



TRANSFERTS MONÉTAIRES AUX GROUPES

Guide et outils

Février 2021

Rédigé par Key Aid Consulting pour DCA et CaLP



À propos du guide, des outils et du rapport sur les transferts monétaires aux groupes

Le dossier sur les transferts monétaires aux groupes (TMG) se compose de plusieurs documents connexes :

- 1) un guide sur les TMG,
- 2) des outils sur les TMG,
- 3) un glossaire sur les TMG,
- 4) un rapport sur la mise à profit du potentiel des TMG, intitulé « Leveraging the Potential for Group Cash Transfers », et
- 5) une fiche-conseil pour mobiliser davantage d'acteurs au-delà de l'assistance en espèces et en coupons.

Auteurs

Le guide, les outils et le rapport ont été conçus et rédigés par Maja Tønning et Rediet Abebe de Key Aid Consulting, avec le soutien de DCA et de DANIDA et sous la direction d'un Groupe technique consultatif du CaLP sur les transferts monétaires ainsi que d'une équipe d'experts indépendants qui ont assuré la révision des textes.

Remerciements

Le dossier sur les TMG a été alimenté par les contributions du Groupe consultatif technique du CaLP, composé de Christer Lænkholm, de DCA ; Rachid Boumnijel, d'Action Aid ; Kristin Smart, d'Oxfam ; Alan Grundy, de CRS ; Roger Dean et Tim McInerny, du NRC ; Tenzin Manell, de la WRC ; Paola Castiati, de Tearfund ; et Matthew Tebbutt, de Christian Aid.

L'équipe de révision a elle aussi fourni des commentaires et des conseils. Cette équipe était composée de Justin Corbett, consultant indépendant ; Sarah Ward, consultante indépendante ; Mark Laichena, de Give Directly ; Baboucar Badji, David Delgado et Salvatore Farfaglia, du CICR ; Shreeju Shrestha, d'Oxfam ; Claudia Puschner et Chris Ball, de Diakonie Katastrophenhilfe ; Gurudatta Shirodkar, de la FICR ; Melissa Velazquez, de Unbound ; Sasa Marusic, du NRC ; et Simone di Vicenz, de Christian Aid.

Les auteures tiennent à remercier tous les membres de l'équipe de révision et les informateurs clés pour le temps qu'ils leur ont consacré et les informations qu'ils leur ont fournies.



Citation

Le guide et les outils doivent être cités comme suit : Tønning M. et Kabeta, A. R. (2021). *Transferts monétaires aux groupes : guide et outils. Version pilote*. Paris, Key Aid Consulting.

Image de couverture

Crédit photo : Nils Carstensen / L2GP

Table des Matières

Sigles et acronymes	5
1. Présentation des transferts monétaires aux groupes	7
1.1. Arguments en faveur des TMG	8
1.2. Contenu du guide	13
2. Conception et planification stratégique	15
2.1.. Préparation	16
2.1.1. Évaluer les capacités des organismes de facilitation des TMG	16
2.1.2. Renforcer les capacités des organismes de facilitation	19
2.1.3. Envisager la mise en place d'un projet pilote	22
2.2. Analyse de la situation	23
2.2.1. Actualiser la connaissance du contexte	24
2.2.2. Analyse des points forts, des besoins et de la vulnérabilité	26
2.2.3. Comprendre les marchés	33
2.2.4. Évaluer les options de transfert	34
2.2.5. Mobiliser les parties prenantes concernées	34
2.3. Analyse des réponses possibles et conception d'un programme	36
2.3.1. Mobiliser les groupes	37
2.3.2. Concevoir des TMG appropriés	39
2.3.3. Déterminer le montant et la fréquence des transferts	42
3. Mise en œuvre	43
3.1. Procédure de demande d'un TMG	44
3.1.1. Annonce des TMG	44
3.1.2. Propositions descriptives de projets par les groupes	44
3.1.3. Budgets proposés par les groupes	45
3.2. Gestion des TMG	47
3.2.1. Transférer et gérer les fonds	47
3.2.2. Achats effectués par les groupes	48
3.3. Soutien et formation des groupes	50
4. Redevabilité, suivi et apprentissage	51
4.1. Redevabilité	52
4.1.1. Transparence et partage de l'information	53
4.1.2. Établissement de rapports par les groupes	54
4.2. Suivi des projets de TMG	56
4.2.1. Récolte des incidences (version abrégée)	59
4.2.2. Apprentissage et partage des enseignements entre les groupes	61
5. Coordination des TMG	63
6. Financement/mobilisation des ressources pour les TMG	65

Table des Matières

Annexe 1 : Outils	67
<i>Outil 1</i> Exemples d'indicateurs de résultats	68
<i>Outils 2 à 5</i> Définition des critères à suivre pour les groupes et les projets de TMG	70
<i>Outil 2</i> Critères détaillés pour les groupes qui envisagent de présenter une demande de TMG	71
<i>Outil 3</i> Formulaire de renseignements sur le groupe demandeur	73
<i>Outil 4</i> Checklist pour l'examen des demandes de TMG	75
<i>Outil 5</i> Compte rendu des décisions du comité de révision des propositions	77
<i>Outil 6</i> Évaluation des différentes options de transfert	78
<i>Outil 7</i> Analyse des parties prenantes	82
<i>Outil 8</i> Outil d'échantillonnage du marché pour les groupes	83
<i>Outil 9</i> Conseils sur les achats pour aider les groupes à justifier leurs dépenses	85
<i>Outil 10</i> Proposition descriptive du groupe	86
<i>Outil 11</i> Modèle de budget pour les groupes	87
<i>Outil 12</i> Contrats avec les groupes (lettre d'entente)	88
<i>Outil 13</i> Redevabilité	90
<i>Outil 14</i> Modèle de rapport descriptif pour les groupes	92
<i>Outil 15</i> Modèle de rapport financier pour les groupes	93
<i>Outil 16</i> Suivi par les pairs des projets de TMG	95
<i>Outil 17</i> Suivi du processus et suivi post-transfert des projets de TMG	98
<i>Outil 18</i> Récolte des incidences – exemple de modèle	102
<i>Outil 19</i> Argent contre travail	103
Annexe 2 : glossaire des transferts monétaires aux groupes	106
Références	113
Liste des études de cas	
Étude de cas 1 : Formation des organismes nationaux de facilitation d'un pays à l'autre	21
Étude de cas 2 : Analyse de la situation en cas de conflit et de catastrophe naturelle	31
Étude de cas 3 : Plans d'action communautaires pour les populations touchées par la crise au Myanmar	35
Étude de cas 4 : Nombreuses demandes de TMG à Gaza	45
Étude de cas 5 : Redevabilité vers le bas dans les TMG	55

Sigles et acronymes

BdQ	Bordereau des quantités
CaLP	Cash Learning Partnership
CdP	Communauté de pratique
CfW	Argent contre travail
CHS	Norme humanitaire fondamentale de qualité et de redevabilité
CVA	Assistance en espèces et en coupons
CVR	Comité villageois de résilience
DCA	DanChurchAid
EPVC	Évaluation participative de la vulnérabilité et des capacités
FICR	Fédération internationale des sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge
L2GP	Local to Global Protection
LGBTQI+	Sigle pour « lesbienne, gay, bisexuel·le, transgenre, queer et intersexe ». Le symbole « plus » se veut une représentation globale des orientations sexuelles et des identités de genre
MRCS	Société de la Croix-Rouge du Myanmar
NRC	Conseil norvégien pour les réfugiés
ONGI	Organisation non gouvernementale internationale
ONGN	Organisation non gouvernementale nationale
ONU	Organisation des Nations Unies
PAC	Plan d'action communautaire
PALC	Apprentissage pratique et collectif dans les crises
PDI	Personnes déplacées à l'intérieur du pays
PSF	Prestataire de services financiers
sclr	Réponse aux crises menée par les survivants et les communautés ¹
SPT	Suivi post-transfert
TMG	Transfert monétaire aux groupes
VBG	Violence basée sur le genre
WRC	Women's Refugee Commission

1. Étant donné que les acteurs qui développent cette approche et travaillent avec elle tiennent à ce que le sigle « sclr » ne soit pas utilisé de manière universelle et que les organismes de facilitation l'adaptent plutôt à leur contexte, la préférence est de ne pas écrire « sclr » en majuscules comme s'il s'agissait d'un sigle définitivement établi.

L'expression « transferts monétaires aux groupes » (TMG) a été choisie à la suite d'un brainstorming avec l'équipe de révision du présent guide et de discussions avec le Groupe consultatif technique du CaLP concerné. Bien que l'approche des TMG soit également désignée sous le nom de « subventions communautaires en espèces », cette dernière expression a été associée à un manque de clarté concernant les bénéficiaires de ces subventions.

Les TMG consistent à fournir des moyens, sous la forme de transferts en espèces, à un groupe de personnes sélectionné au sein d'une population touchée par une crise, pour qu'il mette en œuvre des projets qui bénéficient soit à une partie de la communauté, soit à la communauté dans son ensemble.

Les acteurs engagés dans l'approche des TMG sont libres de désigner ces TMG par le terme ou l'expression qu'ils jugent le plus approprié à leur contexte. Quoi qu'il en soit, le sigle « TMG » sera inclus dans le glossaire du CaLP sur l'assistance en espèces et en coupons. (Ce glossaire du CaLP est en cours de révision).

Les TMG en tant que pratique émergente – orientations et outils pilotes

La version actuelle du guide et des outils connexes n'a pas été testée dans la pratique. Elle est donc considérée comme un projet pilote que les organismes de facilitation sont encouragés à essayer, à affiner, à contextualiser et à mettre à jour. La diversité des méthodes employées et des acteurs existants en matière de TMG devrait conduire à des améliorations continues grâce à l'apprentissage par la pratique².

N'hésitez pas à communiquer toute nouveauté, contribution ou réflexion à Whitney Mills, responsable du Groupe technique consultatif sur les transferts monétaires aux groupes : whmi@dca.dk.

2. Tout au long de l'année 2021, la communauté de pratique de la sclr a cherché à recueillir des contributions sur les thèmes suivants : l'échelle optimale des TMG, le recours aux TMG pour rétablir les moyens de subsistance, les TMG et la formation de groupes, les TMG pour la consolidation de la paix et la cohésion sociale au sein des communautés, et les TMG et la mobilisation des ressources locales. Suivez les nouveautés sur le [site web de L2GP](#).



Crédit photo : Unbound

1

Présentation des transferts monétaires aux groupes

Ce document vise à fournir des conseils pratiques et des outils aux acteurs humanitaires pour la mise en œuvre des transferts monétaires aux groupes (TMG). Ce chapitre d'introduction met en lumière les avantages de l'approche des TMG et ses composantes, tout en présentant le contenu de ce guide. Le présent guide a été élaboré sur la base des pratiques existantes et émergentes à l'heure actuelle.

Figure 1 : Contenu du chapitre d'introduction



Présentation des transferts monétaires aux groupes

1

2

3

4

5

6

Annexes

Ce guide a été conçu pour :

- ➔ Les praticiens de l'aide humanitaire et du développement qui souhaitent transférer le pouvoir de décision et d'action aux populations touchées par les crises
- ➔ Les acteurs engagés dans l'assistance en espèces et en coupons (CVA)
- ➔ Les acteurs engagés dans les réponses guidées par la communauté
- ➔ Les organisations communautaires, les organisations non gouvernementales (ONG) locales et nationales, les autres acteurs locaux et nationaux, y compris les acteurs religieux, les ONG internationales (ONGI), les agences des Nations Unies et les donateurs.

Tout au long de ce guide, il est fait référence aux *organismes de facilitation*. Cette expression est utilisée pour mettre en exergue le fait que l'approche des TMG peut être dirigée par des acteurs locaux et nationaux qui disposent d'un financement direct ou qui sont soutenus par des ONGI et des agences des Nations Unies pour faire office d'intermédiaires. Les TMG peuvent également être gérés directement par des acteurs internationaux. Il existe un consensus général sur le fait que l'approche des TMG ne devrait plus être de type « descendante », c'est-à-dire imposée du haut vers le bas. L'objectif est de faire en sorte que les populations touchées par une crise soient celles qui dirigent la réponse à celle-ci, avec le soutien d'autres acteurs (voir la [Section 2.1.1.](#)).

1.1 | Arguments en faveur des TMG

LES TMG, QU'EST-CE QUE C'EST ?

En substance, l'approche des TMG vise à transférer le pouvoir de décision et d'action aux communautés (généralement délimitées par la situation géographique) ou aux groupes communautaires³ touchés par une crise afin de leur permettre de mieux répondre à leurs propres besoins et priorités. La principale modalité de TMG consiste à remettre de l'argent à des groupes sélectionnés pour qu'ils accomplissent des projets qui profitent à une partie de la population touchée, ou aux membres des groupes bénéficiaires et à leurs familles, en fonction du contexte de mise en œuvre.

C'est une communauté de pratique (CdP) centrée sur la « réponse aux crises menée par les survivants et les communautés » (sclr) et dirigée par l'initiative [Local to Global Protection](#) (L2GP) qui a le plus développé et documenté cette approche. Cette communauté de pratique considère les TMG/micro-subventions de groupe⁴ comme l'une des composantes de la sclr.

Quand peut-on utiliser les TMG en réponse à une crise ?

Les TMG sont utilisés à l'échelle mondiale par un large éventail d'acteurs humanitaires et du développement pour répondre à des catastrophes naturelles soudaines ou à évolution lente, dans des situations de conflit et d'après-conflit, ainsi que dans des programmes de développement et dans ceux ne revêtant pas un caractère d'urgence. Le présent guide est utile dans des contextes divers :

3. Par exemple, des groupes d'entraide, des organisations communautaires, des comités communautaires et d'autres structures officielles et informelles.

4. Les TMG sont appelés « micro-subventions de groupe » dans la communauté de pratique de la sclr.

Présentation des transferts monétaires aux groupes

1

2

3

4

5

6

Annexes

- ➔ Dans le cadre de programmes d'urgence, notamment en réponse à des crises soudaines et prolongées, des situations de conflit et des catastrophes naturelles et climatiques.
- ➔ Dans le cadre de programmes de développement et de programmes fondés sur les interactions entre plusieurs domaines d'intervention, y compris les projets de résilience et de réduction des risques de catastrophe.
- ➔ Dans le cadre de projets de consolidation de la paix ou de renforcement de la cohésion sociale.
- ➔ Dans le cadre de programmes à court terme et à long terme.
- ➔ Pendant les activités de préparation et de réponse à une crise.
- ➔ Dans le cadre d'interventions indépendantes visant à fournir un soutien monétaire à des groupes et des communautés ou parallèlement à d'autres activités, y compris l'assistance en espèces et en coupons distribuée aux individus ou aux ménages.
- ➔ Dans les communautés d'accueil et les milieux de personnes déplacées, de réfugiés et de migrants.

Dans la pratique, les TMG sont :

- ➔ Des subventions relativement modestes, généralement comprises dans une fourchette de \$200 à \$7,000⁵, le montant moyen se situant entre \$2,000 et \$3,000 ;
- ➔ Généralement effectués sous forme de paiement unique, mais peuvent aussi être versés en plusieurs tranches en fonction du projet et du montant total ;
- ➔ Des transferts monétaires non restrictifs et pour la plupart inconditionnels ;
- ➔ Accessibles aux groupes non officiellement déclarés, naissants et qui se mobilisent eux-mêmes pour répondre à une crise ou à un défi donné ;
- ➔ Distribués à des groupes sur la base de propositions de projets simples ;
- ➔ Fournis à un ou plusieurs groupes dans la ou les zones cibles ;
- ➔ Utilisés pour répondre aux besoins prioritaires que les populations touchées ont elles-mêmes définis, soit par le biais de processus d'évaluation structurés, soit par des démarches plus informelles de génération d'idées.

Impact de l'utilisation des TMG

- ➔ L'approche des TMG reconnaît que les communautés touchées par une crise (qu'il s'agisse d'un conflit, d'une catastrophe naturelle, d'une crise sanitaire ou autre) sont généralement les premières à réagir et qu'il existe déjà au sein de ces populations de solides mécanismes de militantisme, d'entraide et de soutien mutuel. Les processus entourant les TMG et les transferts proprement dits visent à aider ces premiers intervenants à lancer et/ou à poursuivre des activités et des réponses guidées par la communauté.
- ➔ Globalement, l'approche des TMG a pour but de renforcer les interventions communautaires destinées à répondre à des besoins immédiats en matière de survie et de relèvement. Cependant, les enseignements tirés et les recherches menées jusqu'à présent sur la sclr et d'autres initiatives guidées par les communautés suggèrent que les TMG sont également efficaces pour promouvoir une réelle participation de la population grâce au transfert explicite du pouvoir de décision, pour renforcer la cohésion sociale, pour accroître le sentiment de dignité, les bienfaits psychosociaux, l'autoprotection, l'autonomie et la résilience, ainsi que l'égalité des sexes, et pour améliorer la capacité des groupes sur le plan institutionnel afin de répondre encore plus rapidement aux crises⁶. En outre, les TMG permettent à la population de commencer à envisager et à planifier son rétablissement.

5. Les TMG se distinguent à la fois des programmes de microfinancements (offrant généralement de 10 000 à 40 000 dollars) et des programmes de microcrédits.

6. Voir la section [Références](#).

Présentation des transferts monétaires aux groupes

1

2

3

4

5

6

Annexes

- ➔ L'approche des TMG n'est pas un model figé. Même si ses utilisateurs sont invités à suivre ce guide, ils sont encouragés à y apporter les modifications qu'ils jugent pertinentes. Il est normal que les résultats varient considérablement d'une situation à l'autre – et même au sein d'une même situation.



Dans certains cas, l'approche des TMG peut être utilisée efficacement de manière autonome pour soutenir les groupes et les communautés à travers une assistance en espèces. Elle n'est toutefois pas conçue pour être appliquée en tant que méthode isolée. En fait, les TMG se révèlent plus efficaces lorsqu'ils sont utilisés en complément d'autres activités et mis en œuvre parallèlement à celles-ci, y compris les transferts monétaires ou par coupons au niveau des individus ou des ménages.

Importance des réponses guidées par la communauté

L'approche des TMG est structurée autour de réponses guidées par la communauté, dans lesquelles les populations touchées se voient offrir des moyens d'agir, ont accès aux intrants et prennent l'initiative de répondre aux besoins de la communauté. Il est essentiel que les organismes de facilitation jouent le rôle de médiateurs et de conseillers techniques, et qu'ils privilégient les approches de type « ascendantes », c'est-à-dire émanant de la base. Pour ce faire, les organismes de facilitation devront adopter de nouvelles méthodes de travail, en cédant notamment la direction des tâches d'analyse aux membres de la communauté touchée par la crise.

Les réponses guidées par la communauté désignent les interventions et les initiatives qui sont conçues et mises en œuvre par un groupe de personnes ayant un objectif commun ou un ou plusieurs problèmes partagés qu'elles souhaitent résoudre ensemble, soit au nom de leur communauté, soit au nom des membres de ce groupe. Cela peut aller de la réaction à avoir en cas de crises soudaines jusqu'au renforcement de la résilience à long terme.

Le tableau ci-dessous souligne les différences entre les réponses « guidées par la communauté », celles « axées sur la communauté » et celles « éclairées par la communauté ».

Réponse guidée par la communauté (les TMG font partie de cette catégorie)

Le rôle principal des organismes de facilitation est d'aider les habitants des zones touchées par une crise à prendre l'initiative de répondre à leurs propres besoins.

Les processus et la prise de décision sont entièrement dirigés par les habitants des zones touchées, moyennant un consensus au sein d'un groupe ou de la communauté dans son ensemble.

Réponse axée sur la communauté

Les organismes de facilitation aident les habitants des zones touchées à réagir et leur fournissent les moyens nécessaires.

Les processus et la prise de décision sont menés de concert par les habitants des zones touchées et les organismes de facilitation.

Présentation des transferts monétaires aux groupes

1

2

3

4

5

6

Annexes

Réponse éclairée par la communauté

Les organismes de facilitation dialoguent systématiquement avec les habitants des zones touchées, mais dirigent toujours la réponse.

Les processus et la prise de décision sont en grande partie dirigés par les organismes de facilitation.

DIFFÉRENCES ENTRE LES TMG ET L'ASSISTANCE EN ESPÈCES ET EN COUPONS (CASH AND VOUCHER ASSISTANCE, CVA)

Selon le glossaire du CaLP, l'assistance en espèces et en coupons concerne tous les programmes qui prévoient d'offrir directement aux bénéficiaires des transferts monétaires ou des coupons de biens ou de services. Dans le contexte humanitaire, les bénéficiaires peuvent être des particuliers, des ménages ou des communautés, et non un gouvernement ou d'autres acteurs étatiques. (Soulignement ajouté)

Dans sa définition de l'assistance en espèces et en coupons, le Réseau CaLP inclut les « communautés » comme catégorie potentielle de bénéficiaires de cette assistance. Pourtant, il existe peu de publications, d'orientations ou de données probantes sur l'octroi de ce type de subventions à des groupes ou à des communautés. Le principal point commun entre l'approche des TMG et la CVA est la remise d'espèces, en grande partie sans restriction ni condition, même si, dans le cas des TMG, les principaux bénéficiaires ne sont pas des individus ou des ménages, comme nous le verrons plus loin. Le présent guide indique les points de recoupement et de divergence entre la CVA et les TMG.

Les acteurs qui souhaitent s'engager dans des TMG ne doivent pas nécessairement avoir une expérience préalable en matière d'assistance en espèces et en coupons. Il est toutefois utile d'en connaître les principes de base, et plusieurs **cours en ligne** sont disponibles pour faciliter cet apprentissage⁷.

Contrairement à l'approche classique de l'assistance en espèces et en coupons, le but premier des TMG n'est pas de répondre aux besoins de tous les ménages ou individus de la population ciblée. L'objectif est plutôt de travailler en parallèle avec les interventions humanitaires générales pour compléter les activités qui se concentrent sur les priorités de la population touchée. Par conséquent, l'approche des TMG se distingue d'un point de vue qualitatif des transferts monétaires destinés aux ménages ou aux individus, et réduit donc les étapes programmatiques requises par rapport à la CVA (en partant du principe que, dans une certaine mesure, bon nombre des étapes ont déjà été réalisées lors de l'élaboration des interventions humanitaires générales).

7. Pour les formations générales sur la CVA et les marchés, consultez le catalogue de formation en ligne gratuit du CaLP sur [KayaConnect](#), qui contient une série de cours disponibles en plusieurs langues. Pour plus d'informations sur la dimension de genre et la violence basée sur le genre en rapport avec la CVA, se reporter aux références et aux formations de la [Women's Refugee Commission](#).

Présentation des transferts monétaires aux groupes

1

2

3

4

5

6

Annexes

Le tableau ci-dessous résume les différences entre les transferts monétaires non restrictifs destinés aux ménages

Réponse guidée par la communauté (les TMG font partie de cette catégorie)

Des transferts monétaires non restrictifs sont offerts aux individus et/ou aux ménages sans aucune restriction quant à leur utilisation. La sélection des bénéficiaires est souvent effectuée par les organismes de facilitation sur la base des besoins. Le montant des transferts est généralement calculé en fonction d'un panier minimum de dépenses (de survie) et de la taille des ménages.

Par exemple : transferts monétaires pour répondre aux besoins de base des ménages, pour les activités de subsistance, pour améliorer l'accès de la population aux services, etc.

Réponse axée sur la communauté

Ces transferts sont destinés à un groupe de personnes au sein de la population touchée, qui se sont organisées pour mettre en œuvre un projet répondant à des défis à court terme et/ou à long terme qu'elles ont identifiés en commun. Le montant de ces transferts varie de 200 à 7 000 dollars, en fonction de l'envergure des projets proposés par les groupes.

La somme moyenne versée aux groupes se situe généralement entre 2 000 et 3 000 dollars.

Par exemple : transferts monétaires à un groupe pour réparer des infrastructures à la suite d'un tremblement de terre.

LOCALISÉS ET GUIDÉS PAR LA COMMUNAUTÉ : LES TMG TRANSFÈRENT LE POUVOIR AU NIVEAU LOCAL

Les organismes de facilitation qui s'engagent dans des TMG apprécient généralement cette modalité de transfert qui peut être utilisée pour fournir une assistance efficace tout en faisant avancer la question de la localisation. Cependant, contrairement à l'idée générale qui considère avant tout la localisation comme un transfert du contrôle des ressources aux acteurs locaux, les TMG vont plus loin en donnant aux citoyens les moyens d'agir au niveau local⁸. Les TMG ouvrent la voie à l'étape critique qui consiste à inciter les organismes de facilitation à repenser leur façon « d'aider ». En d'autres termes, il s'agit de comprendre que les TMG consistent à collaborer différemment avec les communautés touchées par une crise, et pas seulement à laisser les acteurs locaux et nationaux assumer les rôles qui étaient traditionnellement dévolus aux organisations internationales en recourant aux mêmes méthodes de travail. Transférer le pouvoir à une population touchée par une crise ne signifie toutefois pas que les organismes de facilitation doivent complètement « lâcher prise », étant donné que l'approche des TMG comprend toujours des mécanismes de contrôle pour s'assurer que tout se passe bien.

8. Pour en savoir plus sur la question de la localisation, se reporter au [Groupe de travail chargé de la localisation établi dans le cadre du Grand compromis](#).

Présentation des transferts monétaires aux groupes

1

2

3

4

5

6

Annexes

Qu'entend-on par « communauté » ?

Le concept de « communauté », couramment employé pour désigner un large groupe de personnes dans une zone déterminée, est utilisé avec prudence dans ce guide, dans la mesure où il a tendance à regrouper des individus très différents amalgamés au sein de « communautés » homogènes. Par conséquent, compte tenu de l'hétérogénéité des populations touchées par les crises, ce guide et les outils connexes font plutôt référence aux « groupes soutenus », c'est-à-dire aux groupes qui ont reçu un TMG. Lorsqu'il est question de groupes et d'individus qui n'ont pas encore été soutenus, le guide utilise le terme « communautés » ou l'expression « populations touchées ». Ces termes doivent être compris comme décrivant des segments d'une population donnée, qui sont définis soit par leur emplacement géographique, soit par des attributs et/ou des objectifs communs. Ces attributs communs peuvent se référer à des moyens de subsistance (la pratique de la pêche, par exemple) ou à d'autres caractéristiques qui confèrent un sentiment d'identité partagée à un groupe de personnes (par exemple, des identités croisées, comme celles se rapportant au genre ou au handicap). Les projets de TMG sont souvent mis en œuvre par plusieurs groupes au sein d'une population touchée, qui peut elle-même englober plusieurs communautés différentes.

1.2 | Contenu du guide

Ce guide explique les principales étapes et les aspects les plus importants à prendre en considération pour être en mesure de concevoir des TMG, de les mettre en œuvre et d'en assurer le suivi. Il est accompagné d'un ensemble d'outils, ainsi que de références à des outils existants, conçus pour aider les organismes de facilitation et les groupes soutenus par les TMG à mettre en œuvre cette approche. Il comprend en outre cinq études de cas succinctes qui mettent en lumière certaines des pratiques en vigueur en matière de TMG. Enfin, ce guide est étayé par un bref rapport de Key Aid Consulting intitulé « Leveraging the Potential for Group Cash Transfers » qui souligne les principaux enjeux associés aux TMG, ainsi que les catalyseurs et les opportunités connexes.

CE GUIDE VOUS PERMETTRA DE :

1. Cerner les capacités dont les organismes de facilitation doivent disposer pour pouvoir mettre en œuvre des TMG.
2. Comprendre le type de soutien et d'orientation que les organismes de facilitation peuvent être amenés à fournir aux groupes.
3. Commencer à introduire et à promouvoir l'approche des TMG au sein de votre organisation, en la présentant par exemple à la direction et au personnel chargé des finances et des achats.
4. Déployer rapidement des projets pilotes de TMG dans le cadre d'une réponse à une situation d'urgence.
5. Mettre en œuvre des TMG dans le cadre d'interventions à plus long terme.
6. Exercer un plaidoyer continu auprès des organisations et des donateurs en faveur des TMG en tant qu'option de réponse efficace.

Présentation des transferts monétaires aux groupes

1

2

3

4

5

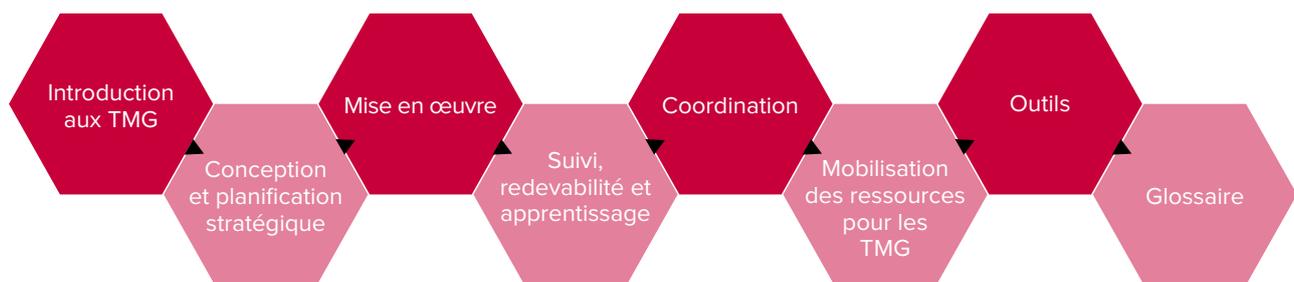
6

Annexes

STRUCTURE DU GUIDE

Bien que ce guide suive le cycle des programmes humanitaires, il convient de noter que la plupart des processus inclus ici diffèrent considérablement des méthodes de travail habituelles, en particulier en ce qui concerne la manière dont les communautés touchées par une crise sont impliquées dans la collecte de données et la mise en œuvre des activités. Certains des processus présentés pour faciliter les TMG peuvent être lancés parallèlement à des activités qui se déroulent dans le cycle des programmes humanitaires, par exemple une évaluation des besoins au niveau des ménages, une cartographie des prestataires de services financiers et la mise en place de mesures de redevabilité. D'autres aspects des TMG, en particulier ceux liés à la mise en œuvre, diffèrent de ces activités par leur objectif de transférer le pouvoir aux groupes et par les moyens utilisés pour les impliquer. Toutefois, il convient de souligner que les TMG peuvent être utilisés parallèlement aux interventions ciblant les individus et les ménages, et en synergie avec celles-ci. Lorsque cela s'avère pertinent, le guide fait référence à des outils externes qui peuvent être appliqués aux TMG.

Figure 2 : Structure du guide



Pour que l'approche des TMG soit couronnée de succès et pour éviter de porter préjudice aux communautés, il est suggéré de suivre les étapes décrites dans le présent guide. Les outils qui l'accompagnent sont des outils standard qui doivent être adaptés aux besoins des organismes de facilitation et au contexte de la réponse.



Crédit photo : Nils Carstensen / L2GP

2

Conception et planification stratégique

Les trois sections suivantes détaillent les étapes clés de la conception et de la planification d'un projet de TMG. La phase initiale de préparation, traitée à la [section 2.1.](#), peut être entreprise à tout moment du cycle du programme humanitaire. Elle est suivie de l'analyse de la situation ([section 2.2.](#)) puis de l'analyse des réponses possibles et de la conception d'un programme ([section 2.3.](#)).

Figure 3 : Contenu du chapitre 2



Conception et planification stratégique

1

2

3

4

5

6

Annexes

Bien que l'approche des TMG comporte déjà plusieurs étapes prédéfinies visant à garantir la réussite du projet, un élément clé de la phase de conception et de planification stratégique consiste, pour les organismes de facilitation, à convenir d'une méthode « sans risque d'échec » (« safe-to-fail ») avec toutes les parties prenantes. Il est essentiel que les risques financiers ne soient pas transférés aux groupes communautaires. La communauté de pratique de la sclr considère cette méthode comme un apprentissage par l'expérience⁹, en admettant que les choses ne se déroulent pas toujours comme prévu et que les organismes de facilitation doivent tenir compte d'une période d'adaptation pendant laquelle certains éléments risquent de ne pas fonctionner. Il est arrivé que des organismes de facilitation qui avaient déjà lancé des TMG ont été contraints de modifier constamment les activités d'un projet pour des raisons diverses. Néanmoins, ils ont réussi à assurer le soutien du personnel et à mettre en place d'autres éléments (qui ont servi d'inspiration au présent guide) afin de mieux gérer ces changements et les adaptations nécessaires, en atténuant leurs répercussions.

2.1 | Préparation

Remarque : pour plus d'informations sur cette étape, voir la [boîte à outils du CaLP pour la qualité des programmes](#) sur la **Préparation**.

Une fois qu'une organisation a pris la décision d'utiliser des TMG, elle doit entamer une procédure de préparation qui inclut à la fois le personnel de programme et le personnel de soutien. Par exemple, les équipes chargées des finances, de l'approvisionnement et de la logistique, ainsi que du MEAL, doivent être impliquées dès les phases de préparation et de conception afin de garantir leur adhésion et le consensus sur les structures de conformité qui peuvent être « assouplies ». Il est essentiel que les organismes de facilitation démontrent leur volonté au niveau organisationnel de déléguer une partie des responsabilités et du pouvoir de décision, ainsi que des ressources, aux populations touchées par la crise, et que ce transfert du pouvoir et de la capacité d'agir soit encouragé au niveau stratégique. La phase de préparation ne doit pas nécessairement être longue et peut se dérouler parallèlement à la conception et à la mise en œuvre du programme.

2.1.1. ÉVALUER LES CAPACITÉS DES ORGANISMES DE FACILITATION DES TMG

Faciliter les réponses guidées par la communauté. Dans le cadre de la préparation des TMG, l'accent doit être mis sur le développement ou le renforcement des capacités des organismes de facilitation à faire participer les communautés à la mise en œuvre des réponses et à l'apprentissage qui en découle, ainsi qu'à gérer les problèmes qui se posent. Il est primordial que les organismes de facilitation acquièrent la confiance nécessaire pour mener de telles activités, ce qui passe souvent par un engagement fort auprès des communautés touchées, en faisant preuve d'une conviction profonde et d'un intérêt réel pour leur autonomisation et en étant prêts à leur transférer le pouvoir. La section suivante présente un aperçu des différents rôles des acteurs liés aux TMG afin de déterminer la meilleure façon de garantir leur participation. Ces rôles et responsabilités peuvent changer en fonction du contexte et du type de partenariat entre le donateur et l'organisme de facilitation. Nous énumérons ci-après quelques questions importantes que les organismes de facilitation peuvent se poser lors d'une simple auto-évaluation avant de s'engager dans des TMG.

9. Voir le [dossier de formation sur la sclr, 4e jour, documents – « apprentissage expérientiel »](#).

Conception et planification stratégique

1

2

3

4

5

6

Annexes

Questions destinées à évaluer les capacités des organismes de facilitation :

- ➔ Comment l'organisme s'est-il engagé dans des TMG ou dans des modalités de transfert similaires par le passé ?
- ➔ L'organisme a-t-il de l'expérience en matière d'assistance en espèces et en coupons ?
- ➔ L'organisme a-t-il de l'expérience dans les réponses axées sur la communauté ou guidées par la communauté ?
- ➔ L'organisme dispose-t-il d'orientations en matière d'égalité et d'équité ?
- ➔ Quelle est la capacité de l'organisme à faciliter les réponses guidées par la communauté et comment renforcer au mieux cette capacité ?
- ➔ L'approche et les processus des TMG sont-ils vus d'un œil positif au sein de la structure de l'organisme (notamment par les équipes responsables des finances, de l'approvisionnement et de la logistique, ainsi que par la direction) ?
- ➔ Quelles démarches l'organisme a-t-il déjà engagées auprès des parties prenantes concernées ? Quels sont les activités à déployer pour renforcer son réseau et la coordination avec ces parties prenantes ?

Rôles et responsabilités des acteurs engagés dans les TMG

Veillez noter que les informations suivantes ne sont pas axées sur les groupes soutenus, mais plutôt sur les organismes de facilitation et les partenaires de financement. Le rôle des groupes soutenus est en effet décrit à la [Section 3](#) sur la mise en œuvre.

Rôle des acteurs locaux et nationaux. En raison des engagements mondiaux pris en faveur de la localisation, les donateurs sont encouragés à collaborer directement avec les acteurs locaux et nationaux en tant qu'organismes de facilitation. Ces acteurs sont souvent mieux à même de gérer les TMG dans le cadre d'une réponse à une crise et de réagir plus rapidement que les organisations internationales, en particulier en cas de crise soudaine, car ils sont souvent bien intégrés dans les communautés, dont ils ont la confiance et connaissent les dynamiques. Cependant, dans la pratique, de nombreuses ONG nationales et locales sont sollicitées en tant que **partenaires en aval**. Dans ce type de partenariats, les acteurs locaux et nationaux devraient demander aux partenaires de soutien (ONGI, agences de l'ONU, etc.) de les aider à renforcer leurs capacités et d'assouplir les contrôles qui sont susceptibles d'entraver les TMG.

Rôle des organisations internationales. Les organisations internationales engagées dans des TMG jouent généralement le rôle de **partenaires de financement** des acteurs locaux et nationaux ou bien se chargent elles-mêmes de gérer directement les TMG. Dans le cas où des organisations internationales financent des acteurs locaux et nationaux, il est essentiel que ces organisations s'engagent à adapter leurs propres méthodes organisationnelles, leurs attentes et leurs restrictions afin de soutenir les réponses guidées par les communautés et de transférer les responsabilités et le pouvoir de décision aux acteurs locaux et nationaux / aux organismes de facilitation. L'organisation internationale devrait reconnaître les domaines dans lesquels elle apporte le plus de valeur ajoutée aux projets de TMG, à savoir le renforcement

Conception et planification stratégique

1

2

3

4

5

6

Annexes

des capacités, la mise en réseau et l'intégration des enseignements tirés dans des projets spécifiques. Il est envisageable pour les organisations internationales de gérer directement les projets de TMG, bien que le présent guide leur recommande d'étudier d'abord les possibilités de participation des acteurs locaux et nationaux intéressés. Conformément aux exigences imposées à ces acteurs, toute organisation internationale engagée dans la gestion directe de TMG doit elle aussi avoir la capacité de promouvoir les réponses guidées par la communauté.

Engagement durable par le biais d'animateurs communautaires. Quel que soit l'organisme de facilitation, les acteurs des TMG sont encouragés à trouver le moyen de maintenir dans la durée la collaboration avec les groupes soutenus pour mettre en œuvre la réponse guidée par la communauté. Les organismes de facilitation peuvent, par exemple, recruter des animateurs communautaires qui feront partie intégrante des projets et travailleront sur place tout au long des phases de conception, de mise en œuvre et de suivi. D'autres organismes de facilitation disposent de solides réseaux de bénévoles capables d'assurer un dialogue continu avec les groupes soutenus.

Collaboration avec les autorités locales et les acteurs du secteur privé. Quel que soit la nature de l'organisme de facilitation, l'établissement de relations avec les autorités locales et les acteurs du secteur privé est un aspect important des processus de TMG. Ces acteurs sont essentiels à l'élaboration et à la mise en œuvre de projets de TMG réussis. En effet, de telles relations augmentent la probabilité que les projets soient appariés à des infrastructures locales existantes, comme les établissements de santé. En faisant participer les autorités locales, on contribue à ce qu'elles comprennent et acceptent les démarches liées aux TMG, ce qui peut en fin de compte aboutir à un financement ou à un soutien de leur part (avec l'agrément du gouvernement national ou de l'administration territoriale). De même, il est possible que la mobilisation d'acteurs du secteur privé les amène à devenir des donateurs au niveau local.

Présence préalable dans les lieux ciblés

Il n'est pas nécessaire que les organismes de facilitation soient déjà présents sur les sites où ils comptent mettre en œuvre un projet de TMG. Le plus important est qu'ils aient la volonté de transférer le pouvoir aux communautés et aux groupes ciblés. Cependant, la connaissance du contexte et de la culture locale est essentielle pour assurer une coordination et une collaboration fructueuses avec les communautés et une réponse appropriée. Les premières prises de contact avec des structures communautaires clairement reconnues (lorsqu'elles existent) sont importantes, tout comme le fait de tenir compte des rapports de force existants au sein de ces structures (étant donné que, bien souvent, elles sont dominées par des hommes adultes et valides).

Si un organisme de facilitation est **déjà présent depuis un certain temps** et fournit d'autres formes d'assistance dans un site donné, il est essentiel de bien expliquer aux communautés en quoi la démarche des TMG diffère de l'assistance qu'elles ont pu recevoir précédemment. Dans le cas contraire, les populations touchées risquent d'avoir des difficultés à comprendre les changements de procédures et de relations de pouvoir inhérents à l'approche des TMG.

Conception et planification stratégique

1

2

3

4

5

6

Annexes

2.1.2. RENFORCER LES CAPACITES DES ORGANISMES DE FACILITATION

La clé de la réussite d'un projet de TMG est de s'assurer que l'organisme de facilitation dispose des capacités nécessaires pour mener à bien les réponses guidées par la communauté¹⁰. Les organismes de facilitation ne sont pas tenus d'avoir une connaissance de base des marchés et de la CVA, mais il peut être avantageux pour eux de comprendre les avantages et les particularités techniques des transferts monétaires aux populations touchées par une crise. Les organismes de facilitation devraient activement rechercher des possibilités de renforcer leurs capacités et des moyens pour ce faire. Plusieurs possibilités peuvent être envisagées en ce qui concerne le renforcement des capacités :

- ➔ sa prise en compte directe dans le budget aux phases de conception/proposition d'un projet (c'est-à-dire dans la composante budgétaire gérée par l'organisme de facilitation) ;
- ➔ une formation dispensée par un partenaire de financement ou un autre acteur concerné, non couverte par le budget du projet ;
- ➔ en cas de financement direct, les acteurs locaux et nationaux peuvent même sous-traiter des activités de renforcement de leurs capacités auprès d'organisations internationales ;
- ➔ les activités peuvent être soutenues par des personnes issues de divers domaines d'expertise, y compris le personnel d'autres ONG locales et nationales, d'ONGI, de ministères et d'acteurs du secteur privé.

Atelier de formation aux TMG ou de co-conception. Il n'existe actuellement aucune formation générale en matière de TMG. En revanche, une série de supports de formation et de matériel pédagogique, issus de l'expérience acquise dans le domaine de la [sclr](#), sont disponibles en anglais et en français, certains outils étant également disponibles en arabe et en birman. En outre, la communauté de pratique de la sclr compte plusieurs formateurs capables d'animer un atelier de co-conception en matière de sclr¹¹. De plus, un module de formation en ligne à la sclr est en cours d'élaboration¹². La notion de co-conception est liée au format de l'atelier, qui permet aux organismes de facilitation de contextualiser les outils de TMG/sclr directement en cours de formation, avec le soutien des animateurs/formateurs de l'atelier. Les organismes de facilitation sont vivement encouragés à organiser un premier atelier de co-conception pour le personnel de programme et le personnel de soutien aux opérations, y compris les équipes chargées des finances et des achats et le personnel d'encadrement. Des représentants d'autres acteurs locaux et nationaux (dont les autorités locales, le cas échéant) et des organisations internationales présentes dans les zones cibles peuvent également être invités à prendre part à ce premier atelier.

Les ateliers de co-conception ont cinq grands objectifs :

1. Sensibiliser les participants aux avantages des TMG et au transfert de pouvoir qu'ils impliquent, et susciter un engagement en ce sens (en utilisant le présent guide et le rapport qui l'accompagne).

10. Voir par exemple, [le guide du HCR sur l'approche communautaire](#), de mars 2008 et la publication d'Action Aid intitulée [Sécurité dans la dignité – Une approche de protection communautaire dirigée par les femmes dans les crises humanitaires et prolongées](#) (ce guide fournit des conseils pratiques au personnel des ONG sur l'intégration d'une approche de protection communautaire plaçant le leadership des femmes au centre de la démarche).

11. Il est possible de demander une formation et un soutien général à la CdP de la sclr par l'intermédiaire de l'initiative [Local to Global Protection](#).

12. En date de janvier 2020. Voir les dernières nouveautés au sujet de cette formation sur le site de l'initiative [Local to Global Protection](#) consacré à la sclr.

Conception et planification stratégique

1

2

3

4

5

6

Annexes

2. Expliquer le fonctionnement des processus de TMG et leurs composantes liées à la CVA (en utilisant le présent guide)
3. Contextualiser et concevoir collectivement des outils pour les TMG (en utilisant le présent guide et les outils qui l'accompagnent)
4. Justifier les paramètres opérationnels et convenir des critères à utiliser (par exemple, flux de trésorerie, obligations de déclaration, etc.)
5. Définir les rôles et les responsabilités des organismes de facilitation et des partenaires de financement.

Questions transversales relatives au renforcement des capacités

Les activités de renforcement des capacités sont habituellement axées sur une série de thèmes prioritaires, à savoir l'intégration de la protection, l'égalité des sexes et l'inclusion, la redevabilité et la préparation aux catastrophes. Dans le même temps, l'approche des TMG cherche à prendre du recul par rapport à l'usage qui consiste à appliquer un ensemble de normes minimales de manière descendante, c'est-à-dire à les imposer du haut vers le bas. Dans cette optique, la liste suivante fournit quelques recommandations concernant les sujets qui devraient au moins être abordés dans le cadre des activités de renforcement des capacités des organismes de facilitation.

Intégration du principe « ne pas nuire » et de la protection. Conformément aux normes de Sphère et à d'autres engagements humanitaires, les organismes de facilitation doivent veiller en interne à ce que les programmes de TMG ne portent aucunement préjudice aux populations, et à ce que la dimension de la protection soit prise en compte dans toutes les activités. La formation du personnel à l'intégration de la protection devrait donc faire partie du renforcement des capacités. D'autre part, toutes les équipes des organismes de facilitation qui travaillent avec des groupes (animateurs communautaires, bénévoles) devraient être composées à la fois d'hommes et de femmes.

Genre et inclusion. Les TMG sont un moyen de favoriser l'autonomisation des femmes et leur participation à la prise de décision. Toutefois, des écarts peuvent subsister entre les sexes et il peut y avoir des risques spécifiques pour les femmes et les filles, ainsi que pour d'autres groupes et individus vulnérables, auxquels les organismes de facilitation devraient prêter attention. Si l'organisme de facilitation n'a pas la capacité de traiter ces risques, il peut envisager de collaborer avec des groupes dirigés par des femmes et des groupes de défense des droits des femmes, par exemple. Pour s'assurer que les dimensions de genre et d'inclusion sont correctement prises en compte dans le cadre des TMG, les organismes de facilitation devraient :

- ➔ S'assurer qu'ils ont la capacité de recenser et d'évaluer les risques spécifiques pour les femmes, les filles et certains groupes marginalisés (LGBTQI+, personnes âgées, jeunes filles mariées de moins de 18 ans, personnes handicapées, etc.).
- ➔ Ménager un espace sûr et confidentiel pour discuter avec les membres des communautés de sujets sensibles liés à l'égalité entre les hommes et les femmes et à la violence basée sur le genre (VBG).

Conception et planification stratégique

1

2

3

4

5

6

Annexes

- ➔ Veiller à ce que les messages et les informations sur les TMG parviennent aux femmes, aux filles et aux groupes vulnérables.
- ➔ Veiller à ce que les groupes de personnes qui souhaitent participer au projet de TMG mais dont le niveau d'alphabétisation ou de connaissances numériques est faible puissent se faire aider.
- ➔ Faire le lien entre les projets de TMG et les initiatives existantes destinées aux femmes, aux filles et aux groupes vulnérables, y compris les services d'orientation (et former le personnel aux méthodes d'orientation).
- ➔ Mettre en relation les projets et les groupes de TMG avec les organisations qui réalisent des activités sur l'égalité des sexes et la VBG, en veillant notamment à ce que le personnel de première ligne soit formé aux voies d'orientation et aux services existants.
- ➔ Veiller à ce que les mesures de protection, telles que la prévention de l'exploitation et des abus sexuels, fassent partie intégrante des structures de redevabilité.

ÉTUDE DE CAS 1 | Formation des organismes nationaux de facilitation d'un pays à l'autre

Acteurs engagés	Judy Organization for Relief and Development (JORD), Iraq Young Men Christian Association (YMCA), DanChurchAid (DCA) Palestine, Iraq et Palestine
Objectif du projet	Formation du personnel de JORD en amont du projet « réponse guidée par la communauté et les survivants à travers la participation et l'engagement communautaires »
Période	Décembre 2020
Lieu	Erbil, Iraq
Participants	17 membres du personnel de JORD et de DCA Iraq (8 femmes et 9 hommes)

L'étude de cas suivante illustre les efforts de renforcement des capacités d'un organisme de facilitation et d'un partenaire de soutien en Iraq.

Mise en place d'une formation par les pairs pour les organismes de facilitation.

En 2020, les acteurs de la communauté de pratique de la sclr ont contribué à mettre en contact les partenaires de DCA travaillant en Palestine et en Iraq. En Palestine, la YMCA était dotée d'une vaste expérience en matière de sclr, tandis qu'en Iraq, JORD se déclarait prêt à piloter la mise en œuvre de cette approche dans le pays. Une réunion d'information à distance a donc été organisée entre la YMCA et JORD, en arabe, en vue d'améliorer l'intégration du personnel de JORD et sa compréhension du projet.

Conception et planification stratégique

1

2

3

4

5

6

Annexes

Formation dispensée par des animateurs communautaires. En décembre 2020, deux animateurs communautaires venus de Palestine ont dispensé une formation de cinq jours en Iraq. Les animateurs ont fait part de leur expérience en matière de sclr, en mettant particulièrement l'accent sur les outils d'évaluation participative de la vulnérabilité et des capacités (EPVC) et sur la manière d'utiliser les TMG.



Résultats de la formation. Au terme de la formation, les participants se sont déclarés prêts à utiliser les outils d'EPVC dans le projet prévu. Ils ont affirmé se sentir bien préparés pour concevoir et gérer des réponses guidées par la communauté, y compris moyennant des TMG.

Valeur ajoutée. Le fait que ce soit le personnel d'un autre organisme de facilitation qui dispense la formation, et non pas une équipe dépêchée par un partenaire de financement international, a apporté une valeur ajoutée indéniable. Les animateurs communautaires de la YMCA ont ainsi pu partager l'expérience qu'ils ont acquise au fil du temps en Cisjordanie, où ils ont directement participé à l'organisation d'activités de sclr. D'autre part, le fait que la formation ait été dispensée dans une langue comprise par l'ensemble du personnel de JORD était un gage de qualité et de bons résultats. Enfin, les animateurs de la YMCA ont souligné qu'ils restaient à la disposition du personnel de JORD pour lui fournir un soutien et un accompagnement en ligne pendant la mise en œuvre de son projet.

2.1.3. ENVISAGER LA MISE EN PLACE D'UN PROJET PILOTE

La mise en place d'un projet pilote n'est pas considérée comme indispensable dans l'approche des TMG. Un grand nombre des avantages liés aux projets pilotes peuvent aussi être obtenus en commençant simplement à petite échelle ou en accordant davantage de temps à la phase de préparation, en fonction du contexte.

Conception et planification stratégique

1

2

3

4

5

6

Annexes

Le fait de tester l'approche des TMG dans les zones à risque peut éventuellement permettre une intervention plus rapide en cas de catastrophe, tout en laissant aux organismes de facilitation le temps de s'habituer à cette approche. Dans d'autres situations de crise, les projets pilotes peuvent servir à tester la meilleure façon de mettre en œuvre l'approche des TMG avant de l'appliquer à grande échelle. Cette mise à l'essai peut également être un moyen de recueillir et de consigner des données probantes sur les résultats associés aux TMG. On peut alors faire valoir ces résultats auprès des donateurs, dans les instances de coordination et en interne au sein des organisations pour plaider en faveur de l'utilisation de cette approche. L'apprentissage entre pairs est très utile au stade du projet pilote. Voir la [Section 4.2.2 Apprentissage et partage des enseignements entre les groupes](#).

Le présent guide peut être utilisé aussi bien pour la mise à l'essai que pour la mise en place effective de projets de TMG.

2.2 | Analyse de la situation

Remarque : pour plus d'informations sur cette étape, voir la [boîte à outils du CaLP pour la qualité des programmes](#) sur **l'analyse de la situation**.

L'analyse de la situation dans le cadre de l'approche des TMG doit être simple. Par ailleurs, bien que les organismes de facilitation puissent diriger certains volets de l'analyse afin de mettre à jour les informations existantes sur le contexte, il est important que le processus global soit dirigé par les communautés touchées par la crise. Si les TMG sont mis en œuvre parallèlement à d'autres activités humanitaires, la plupart des données de base seront probablement déjà disponibles ; il faut donc veiller à ne pas dupliquer les efforts de collecte de données. Le recours aux informations secondaires est un moyen efficace d'obtenir un aperçu des dynamiques socio-économiques et politiques en jeu dans le contexte ciblé.

Pour s'assurer que l'équipe de facilitation saisisse bien les risques existants dans les domaines de l'égalité entre les sexes, de l'inclusion et de la VBG, l'organisme de facilitation devrait faire appel à des experts en matière de genre et de protection¹³ et former tous les membres de l'équipe aux aspects liés au genre et à la VBG¹⁴.

Ce chapitre décrit les parties de l'analyse de la situation qui sont les plus pertinentes pour les TMG. Comme expliqué dans d'autres chapitres du présent guide, les **organismes de facilitation sont encouragés à simplifier autant que possible les processus**. En raison de la nature complémentaire des TMG et d'autres activités humanitaires – et donc de la probabilité que des données soient déjà disponibles – il est possible que bon nombre des étapes suivantes puissent être ignorées.



Les organismes de facilitation doivent tenir compte du fait qu'une grande partie des éléments suivants surviennent de manière spontanée, dans la mesure où l'approche des TMG ouvre la voie à la mise en place, de façon naturelle, de mesures d'intégration du genre et de la protection.

13. Ces experts en matière de genre et de protection peuvent être des membres du personnel intégrés à l'équipe ou bénéficier d'un soutien régulier de la part d'autres acteurs, par exemple des groupes locaux dirigés par des femmes ou des organisations de défense des droits des femmes.

14. Voir par exemple le recueil [CVA-GBV Compendium \(2019\)](#)

Conception et planification stratégique

1

2

3

⋮

4

⋮

5

⋮

6

⋮

Annexes

2.2.1. ACTUALISER LA CONNAISSANCE DU CONTEXTE

Le tableau suivant met en avant certains critères généraux qui sont pertinents pour les projets de TMG (ainsi que pour d'autres programmes humanitaires) :

Zone géographique cible	Définir la zone ciblée par les TMG (en s'appuyant probablement sur la connaissance du contexte et sur la présence sur le terrain). Pour en savoir plus sur l'importance de la présence préalable des organismes dans une zone géographique, voir la Section 2.1.1. Évaluer les capacités des organismes de facilitation des TMG
Coordination	Coordonner les activités avec d'autres acteurs (par exemple, d'autres organismes ou des administrations territoriales) afin d'éviter les doubles emplois. Voir la Section 5. Coordination des TMG
Groupes cibles	Brosser le tableau de la situation en termes de densité démographique, de structures communautaires, de rapports de force, ainsi que de répartition de la population par sexe, par âge et par handicap. Recenser les groupes existants et leurs activités, tels que les groupes d'entraide et les groupes de femmes ainsi que les groupes qui se sont formés spontanément en réponse à une crise. Voir Section 2.3.1. Mobiliser les groupes .
Cohésion sociale¹⁵	Tenir compte de la cohésion sociale en incluant à la fois des villages et des camps, ou des groupes ethniques et religieux mixtes, par exemple. L'instauration de relations de confiance entre les acteurs humanitaires, les populations touchées et les autorités locales est inhérente aux efforts d'amélioration de la cohésion sociale.
Ne pas nuire	Le principe « ne pas nuire » vise à réduire au minimum les préjudices involontaires qui peuvent être causés par l'octroi d'une aide à une population. Ainsi, les organismes de facilitation peuvent par exemple éviter et réduire les préjudices de manière proactive en engageant des bénévoles et des animateurs communautaires au sein de la communauté. Ils devraient alors être en mesure de déceler les problèmes et de réagir à toute forme de préjudice pouvant résulter d'une démarche de TMG ou d'un projet de groupe.

15. Si les acteurs en ont la capacité, ils peuvent mener une [analyse de la sensibilité aux conflits](#), mais ce n'est pas une obligation (une telle analyse ne saurait être tentée sans la capacité, le soutien et la formation appropriés).

Conception et planification stratégique

1

2

3

4

5

6

Annexes

Égalité des sexes, risques et inclusion sociale

Prêter attention aux différentes répercussions de la crise sur les femmes, les hommes, les enfants, les jeunes, les adultes et les personnes âgées. Au sein de ces groupes de population, être également attentif au handicap, à l'identité sexuelle/ sociale et au statut de citoyenneté (réfugié, personne déplacée à l'intérieur du pays).

Il existe plusieurs boîtes à outils complètes et éprouvées pour faciliter l'analyse de la question de la protection et des disparités entre les sexes, si un tel niveau d'analyse est jugé nécessaire¹⁶. Se reporter aux exemples de questions pertinentes de l'outil d'apprentissage pratique et collectif dans les crises présenté à la [Section 2.2.2. Analyse des points forts, des besoins et de la vulnérabilité](#).

Égalité des sexes, risques et inclusion sociale

Données ventilées par sexe et par âge¹⁷ (voir également l'outil 1 ci-après sur les exemples d'indicateurs de résultats). Les procédures de collecte de données doivent permettre de déterminer les écarts liés au sexe, au genre, à l'origine ethnique, au handicap, à l'âge et à d'autres marqueurs sociaux d'exclusion. Une façon de déterminer ces disparités consiste à utiliser des données ventilées par sexe et par âge pour éclairer l'intervention. Dans le contexte des TMG, cette ventilation peut être effectuée en indiquant au moins le sexe et l'âge des personnes consultées au sein de la population touchée (d'autres critères peuvent également être consignés).

Analyse des risques de VBG¹⁸

Toutes les crises humanitaires sont associées à une forte prévalence de la violence basée sur le genre. Même s'ils n'ont que peu d'informations sur le sujet, les organismes de facilitation doivent partir du principe que des incidents de ce type sont toujours à déplorer. Les organismes de facilitation doivent évaluer et contrôler les risques de VBG qui sont susceptibles de se produire ou de s'aggraver à la suite d'une intervention. Les risques de VBG associés aux interventions concernent notamment les femmes qui participent à des groupes soutenus, ou toute évolution de la dynamique de genre susceptible de se produire au cours du projet ou à la suite de celui-ci.

16. Voir, par exemple, la boîte à outils Safer Cash de l'IRC – (1.2) [Évaluation des besoins à travers les questions des groupes de discussion, les outils de la Women's Refugee Commission et la boîte à outils de DCA sur l'analyse de la VBG, le genre et la protection](#) (pour consulter cette dernière, il est nécessaire de s'inscrire par courriel, mais son utilisation est gratuite).

17. CPI (2018). Le guide des genres pour les actions humanitaires. Équipe spéciale du CPI chargée de la sexospécificité dans l'assistance humanitaire. Voir par exemple un outil pratique de la boîte à outils Safer Cash de l'IRC : [Note d'orientation - Désagrégation des données par sexe, âge et handicap](#).

18. Consulter le [CVA-GBV Compendium \(2019\)](#) pour de plus amples détails.

Conception et planification stratégique

1

2

3

4

5

6

Annexes

2.2.2. ANALYSE DES POINTS FORTS, DES BESOINS ET DE LA VULNERABILITE

Cette section fait référence aux expériences de l'approche sclr.

Dans la lignée de la [norme humanitaire fondamentale de qualité et de redevabilité](#) (CHS) (pour plus d'informations, voir la [Section 4.1. Redevabilité](#)), l'approche des TMG repose sur le principe que les communautés touchées savent déjà quels sont leurs besoins et qu'en tant que premiers intervenants, elles ont souvent déjà mis en place des systèmes pour tenter de surmonter la crise et de relever les défis perçus.

L'approche des TMG repose sur une optique **basée sur les points forts** des groupes, en commençant par une **enquête d'appréciation** qui s'appuie sur les possibilités existantes et les capacités locales. En substance, l'analyse des points forts consiste à examiner les mesures que des groupes au sein des communautés touchées ont déjà prises face à une crise, et à s'interroger sur la manière dont ils mettent en œuvre ces mesures, tout en recensant les compétences et les réseaux sur lesquels ils s'appuient pour ce faire (voir la partie consacrée aux « [enquêtes d'appréciation](#) » ci-dessous).



La valeur ajoutée de l'approche des TMG consiste à proposer une démarche d'analyse qui inverse les relations traditionnelles entre les acteurs de l'aide et les communautés touchées en ce qui concerne la détermination des besoins et des priorités de ces dernières. Ainsi, les communautés touchées par une crise sont encouragées à prendre l'initiative de recueillir des informations et de hiérarchiser les mesures à prendre sur la base de leur propre interprétation du contexte, de la crise et des besoins survenus. Cette démarche permet à son tour de renforcer leur autonomisation, leur résilience et leur dignité, tout en ayant des retombées positives sur le plan psychosocial.

Une perspective globale. L'analyse des points forts, des besoins et de la vulnérabilité en rapport avec les TMG permet de s'éloigner des cloisonnements sectoriels et d'adopter une perspective globale qui englobe tous les secteurs.

Le contexte. Le type et l'ampleur de l'analyse des points forts, des besoins et de la vulnérabilité dépendent du contexte, des acteurs concernés et de la nature de la crise :

- ➔ **Dans les projets qui visent à renforcer la résilience des communautés ou qui se déroulent dans des situations de crise prolongée**, il est recommandé d'utiliser une évaluation participative de la vulnérabilité et des capacités (EPVC)¹⁹. Cette évaluation repose sur des outils participatifs destinés à permettre aux communautés de cerner leurs propres capacités et vulnérabilités en matière de gestion des catastrophes, d'élaborer des stratégies d'atténuation et de renforcer leur résilience pour faire face à d'éventuelles nouvelles crises²⁰.

19. Par exemple, les lignes directrices et outils de la FICR en la matière, FICR 2007 : <https://www.ifrc.org/vca>

20. (Gough, non daté)

Conception et planification stratégique

1

2

3

4

5

6

Annexes

- ➔ Dans les réponses aux situations d'urgence soudaines, il est recommandé d'adopter la méthode d'apprentissage pratique et collectif dans les crises (**PALC**) présenté dans le dossier de formation sur la [sclr](#). Elle est particulièrement bien adaptée pour évaluer les points forts, les besoins et les vulnérabilités d'une communauté avant d'entreprendre des TMG. Les détails de la méthode PALC décrits ci-dessous peuvent facilement être incorporés dans les procédures d'évaluation des capacités et de la vulnérabilité.

Le texte suivant est extrait du formulaire n°1 du PALC dans le dossier sur la [sclr](#)²¹

Le PALC cherche à mettre en place des systèmes d'information²² qui sont détenus, gérés et utilisés par les communautés elles-mêmes pendant une crise. Il vise à permettre rapidement aux communautés touchées par une crise (et aux organismes de facilitation) de mieux cerner les capacités communautaires et les possibilités d'entraide et de collaboration avec d'autres acteurs. Ce faisant, le PALC a pour but de renforcer l'efficacité, l'efficience, la redevabilité, l'inclusion et la sensibilité aux conflits des réponses guidées par la communauté. Idéalement, le PALC peut également être utilisé pour éclairer la planification et les interventions des acteurs externes (gouvernement, ONG nationales et internationales, ONU, secteur privé).

Voici un aperçu des composantes possibles d'une démarche PALC incluses dans la [sclr](#) :

- 1°- Former un **groupe communautaire de bénévoles pour le PALC** qui se chargera de la collecte, de la documentation et de la diffusion de l'information.
- 2°- Recenser rapidement et **cartographier les agents d'entraide actifs** : par exemple, les organisations communautaires existantes, les institutions traditionnelles informelles, les nouveaux groupes d'entraide, les personnes clés – qui aident déjà d'autres membres de la communauté au-delà de leur cercle familial et sont disposées à en faire davantage.
- 3°- Aider les communautés touchées par une crise à saisir plus rapidement les possibilités d'entraide en effectuant leur propre **enquête d'appréciation**²³ (identification et diffusion rapides de mécanismes d'adaptation, d'initiatives et d'idées qui ont fait leurs preuves).
- 4°- **Encourager les groupes d'entraide et les organisations communautaires au sein de la population touchée** à développer leurs propres idées pour étendre l'entraide et les **informer** sur la manière de solliciter davantage de soutien si nécessaire (c'est-à-dire des fonds, des compétences, des contacts et des mises en relation). Cela est directement lié à la demande rapide de micro-subventions d'urgence.
- 5°- Identifier les meilleurs systèmes locaux de **redevabilité** et de **transparence** qui peuvent être utilisés pour renforcer la sélection et le suivi des propositions de projets communautaires et « protéger » les groupes locaux des effets négatifs des subventions.

21. Voir le dossier de formation sur la [sclr](#), 2^e jour – « PALC »

22. C'est-à-dire des moyens de recueillir, d'analyser et de communiquer des informations au sein des communautés.

23. L'enquête d'appréciation est une approche du changement qui met l'accent sur les points forts plutôt que sur les points faibles.

Conception et planification stratégique

1

2

3

4

5

6

Annexes

- 6°- Surveiller tous les aspects des interventions qui sont susceptibles de **causer des nuisances** par inadvertance (qu'il s'agisse de problèmes de conflit plus vastes, de problèmes de sécurité et de protection, de cohésion et de solidarité au sein de la communauté, de transferts de pouvoirs négatifs) ainsi que l'efficacité des mesures d'atténuation des risques.

- 7°- Améliorer la compréhension des problèmes d'**inclusion** et repérer les personnes qui ne bénéficient pas des mécanismes d'entraide (en considérant à quel point leur marginalisation est liée à des critères identitaires recoupant différents domaines, dont l'âge, le genre, l'appartenance ethnique, le statut économique ou social, le handicap, etc.) en vue de leur apporter un soutien complémentaire.

- 8°- Accroître la sensibilisation aux problèmes **psychosociaux** et aux possibilités d'intervention au niveau local.

- 9°- Partager les idées ébauchées au niveau local et faciliter la discussion sur les possibilités de **s'attaquer aux causes profondes** de la marginalisation, de la vulnérabilité et de la crise en elle-même.

- 10°- Aider les parties prenantes locales à tirer des enseignements et à les partager rapidement (**apprentissage par l'expérience**) à partir des interventions achevées et en cours, afin d'éclairer les futures activités autonomes des communautés (sur la base de ce qui fonctionne et de ce qui ne fonctionne pas).

- 11°- Aider les communautés touchées par une crise à clarifier ce qu'elles ne peuvent pas réaliser par le biais de l'entraide (analyse des lacunes) et à **hiérarchiser les rôles clés des acteurs extérieurs** (pouvoirs publics, ONG, secteur privé).

- 12°- Étudier les possibilités de renforcer, le cas échéant, les mécanismes de **coordination** locaux qui peuvent compléter et alimenter les systèmes de coordination des pouvoirs publics et des groupes sectoriels.

Sur la base de la sclr, voici quelques questions fondamentales que les équipes/ bénévoles du PALC peuvent étudier pour étayer les processus de TMG :

Le texte suivant est extrait du formulaire n°3 du PALC dans le dossier sur la sclr²⁴

Enquête d'appréciation – évaluer les possibilités de maximiser l'entraide

- 1°- Quelles sont les différentes initiatives que les membres de la communauté ont déjà entreprises pour répondre aux besoins prioritaires ? Y a-t-il des exemples de mesures efficaces qui pourraient être étendues pour aider davantage de personnes ?
- 2°- Qui sont les groupes actifs et les individus qui mènent déjà des initiatives pour aider les personnes dans le besoin au sein de leur communauté élargie (c'est-à-dire au-delà de leur cercle familial) ?

24. Voir le [dossier de formation sur la sclr](#), 2^e jour – « PALC ».

Conception et planification stratégique

1

2

3

4

5

6

Annexes

3°- De quel type de soutien ont-ils besoin pour développer l'entraide et la rendre plus efficace ? Des fonds ? Des compétences ? Des mises en relation et des alliances ?

Mécanisme de redevabilité, de transparence et de prévention des préjudices

4°- Quels sont les meilleurs moyens de s'assurer que le fait de proposer des TMG n'entraînera pas de problèmes au sein des communautés en provoquant de la confusion, une désinformation, des jalousies, des commérages, des tensions, voire des conflits ?

5°- Quels sont les meilleurs moyens de garantir la responsabilisation au niveau local et de s'assurer que tous les TMG sont utilisés correctement conformément aux plans approuvés ?

6°- Les interventions ont-elles provoqué involontairement des tensions, des conflits ou une augmentation de l'insécurité ? Si tel est le cas, que peut-on faire pour y remédier et éviter que cela ne se reproduise ?

Analyse des lacunes et inclusion sociale [certaines questions ont été ajoutées à celles de l'outil PALC original car elles ont été jugées pertinentes pour les TMG]

7°- Certains collectifs qui ont besoin d'aide sont-ils laissés de côté ? Par exemple : femmes, enfants, personnes âgées, personnes handicapées, groupes ethniques... Si tel est le cas, que peut-on faire de plus pour leur venir en aide ? (Alternative : Quels sont les groupes les plus marginalisés ou les plus souvent exclus des activités communautaires, et pourquoi en sont-ils exclus ? Comment les inclure au mieux ?)

8°- Quels sont les éventuels obstacles liés aux comportements, les stigmates sociaux ou les tensions qui empêchent certaines personnes de participer à des activités de groupe ou communautaires ?

9°- Existe-t-il des besoins particuliers qui ne peuvent être satisfaits au niveau local et qui nécessitent une intervention extérieure ? Y a-t-il des produits de première nécessité ou de rétablissement qui ne peuvent pas être obtenus sur les marchés à un prix raisonnable et dans les quantités nécessaires ?

10°- Y a-t-il des cas avérés de troubles psychosociaux et de traumatismes psychologiques dus à la crise ? Certains groupes de la communauté souffrent-ils plus que d'autres ? L'entraide au niveau local est-elle suffisante pour prendre en charge les problèmes psychosociaux ou un soutien extérieur supplémentaire est-il nécessaire ?

Questions sur la dimension de genre [ajoutées à l'outil PALC original car elles ont été jugées pertinentes pour les TMG] (Cette liste n'est donnée qu'à titre indicatif ; les organisations sont invitées à l'adapter et à la compléter si nécessaire) :

11°- Les femmes sont-elles autorisées à participer aux activités qui se déroulent dans la sphère publique ?

12°- Quels sont les obstacles qui entravent l'accès des femmes et leur participation à la sphère publique et aux structures communautaires ? Quels sont les obstacles qui empêchent les femmes de participer à la prise de décision et d'assumer des rôles de direction ? Comment ces obstacles peuvent-ils être levés ?

13°- Le fait de participer à des groupes de TMG ou de les diriger pourrait-il mettre en danger les femmes, dans la communauté ou chez elles ?

Conception et planification stratégique

1

2

3

4

5

6

Annexes

14°- La participation des femmes à des groupes de TMG aurait-elle une incidence sur leurs tâches domestiques ? Sont-elles en mesure de gérer de front les deux activités ? Comment atténuer au mieux le risque de surmenage ?

Coordination et partage de l'informations avec d'autres acteurs

15°- Quels sont les besoins prioritaires des communautés en matière de coordination locale ? Quelles sont les options possibles pour établir ou soutenir des mécanismes de coordination locaux afin de répondre à ces besoins ?

16°- Quelles sont les possibilités de renforcer les aspects positifs de la collaboration entre les interventions dirigées par des acteurs externes (autorités, ONG, ONGI, ONU) et celles guidées par la communauté ?

Résilience à long terme et traitement des causes profondes des crises

17°- Quelles sont les idées pour mieux reconstruire ?

- Pour réduire la vulnérabilité à des catastrophes similaires à l'avenir ?
- Pour commencer à s'attaquer aux causes profondes des crises et des vulnérabilités recensées ?

Documentation des résultats

Le texte suivant est extrait du formulaire n°4 du PALC dans le dossier sur la sclr²⁵

Les résultats de l'enquête PALC doivent être consignés en utilisant une partie ou la totalité des éléments suivants (qui peuvent également être fusionnés avec les outils de l'évaluation de la vulnérabilité et des capacités) :

- ➔ Une **carte à grande échelle**²⁶ de la zone cible/de la subdivision, contenant des informations clés sur les effets de la crise et les interventions de groupe en cours, comprenant :
 - les mouvements et la dynamique de la population (par exemple, les personnes déplacées, les réfugiés, l'intégration dans la communauté d'accueil)
 - les zones les plus touchées par les différents aspects de la crise²⁷
 - les interventions en cours/prévues/terminées (locales et externes), en précisant le type d'activité, la couverture et le responsable de la mise en œuvre
 - les marchés accessibles
 - les zones à risque spécifiques sur le site (par exemple, les rues sombres) que les membres de la communauté ont relevées.

25. Voir le [dossier de formation sur la sclr](#), 2^e jour – « PALC »

26. À défaut de carte proprement dite, un simple dessin sur papier peut suffire.

27. Il convient de prendre beaucoup de précautions en ce qui concerne l'enregistrement des ménages, car le fait de conserver ce niveau de détail sur les individus peut être source de stigmatisation sociale ou de tensions.

Conception et planification stratégique

1

2

3

4

5

6

Annexes

- Une liste des **capacités existantes sur lesquelles s'appuyer** (connaissances locales, expertise, compétences, ressources, groupes d'entraide, organisations communautaires) au sein de la communauté touchée et des administrations locales, qui pourraient être davantage soutenues pour permettre aux groupes locaux de mieux répondre à la crise.
- Une liste (qualifiée et quantifiée dans la mesure du possible) des différents types de **soutien prioritaire** (pour la communauté touchée) qui permettraient aux TMG de déployer pleinement leur potentiel (ampleur des TMG/financements nécessaires, matériaux ou équipements spécifiques non disponibles sur les marchés, types de formation professionnelle nécessaires, efforts de plaidoyer nécessaires, contacts et réseaux pertinents).
- Une liste des **interventions que les acteurs externes ont identifiées** pour combler les lacunes de la réponse locale – c'est-à-dire les besoins urgents auxquels la communauté locale ne peut pas répondre même avec un soutien sous forme de TMG ou de formation. Les groupes soutenus et les organismes de facilitation peuvent utiliser cette liste dans leur travail d'incidence et de réseautage pour plaider en faveur d'un soutien supplémentaire.

Formation : des renseignements sur la formation des bénévoles du PALC sont disponibles sur le site web de la L2GP/sclr – [Dossier de formation \(2^e jour\)](#).

ÉTUDE DE CAS 2 | Analyse de la situation en cas de conflit et de catastrophe naturelle

Intitulé	La sclr aux Philippines ²⁸
Organisme de facilitation	Ecosystems Work for Essential Benefits, Inc. (ECOWEB)
Type of supported group	<ul style="list-style-type: none"> • Des personnes déplacées à l'intérieur du pays qui se sont regroupées pour lancer des initiatives d'entraide • Un groupe d'entraide intervenant en réponse à un tremblement de terre • Des organisations communautaires mettant en œuvre des activités de redressement à la suite d'inondations
Période	2016-2017
Lieu	Marawi, bassin hydrographique de l'Agusan, et Surigao, Philippines
Nombre de bénéficiaires	<p>Marawi : 47 900 personnes</p> <p>Surigao : 63 ménages ciblés</p> <p>Agusan : 745 ménages</p>

28. Antequisa et Corbett. (2018). *Learning from Survivor and Community-led Crisis responses in the Philippines*. Pour en savoir plus, voir ECOWEB (non daté)

Conception et planification stratégique

1

2

3

4

5

6

Annexes

Cette étude de cas montre comment différentes approches d'analyse de la situation ont été utilisées dans divers contextes aux Philippines, étant donné que l'organisme national de facilitation (ECOWEB) a ajusté et adapté la méthode d'analyse à chaque scénario de crise. Dans chacune des situations abordées, la méthode d'évaluation des besoins avec les communautés a ainsi été ajustée pour tenir compte des aspects liés à l'accessibilité, à la nature de la catastrophe et à la sécurité, du contexte local et culturel, et des capacités des groupes ciblés. Les analyses de la situation se sont appuyées sur les activités d'évaluation que les communautés touchées par la crise avaient déjà menées pour cerner l'impact des catastrophes. Une démarche d'évaluation participative a été adoptée, permettant aux animateurs et aux bénévoles d'ECOWEB ainsi qu'aux partenaires locaux de dialoguer avec des groupes existants ou nouvellement formés.

Conflit et déplacement à Marawi – Bénévoles du PALC. Dans le cas de Marawi, où la population a été déplacée à cause du conflit, ECOWEB a rapidement mobilisé ses réseaux, en aidant les organisations communautaires existantes et les nouveaux bénévoles à lancer leur propre processus d'évaluation des besoins par le biais d'une approche PALC. Les réseaux ont été utilisés pour informer efficacement les personnes déplacées des services disponibles et de leurs droits à y recourir, y compris de la disponibilité des TMG. En dépit de la situation de conflit et de déplacement, les groupes d'entraide ont suivi les procédures pour recenser leurs propres besoins en produits alimentaires et non alimentaires, ainsi que leurs activités de subsistance. Les groupes d'entraide et les réseaux de bénévoles ont ensuite utilisé les résultats de cette évaluation pour demander le soutien d'ECOWEB. ECOWEB a alors réuni les dirigeants désignés des groupes d'entraide dans le cadre d'un atelier de leadership, afin de réfléchir aux méthodes d'identification et de résolution des problèmes susceptibles de se présenter au sein de leurs communautés à l'avenir.

Tremblement de terre à Surigao – Auto-évaluation des groupes d'entraide Dans le cas de Surigao, les membres de la communauté touchée par le séisme ont spontanément formé un groupe d'entraide et ont réfléchi à la manière dont ils pouvaient reconstruire leurs maisons pour les rendre plus résistantes aux tremblements de terre à l'avenir. Un ingénieur de la localité et d'autres habitants ont consulté les ménages les plus touchés pour savoir ce dont ils avaient besoin. Avec l'aide de bénévoles dirigés par ECOWEB pour créer une proposition de projet clairement structurée qui a abouti à l'obtention d'un TMG, le groupe d'entraide a ensuite aidé 63 ménages à acheter ce dont ils avaient besoin.

Conception et planification stratégique

1

2

3

⋮

4

⋮

5

⋮

6

⋮

Annexes

Inondations d'Agusan – Réseau communautaire de bénévoles d'une OSC établie. Lorsque Agusan a été inondée, le réseau de bénévoles d'une organisation communautaire locale a permis d'effectuer une analyse de la situation en tenant compte des habitants de zones reculées qui étaient inaccessibles à l'organisme de facilitation avant et après la catastrophe. Cette organisation communautaire et ses bénévoles ont été les seuls à intervenir en première ligne lors des inondations d'Agusan. Les besoins et les points forts identifiés grâce à l'analyse de la situation ont servi de base à la prise de décision concernant les groupes et les activités à soutenir au moyen des TMG. Par exemple, les habitants d'un village ont demandé tous ensemble de l'aide pour déplacer l'intégralité du village vers un nouvel emplacement en vue de s'y installer de façon permanente. Comme ECOWEB et les habitants eux-mêmes l'ont souligné, une telle entreprise n'aurait probablement pas été possible avec l'aide humanitaire traditionnelle.

Similitudes. Ces trois démarches se sont concentrées sur les points forts des communautés et les besoins qu'elles avaient elles-mêmes identifiés. Ces informations ont servi à élaborer des plans de projet simples mais efficaces. En conséquence, les groupes soutenus ont pu hiérarchiser leurs besoins comme ils l'entendaient et planifier des mesures destinées à réduire leurs vulnérabilités respectives à long terme.

2.2.3. COMPRENDRE LES MARCHES

Outil associé : [Outil 8 | outil d'échantillonnage du marché \(pour les groupes\)](#)

Analyse du marché. Contrairement à l'assistance en espèces et en coupons fournie au niveau des ménages ou des individus, la connaissance du fonctionnement du marché n'est pas une condition indispensable à la réalisation des TMG. Les groupes soutenus par les TMG ont des besoins très variables en ce qui concerne les marchés. Les organismes de facilitation ne peuvent donc pas utiliser une analyse de marché standard pour déterminer l'adéquation des TMG. Une connaissance de base du marché est cependant utile et peut être obtenue par le biais de sources secondaires et en consultant les groupes soutenus (voir le point [Accès au marché et connaissance du marché](#) ci-dessous).

Impact sur le marché. Lorsqu'ils sélectionnent les groupes à soutenir, les organismes de facilitation doivent se demander si les activités proposées peuvent avoir une incidence sur le marché. Si une telle probabilité existe, les organismes de facilitation ont intérêt à assurer un minimum de suivi et à aider les groupes à adapter leurs activités pour veiller à ce que le marché ne soit pas lésé.

Pour de plus amples informations, voir la [Section 3.2.2. Achats effectués par les groupes](#).

Conception et planification stratégique

1

2

3

4

5

6

Annexes

2.2.4. ÉVALUER LES OPTIONS DE TRANSFERT

Outil associé : [Outil 6 | Évaluation des différentes options de transfert](#)

Accès et préférences de la communauté. L'évaluation des différentes options de transfert pour les TMG doit se faire en tenant compte des possibilités d'accès et des préférences de la communauté, tout en gardant à l'esprit les aspects relatifs à la sécurité. Le choix de l'option de transfert doit émaner d'une décision prise conjointement par les organismes de facilitation, les autres parties prenantes concernées et les communautés touchées.

Le mécanisme sélectionné pour effectuer le transfert peut être modifié ultérieurement en coordination avec les groupes soutenus. De plus, des mécanismes distincts peuvent être choisis pour différents groupes. Pour plus d'informations, voir la [Section 3.2.1. Transférer et gérer les fonds.](#)

2.2.5. MOBILISER LES PARTIES PRENANTES CONCERNÉES

Outil associé : [Outil 7 | Analyse des parties prenantes](#)

Analyse des parties prenantes. Comme pour tout autre projet, l'organisme de facilitation (idéalement en collaboration avec des bénévoles de la communauté) doit procéder à une analyse des parties prenantes concernées lorsqu'il travaille avec des TMG. Dans ce contexte, l'expression « partie prenante » peut inclure des structures formelles ou informelles, des acteurs locaux et des organisations au sein de la communauté.



Une cartographie des parties prenantes peut servir de base aux groupes soutenus pour tisser des réseaux et établir des partenariats avec différents acteurs. Il convient d'aider les groupes à dialoguer en permanence avec les parties prenantes les plus pertinentes pour leurs projets. Pour plus d'informations, voir la [Section 5. Coordination.](#)

Les principales étapes de l'analyse des parties prenantes sont les suivantes²⁹ :

- ➔ **Engager le dialogue avec les individus et les groupes** qui sont susceptibles d'avoir un intérêt dans les enjeux qui ont été identifiés, de les influencer ou d'en tirer un bénéfice.
- ➔ **Dresser une liste de parties prenantes potentielles** dans le secteur privé, le secteur public et la société civile. Il convient de recenser ces parties prenantes lors de discussions avec des représentants de la population touchée par la crise, afin de tenir compte de la diversité des points de vue existants.
- ➔ **Cartographier les parties prenantes** en fonction de leur niveau d'influence et de leur intérêt pour les questions à traiter.

La liste des parties prenantes doit être mise à jour tout au long du projet.

L'[Outil 7 : analyse des parties prenantes](#) peut aider à déterminer le niveau d'analyse et d'engagement des parties prenantes nécessaire.

29. La boîte à outils « transferts monétaires en situation d'urgence », mise au point par la Fédération internationale des sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge, contient de plus amples informations : [1_2_1 Modèle de matrice pour les parties prenantes clés.](#)

Conception et planification stratégique

1

2

3

4

5

6

Annexes

ÉTUDE DE CAS 3 | Plans d'action communautaires pour les populations touchées par la crise au Myanmar³⁰

Intitulé	Programme de résilience communautaire
Organisme de facilitation	Société de la Croix-Rouge du Myanmar (MRCS), Fédération internationale des sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge (FICR)
Type de groupe soutenu	Comités villageois de résilience
Type de projet	Soutien aux moyens de subsistance, à la réduction des risques de catastrophe et aux activités du secteur WASH
Période	2017 - 2019
Lieu	Centre de l'État de Rakhine, municipalités de Sittwe et Minbya.
Montant du TMG	Jusqu'à 3 000 CHF (1 000 CHF x 3 versements)
Nombre de bénéficiaires	29 079 personnes

L'étude de cas suivante illustre la manière dont les groupes ou les comités soutenus par des TMG peuvent faire participer l'ensemble de la population touchée par une crise à l'élaboration et la mise en œuvre de plans d'action communautaires (PAC).

Élaboration des PAC. Avec le soutien de la FICR, la MRCS a aidé les Comités villageois de résilience existants à mettre sur pied des projets profitant à l'ensemble de la population dans leurs communautés, principalement par l'intermédiaire de bénévoles locaux. L'objectif était d'élaborer des PAC basés sur les besoins de différents collectifs dans les communautés touchées. Ces besoins ont été détectés au fil de consultations auprès des hommes, des femmes, des garçons, des filles et d'autres groupes marginalisés. À la suite de ces consultations, les PAC ont été organisés en classant les priorités sectorielles (moyens de subsistance, réduction des risques de catastrophe et WASH) dans le cadre de réunions communautaires participatives. Chaque plan d'action communautaire a ensuite servi de base aux propositions que les Comités villageois de résilience ont présentées en vue d'obtenir des TMG.

30. Société de la Croix-Rouge du Myanmar (2020). Programme de résilience communautaire, Phase I (janvier 2017 – juin 2020). Rapport d'achèvement du programme.

Conception et planification stratégique

1

2

3

⋮

4

⋮

5

⋮

6

⋮

Annexes

Renforcement des capacités des Comités villageois de résilience. Avant l'élaboration des PAC, la MRCS a formé les Comités villageois de résilience à la participation communautaire, à l'établissement de liens avec les autorités publiques et d'autres acteurs concernés, au leadership, à l'encadrement et au renforcement des compétences liées à l'orientation multisectorielle du programme. Des modèles simples ont également été préparés dans la langue locale pour faciliter les propositions de ces Comités visant à répondre aux priorités définies par leurs communautés.

Appropriation par la communauté. Le processus a eu pour effet de renforcer le sentiment d'appropriation parmi les membres de la communauté, les Comités villageois de résilience étant les garants du PAC et de sa mise en œuvre.

2.3 | Analyse des réponses possibles et conception d'un programme

Remarque : pour plus d'informations sur cette étape, se reporter à la [boîte à outils du CaLP pour la qualité des programmes](#) sur l'analyse des réponses et la conception des programmes.

La section suivante porte principalement sur la conception des programmes. Toutefois, en raison du lien étroit entre l'analyse des réponses possibles en rapport avec les TMG et la conception des programmes, ces deux composantes sont présentées ici sous une seule et même rubrique.

L'analyse des réponses se situe à l'intersection entre l'analyse de la situation et la conception du programme, une phase où les organismes de facilitation comparent et identifient les meilleures options de réponse possibles pour une situation donnée. Si ce guide est entre les mains d'un organisme de facilitation, on peut supposer que la décision de recourir aux TMG a déjà été prise. Cependant, l'analyse des réponses peut toujours être utile pour déterminer si l'organisme de facilitation doit entreprendre d'autres activités ou services humanitaires parallèlement au projet de TMG. La boîte à outils du CaLP pour la qualité des programmes fournit davantage d'informations et de références sur les différentes étapes de cette analyse. Dans le cadre d'une approche de TMG, l'analyse des réponses possibles a principalement pour but d'étayer la conception d'un programme.

Les caractéristiques relatives à la conception des programmes, présentées ci-après, sont axées sur la sélection :

- 1) des types de groupes à soutenir dans un contexte donné,
- 2) de la manière d'apporter un soutien à ces groupes, et
- 3) des méthodes permettant de cibler certains lieux spécifiques où effectuer des TMG.

Conception et planification stratégique

1

2

3

4

5

6

Annexes

Voici quelques points essentiels à tenir en compte tout au long de la phase de conception d'un programme :

- ➔ Encourager les groupes à élaborer des plans d'action fondés sur l'[analyse des points forts, des besoins et de la vulnérabilité](#) de la communauté. Il convient en effet de les aider à transposer leurs idées dans des plans d'action. Idéalement, les groupes ciblés seront déjà impliqués dans la communauté au sein de laquelle leur projet sera mis en œuvre. Grâce à leurs plans d'action, il se peut que les groupes aient moins besoin de faire appel à l'organisme de facilitation à des fins d'organisation et de soutien technique.
- ➔ Accorder une attention particulière au soutien des femmes pour les aider à diriger leurs propres initiatives et encourager les groupes à faire participer les femmes à la prise de décision et aux fonctions de direction.
- ➔ Faire preuve de souplesse quant au type d'interventions et aux éventuelles adaptations des projets.
- ➔ Laisser de la place aux activités de résilience et aux approches combinées, même dans les réponses aux situations d'urgence.
- ➔ Intégration de la protection : comme indiqué précédemment, tous les acteurs humanitaires, y compris ceux qui gèrent les TMG, doivent veiller à ce que la protection soit intégrée dans toutes leurs activités. Par conséquent, l'organisme de facilitation doit s'engager à respecter les principes de protection et veiller à ce que les équipes comprennent et appliquent ces principes. Le [Manuel Sphère](#) (2018) contient davantage d'informations et de conseils sur l'intégration de la protection.

2.3.1. MOBILISER LES GROUPES

Outils associés : [Outil 2 | Critères détaillés pour les groupes qui envisagent de présenter une demande de TMG](#)

[Outil 3 | Formulaire de renseignements sur le groupe demandeur](#)

D'autres outils sont également associés au contenu de cette section, à savoir l'[Outil 4 : Checklist pour l'examen des demandes de TMG](#) et l'[Outil 5 : Compte rendu des décisions du comité de révision des propositions](#) (voir la [Section 3.2.1, Transférer et gérer les fonds](#)).

Critères à appliquer et sélection des groupes. La définition des critères à appliquer et la sélection des groupes à soutenir doivent se faire en plusieurs étapes :

- ➔ L'organisme de facilitation dresse la liste de ses propres critères de base. Cette liste peut être établie à l'avance.
- ➔ D'autres critères d'inclusion doivent résulter de l'[analyse des points forts, des besoins et de la vulnérabilité](#).
- ➔ L'identification des types de groupes à soutenir doit se faire en collaboration avec un groupe représentatif³¹ de personnes issues des localités ciblées, afin de s'assurer que les critères choisis sont bien adaptés au contexte.

31. Dans le contexte des TMG, un groupe représentatif désigne un petit nombre de personnes qui reflètent les caractéristiques d'un groupe plus large en termes d'âge, de sexe, de vulnérabilité, de moyens de subsistance, etc.

Conception et planification stratégique

1

2

3

4

5

6

Annexes

- ➔ L'intégrité et la légitimité des groupes doivent être reconnues au niveau local. Ces groupes doivent avoir l'intention avérée de contribuer au bien-être général et de ne pas nuire.
- ➔ Les groupes doivent être en mesure de mettre en œuvre des projets de TMG. Il est conseillé aux organismes de facilitation de déterminer les domaines dans lesquels renforcer les capacités des groupes soutenus dès le début de leur collaboration, plutôt que de limiter la portée des résultats escomptés.

Types de groupes. Il est généralement admis que les TMG ne sont pas fournis à des organisations officiellement établies telles que des ONG et des organisations communautaires, mais qu'ils doivent plutôt se concentrer sur des groupes de base³². Parmi les acteurs engagés dans les TMG, on peut citer, entre autres, les exemples suivants :

- ➔ les groupes d'entraide, les groupes de moyens de subsistance (par exemple, les pêcheurs) ou les groupes de voisinage qui sont déjà constitués ou qui se sont organisés à la suite d'une catastrophe ;
- ➔ les structures communautaires existantes, par exemple les comités de village, les groupes de femmes, les groupes de jeunes, les groupes d'épargne et d'autres structures qui collaborent éventuellement déjà avec l'organisme de facilitation.

Respect du principe d'inclusion dans les groupes soutenus. S'il peut être tentant d'établir des quotas de représentation au sein des groupes soutenus (par exemple : par sexe, appartenance ethnique, âge, handicap, etc.) au stade de la proposition, l'établissement de tels critères est susceptible de restreindre la sélection des groupes. Une meilleure pratique consiste à s'assurer que l'organisme de facilitation a la capacité d'engager des discussions sur l'inclusion avec les communautés touchées afin d'aider les groupes soutenus à prendre en compte ce principe dans leurs projets. Le fait de soutenir plusieurs groupes dans les zones cibles peut également contribuer à garantir l'inclusion dans les processus de TMG, y compris des collectifs potentiellement marginalisés. L'intégration de bénévoles locaux au stade de la mobilisation des groupes peut particulièrement contribuer à l'inclusion, dans la mesure où les populations locales connaissent mieux que les acteurs externes les collectifs marginalisés et les erreurs susceptibles de provoquer leur exclusion.

Combien de groupes faut-il soutenir ?³³ Le nombre de groupes à soutenir varie selon le contexte et le type de crise. Il est courant de soutenir plusieurs groupes ayant des priorités différentes, ce qui crée un environnement propice à la collaboration, avec un éventail plus large de projets, qui cibleront probablement aussi un groupe plus large de détenteurs de droits. La collaboration entre les groupes est encouragée et saluée comme une bonne pratique qui peut conduire à de nouvelles activités intéressantes, même si le financement disponible par groupe est limité.

32. Les exigences imposées pour la formalisation des groupes sont susceptibles de provoquer l'exclusion de certains collectifs, en particulier si le groupe en question compte des personnes issues de segments marginalisés de la communauté. Étant donné que le montant attendu des TMG est faible, le groupe n'aura pas à gérer d'importantes sommes d'argent et son établissement formel n'est donc pas nécessaire.

33. La communauté de pratique de la sclr élabore actuellement une note d'orientation sur le nombre optimal de groupes et les allocations budgétaires correspondantes. Cette note d'orientation sera publiée sur son site web au cours du deuxième ou troisième trimestre 2021.

Conception et planification stratégique

1

2

3

4

5

6

Annexes



Le nombre de groupes soutenus est un facteur important. En effet, un nombre trop faible de subventions peut avoir un effet négatif sur l'inclusion, défavoriser les groupes qui ne sont pas actifs immédiatement après une crise, et impliquer de ne pas profiter des effets multiplicateurs importants des TMG.

Certains organismes de facilitation peuvent choisir de travailler avec un seul groupe considéré comme représentatif d'un collectif plus large, tel qu'un comité de village. S'il travaille avec un groupe unique, l'organisme de facilitation doit s'assurer que l'intervention fait l'objet d'un large consensus et que le principe d'inclusion est respecté lors de la planification et de la conception du projet³⁴.

Une checklist pour l'examen des demandes de TMG est disponible pour aider les organismes de facilitation à définir les critères à appliquer pour sélectionner les groupes à soutenir. Cette checklist doit être complétée et adaptée au contexte.

Outil associé : [Outil 4 | Checklist for reviewing applications for GCTs](#)

2.3.2. CONCEVOIR DES TMG APPROPRIES

À ce stade, l'organisme de facilitation devrait avoir une vision suffisamment claire du contexte et de la faisabilité de la mise en œuvre des TMG. À partir de l'analyse de la situation et de l'analyse des réponses possibles, il peut commencer à définir les différents détails du projet. Les éléments suivants sont des points de décision sur lesquels les organismes de facilitation devraient se pencher à ce stade de la conception du programme.

Normes minimales dans les projets d'intervention humanitaire³⁵

Étant donné que l'approche des TMG permet aux communautés de choisir comment répondre à leurs propres besoins, il est possible que l'adhésion à la Charte humanitaire/aux normes de Sphère n'aille pas de soi. L'assouplissement des exigences concernant le respect de ces normes ne revient pas à passer outre les principes de qualité et de responsabilité, mais plutôt à accorder davantage d'importance aux critères de qualité fixés par les populations touchées elles-mêmes et à la redevabilité vers le bas.

Projets intégrés et non sectoriels

Les organismes de facilitation devraient réfléchir à la meilleure façon de promouvoir une approche intégrée, dans laquelle les projets de TMG sont fondés sur l'[analyse des points](#)

34. Dans les communautés où les inégalités entre les sexes et les écarts de participation entre les hommes et les femmes sont importants, les organismes de facilitation doivent veiller à ce que les femmes aient une place dans les groupes soutenus, en tenant compte en particulier des possibilités d'accès des femmes à des groupes mixtes et des environnements plus publics. S'il n'est pas possible pour les femmes de participer aux groupes, les organismes de facilitation doivent envisager un dispositif plus propice au soutien de plusieurs groupes, dont certains pourraient être des groupes de femmes.

35. Le Manuel Sphère. (2018). <https://handbook.spherestandards.org/fr/sphere/#ch001>

Conception et planification stratégique

1

2

3

4

5

6

Annexes

[forts, des besoins et de la vulnérabilité](#), et peuvent recouper plusieurs secteurs. Si leur mandat ou les donateurs l'exigent, les organismes de facilitation peuvent donner la priorité à des projets qui répondent à des enjeux spécifiques tels que la consolidation de la paix ou le rétablissement des moyens de subsistance.



La principale recommandation est donc de faire preuve de souplesse en ce qui concerne les normes organisationnelles ou sectorielles, afin de s'assurer que les projets de TMG sont uniquement basés sur les besoins, les priorités et les possibilités de la communauté, tels que déterminés lors de l'[analyse des points forts, des besoins et de la vulnérabilité](#).

Définition des indicateurs

Outil associé : [Outil 1 | Exemples d'indicateurs de résultats](#)

Au vu du large éventail de projets susceptibles d'être mis en œuvre par l'intermédiaire des TMG (parfois de nature très différente dans une seule et même localité) il n'est pas possible de définir des indicateurs standard au stade de la conception du programme. [L'Outil 1 : Exemples d'indicateurs de résultats](#), associé à ce guide, suggère toutefois quelques indicateurs potentiels. Les indicateurs proposés soulignent principalement les résultats pour les groupes participants, plutôt que pour chaque membre de la communauté.

Choix de la modalité de TMG

Modalités, restrictions et conditions³⁶

Le choix de la modalité de transfert et l'imposition ou non de restrictions et/ou de conditions à l'octroi de TMG sont plus simples que pour l'assistance traditionnelle en espèces et en coupons.

- ➔ **Modalité** : la modalité par défaut est un transfert monétaire.
- ➔ **Restrictions** : au départ, les TMG ne font l'objet d'aucune restriction. Ils peuvent être utilisés comme le souhaite le groupe soutenu, pour autant que cela corresponde aux besoins et aux priorités des populations touchées. Une fois qu'ils ont reçu un TMG, les groupes sont censés dépenser l'argent conformément à leur plan ou convenir d'éventuels changements avec l'organisme de facilitation.
- ➔ **Conditions** : en règle générale, les TMG ne sont soumis à aucune condition. Des conditions peuvent toutefois être imposées pour certaines interventions, assorties à un échelonnement des versements. Dans ce cas, les groupes soutenus doivent mettre en œuvre la première tranche de leur projet avant de recevoir des fonds supplémentaires pour continuer. Les conditions relatives aux dépenses ne s'appliquent généralement qu'aux TMG les plus importants.

36. Se reporter aux définitions du [glossaire du CaLP](#).

Conception et planification stratégique

1

2

3

4

5

6

Annexes

Pour plus d'informations sur les mécanismes de transfert, voir la section [2.2.4. Évaluer les options de transfert](#), qui porte sur la sélection de ces mécanismes.

Argent contre travail. Dans certains projets de TMG, l'une des activités entreprises par les groupes peut être de type « argent contre travail »³⁷. Il convient de noter que les acteurs engagés dans des TMG ne sont pas tous disposés à inclure cette modalité dans des projets de TMG, étant donné qu'elle est considérée comme un transfert monétaire individuel, et non destiné à un groupe. La principale différence entre un programme « d'argent contre travail » financé par un TMG et un programme ordinaire est que l'ensemble du processus de conception, de coordination, de sélection des bénéficiaires, de supervision du travail et de versement des transferts aux travailleurs doit être mené par les groupes qui sont soutenus par ce TMG. Les organismes de facilitation peuvent aider les groupes à évaluer la pertinence de la modalité « argent contre travail » et son adéquation aux normes applicables et aux orientations existantes³⁸. L'outil associé à ce guide présente un exemple de l'utilisation de cette modalité dans des projets de TMG menés par la MRCS.

Outil associé : Outil 19 | Argent contre travail

CVA au niveau des ménages ou des individus. En règle générale, les transferts monétaires destinés aux ménages ou aux individus ne font pas partie des TMG, mais sont plutôt considérés comme des modalités d'assistance en espèces et en coupons qui peuvent être mises en œuvre parallèlement aux TMG. Si les organismes de facilitation accordent des transferts monétaires à des ménages ou des individus, ils sont tenus de respecter les normes applicables à la CVA (voir par exemple [la boîte à outils du CaLP pour la qualité des programmes](#)).

Si un groupe souhaite venir en aide à certains ménages ou individus en particulier (par exemple, à des personnes extrêmement vulnérables qui ne bénéficient d'aucun soutien) :

- ➔ Le groupe doit prendre en charge toutes les procédures connexes, y compris le ciblage des bénéficiaires et la distribution de l'argent.
- ➔ L'organisme de facilitation peut fournir des conseils à ce groupe sur la manière d'offrir une CVA de qualité et d'assurer la protection des bénéficiaires (par exemple, en leur garantissant un accès sûr aux marchés et aux prestataires de services financiers, en protégeant l'identité des bénéficiaires si besoin est, etc.).

Le principe de base est que l'organisme de facilitation ne sous-traite pas aux groupes soutenus la réalisation de transferts monétaires en faveur de ménages ou d'individus en particulier, mais plutôt que ces groupes dirigent eux-mêmes les tâches de hiérarchisation des besoins et décident d'apporter ou non un soutien direct à ces ménages ou individus.

37. Dans la plupart des cas, les groupes n'en feront pas spécifiquement la demande mais y feront allusion en suggérant que certains services soient fournis par des membres du groupe ou confiés à des membres de la communauté au sens large en échange d'un paiement. L'organisme de facilitation peut aider les groupes soutenus à concevoir des activités relevant de la modalité « argent contre travail ».

38. Voir par exemple les conseils sur la modalité « argent contre travail » inclus dans la [boîte à outils « transferts monétaires en situation d'urgence »](#).

Conception et planification stratégique

1

2

3

4

5

6

Annexes

Transferts rapides en cas d'urgence

La procédure d'octroi de TMG est généralement considérée comme plus rapide que celle associée à la CVA conventionnelle ou aux programmes d'aide en nature. Néanmoins, il peut arriver que certaines de ses étapes doivent être omises pour que les transferts puissent être effectués en seulement quelques heures ou quelques jours. Si les organismes de facilitation travaillent dans des zones fortement exposées à des catastrophes multiples et soudaines, ils doivent envisager de mettre en place des systèmes leur permettant d'effectuer des transferts monétaires le plus rapidement possible, par exemple en imposant moins d'exigences aux groupes en ce qui concerne leurs propositions, en prenant des mesures pour pouvoir distribuer rapidement des espèces, etc. Les procédures de distribution rapide des TMG doivent faire l'objet d'un accord en interne. Les TMG sont globalement considérés comme réalisables en toutes circonstances.

2.3.3. DETERMINER LE MONTANT ET LA FREQUENCE DES TRANSFERTS

Montants flexibles. La pratique la plus courante pour fixer le montant d'un TMG consiste à établir une fourchette à l'intérieur de laquelle les groupes peuvent demander des fonds. Cette souplesse dans les montants/valeurs des transferts de groupe est un gage de diversité en ce qui concerne les activités que les groupes soutenus s'engagent à accomplir.



Selon les rapports des acteurs déjà engagés dans des approches de TMG, la fourchette la plus courante des montants de transfert se situe entre 200 et 7 000 dollars par projet, la moyenne se situant aux alentours de 2 000 à 3 000 dollars.

Valeur du transfert³⁹. Plusieurs facteurs ont une incidence sur le montant du transfert, notamment le budget de l'organisme de facilitation, les ambitions quant au nombre de groupes et de zones géographiques à cibler, le type d'intervention, la durée du projet et les aspects liés au principe de ne pas nuire.

Définition conjointe de la valeur et de la fréquence des transferts. Comme pour toutes les autres étapes du processus, les organismes de facilitation doivent veiller à ce que des membres représentatifs de la communauté dans les sites ciblés déterminent, de concert avec eux, le montant et la fréquence des transferts.

39. **Panier minimum des dépenses** : étant donné que les TMG ne sont généralement pas distribués aux ménages ou aux individus (voir ci-dessus), le panier minimum des dépenses n'est pas un critère à prendre en compte dans les projets de TMG. Les organismes de facilitation peuvent néanmoins avoir besoin de connaître la valeur de ce panier dans une localité donnée, un renseignement qu'ils peuvent obtenir en participant aux activités de coordination.

Crédit photo : Nils Carstensen / L2GP

3

Mise en œuvre

Remarque : pour des conseils complémentaires sur cette étape, se référer à la [boîte à outils du CaLP pour la qualité des programmes](#) sur la mise en œuvre.

Ce chapitre décrit les procédures recommandées pour mettre en œuvre l'approche des TMG.

Figure 4 : Contenu du chapitre 3



3.1 | Procédure de demande d'un TMG

3.1.1. ANNONCE DES TMG

Une fois que les critères relatifs aux groupes admissibles ont été définis, les organismes de facilitation doivent prévoir une annonce publique et des activités de diffusion pour faire connaître la possibilité de demander un TMG. Il faut notamment informer le public des points suivants :

- ➔ La date à laquelle le financement sera mis à disposition
- ➔ Le montant du financement disponible
- ➔ L'objectif des TMG disponibles
- ➔ Les critères à respecter par les groupes et les projets pour pouvoir présenter une demande de financement.

Les annonces publiques devraient être effectuées en utilisant des moyens hors ligne et en ligne qui sont facilement accessibles aux membres de la communauté et/ou dans des lieux accessibles à tous. L'accès à l'information diffère en fonction de la dynamique du pouvoir et des normes de genre qui prévalent au sein de la communauté, ainsi que de l'âge et des capacités de chacun. C'est pourquoi plusieurs méthodes doivent être utilisées simultanément pour garantir le respect du principe d'inclusion. Citons par exemple⁴⁰ :

- ➔ La mise à profit des réseaux existants au niveau local
- ➔ Les annonces de vive voix, le bouche-à-oreille et les réunions communautaires
- ➔ Les médias de masse tels que la télévision, la radio, les réseaux sociaux et, éventuellement, les annonces par SMS
- ➔ Les informations diffusées dans des lieux stratégiques : affiches et dépliants dans les bureaux de la commune, les écoles, les marchés, etc.

L'organisme de facilitation, en association avec les bénévoles, doit organiser des séances d'information pour s'assurer que les membres de la population touchée comprennent bien l'objectif des TMG et les conditions à remplir pour en faire la demande.

3.1.2. PROPOSITIONS DESCRIPTIVES DE PROJETS PAR LES GROUPES

Les informations suivantes portent principalement sur le rôle des groupes soutenus. À ce stade, l'organisme de facilitation aura lancé une procédure de sélection. Voir la [Section 2.3. Analyse des réponses possibles et conception d'un programme.](#)

Outil associé : Outil 10 | Proposition descriptive du groupe

Pour pouvoir élaborer une proposition descriptive (ou « narrative »), les groupes doivent avoir une connaissance de base des besoins et des priorités de la communauté – et des idées sur la manière d'y répondre. Cette proposition peut s'inspirer des résultats d'une [analyse des points](#)

40. Dans certaines situations où les annonces publiques ne sont pas possibles ou risquent d'être préjudiciables, il est préférable de faire passer les messages sur les TMG par le bouche-à-oreille, avec l'aide de bénévoles de la communauté et/ou du personnel de l'organisme de facilitation.

Mise en œuvre

1

2

3

4

5

6

Annexes

[forts, des besoins et de la vulnérabilité](#) ou être élaborée plus spontanément. Les groupes sont encouragés à concevoir des plans d'action susceptibles de mobiliser l'ensemble de la communauté qui est censée bénéficier de leur projet. Des bénévoles communautaires formés à cette tâche (le cas échéant) peuvent les aider si nécessaire⁴¹. **La procédure d'élaboration des propositions doit être simple et non contraignante pour les groupes.** L'organisme de facilitation peut rendre cette tâche plus aisée en fournissant aux groupes des formulaires simples à remplir (voir l'outil associé)⁴².

Alphabétisation. Si certains membres du groupe sont analphabètes et ne peuvent donc pas remplir le formulaire de proposition, un membre du groupe ou un bénévole sachant lire et écrire doit se charger de préparer la proposition. Cependant, en accord avec le principe de flexibilité qui caractérise les TMG, les groupes soutenus peuvent également utiliser leur(s) propre(s) méthode(s) pour présenter leur proposition, qu'il s'agisse de supports audiovisuels ou d'un mélange d'images et de textes, en concertation avec l'organisme de facilitation.

Dans un souci d'objectivité, l'organisme de facilitation et/ou un comité communautaire composé de représentants locaux doivent définir à l'avance les [critères](#) (y compris pour les budgets) qui serviront à sélectionner les groupes et les projets à soutenir.

3.1.3. BUDGETS PROPOSÉS PAR LES GROUPES

Les informations suivantes portent principalement sur le rôle des groupes soutenus. À ce stade, l'organisme de facilitation aura lancé une procédure de sélection. Voir la [Section 2.3. Analyse des réponses possibles et conception d'un programme](#).

Outil associé : Outil II | Modèle de budget pour les groupes

À l'instar des propositions descriptives, le processus de préparation d'un budget pour les propositions de projet doit être intuitif et ne pas représenter une charge trop lourde pour les groupes. Un modèle simple et préétabli peut être distribué aux groupes. Si nécessaire, l'organisme de facilitation doit fournir une assistance, soit en prodiguant lui-même des conseils et des explications aux membres du groupe, soit en demandant à des bénévoles de les aider à remplir le modèle en question. Les bénévoles peuvent également conseiller les groupes sur la viabilité du budget proposé et sur les dépenses qu'il faudrait éventuellement ajouter ou supprimer.

ÉTUDE DE CAS 4 | Nombreuses demandes de TMG à Gaza⁴³

Intitulé : L'action communautaire à Gaza en pratique (projet pilote de sclr)

41. Il ne faut pas aider directement les groupes à élaborer leur plan d'action et leur proposition de projet si cela risque de favoriser injustement un groupe par rapport à d'autres.

42. Il est à noter que les modèles fournis doivent être traduits en langue locale dans la mesure du possible afin d'en faciliter la compréhension.

43. Jarar *et al.* (2020). Learning Brief: Gaza Community led Action in Practice.

Mise en œuvre

1

2

3

4

5

6

Annexes

Organismes de facilitation	MA'AN Development Centre et Culture and Free Thought Association (CFTA)
Période	Juillet – Décembre 2019
Lieu	Sept communautés/quartiers à Ezbet Abed Rabbo (Gaza-Nord), Al Tuffah (ville de Gaza), Al Sawarha (gouvernorat du centre), New Camp (gouvernorat du centre), Al Naser (gouvernorat de Rafah), Al Mawasi (Khan Yunis) et Al-Yabani (Khan Younis), Palestine
Montant des TMG	De 2 500 à 7 100 \$ par projet
Bénéficiaires directs	73 700 personnes

L'étude de cas suivante illustre le potentiel de l'approche des TMG pour inciter les populations touchées par une crise à entreprendre certaines activités pour se protéger et accroître leur résilience.

Choix des cibles dans une zone urbaine. Étant donné que la bande de Gaza est une zone essentiellement urbaine, MA'AN et CFTA ont dû choisir stratégiquement les quartiers les plus vulnérables à soutenir avec l'approche des TMG. Ainsi, MA'AN a travaillé dans cinq quartiers, tandis que CFTA en a ciblé trois (dont l'un chevauchait la zone ciblée par MA'AN). En fin de compte, CFTA n'a pas soutenu les groupes par des transferts monétaires, mais les a plutôt aidés à mettre en œuvre directement des activités. Par conséquent, les informations suivantes se concentrent uniquement sur la démarche suivie par MA'AN.

Grand nombre d'initiatives et de propositions de TMG. MA'AN a invité les habitants des quartiers à des séances publiques d'information au cours desquelles l'organisation a annoncé la disponibilité des TMG et expliqué la procédure à suivre par les groupes qui souhaitaient postuler. MA'AN a ensuite fourni un soutien technique aux groupes, selon leurs besoins. Cette procédure inclusive a abouti à un nombre impressionnant de demandes (244 au total) émanant de groupes composés d'habitants des cinq quartiers ciblés.

Examen des propositions. Le personnel de MA'AN a procédé à la sélection initiale des propositions sur la base des critères préétablis. La suite de la procédure a été confiée à un comité de sélection composé de cinq personnes : un membre de MA'AN, un membre d'une organisation communautaire locale, un militant communautaire, un spécialiste technique des TMG et un représentant d'un comité de bénévoles œuvrant à Gaza.

Mise en œuvre

1

2

3

4

5

6

Annexes

Sélection des projets. Onze initiatives ont ensuite été sélectionnées par le comité pour bénéficier d'un TMG. La liste définitive des projets retenus a été annoncée lors de réunions publiques. Certains groupes ont contesté ce choix. En collaboration avec le comité de sélection, MA'AN leur a expliqué en détail la procédure de sélection et les raisons pour lesquelles certaines initiatives n'avaient pas été retenues.

Diversité des projets. La diversité des projets sélectionnés donne une idée du large éventail que représentaient les 244 demandes initiales, démontrant ainsi le potentiel des TMG à répondre à de multiples besoins et priorités. Ainsi, les projets sélectionnés allaient de l'amélioration des infrastructures et des équipements communautaires (éclairage public, réfection des rues, mise à disposition de poubelles) au remplacement des filtres des usines de dessalement, en passant par l'aménagement d'un parc communautaire et l'élargissement des services de santé et d'informations sanitaires.

Diversité au sein des groupes. La représentativité des sexes au sein des groupes était un facteur clé. Chaque groupe comptait entre 8 et 15 membres, les femmes représentant en moyenne 40 % du total. La procédure de sélection rigoureuse, tout comme le dévouement des bénévoles de la communauté sur toute sa durée, ont contribué à la diversité au sein des groupes en termes de genre, de situation professionnelle, d'âge et de handicap.

3.2 | Gestion des TMG

3.2.1. TRANSFERER ET GERER LES FONDS

Compte rendu des décisions. L'organisme de facilitation doit mettre en place un système pour consigner la manière dont les propositions des différents groupes sont évaluées. L'[Outil 5 – Compte rendu des décisions du comité de révision des propositions](#) associé au présent guide peut servir de modèle. Les décisions ainsi consignées peuvent également être utilisées à des fins de transparence pour expliquer les raisons pour lesquelles certains projets ont été retenus et d'autres non (voir le point « [compte rendu public de la sélection des propositions](#) » ci-dessous).

Outil associé : [Outil 5 | Compte rendu des décisions du comité de révision des propositions](#)

Mécanisme de mise en œuvre. L'évaluation des options de transferts abordée dans la [Section 2.2.4.](#) devrait apporter un éclairage sur le mécanisme à privilégier pour les TMG, en mettant en lumière celui qui est le plus accessible et présente le moins de risques.

Receveurs. Chaque groupe doit désigner au moins deux de ses membres qui seront chargés de recevoir/retirer l'argent et d'approuver les dépenses budgétaires. Pour garantir le maximum de transparence, les groupes devraient élire ces personnes à travers un vote ouvert à tous leurs membres.

De nombreux groupes de TMG prendront l'initiative de désigner des représentants et de répartir certaines responsabilités entre leurs membres. Les organismes de facilitation peuvent s'appuyer sur les leçons tirées et les pratiques existantes pour soutenir ces démarches, en prenant notamment exemple sur les groupes d'épargne⁴⁴. Les organismes de facilitation doivent veiller à ce que les membres des groupes déterminent eux-mêmes l'ampleur de la délégation des tâches et le degré de formalisation de leur groupe.

Le présent guide contient globalement peu d'informations sur la création et la mise en place des groupes. La [Section 3.3. Soutien et formation des groupes](#) et la rubrique « Mise en place d'une structure de direction » de la [Section 4.1. Redevabilité](#) comprennent toutefois un certain nombre d'informations à ce sujet. Voir la [Section 2.3.1. Mobiliser les groupes](#) pour plus de renseignements sur les différents types de groupes à soutenir.

Législation antiterroriste. L'approche des TMG ne comporte aucun aspect spécifique lié à la législation antiterroriste. Dans l'ensemble, il est recommandé d'éviter de soumettre les membres d'un groupe à un contrôle de sécurité (comme dans le cas de la CVA pour les ménages ou les individus). Le présent guide n'a pas vocation à préciser davantage les mesures de lutte contre le terrorisme, étant donné que les organismes de facilitation et les partenaires de soutien potentiels doivent adapter leurs propres politiques organisationnelles pour se conformer à la législation en la matière et étudier les mesures internes de gestion des risques qui peuvent être appliquées aux TMG (par exemple, fixer un plafond pour définir le montant maximal des TMG par groupe).

3.2.2. ACHATS EFFECTUES PAR LES GROUPES

Les informations suivantes portent principalement sur le rôle des groupes soutenus.

Outils associés : **Outil 8** | **Outil d'échantillonnage du marché pour les groupes**

Outil 9 | **Conseils sur les achats pour aider les groupes à justifier leurs dépenses**

« **Étude de marché** » réalisée par les groupes. Tous les projets de groupe n'exigent pas une procédure d'approvisionnement à grande échelle. Si des achats importants sont indispensables, la seule obligation pour les groupes soutenus devrait être de recueillir des informations sur les prix et la qualité auprès de quelques fournisseurs à titre « d'étude de marché ». Il ne s'agit pas de contraindre ces groupes à mener une étude de marché approfondie ou à se lancer dans une procédure de passation de marchés.

44. Voir par exemple les conseils du site <https://www.startyoursavingsgroup.com/>, qui comprend un [guide sur les groupes d'épargne](#).

Mise en œuvre

1

2

3

4

5

6

Annexes



Là où les marchés sont opérationnels, il est recommandé aux organismes de facilitation de s'abstenir d'acheter du matériel ou des services (tels que la main-d'œuvre) pour le compte des groupes soutenus⁴⁵.

Renoncer au contrôle imposé par le haut. Pour que l'approche des TMG soit couronnée de succès, il est essentiel que les organismes de facilitation soient disposés à assouplir certaines exigences et procédures internes. Par exemple, les groupes ne devraient pas être tenus de suivre les lignes directrices des organismes de facilitation en matière de passation de marchés, car l'imposition de règles en la matière ne ferait qu'accroître la complexité de la démarche. Cela risquerait d'entraver à la fois le déroulement et les résultats des TMG. Les outils qui accompagnent ce guide offrent des suggestions pour que les groupes puissent établir une documentation de base, tout en veillant à ce que la procédure soit aussi simple que possible (c'est-à-dire qu'ils disposent d'une documentation permettant essentiellement d'assurer la reddition de comptes au niveau horizontal).

Achats responsables. Il n'est pas nécessaire de mettre en place un comité d'approvisionnement. Toutefois, il peut être avantageux d'en établir un de taille réduite dirigé par la communauté ou de permettre aux groupes d'organiser des réunions de village afin de renforcer leur responsabilité à l'égard de l'ensemble de la communauté. S'il est établi, ce comité sera chargé de faire l'inventaire des biens et services pertinents, de sélectionner les fournisseurs de biens et services et d'assurer l'assurance qualité de la procédure d'approvisionnement. Il est attendu des groupes qu'ils obtiennent des reçus pour leurs achats les plus conséquents.

Contrôle de la qualité des matériaux. Pour certains projets, il peut être utile que les organismes de facilitation assurent un certain contrôle de la qualité avant que les groupes ne commencent à s'approvisionner. Par exemple, la MRCS a engagé un ingénieur afin d'aider les groupes à établir un bordereau des quantités (BdQ) et de les conseiller sur le choix des matériaux à acheter. Les achats proprement dits sont toujours effectués directement par les groupes. Le comité d'approvisionnement dirigé par la communauté peut se charger de contrôler la qualité des matériaux.

Accès au marché et connaissance du marché. Dès le stade de la proposition, les groupes devraient avoir une idée de la disponibilité des articles nécessaires sur les marchés voisins, des endroits où ils pourront se les procurer et de la distance qu'il est raisonnable de parcourir pour se rendre à ces marchés. Dans les cas où les groupes n'ont qu'une connaissance limitée des marchés, l'organisme de facilitation peut les guider et les encadrer dans leur démarche d'approvisionnement.

45. **Achats par les organismes de facilitation.** Bien que l'existence d'un marché fonctionnel soit un avantage dans le cadre de la mise en œuvre du projet, il ne s'agit pas d'une exigence impérative. Les organismes de facilitation peuvent parfois participer à l'achat d'articles qui ne sont pas disponibles sur les marchés locaux, ou si ces marchés ne sont pas fonctionnels. Toutefois, ce type d'approvisionnement par les organismes de facilitation n'est encouragé que lorsque les groupes soutenus en font la demande expresse, et jamais comme une mesure imposée d'en haut. Les organismes de facilitation ne doivent jamais se charger des achats par défaut. Ils peuvent plutôt aider les groupes soutenus à accéder à d'autres marchés ailleurs ou à plaider auprès des commerçants locaux pour qu'ils leur fournissent ce dont ils ont besoin pour accomplir leur projet.

Lorsque les groupes collaborent pour la première fois avec certaines structures, par exemple avec les autorités municipales, ils peuvent avoir besoin d'un accompagnement et de conseils supplémentaires. C'est parfois le cas de ceux qui cherchent à obtenir des permis pour des projets spécifiques, par exemple.

3.3 | Soutien et formation des groupes

Formations prioritaires. Une partie du processus de mise en œuvre des TMG consiste à fournir un soutien continu aux groupes sélectionnés. En ce qui concerne le type de soutien à fournir et les capacités à renforcer, il convient de s'appuyer sur les conclusions de l'[analyse des points forts, des besoins et de la vulnérabilité](#) et de tenir compte de l'orientation des projets sélectionnés.

Simplicité et liberté d'action. Comme pour toutes les autres étapes du processus, il est essentiel que la formation et le soutien soient simples afin que les membres du groupe puissent les assimiler facilement. En outre, ces activités ne doivent pas leur prendre trop de temps, pour qu'ils puissent consacrer suffisamment à l'exécution de leur projet. Certaines formations pourraient par exemple être rendues facultatives.

Animateurs et bénévoles de la communauté. Les animateurs et bénévoles communautaires qui assurent une permanence sont en mesure de discuter avec les groupes de l'évolution de la situation et des éventuelles adaptations à apporter au projet en conséquence, tout en prodiguant des conseils d'ordre général. Les bénévoles peuvent être spécialement affectés au soutien des groupes ayant des difficultés à lire, à écrire et à compter. Il serait judicieux d'inclure dans les séances de formation et d'échange d'informations des membres de groupes qui ont déjà mis en œuvre des projets de TMG, ou de les inciter à jouer le rôle de bénévoles pour aider les nouveaux groupes.

Inclusion du renforcement des capacités dans les propositions. Les groupes doivent être encouragés à inclure des activités de renforcement des capacités dans leurs projets. Par exemple, ils devraient prévoir un budget pour les formations offertes par une institution publique.

Formations techniques. Étant donné la nature multisectorielle des projets de TMG, les organismes de facilitation ne sont pas tenus de fournir un soutien sur toutes les particularités techniques. Cependant, on attend d'eux qu'ils établissent des liens avec d'autres acteurs qui sont susceptibles d'apporter l'aide nécessaire. Ces acteurs peuvent être des ONGI, des agences des Nations Unies, des ONG, des organisations communautaires, des entreprises du secteur privé, des particuliers et des administrations locales.

Gestion de projet et gestion financière. Les organismes de facilitation doivent former tous les groupes soutenus à la gestion de projet et à la gestion financière, étant donné que cette formation devrait être incluse dans le budget du projet de TMG dès le départ. Ces types de formation peuvent rendre les groupes plus fonctionnels et, par conséquent, plus aptes à recevoir des financements provenant d'autres sources. Cependant, il est important que ces formations restent axées sur l'utilisation de procédés et d'outils simplifiés et que les organismes de facilitation n'essaient pas d'en profiter pour imposer leurs critères habituels en matière de gestion de projet et de gestion financière.



Crédit photo : Unbound

4

Redevabilité, suivi et apprentissage⁴⁶

Remarque : pour plus d'informations sur cette étape, voir la [boîte à outils du CaLP pour la qualité des programmes sur le Suivi](#).

Ce chapitre décrit les procédures recommandées en matière de redevabilité, de suivi et d'apprentissage. Tout au long de ces étapes, les organismes de facilitation doivent constamment rappeler aux parties prenantes (et se rappeler à eux-mêmes) qu'il faut céder les rênes afin d'encourager une approche ascendante du suivi, de la redevabilité et de la coordination..

Figure 5 : Contenu du chapitre 4



46. La composante d'évaluation externe n'est pas traitée dans le présent guide.

Redevabilité, suivi et apprentissage

1

2

3

4

5

6

Annexes

4.1 | Redevabilité

Outil associé : Outil 13 | Redevabilité

À l'instar d'autres programmes humanitaires, l'approche des TMG devrait comprendre divers mécanismes de redevabilité. Comme nous l'avons déjà mentionné, cette approche est considérée comme un moyen de placer les personnes au centre de l'action, conformément à l'un des principes fondamentaux de la CHS. Lorsque l'on a recours à la CVA, les neuf engagements de la CHS doivent être respectés. La référence à la CHS vaut donc également pour les TMG.

Redevabilité horizontale ou descendante. L'approche des TMG privilégie généralement les mécanismes de redevabilité horizontale ou descendante par rapport à ceux de redevabilité ascendante à l'égard des donateurs. La redevabilité horizontale signifie que les groupes soutenus doivent rendre des comptes à leurs propres communautés/à la collectivité au sens large, plutôt qu'aux organismes de facilitation. La meilleure façon d'assurer ce type de redevabilité consiste à faire preuve d'une grande transparence et à partager l'information (voir [Section 4.1.1. Transparence et partage de l'information](#)).

Si les mesures de transparence sont efficaces, les populations touchées sont susceptibles de réagir à une faute présumée, telle que l'utilisation abusive des fonds par les groupes soutenus. Ces mesures de transparence permettent d'établir clairement qui est impliqué dans ce type d'inconduite et quel en est l'impact sur l'ensemble de la communauté.

Redevabilité ascendante. Les organismes de facilitation ne peuvent pas se soustraire complètement aux exigences en matière de reddition de comptes en amont. Toutefois, ils doivent s'efforcer d'assumer la charge de cette tâche, plutôt que de la répercuter sur les groupes soutenus. Ils doivent donc tenter de convaincre les donateurs d'accepter les informations obtenues par le biais de mécanismes simples de communication et de suivi dirigés par les communautés, combinés au suivi effectué par les organismes de facilitation eux-mêmes. Les simples [rapports établis par les groupes](#), ainsi que les propositions [descriptives](#) et [de budget](#) de ces groupes, peuvent être utilisés à des fins de redevabilité ascendante, sans pour autant être l'objectif premier de ces démarches.

Marche à suivre en cas de comportement répréhensible constaté. Bien que cela dépende du type de faute commise, l'approche des TMG ne cherche pas à pénaliser les groupes, étant donné que cela risquerait de créer un climat de méfiance dans lequel les membres du groupe mis en cause tenteraient de dissimuler les fautes constatées. Il convient au contraire d'encourager les groupes et les communautés concernés à prendre des mesures pour résoudre le problème dans un esprit démocratique. Tout d'abord, l'organisme de facilitation doit enquêter sur les cas présumés d'utilisation abusive des fonds afin de saisir l'ampleur du problème et de déterminer quelles sont les personnes impliquées. Il est important de tirer des enseignements de cet incident. L'organisme de facilitation peut en profiter pour organiser des réunions avec les groupes afin de corriger les erreurs, selon les suggestions formulées par les membres des groupes eux-mêmes⁴⁷.

Mise en place d'une structure de direction. Comme indiqué précédemment, il faut permettre

47. Voir par exemple la partie intitulée « Quand les choses tournent mal » dans le [dossier de formation sur la sclr, 4^e jour, documents – « apprentissage expérientiel »](#)

Redevabilité, suivi et apprentissage

1

2

3

4

5

6

Annexes

au groupe soutenu de définir lui-même sa propre structure hiérarchique et d'attribuer ou non des rôles spécifiques à ses membres. Par exemple, la désignation d'un.e dirigeant.e/responsable peut faire l'objet d'un vote, soit parmi les membres du groupe, soit dans la communauté au sens large. La structure établie doit être approuvée par tous les membres du groupe, qui doivent en outre considérer qu'elle permet de rendre des comptes à la fois au sein du groupe et à l'égard des autres membres de la communauté. Pour plus d'informations, voir la [Section 2.3.1. Mobiliser les groupes.](#)

Mécanismes de plainte et de retour d'information. Les communautés doivent toujours avoir la possibilité de fournir, en toute sécurité et en toute confidentialité, des commentaires positifs ou négatifs sur les activités qui les touchent ou qui ont une incidence sur leurs pairs. En outre, elles doivent recevoir rapidement des réponses à ces commentaires ou à d'éventuelles plaintes. Dans les projets de TMG, les mécanismes de plainte et de retour d'information peuvent être mis en place à différents niveaux, par exemple au sein de l'organisme de facilitation ou parmi les groupes soutenus et/ou les bénévoles⁴⁸. Pour déterminer quels sont les mécanismes les plus appréciés des communautés et les mieux adaptés, il faut recourir à des méthodes participatives qui peuvent s'inscrire dans le cadre de l'analyse des points forts, des besoins et de la vulnérabilité. Pour les plaintes à caractère sensible (cas de corruption, de harcèlement sexuel, etc.), les organismes de facilitation doivent particulièrement veiller à ce qu'un mécanisme confidentiel soit mis en place et accessible à tous les membres de la population touchée.

La mise en place de mécanismes de redevabilité peut se faire sous la forme d'une checklist, qui permettra à l'organisme de facilitation et au groupe lui-même de contrôler l'achèvement de chaque activité.

4.1.1. TRANSPARENCE ET PARTAGE DE L'INFORMATION

Annonces publiques sur la disponibilité des TMG. Pour plus d'informations à ce sujet, voir la [Section 3.1.1. Annonce des TMG.](#)

Compte rendu public de la sélection des propositions. Les organismes de facilitation sont encouragés à organiser des réunions publiques dirigées par des bénévoles de la communauté et/ou à utiliser des tableaux d'affichage à des fins de transparence, pour expliquer quels projets et groupes ont été sélectionnés, en apportant des commentaires constructifs sur les motifs de cette sélection.

Utilisation des réseaux sociaux. Si les niveaux d'accès à la technologie et d'alphabétisation le permettent, les réseaux sociaux comme Facebook et WhatsApp peuvent être utilisés comme principaux canaux d'information. Par exemple, ils peuvent être utilisés pour envoyer des photos de justificatifs de dépenses ou publier des rapports d'activité et des photos du projet, le cas échéant. Cependant, le recours aux réseaux sociaux doit toujours être assorti d'autres moyens de communication complémentaires, pour faire en sorte que l'information soit bien accessible à tous les membres de la population touchée.

48. Ces mécanismes ne sont pas toujours synonymes de contraintes administratives. Il peut s'agir d'une simple boîte à idées, d'une personne de contact au sein de la communauté ou du réseau de bénévoles, ou encore d'un numéro d'assistance téléphonique à appeler en cas d'urgence. Les mécanismes mis en place à différents niveaux ne doivent pas nécessairement être identiques, mais ils doivent être complémentaires.

Redevabilité, suivi et apprentissage

1

2

3

4

5

6

Annexes

4.1.2. ÉTABLISSEMENT DE RAPPORTS PAR LES GROUPES

Les informations suivantes portent principalement sur le rôle des groupes soutenus

À l'instar de leurs propositions descriptives et de budget, les rapports des groupes ont pour objectif de rassembler des informations sur les activités entreprises, d'une manière qui ne soit pas trop contraignante. Pour les rapports descriptifs et financiers, il est recommandé de préparer un modèle simple que les groupes pourront ensuite adapter à leur guise.

Rapport descriptif

Outil associé : [Outil 14 | Modèle de rapport descriptif pour les groupes](#)

Le rapport descriptif (ou « narratif ») que les membres du groupe doivent rédiger a pour objectif de les inciter à réfléchir et à tirer eux-mêmes des leçons de leur projet. Son but premier n'est donc pas de servir d'outil d'évaluation ou de redevabilité à l'égard de l'organisme de facilitation. Ce rapport peut également permettre aux groupes de rendre des comptes aux bénéficiaires ciblés par le projet et de partager des informations avec d'autres parties prenantes s'ils le souhaitent.

Orientation holistique. Le modèle de rapport de l'organisme de facilitation doit être axé sur une approche globale, qui permette aux groupes soutenus d'exprimer clairement les progrès accomplis, les défis rencontrés, les risques encourus et les changements obtenus. Le modèle de rapport simple peut inclure des questions ouvertes portant de façon générale sur les projets soutenus par le TMG. La possibilité de joindre des photos au rapport permet aux groupes de démontrer plus facilement leurs progrès, les défis, etc.

Rapports au format numérique. Si le temps le permet et que des appareils numériques sont disponibles, les organismes de facilitation peuvent tenter l'expérience de demander aux groupes de présenter leur rapport oralement ou par le biais d'une vidéo. Cette méthode peut combler d'éventuelles lacunes en matière d'alphabétisation qui empêchent des groupes soutenus de s'exprimer pleinement par écrit.

Soutien. L'organisme de facilitation peut aider les groupes à préparer leurs rapports descriptifs et financiers par l'intermédiaire de réseaux de bénévoles locaux ou d'un personnel spécialement affecté à cette tâche.

Redevabilité, suivi et apprentissage

1

2

3

4

5

6

Annexes

Rapports financiers

Outil associé : **Outil 15** | **Modèle de rapport financier pour les groupes**

L'objectif du rapport financier est de comparer les dépenses prévues et les dépenses réelles afin de rendre compte des différences en premier lieu aux autres membres du groupe et à l'ensemble de la communauté, puis à l'organisme de facilitation. L'idée n'est pas d'obtenir l'approbation de l'organisme de facilitation sur la manière dont les TMG ont été dépensés, mais plutôt de décourager ou de déceler tout détournement potentiel⁴⁹. En outre, en gagnant de l'expérience avec les rapports financiers, les groupes peuvent renforcer leurs compétences en matière de planification et de gestion budgétaires, et être ainsi mieux préparés pour se lancer dans de nouveaux projets à l'avenir.

Les rapports financiers doivent être accessibles à tous les membres du groupe soutenu. Par ailleurs, le groupe doit prendre l'initiative d'étudier les points de divergence en examinant les documents disponibles sur les dépenses.

ÉTUDE DE CAS 5 | Redevabilité vers le bas dans les TMG

L'étude de cas ci-après a été anonymisée. Par conséquent, ni le pays ni l'organisme de facilitation ne sont mentionnés.

Intitulé	Projet pilote communautaire d'aide financière
Type de groupe soutenu	Comité communautaire représentatif des différents intérêts de la ville (élu pour le projet pilote communautaire d'aide financière)
Type de projet	Achat d'une moto-benne ⁵⁰ pour le transport des déchets vers un incinérateur de déchets
Période	Novembre 2015 – mars 2016
Montant du TMG	3 000 \$
Nombre de bénéficiaires	90 000 personnes

49. Comme indiqué à la [Section 4.1. Redevabilité](#), l'objectif des rapports financiers n'est pas de dissuader les utilisations abusives au moyen de la surveillance, mais plutôt de faciliter l'apprentissage et d'encourager les groupes soutenus à prendre leurs propres mesures pour corriger une éventuelle utilisation abusive des subventions.

50. Tricycle à moteur pour le transport de marchandises.

Redevabilité, suivi et apprentissage

1

2

3

4

5

6

Annexes

L'étude de cas suivante montre comment les membres d'un comité représentant des communautés d'accueil et de personnes déplacées ont traité en toute indépendance des soupçons de fraude liés à un projet de TMG.

Sélection du projet destiné à recevoir le TMG. Pour ce projet, un comité communautaire de 15 personnes a été sélectionné par le biais d'un vote. Ce comité a été chargé d'élaborer et de mettre en œuvre un projet de TMG d'une valeur de 3 000 dollars au profit de l'ensemble de la communauté. Au total, neuf propositions ont été soumises par chacun des membres du comité au nom des personnes qu'il représentait. Les membres du comité ont alors fait leur choix sur la base de critères préalablement définis et acceptés par tous. À l'issue d'une autre procédure de vote, le comité a décidé d'investir dans une moto-benne pour transporter des déchets, en particulier ceux des marchés, jusqu'à un incinérateur de déchets construit à proximité.

Mesures de redevabilité. Le comité a invité des journalistes à assister à la réunion au cours de laquelle le vote a eu lieu, ainsi qu'aux autres réunions qui ont suivi. Des reportages ont été diffusés par les médias locaux. La population locale a donc été informée du projet par des émissions de radio. Une fois la moto-benne achetée, elle a été exposée sur place et une démonstration publique a eu lieu, lors d'une cérémonie de remise de l'engin. Or, au cours de cette démonstration publique, on a découvert que la moto-benne en question était d'occasion, alors que le rapport d'achat du comité laissait entendre qu'elle était neuve. Des membres de toute la communauté ont protesté, et le comité a convoqué une réunion d'urgence à laquelle il a invité l'organisme de facilitation.

Mesures correctives. La réunion a révélé que la procédure d'approvisionnement ne s'était pas déroulée dans les règles. En conséquence, le président et le vice-président du comité, responsables de la fraude, ont été démis de leurs fonctions. Le comité a également réussi à échanger la moto-benne d'occasion contre une neuve. Cette affaire a prouvé que les mécanismes de redevabilité descendante mis en place pour tenir la communauté au sens large informée du projet ont bien fonctionné, et que les agissements répréhensibles avaient été découverts et corrigés à temps.

4.2 | Suivi des projets de TMG

Outils associés : **Outils 16** | Suivi par les pairs des projets de TMG

Outils 17 | Suivi du processus et suivi post-transfert des projets de TMG

Outils 18 | Récolte des incidences

Redevabilité, suivi et apprentissage

1

⋮

2

⋮

3

4

5

⋮

6

⋮

Annexes

Le suivi des programmes humanitaires a pour but de s'assurer que les activités de ces programmes sont menées conformément à l'objectif recherché. Dans le cas des TMG, les méthodes standard de suivi peuvent s'avérer inadéquates, étant donné que les projets de TMG sont susceptibles d'être modifiés à plusieurs reprises au cours de leur cycle de vie. Il devrait toutefois être possible de contrôler les objectifs et les procédés généraux du projet afin d'évaluer si les ressources ont été utilisées efficacement et si les communautés touchées considèrent que l'approche des TMG leur a permis de répondre à leurs besoins. Les méthodes de suivi décrites ci-dessous devraient permettre d'effectuer un examen suffisamment approfondi et de recueillir les informations appropriées dans le cadre d'une démarche de redevabilité à la fois ascendante et descendante, ainsi qu'à des fins d'apprentissage et d'adaptation.

Dans le cadre d'un projet de TMG, les questions de suivi devraient surtout porter sur les points suivants :

- 1) Quels types de projets ont été mis en œuvre par les groupes soutenus par un TMG ?
- 2) Les projets des groupes soutenus ont-ils répondu aux besoins prioritaires qu'ils avaient eux-mêmes identifiés dans les sites ciblés ? Si ce n'est pas le cas, quelle a été l'influence du processus du TMG sur cet échec ? Et comment pourrait-on améliorer la capacité des projets de TMG à répondre à ces besoins ?
- 3) Qui a bénéficié des projets soutenus par le TMG ? Ces projets ont-ils inclus les différents membres de la communauté ? Comment pourrait-on améliorer l'inclusion dans ces projets ?
- 4) Qu'est-ce qui a changé à la suite des projets de TMG et quelle a été l'importance des changements ? (voir les détails à la [Section 4.2.1. Récolte des incidences](#))
- 5) Quel genre d'activités de renforcement des capacités les organismes de facilitation ont-ils mis en place pour les groupes soutenus ? Y a-t-il d'autres besoins en matière de renforcement des capacités qui n'ont pas été satisfaits ?
- 6) Comment les groupes perçoivent-ils le processus du TMG dans son ensemble (en termes d'efficacité et d'efficience) ?
- 7) Les groupes soutenus ont-ils pu établir des liens avec d'autres acteurs locaux et des structures existantes sur le terrain qui étaient pertinents pour le projet de TMG ? Est-il possible de favoriser ces liens différemment ou plus efficacement ?
- 8) Quels nouveaux réseaux et collaborations ont été établis à la suite du projet de TMG ?
- 9) Les organismes de facilitation ont-ils fait preuve de souplesse à l'égard des ajustements et des adaptations à apporter au projet du groupe ?

Pour répondre aux questions ci-dessus, différents niveaux de suivi peuvent être appliqués⁵¹. Les priorités des acteurs déjà engagés dans des TMG sont les suivantes :

- ➔ La procédure de récolte des incidences et l'accent général mis sur le suivi au niveau des résultats (voir ci-après la [Section 4.2.1. Récolte des incidences](#) et l'[Outil 18 : Récolte des incidences](#) qui expliquent cette méthode plus en détail)
- ➔ Le suivi post-transfert par l'organisme de facilitation et les membres représentatifs de la communauté/les groupes soutenus (voir l'[Outil 16 : Suivi par les pairs des projets de TMG](#))

51. Le suivi au niveau des ménages n'est généralement pas considéré comme le plus pertinent pour les TMG, mais il peut être appliqué à d'autres volets d'un programme plus large.

Redevabilité, suivi et apprentissage

1

2

3

4

5

6

Annexes

- ➔ Le suivi du processus lié aux mesures de redevabilité en place, telles que le suivi et la vérification croisée des décaissements effectués au titre du TMG, ou les discussions de groupe avec les membres de la communauté pour évaluer les différents aspects du projet de TMG et les services fournis (voir l'[Outil 17 : Suivi du processus et suivi post-transfert des TMG](#))
- ➔ Le partage et la discussion en public des résultats du suivi afin d'améliorer conjointement les approches et les procédures des TMG dans un contexte donné (voir la [Section 4.2.2. Apprentissage et partage des enseignements entre les groupes](#))

Surveillance du marché. La pertinence et l'ampleur de la surveillance du marché dépendent de la manière dont les projets des groupes soutenus interviennent sur le marché. Comme nous l'avons vu précédemment, l'organisme de facilitation peut assumer ce rôle de surveillance si les groupes soutenus rencontrent des problèmes d'accès aux produits (en termes de qualité, de quantité ou de prix), ou pour mieux saisir les retombées plus larges des TMG sur les marchés locaux. La surveillance du marché n'est pas une obligation dans le cas des TMG. La décision d'entreprendre cette tâche doit être prise en collaboration avec les acteurs locaux, y compris les groupes soutenus et d'autres membres des communautés touchées.

Qui doit participer au suivi ?

Suivi effectué par des pairs (autres groupes et membres des communautés touchées par la crise). Il est vivement recommandé que les groupes de pairs soutenus et les représentants de la communauté au sens large bénéficiant des projets de TMG s'emploient à mener des activités de suivi et de collecte de données. Les groupes soutenus peuvent par exemple être chargés d'effectuer un suivi pour d'autres groupes soutenus (suivi par les pairs), tandis que les bénévoles qui ont participé à l'[analyse des points forts, des besoins et de la vulnérabilité](#) peuvent eux aussi faire partie des équipes de suivi. Les autorités locales peuvent également être directement associées à la collecte de données et au suivi, ou participer en tant qu'informateurs. Par ailleurs, le suivi peut être confié à une organisation communautaire ou à un autre acteur local qui ne bénéficie pas directement du projet de TMG, comme gage d'objectivité.

Un outil simple de suivi par les pairs a été mis au point pour faciliter la participation de la population touchée par une crise au suivi des projets menés par des groupes soutenus par un TMG.

Outil associé : Outil 16 | Suivi par les pairs des projets de TMG

Suivi effectué par l'organisme de facilitation. L'organisme de facilitation doit lui aussi assurer le suivi. Comme indiqué précédemment, les agents de mobilisation/animateurs communautaires doivent participer à toutes les étapes de la mise en œuvre du projet. Cela leur permet d'effectuer un suivi en temps réel et de faciliter l'adaptation des projets, si besoin est. En outre, les organismes de facilitation peuvent s'appuyer sur leur personnel de suivi et d'évaluation, en particulier pour procéder à la récolte des incidences (voir la [Section 4.2.1. Récolte des incidences](#)) et pour tirer des leçons de l'expérience.

Redevabilité, suivi et apprentissage

1

2

3

4

5

6

Annexes

Outil associé : Outil 17 | Suivi du processus et suivi post-transfert des projets de TMG

Méthodes et informateurs pour recueillir des renseignements :

- 1) discussions de groupe avec les groupes soutenus, les membres de la communauté bénéficiant des projets de TMG et, le cas échéant, les membres de la communauté considérés comme ne bénéficiant pas des projets de TMG
- 2) entretiens avec des informateurs clés, des animateurs et des bénévoles de la communauté, ainsi que d'autres acteurs et parties prenantes.

Calendrier et fréquence

Il est nécessaire d'effectuer un suivi tout au long du processus associé au TMG, notamment pour étayer les éventuelles adaptations à apporter aux projets. S'il est fait appel à des animateurs communautaires, le suivi peut être assuré grâce à leur contact régulier avec les groupes. Il est recommandé aux organismes de facilitation d'établir des plans de suivi avec les groupes soutenus dès le début du projet. Les aspects relatifs au calendrier peuvent avoir trait au caractère saisonnier du projet du groupe en question ou à sa durée prévue. En cas de transferts échelonnés, le suivi doit avoir lieu entre chaque transfert, sur la base des critères de l'organisme de facilitation et d'un plan de dépenses élaboré par le groupe soutenu. Pour les projets à long terme (12 mois ou plus), le suivi peut avoir lieu tous les trois mois. Pour les projets plus courts (moins de 12 mois), il doit être effectué tous les mois ou tous les deux mois.

Correction de la trajectoire/gestion adaptative

Les mécanismes de redevabilité et de suivi servent notamment à repérer les ajustements à apporter au projet, aussi bien par l'organisme de facilitation que par le groupe soutenu. Comme mentionné précédemment, les organismes de facilitation (et les partenaires de financement) doivent s'engager à faire preuve de flexibilité tout au long des processus de TMG et être prêts à accompagner les éventuels ajustements des projets.

4.2.1. RECOLTE DES INCIDENCES (VERSION ABREGEE)

Outil associé : Outil 18 | Récolte des incidences

Du fait de la nature même des TMG et du large éventail de projets qu'ils permettent, il est difficile d'obtenir des données standard ou globales sur les résultats des TMG. Il est donc recommandé d'utiliser une **version abrégée de la méthode de récolte des incidences***. La récolte des incidences est un procédé participatif qui peut être utilisé pour évaluer la contribution des TMG aux résultats spécifiques du projet, ainsi que leurs impacts globaux sur le renforcement de la résilience ou le changement de comportement, entre autres. La récolte des incidences s'inscrit dans la logique de l'approche globale des TMG, puisqu'elle est centrée sur l'utilisateur et qu'elle saisit des indicateurs qualitatifs de changement dans les comportements, les relations, les mesures pratiques et les politiques. Il convient de faire participer les groupes soutenus à la définition de la notion de réussite et à la manière de contrôler les incidences.

Redevabilité, suivi et apprentissage

1

2

3

4

5

6

Annexes

**Ce guide fait référence à une version abrégée de la récolte des incidences, car les éléments de preuve seront principalement collectés par le biais de données primaires, les données secondaires disponibles étant limitées. En outre, la méthode de récolte des incidences recommandée dans le cadre du TMG est simplifiée.*

La procédure de récolte des incidences doit toujours être adaptée au projet concerné.

« Contrairement à d'autres méthodes d'évaluation, la récolte des incidences ne mesure pas les progrès accomplis vers des objectifs ou des résultats prédéterminés, mais recueille plutôt des preuves de ce qui a changé puis, en travaillant à rebours, détermine dans quelle mesure et de quelle manière une intervention a contribué à ces changements. Les incidences peuvent être positives ou négatives, intentionnelles ou fortuites, directes ou indirectes, mais le lien entre l'intervention et ces incidences doit être plausible. »

Extrait de Wilson-Grau, R. (2015) Outcome Harvesting. BetterEvaluation:
https://www.betterevaluation.org/en/plan/approach/outcome_harvesting

En fonction de la durée du programme, la récolte des incidences devrait être effectuée à plusieurs reprises au cours de la mise en œuvre du projet afin de repérer les changements au fil du temps.

Étapes de la récolte des incidences des TMG

- ➔ Déterminer qui se chargera de la récolte des incidences, par exemple le personnel de S&E de l'organisme de facilitation.
- ➔ Recenser les principaux utilisateurs de la récolte des incidences et les fins auxquelles elle est destinée : par exemple, communiquer les résultats aux communautés, en vue de revoir la conception du projet et/ou de tirer des enseignements.
- ➔ Identifier les principaux informateurs/agents de changement : par exemple, les agents de mobilisation communautaires qui sont étroitement liés au projet, les autorités locales, les membres du groupe et les représentants de la communauté qui connaissent bien les activités.
- ➔ Dialoguer avec les membres de chaque groupe soutenu pour savoir ce qu'ils pensent de l'avancement du projet et de ses réalisations jusqu'à présent.
- ➔ Travailler à rebours et rédiger des questions pour la récolte des incidences en rapport avec les actions pertinentes, sur la base des réalisations perçues (des exemples de questions sont fournis ci-dessous).
- ➔ Recueillir des données probantes auprès des groupes et des autres membres de la population touchée pour s'enquérir de la manière dont les progrès ont été réalisés (c.-à-d. se renseigner sur l'importance du changement constaté et sur la façon dont le TMG a effectivement contribué à ce changement).
- ➔ Il est vivement recommandé de prévoir des **boucles de rétroaction avec les communautés** tout au long du processus. Les résultats de la récolte des incidences et les principaux enseignements tirés devraient être partagés avec la population touchée, les autorités, d'autres acteurs humanitaires, d'autres communautés, etc.

Redevabilité, suivi et apprentissage

1

2

3

4

5

6

Annexes

Figure 6 : Principales composantes de la récolte des incidences

**Exemples de questions pour la récolte des incidences⁵²**

A. Résultat constaté : les rues sont désormais plus sûres la nuit grâce à l'éclairage public.

Question pour la récolte des incidences : *En quoi le TMG a-t-il contribué à rendre les rues plus sûres la nuit grâce à l'éclairage public, et quelles ont été les implications pour les femmes dans leurs déplacements le soir, par exemple ?*

Question pour la récolte des incidences : *À part le TMG, d'autres éléments ont-ils contribué à l'instauration d'un environnement plus sûr la nuit ?*

B. Résultat constaté par le groupe soutenu : les femmes membres du groupe se sentent plus impliquées dans les structures de prise de décision [préciser quelles structures]

Question pour la récolte des incidences : *Quelles sont les étapes du processus du TMG qui ont le plus contribué à accroître la participation des femmes à la prise de décision ?*

Question pour la récolte des incidences : *Quelles sont les initiatives qui ont pu avoir un impact sur le rôle des femmes dans les structures de prise de décision ?*

C. Résultat constaté par le groupe soutenu : les activités du groupe ont pour effet de préserver la vie de [groupe/individus identifiés]

Question pour la récolte des incidences : *Quel a été l'incidence du TMG sur la mise en œuvre de ces activités vitales ?*

Question pour la récolte des incidences : *Quel a été le principal facteur facilitant la mise en œuvre de ces activités vitales ?*

4.2.2. APPRENTISSAGE ET PARTAGE DES ENSEIGNEMENTS ENTRE LES GROUPES

Comme dans tout autre projet humanitaire, l'organisme de facilitation doit intégrer les enseignements tirés des projets de TMG en cours et à venir. Dans le même temps, l'approche des TMG exige de plus en plus que ces enseignements soient partagés avec les groupes soutenus et les communautés qui bénéficient du projet.

Partage des enseignements entre les groupes. Les organismes de facilitation sont invités à prévoir un budget et à définir un plan pour encourager le partage de l'apprentissage entre plusieurs groupes soutenus dans différentes localités. Pour ce faire, il est par exemple possible

52. Bien que ces exemples se réfèrent à des changements positifs, les groupes peuvent également signaler des répercussions négatives ou des changements d'une autre nature qui devraient aussi être inclus dans la récolte des incidences.

Redevabilité, suivi et apprentissage

1

⋮

2

⋮

3

4

5

⋮

6

⋮

Annexes

d'organiser le transport de membres représentatifs de chaque groupe ou communauté pour les réunir dans un emplacement central où se tiendra un atelier d'apprentissage en commun. Ce type d'expérience leur permettrait d'échanger leurs expériences et de valider les résultats généraux de la recherche.

Apprentissage entre organismes de facilitation. Les organismes de facilitation sont également invités à discuter entre eux et à apprendre les uns des autres, à la fois dans un même contexte et dans différentes zones d'intervention. Outre les activités de coordination en cours, les organismes de facilitation pourraient faire participer les acteurs qui ne sont pas encore engagés dans des TMG à leurs réunions d'apprentissage en tant que méthode de plaidoyer.



Crédit photo : Nils Carstensen / L2GP

5

Coordination des TMG

Ce chapitre contient des recommandations sur la coordination des TMG à différents niveaux.

S'il est attendu des organismes de facilitation qu'ils assurent une coordination générale dans le cadre de leurs programmes d'intervention humanitaire, l'approche des TMG peut favoriser l'établissement de nouveaux liens et contribuer à renforcer les synergies entre les initiatives entreprises par les populations locales, les autres acteurs et les groupes soutenus par les TMG.

Coordination des TMG

1

2

3

4

5

6

Annexes

La coordination des TMG est encouragée à différents niveaux :

- ➔ Soutenir la **mise en réseau des groupes** qui mènent des projets grâce à des TMG, au sein des communautés et entre elles, afin de permettre l'apprentissage et le travail en réseau. Le fait de faciliter la réflexion et l'apprentissage expérientiel par les communautés locales est très important pour tirer des enseignements et nouer des liens.
- ➔ Soutenir la **collaboration entre les groupes** afin de renforcer la complémentarité des projets⁵³.
- ➔ Aider les groupes à **rejoindre les plateformes et réseaux existants** aux niveaux local et national⁵⁴.
- ➔ **Mettre les groupes en contact avec d'autres ONG** pour étudier des possibilités de collaboration, de financement et/ou de renforcement des capacités⁵⁵.
- ➔ **Établir des liens entre les groupes et les institutions publiques compétentes**, en particulier pour les projets dans lesquels ces institutions sont considérées comme des parties prenantes essentielles⁵⁶.
- ➔ **Coordonner les activités du programme avec les autorités locales** afin d'éviter les doubles emplois. La collaboration avec les services publics locaux et nationaux compétents peut également réduire les risques de lenteur bureaucratique ou d'ingérence politique.
- ➔ **Coordonner les activités du programme avec d'autres acteurs locaux et nationaux, ainsi qu'avec les organisations internationales**, afin d'éviter les doubles emplois et de mieux soutenir les actions complémentaires. Lorsque l'on utilise des TMG dans le cadre d'une intervention humanitaire, il n'est pas toujours évident de savoir où situer cette approche dans les structures de coordination existantes, en raison de la multiplicité et de la diversité des activités des groupes soutenus. Pour trouver une réponse à cette question, il convient de consulter les groupes de travail sur les transferts monétaires et d'autres responsables sectoriels compétents, entre autres.

Coordination humanitaire par zone (Area-Based Humanitarian Coordination, ABHC). Outre les activités de coordination courantes, l'approche des TMG offre également une marge de manœuvre pour la création de mécanismes de coordination locaux, bien ancrés dans la zone et axés sur la demande. Dans la lignée du débat général sur la localisation, les TMG viennent appuyer le transfert de la coordination au niveau le plus local possible, en reconnaissant que les populations et les réseaux locaux existants sont les principaux vecteurs de changement, et non les ONG. Les méthodes de coordination humanitaire par zone, par exemple, sont une source d'inspiration pour soutenir les nouvelles formes de coordination locale⁵⁷.

53. La collaboration ne doit pas nécessairement se limiter à d'autres groupes soutenus par un TMG. Elle peut être étendue à des comités de gestion des catastrophes, des groupes de mères de famille ou des coopératives et des associations d'épargne, ce qui peut favoriser l'apprentissage mutuel.

54. Par exemple, le [réseau START](#).

55. La collaboration avec les acteurs du marché, les PSF, les sociétés de transfert de fonds et les compagnies d'assurance pourrait également être encouragée, car elle peut faciliter les activités.

56. Par exemple, si le projet du groupe consiste à réhabiliter une route ou à construire un dispensaire.

57. Voir, entre autres, les références publiées par [Center for Global Development](#) (2020) et la publication [Utiliser les standards Sphère en milieu urbain](#) (2020).



Crédit photo : Christer Lænkholm

6

Financement/mobilisation des ressources pour les TMG

Outil associé : Outil 1 | Exemples d'indicateurs de résultats

Lors de la conception des TMG et de la collecte de fonds qui s'ensuit, il est essentiel de s'assurer que les ressources appropriées sont disponibles pour mettre en œuvre cette approche avec succès. Ainsi, il se peut que les organismes de facilitation aient besoin de mener des actions de plaidoyer auprès des donateurs à l'avance (pour plus d'informations, voir le rapport « Leveraging the Potential for Group Cash Transfers »). Dans cette optique, certaines dépenses importantes doivent être prises en compte :

- ➔ **Frais de personnel** : en particulier pour les animateurs/trices communautaires, dont au moins une doit être présente dans chaque localité couverte par le projet.



Là où les marchés sont opérationnels, il est recommandé aux organismes de facilitation de s'abstenir d'acheter du matériel ou des services (tels que la main-d'œuvre) pour le compte des groupes soutenus⁴⁵.

- ➔ **Coûts de formation et d'accompagnement** : envisager au moins une formation à l'intention des organismes de facilitation, en incluant idéalement d'autres parties prenantes. Les préparatifs de cette activité peuvent entraîner des dépenses, pour former des animateurs externes et couvrir leurs frais de déplacements dans le pays ou depuis l'étranger, par exemple. Les budgets de formation peuvent inclure des frais ou des moyens destinés à garantir la protection et l'inclusion, tels que les frais de transport des participants ou ceux associés à la garde d'enfants (dont les parents participent à la formation).
- ➔ **Frais associés aux bénévoles** : selon l'emplacement et le type d'acteurs concernés, les bénévoles peuvent recevoir de modestes indemnités, mais les frais devraient dans l'idéal se limiter à leurs collations, repas, boissons et lieux de réunion.
- ➔ **Coût des TMG** : bien qu'il ne soit pas possible de prédire le montant du financement que les groupes demanderont, les organismes de facilitation doivent déterminer la somme qu'ils seront en mesure de gérer et trouver un équilibre entre la valeur totale du financement destiné aux groupes, leurs frais opérationnels et les dépenses d'appui au projet en général (en les répartissant par exemple comme suit : 60 % / 20 % / 20 %). Cette somme globale dépendra de l'intégration ou non des TMG dans un projet plus vaste, dans la mesure où certains coûts opérationnels peuvent être couverts par d'autres composantes du projet en question. Dans les pays où l'inflation est élevée, il peut être nécessaire d'inclure des fonds de réserve pour les TMG.
- ➔ **Coûts de suivi et d'apprentissage** : les organismes de facilitation sont encouragés à prévoir un budget pour les activités de partage de l'apprentissage, en tenant compte par exemple du transport des membres du groupe vers des sites où ils peuvent partager leurs connaissances avec des groupes d'autres régions, de la préparation du matériel pédagogique, etc.

Annexe 1

Outils

Annexe 1 : Outils

1

2

3

4

5

6

Annexes

Outil 1 | Exemples d'indicateurs de résultats

Exemples d'indicateurs de résultats – voir la section 4.2. [Suivi des projets de TMG](#) du Guide sur les transferts monétaires aux groupes (TMG) pour consulter la définition et les explications de la procédure de suivi des TMG.



Phase

Conception

Comment définir des indicateurs pour votre réponse ?

Il y aura une grande variété de projets de TMG, en fonction du contexte, des besoins et des types de groupes soutenus. Il est donc difficile d'élaborer des indicateurs standard. Toutefois, cet outil propose quelques indicateurs de résultats globaux que les organismes de facilitation engagés dans des TMG peuvent utiliser ou adapter.

Qui assure le suivi des indicateurs et en rend compte ?

Les indicateurs suivants sont contrôlés par l'organisme de facilitation au moyen d'un suivi post-transfert régulier ou de méthodes de récolte des incidences (voir [la section 4.2.1 du guide – Récolte des incidences \(version abrégée\)](#) qui définit la récolte des incidences). Idéalement, les membres du groupe, ainsi que d'autres membres de la communauté, sont invités à participer à la conception des outils de suivi, à la collecte des données et à la discussion des résultats. Les indicateurs reflètent principalement les résultats pour les groupes soutenus, plutôt que pour les différents membres de la communauté.

Objectif global* : Accroître la résilience⁵⁸ des communautés touchées par la crise à [lieu] Permettre aux communautés de mettre rapidement en œuvre des projets d'urgence pour sauver des vies à [lieu]

* L'objectif global dépendra en outre de si les TMG s'inscrivent dans un projet plus vaste.

Indicateur : Pourcentage des groupes soutenus qui constatent une amélioration de la préparation et de la capacité des membres de la communauté à répondre aux priorités de celle-ci en situation de crise soudaine ou prolongée.

Indicateur : Pourcentage des groupes soutenus qui constatent une amélioration de la résilience de la communauté grâce aux projets de TMG.

Résultat : Renforcer la capacité des populations touchées à mettre en œuvre des actions collectives pour réduire les risques et les menaces/répondre aux situations d'urgence

Indicateur : Pourcentage de groupes soutenus faisant état d'une amélioration de leur capacité à concevoir et à mettre en œuvre avec succès des activités en fonction des priorités des communautés.

Indicateur : Pourcentage de membres du groupe déclarant que les activités de renforcement des capacités ont profité au groupe (ce qui a profité au projet et à la communauté dans son ensemble).

58. La résilience fait référence à la capacité des communautés touchées à se remettre rapidement d'un choc ou d'une catastrophe.

Annexe 1 : Outils

1

2

3

4

5

6

Annexes

Intégration de la protection⁵⁹

Indicateur : Pourcentage de bénéficiaires (ventilés par sexe, âge et handicap) déclarant que l'assistance est fournie de manière sûre, accessible, responsable et participative.

Indicateur : Pourcentage de membres de la communauté interrogés déclarant que la fourniture de l'aide aux groupes soutenus s'est déroulée de manière responsable et participative.

Indicateur d'égalité des sexes/d'autonomisation des femmes*

* Il peut être utile d'ajouter un indicateur sur l'égalité des sexes si le projet a pour objectif stratégique de renforcer la participation des femmes dans les groupes ou les structures communautaires par le biais des TMG. Cela devrait être le cas pour les projets à long terme, mais n'est probablement pas approprié pour les projets indépendants de plus courte durée, à moins qu'ils ne soient liés à un projet plus large.

Indicateur : Pourcentage de femmes au sein du groupe.

Indicateur : Pourcentage de femmes membres du groupe qui déclarent participer activement à la prise de décision sur la façon d'utiliser le TMG.

Les **indicateurs axés sur un secteur spécifique** ne sont pas inclus dans le présent document. Si le projet concerne un secteur en particulier, les [indicateurs de résultats des transferts monétaires à usages multiples](#), [Indikit](#) et les [normes Sphère](#) peuvent fournir des exemples d'indicateurs pertinents.

La **ventilation des indicateurs par sexe, âge, handicap ou critères de vulnérabilité contextuelle** peut s'avérer compliquée dans le cas des TMG. Les organismes de facilitation devraient toutefois connaître la composition des groupes soutenus et donc la diversité de leurs membres. En outre, selon le type de projet, il sera peut-être possible de recueillir des données ventilées sur les bénéficiaires des projets menés par le groupe (comme indiqué dans le tableau ci-dessus). Bien qu'il soit peu probable que des statistiques détaillées soient disponibles au stade de la conception du projet, les groupes devraient être encouragés à faire des estimations dans leurs propositions de TMG. Le fait de renforcer les capacités des groupes en matière d'inclusion au cours des étapes de conception et de mise en œuvre peut les aider à réaliser ces estimations. Dans les cas où la collecte de données ventilées par sexe et par âge pose problème, les organismes de facilitation doivent signaler l'absence de ces informations et fournir une estimation de la proportion d'hommes, de femmes et de groupes d'âges et de capacités différents sur la base des données recueillies par d'autres acteurs humanitaires ou d'enquêtes sur de petits échantillons⁶⁰. En outre, si la collecte de données ventilées par sexe et par âge a déjà été effectuée pour d'autres activités, les organismes de facilitation peuvent se référer aux informations qu'ils ont eux-mêmes recueillies précédemment sur la population cible.

59. Ces indicateurs sont conformes à l'indicateur d'intégration de la protection d'ECHO.

60. [Marqueur de genre et d'âge – Boîte à outils](#), a Direction générale de l'aide humanitaire et de la protection civile (DG ECHO) de la Commission européenne(2014).

Outils 2-5 | Définition des critères à suivre pour les groupes et les projets de TMG

La série d'outils suivante, tirée du dossier de formation sur la réponse aux crises menée par les survivants et les communautés (sclr), peut être utilisée pour définir les critères d'évaluation des groupes et de leurs propositions de TMG. L'organisme de facilitation doit toujours replacer ces critères dans leur contexte et les adapter en collaboration avec les représentants du milieu dans lequel il travaille (par exemple, les bénévoles qui ont participé à l'analyse des points forts, des besoins et de la vulnérabilité). Les annonces publiques concernant les TMG doivent être faites dans les langues locales.

Un comité de révision composé de 3 à 5 personnes interviendra dans les étapes suivantes. Ce comité peut être constitué de représentants de l'organisme de facilitation, de bénévoles de la communauté, de chefs traditionnels de la communauté, de directeurs d'école, de chefs religieux, d'associations ou d'organisations de la société civile (OSC) concernées, et/ou de fonctionnaires de l'administration locale.

Outil 2 | Critères détaillés pour les groupes qui envisagent de présenter une demande de TMG

Les critères détaillés qui s'appliquent aux groupes demandeurs doivent être fondés sur l'analyse des points forts, des besoins et de la vulnérabilité (voir le Guide, [Section 2.2.2. Analyse des points forts, des besoins et de la vulnérabilité](#)). La liste suivante contient des exemples de critères utilisés pour évaluer les demandes des groupes qui souhaitent obtenir des TMG. Ces critères peuvent varier en fonction du contexte et de la crise en cause. Ils doivent être fixés par l'organisme de facilitation, idéalement en coordination avec les bénévoles de la communauté. Une version abrégée ou simplifiée des critères peut être présentée lors de l'annonce publique sur la possibilité de demander un TMG.



Phase

Analyse des réponses possibles et conception d'un programme

Exemples tirés du formulaire de micro-subventions n° 2 du dossier de la sclr

À usage interne (c'est-à-dire que cette liste n'est pas conçue pour être publiée ; elle constitue une liste de contrôle interne permettant à l'organisme de facilitation d'établir des critères avant d'annoncer publiquement les TMG disponibles). Quelques modifications ont été apportées à la liste d'origine.

- Qu'il s'agisse d'un groupe ou d'une institution existante, ou d'un nouveau groupe d'entraide, ce groupe est respecté et suscite la confiance de la communauté et des autorités compétentes
- Le groupe a un nom et compte au moins trois personnes qui ont la capacité de mener à bien leur initiative. (Au moins une de ces personnes doit savoir lire, écrire et compter⁶¹.)
- Le groupe a déjà organisé et mené des activités d'entraide sans aucune aide extérieure pour aider une partie de la communauté ou la communauté dans son ensemble⁶².
- Le groupe a une idée claire et réaliste d'une initiative qui vise à contribuer à la sécurité et au bien-être de ses membres⁶³, d'une partie de la communauté et/ou de la communauté dans son ensemble.
- Pour mettre en œuvre son initiative, le groupe ne dépendra pas uniquement du TMG : il est également prêt à solliciter la contribution de sa communauté, que ce soit sous forme d'espèces, de bénévolat ou d'une aide en nature.

61. On est en droit de se demander si ce critère devrait être rendu obligatoire même pour les groupes qui sont en mesure de se faire aider dans ce domaine, par exemple auprès d'un proche d'un membre du groupe qui sait lire, écrire et compter.

62. Il s'agit en partie d'éviter que des groupes ne se forment à la suite de l'annonce des TMG.

63. Si le TMG est destiné à bénéficier uniquement aux membres du groupe, il convient de noter que les subventions ne peuvent pas être accordées uniquement à une famille en particulier ni à un petit groupe de familles.

Annexe 1 : Outils

1

2

3

4

5

6

Annexes

- Le groupe est prêt à mettre en œuvre son projet immédiatement, mais a besoin d'un soutien (qu'il s'agisse de fonds, de compétences, d'équipement, d'informations ou de contacts) pour pouvoir le faire.
- Le groupe a la capacité de gérer l'argent liquide – ou est disposé à utiliser des mécanismes et à solliciter le soutien de l'organisme de facilitation pour gérer l'argent liquide de manière sûre et transparente.
- L'intervention ne provoquera pas de problèmes, de divisions ou de ressentiments au sein de la communauté (c.-à-d. de problèmes internes, qui peuvent inclure : désavantager les groupes marginalisés au sein de la communauté ou créer/exacerber des tensions sociales entre les groupes ethniques ou à l'égard des personnes déplacées), ni de problèmes d'ordre politique ou sécuritaire pour la communauté (c.-à-d. de problèmes externes, qui peuvent inclure : la naissance de tendances contraires aux politiques locales ou le fait d'attirer l'attention de groupes violents à l'extérieur de la communauté...)⁶⁴.
- Les initiatives encouragées sont celles qui :
 - sont présentées par des groupes dans lesquels les femmes occupent des fonctions de direction clairement définies ;
 - visent les groupes les plus vulnérables, marginalisés et/ou discriminés de la communauté;
 - reçoivent déjà le soutien (financier ou autre) de tiers – par exemple, de la communauté, de l'administration, d'autres organisations ou de donateurs⁶⁵.
- Les propositions doivent être approuvées par au moins deux observateurs respectés et compétents d'une tierce partie (il peut s'agir d'un chef de communauté traditionnel, d'un directeur d'école, d'un leader religieux, d'un représentant d'une association ou d'une OSC, d'un fonctionnaire local respecté, etc.) ou par le biais d'une rétroaction triangulaire de la communauté.
- Toute proposition soumise doit être exposée et rester affichée dans un lieu public où toute la communauté peut la lire. Elle doit de plus indiquer clairement les étapes à suivre pour donner son opinion ou ses commentaires à [l'organisme de facilitation].
- Les subventions accordées auront une valeur allant de jusqu'à un maximum de (devise).

64. Réfléchissez à la manière dont cette affirmation peut être formulée avec tact, en particulier dans les sites marqués par des divisions ethniques et religieuses, par une forte présence de personnes déplacées ou de réfugiés, et dans les zones touchées par un conflit.

65. Il ne faut pas se contenter de considérer ces caractéristiques telles qu'elles sont présentées dans les propositions de projet, mais plutôt tenir compte de la façon dont elles peuvent évoluer après la mise en œuvre des projets proposés. Par conséquent, ces caractéristiques et leur potentiel doivent être pris en compte tout au long des phases de proposition, de conception et de mise en œuvre, et pas seulement au stade de la proposition.

Annexe 1 : Outils

1

2

3

4

5

6

Annexes

Outil 3 | Formulaire de renseignements sur le groupe demandeur

Ce formulaire doit être utilisé dans la phase de présentation des demandes.

Afin de recueillir tous les renseignements pertinents, une certaine interaction avec le groupe dont la proposition est examinée peut être nécessaire.



Phase

Mise en œuvre

Exemples tirés du formulaire de micro-subventions n°3 du dossier sur la sclr

À usage interne (c'est-à-dire que ce formulaire n'est pas conçu pour être publié ; il constitue une liste de contrôle interne permettant à l'organisme de facilitation de passer en revue les groupes et leurs propositions).

À remplir par le gestionnaire de fonds pour un usage interne

1. Nom du groupe ou de l'organisation

2. Type de groupe

3. Lieu

Nom de 3 membres seniors (ainsi que leur poste le cas échéant) et coordonnées de chacun

-

-

-

5. Quand le groupe a-t-il vu le jour ?

(Remarque : il est possible qu'il soit nouveau, informel et émergent)

6. Décrivez brièvement des expériences antérieures ou une capacité avérée dans... :

6.1. L'élaboration et la mise en œuvre de plans d'action :

6.2. L'élaboration de budgets et la gestion de fonds :

6.3. L'établissement de rapports d'activités ou de dépenses :

Annexe 1 : Outils

1

2

3

4

5

6

Annexes

7. Décrivez brièvement les activités d'entraide déjà entreprises par le groupe (sans aucune aide extérieure) pour aider la communauté à faire face à la crise survenue

8. Le groupe a-t-il de l'expérience en termes de réponse à d'autres crises ou défis par le passé ? Si oui, décrivez brièvement la situation et les mesures prises (en veillant à fournir des détails précis)

9. Réputation d'intégrité (très positive, raisonnable, médiocre, ne sait pas)

9.1. Connaissez-vous les demandeurs ?

Oui Non

9.2. Quelle qualification leur donneriez-vous ?

Très positive Raisonnable Médiocre Ne sait pas

9.3. Comment les demandeurs décrivent-ils leur réputation auprès de la communauté en général ?

Très positive Raisonnable Médiocre Ne sait pas

9.4. Est-ce qu'une vérification croisée avec d'autres membres de la communauté confirme cette opinion ?

Oui Non

9.5. Comment les demandeurs décrivent-ils leur réputation auprès des autorités locales ?

Très positive Raisonnable Médiocre Ne sait pas

9.6. Est-ce qu'une vérification croisée avec les autorités locales confirme cette opinion ?

Oui Non

10. Autres informations importantes au sujet du groupe demandeur (priorités et orientation du groupe en général ; genre, âge, handicap, appartenance ethnique, affiliations des membres du groupe)

11. Modalités de transfert préférées du groupe soutenu si elles sont indiquées (voir l'[Outil 6, Évaluation des différentes options de transfert](#))

Si le groupe demandeur a déjà été soutenu par l'organisme de facilitation dans le cadre d'autres interventions, veuillez fournir les informations complémentaires suivantes :

Quelles ont été les principales interventions pour lesquelles le groupe a été soutenu ?

La proposition actuelle du groupe vient-elle compléter les interventions précédentes ou est-elle totalement nouvelle ? Fournissez une brève explication.

Annexe 1 : Outils

1

2

3

4

5

6

Annexes

Outil 4 | Checklist pour l'examen des demandes de TMG



Phase

Mise en œuvre

Exemples tirés du formulaire de micro-subventions n°5 du dossier sur la sclr

À usage interne (c'est-à-dire que cette liste n'est pas conçue pour être publiée ; elle constitue une liste de contrôle interne dont l'organisme de facilitation peut se servir pour passer en revue les groupes et leurs propositions à la lumière des critères précis qui ont été établis pour les groupes).

Pour chaque question, indiquez votre évaluation en la classant selon l'échelle suivante : très positive (3) ; raisonnable (2) ; faible (1) ; très négative (-1) ; ne sais pas (?) ; ou non applicable (n/a)

1. Questions d'organisation (La section 1 peut être copiée à partir des informations saisies dans l'Outil 3)	Score
a) Comment la localité/la communauté au sens large/le personnel de l'organisme de facilitation ou les partenaires/les tierces parties respectées jugent-ils l'intégrité et la légitimité du demandeur ?	
b) Est-ce que les membres du groupe semblent avoir la capacité nécessaire pour mettre en œuvre et gérer leur projet efficacement ?	
c) Quelle est leur expérience en termes de réception et de gestion de fonds (capacité de gestion financière) ?	
d) Dans quelle mesure la direction du groupe est-elle équilibrée du point de vue du genre, de l'âge, du handicap, de l'origine ethnique ou d'autres facteurs ?	
e) Le groupe a-t-il déjà des liens et/ou de l'expérience avec le groupe cible et la région ?	
f) Saisissez d'autres indicateurs le cas échéant	
2. Questions relatives à la proposition (Se reporter également au Guide sur les TMG, Section 3.1. Procédure de demande d'un TMG)	Score
a) Pertinence de l'intervention et des objectifs visés (c'est-à-dire répond-elle aux besoins prioritaires des groupes cibles) ?	
b) Les bénéficiaires visés par la proposition apparaissent-ils clairement et de manière justifiée ?	
c) À quel point le plan de mise en œuvre est-il solide ? (c'est-à-dire est-ce le meilleur moyen de réaliser les objectifs ?)	
d) Les plans de transport de la proposition en rapport avec les activités du projet sont-ils bien conçus ? (d'un point de vue financier et pratique, par exemple, les services de transport nécessaires existent-ils et peuvent-ils être empruntés en toute sécurité) ?	
e) Dans quelle mesure le budget est-il réaliste et précis ?	
f) Les dépenses proposées représentent-elles une utilisation efficace des fonds alloués ?	
g) Quelle est l'importance et la pertinence des contributions locales proposées pour le projet (bénévolat, contributions en espèces ou en nature) ?	
h) Les mécanismes locaux de redevabilité/transparence/plaintes/communications sont-ils adaptés ?	

Annexe 1 : Outils

1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6

Annexes

	Score
i) Le projet est-t-il suffisamment en coordination avec les initiatives pertinentes d'autres acteurs du même secteur, qu'il s'agisse des autorités locales ou d'autres ONG ou ONGI ?	
j) L'intervention est-elle susceptible de renforcer la solidarité et la cohésion de la communauté (c'est-à-dire qu'il n'y a pas de risque de provoquer des divisions internes au sein de la communauté) ?	
k) Si elle est appelée à se dérouler dans une zone de conflit, l'intervention tient-elle suffisamment compte des aspects sécuritaires et politiques ? Contribuera-t-elle à prévenir de nouveaux conflits dans la zone ciblée ?	

3. Suivi supplémentaire

Recommandez-vous des vérifications supplémentaires concernant la légitimité de ce groupe ?

Si oui, expliquez :

Des conseils techniques supplémentaires sont-ils nécessaires pour approuver l'intervention proposée ?

Si oui, expliquez :

L'organisme de facilitation ou ses partenaires peuvent-ils répondre à toute demande supplémentaire d'assistance non financière si nécessaire ?

Annexe 1 : Outils

1

2

3

4

5

6

Annexes

Outil 5 | Compte rendu des décisions du comité de révision des propositions



Phase

Mise en œuvre

Exemples tirés du formulaire de micro-subventions n°6 du dossier sur la sclr

À usage interne (c'est-à-dire que ce formulaire n'est pas conçu pour être publié ; il constitue un outil permettant à l'organisme de facilitation de faire le compte rendu des groupes et des propositions examinés).

Date de la réunion :

Membres du comité de révision présent (voir l'introduction aux outils 2 à 5) :

(nom et signature)

A :

B :

C :

(Notez qu'en cas d'urgence, les réunions peuvent se dérouler virtuellement par téléphone, Skype, WhatsApp, etc.)

Propositions en cours de révision (nom et n° de réf.)	Décisions de chaque membre du comité accompagnées des motifs de rejet le cas échéant*			Commentaires supplémentaires
	A	B	C	
1.				
2.				
3.				
4.				
Etc.				

Les décisions sont prises sur la base d'une utilisation collective de la Checklist pour l'examen des demandes. Les membres du comité peuvent prendre l'une des quatre décisions suivantes (se reporter également au Guide, [Section 3.2. Gestion des TMG](#)) :

- Approbation immédiate de la proposition telle que soumise ;
- Approbation provisoire de la proposition, sous réserve que les incertitudes soient levées après éclaircissements et/ou que de légères modifications soient apportées au plan d'action ou au budget ;
- Rejet de la proposition, assorti d'une invitation au demandeur à prendre en compte les motifs du rejet et à élaborer rapidement une nouvelle proposition à soumettre ;
- Rejet de la proposition, sans inciter le demandeur à en présenter une nouvelle.

Normalement, le comité devrait discuter jusqu'à parvenir à une décision consensuelle. Toutefois, si cela s'avère impossible, la décision sera prise à la majorité des voix.

Annexe 1 : Outils

1

2

3

4

5

6

Annexes

Outil 6 | Évaluation des différentes options de transfert

Exemple de questionnaire



Phase

Préparation/Analyse de la situation

L'outil présenté ici est un condensé de plusieurs autres outils⁶⁶ employés pour évaluer les options de transferts monétaires. Il a été adapté à un contexte de groupe.

Les questions présentées ci-après sont destinées à être utilisées par des groupes bénéficiaires ou potentiellement bénéficiaires de TMG. Elles ont pour but d'évaluer la faisabilité des différentes options de transferts monétaires. Ce modèle peut être utilisé avant la sélection des groupes à soutenir en omettant la plupart de la section « Informations générales ».

Informations générales

Nom du groupe :

.....

Lieu :

.....

Type de groupe (groupe d'entraide, organisation communautaire, comité, etc.) :

.....

Nombre total de membres du groupe :

.....

Nombre total de femmes dans le groupe :

.....

Nombre total d'hommes dans le groupe :

.....

Date de création du groupe : (jj/mm/aaaa) :

.....

Le groupe est-il inscrit officiellement en tant qu'entité auprès des autorités locales ? * (Oui/Non)

* Veuillez noter que cette inscription n'est généralement pas nécessaire

.....

Sur la base de vos expériences passées ou des intentions de votre groupe, préféreriez-vous que les transferts monétaires soient effectués plus fréquemment ou moins fréquemment pour atteindre les objectifs souhaités par votre groupe ? Veuillez expliquer pourquoi.

.....

66. L'outil d'évaluation du mécanisme de transfert monétaire du HCR (UNHCR Cash Delivery Mechanism Assessment Tool), la boîte à outils « transferts monétaires en situation d'urgence » de la FICR (section sur l'accès des communautés aux services financiers et l'utilisation de ces derniers), et les outils de la trousse pour une gestion sûre des espèces (« Safer Cash ») de l'IRC.

Annexe 1 : Outils

1

2

3

4

5

6

Annexes

1. Accès aux prestataires de services financiers

1.1. Quelles sont vos préférences en matière de prestataires de services financiers formels (par exemple, les banques, les bureaux de poste, les services monétaires par téléphonie mobile, les agents de transfert de fonds) et informels (par exemple, les coopératives, les groupes d'épargne) ? Ne citez que les prestataires de services financiers disponibles, par ordre de préférence (en indiquant l'option privilégiée en premier).

Combien de membres du groupe ont accès à ces services ?*		
* Tous (100 %), beaucoup (75 %), la moitié (50 %), quelques-uns (25 %), aucun (0 %), femmes/hommes	% F	% H
1.		
2.		
3.		
4.		

1.2. De quelle manière les personnes s'identifient-elles le plus souvent pour accéder à ces services financiers ? (par exemple, en présentant leur passeport ou leur carte d'identité, avec l'aide d'un garant, etc.) Notez le type d'identification pour chaque service concerné.

	Par exemple : compte bancaire	Par exemple : passeport, pièce d'identité officielle
1.		
2.		
3.		
4.		

1.3. Selon la modalité de transfert choisie, il se peut qu'il ne soit pas possible de désigner plus d'une personne comme destinataire du TMG. Le groupe accepte-t-il qu'un seul de ses représentants reçoive les fonds ? Si ce n'est pas le cas, quelles sont les autres solutions possibles pour effectuer le TMG ?

Action de suivi pour que l'organisme de facilitation détermine si plusieurs personnes (issues de ménages différents) peuvent être inscrites sur le même mécanisme de transfert (par exemple, un compte bancaire de groupe).

1.4. Les membres du groupe ont-ils eu des difficultés à accéder à ces services financiers par le passé ? Y a-t-il des difficultés à l'heure actuelle ? Si vous avez répondu oui à l'une ou l'autre question, veuillez expliquer la cause de ces difficultés.

1.5. Y a-t-il des risques particuliers en matière de sécurité que vous souhaitez signaler en ce qui concerne les prestataires de services financiers locaux ?

Annexe 1 : Outils

Dans les tableaux suivants, seuls les mécanismes de transfert disponibles et préférés par les groupes doivent être évalués (c'est-à-dire qu'il n'est pas nécessaire de remplir tous les tableaux relatifs aux différentes options de transfert).

2. Accès aux prestataires de services financiers

2.1. Y a-t-il suffisamment d'agences bancaires accessibles au groupe ?
Notez leur emplacement.

--

2.2. Les membres du groupe sont-ils disposés à ouvrir un compte bancaire ?

	% F	% H
Nombre/pourcentage des membres du groupe disposés à le faire *		
* Tous (100 %), beaucoup (75 %), la moitié (50 %), quelques-uns (25 %), aucun (0 %), femmes/hommes		
1.		
2.		
3.		
4.		

3. Cartes (prépayées, cartes à puce pouvant être utilisées aux guichets automatiques)

3.1. Les membres du groupe ont-ils accès à un distributeur de billets en toute sécurité ?
Notez les emplacements des distributeurs.

--

3.2. Les membres du groupe sont-ils favorables à l'utilisation de cartes en tant que moyen de recevoir des transferts monétaires ? Si ce n'est pas le cas, pourquoi ?

--

4. Services monétaires par téléphonie mobile

4.1. Combien de membres du groupe possèdent et/ou utilisent un téléphone portable ?

	% F	% H
Nombre/pourcentage des membres du groupe qui en possèdent ou utilisent un *		
* Tous (100 %), beaucoup (75 %), la moitié (50 %), quelques-uns (25 %), aucun (0 %), femmes/hommes		
1.		
2.		
3.		
4.		

Annexe 1 : Outils

1

2

3

4

5

6

Annexes

4.2. Les membres du groupe sont-ils disposés à utiliser leur téléphone portable pour recevoir des transferts monétaires ? Si ce n'est pas le cas, pourquoi ?

Indiquez séparément les réponses des hommes et des femmes du groupe.

5. Agents/guichet de transferts de fonds

5.1. Les agents peuvent-ils se rendre en toute sécurité dans la localité du groupe et auprès de ses membres ? Si ce n'est pas le cas, quelle est la localité la plus proche à laquelle ils peuvent accéder ?

5.2. Les membres du groupe ont-ils confiance dans la capacité des agents à continuer à fournir leurs services si une crise survient (d'ordre social ou économique, catastrophe naturelle, etc.) ?

6. Paiement direct en espèces⁶⁷

6.1. Le climat sécuritaire est-il propice aux paiements directs en espèces ? Si ce n'est pas le cas, quels sont les risques potentiels ?

6.2. Les groupes disposent-ils d'un endroit concret où conserver l'argent en toute sécurité ? Si ce n'est pas le cas, quelles mesures le groupe doit-il prendre ? (par exemple, acheter un coffre-fort). Si oui, veuillez expliquer de quelle manière les espèces seront conservées.

6.3. Le groupe dispose-t-il de capacités comptables suffisantes pour gérer un paiement direct en espèces ? Si ce n'est pas le cas, quelles compétences doivent être renforcées ?

67. Il appartient à l'organisme de facilitation d'évaluer si cette modalité de transfert est adéquate et suffisamment sûre pour lui-même également.

Annexe 1 : Outils

1

2

3

4

5

6

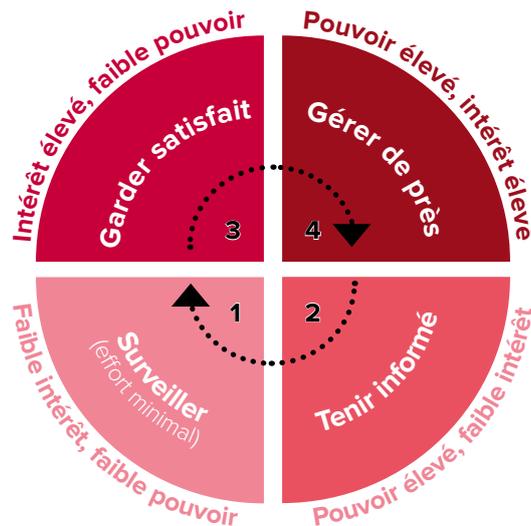
Annexes

Outil 7 | Analyse des parties prenantes

Matrice pouvoir/intérêt

Sur une échelle de 1 à 4 :

- ➔ dans quelle mesure la partie prenante a-t-elle le pouvoir (formel et informel) d'influencer le projet ?
- ➔ quel est l'intérêt de la partie prenante pour le projet ?



Il convient de noter que les parties prenantes peuvent changer de position sur la matrice tout au long du processus de TMG et à mesure que les projets et les activités évoluent. De plus, une même partie prenante peut être placée dans une autre case de la matrice en fonction du groupe avec qui elle travaille.

Les parties prenantes peuvent être placées dans la matrice suivante :

Gérer de près 4
Nom de la partie prenante
Actions de l'organisme de facilitation et du groupe soutenu, et qui en est responsable

Garder satisfait 3
Nom de la partie prenante
Actions de l'organisme de facilitation et du groupe soutenu, et qui en est responsable

Tenir informé 2
Nom de la partie prenante
Actions de l'organisme de facilitation et du groupe soutenu, et qui en est responsable

Surveiller (effort minimal) 1
Nom de la partie prenante
Actions de l'organisme de facilitation et du groupe soutenu, et qui en est responsable

Outil 8 | Outil d'échantillonnage du marché pour les groupes

Cet outil doit être utilisé conjointement avec l'Outil 9 : Conseils sur les achats pour aider les groupes à justifier leurs dépenses.

Outil de collecte des prix et d'échantillonnage des offres.



Phase

Mise en œuvre⁶⁸

Les groupes soutenus disposent-ils sur le marché des articles dont ils ont besoin pour mener à bien leurs activités ?

À quel moment les groupes sont-ils censés procéder à l'échantillonnage du marché ?

→ Quand ils commencent à mettre en œuvre leur projet.

Il est attendu des groupes qu'ils connaissent déjà, dans les grandes lignes, la disponibilité des articles nécessaires sur les marchés voisins, ou qu'ils sachent où ils pourront se procurer ces articles, dès la phase d'élaboration de la proposition.

Il n'est pas demandé aux groupes de réaliser une étude et une analyse de marché approfondies, ni au stade de la proposition, ni à celui de la mise en œuvre.

Les TMG ne devraient pas être associés à de longues procédures d'approvisionnement. Par ailleurs, la création d'un comité d'approvisionnement n'est pas nécessaire (sauf si la communauté en fait la demande).

Les groupes ne seront pas tenus d'appliquer les directives de l'organisme en matière d'approvisionnement.

Quel type d'échantillonnage est demandé aux groupes ?

Si l'achat de certains articles fait partie intégrante de son projet, le groupe doit se renseigner sur les prix et la qualité de ces articles auprès de quelques vendeurs⁶⁹. Si les membres du groupe ne sont pas sûrs de savoir comment procéder à l'échantillonnage des prix ou s'ils n'ont pas suffisamment confiance en leur capacité de négociation avec les vendeurs, les agents de mobilisation communautaire ou le personnel de l'organisme de facilitation peuvent les aider. Dans l'idéal, il s'agit de les accompagner plutôt que de faire le travail à leur place.

Sur quoi le groupe doit-il se renseigner pour décider de l'endroit où acheter les articles ?

- Informations sur les prix
- Disponibilité sur les marchés voisins
- Délais de livraison
- Qualité des articles

68. Il s'agit d'un outil destiné aux groupes soutenus par des subventions en espèces et qui fait donc partie de la phase de mise en œuvre.

69. Le nombre de vendeurs ou fournisseurs à consulter peut être fixé par l'organisme de facilitation en coordination avec les membres de la communauté dans le cadre de l'analyse des points forts, des besoins et de la vulnérabilité, puis par le biais de consultations de suivi. Ce nombre doit être gérable pour les groupes, tout en permettant une responsabilisation suffisante pour garantir une bonne utilisation des fonds. Dans les zones reculées, le nombre de vendeurs est susceptible d'être plus limité.

Annexe 1 : Outils

1

2

3

4

5

6

Annexes

Tableau d'échantillonnage

À utiliser uniquement si les groupes soutenus et/ou les communautés le jugent nécessaire.

Article(s) échantillonné(s) :

A : Prix unitaire de l'article (en monnaie locale)

B : Nombre d'articles nécessaires

C : Le vendeur peut-il fournir le nombre nécessaire d'articles si le groupe en a besoin de plusieurs (O/N) ?

Si non, combien d'articles peut-il fournir ?

D : Emplacement du marché où se trouve l'article et distance par rapport au site du projet

E : Nom et coordonnées du vendeur

F : Type de vendeur (grossiste, détaillant, informel, etc.)

G : Quand les articles peuvent-ils être fournis ? (date)

H : Qualité des articles*

* les indicateurs relatifs à la qualité doivent être décidés à l'avance par le groupe soutenu, étant donné qu'ils sont spécifiques au type d'article recherché.

No.	A	B	C	D	E	F	G	H
1.								
2.								
3.								
4.								

Compte rendu des décisions

Le groupe soutenu doit indiquer à quel vendeur il a décidé d'acheter les articles et la raison de ce choix :

.....

.....

.....

.....

Outil 9 | Conseils sur les achats pour aider les groupes à justifier leurs dépenses

Cet outil doit être utilisé conjointement avec l'[Outil 8 : Outil d'échantillonnage du marché pour les groupes](#).



Phase

Mise en œuvre

Exemple tiré du formulaire de micro-subventions n° 8 du dossier de la sclr.
Cet outil est conçu pour être utilisé par les groupes soutenus.

1. Pour toute dépense, essayez d'obtenir un reçu du vendeur. Pour tout paiement supérieur à (devise), il est obligatoire d'obtenir un reçu du vendeur.
2. Un reçu en bonne et due forme doit comporter les informations suivantes :
 - ➔ Nom et adresse du vendeur ou du fournisseur de services
 - ➔ Date du paiement
 - ➔ Coûts unitaires et montants des différents articles achetés
 - ➔ Coût total
 - ➔ Cachet (si disponible)
3. S'il n'est pas possible d'obtenir un reçu pour les menues dépenses (par exemple, les transports locaux, etc.), remplissez votre propre reçu de paiement en espèces et conservez-le.
4. Pour toute dépense prévue supérieure à (devise), il convient d'abord d'obtenir des devis par écrit auprès de **trois** vendeurs/fournisseurs différents (veillez à ce que tous les documents contiennent les mêmes renseignements que ceux spécifiés ci-dessus pour les reçus (au point 2), ainsi que le nom de la ou des personne(s) ayant reçu le devis). Les devis peuvent être soumis avec votre rapport final (voir l'[Outil 14 : Modèle de rapport descriptif pour les groupes](#) et l'[Outil 15 : Modèle de rapport financier pour les groupes](#)). Pour décider du vendeur/fournisseur à qui faire appel, les signataires du contrat de TMG (voir l'[Outil 12 : Contrats avec les groupes](#)) doivent faire une sélection. Il ne faut pas nécessairement choisir l'offre la moins chère (par exemple, il se peut qu'elle soit bon marché parce que la qualité du produit est très mauvaise), mais le groupe doit justifier le choix du fournisseur dans son rapport final.
5. Veillez à ne pas sélectionner des vendeurs dont le choix pourrait donner lieu à des commérages ou à des accusations de parti pris (par exemple, des membres de la famille ou des amis).

Annexe 1 : Outils

1

2

3

4

5

6

Annexes

Outil 10 | Proposition descriptive du groupe

Exemple tiré du formulaire de micro-subventions n° 4 du dossier de la sclr.
Cet outil est conçu pour être utilisé par les groupes soutenus.

Nom du groupe	Name	Position	Contact Information
Responsable(s) du groupe présentant cette proposition, mettant en œuvre le projet et gérant le budget	1.	1.	1.
	2.	2.	2.
Emplacement du groupe			
Type d'activité/intervention			

1. Quels sont les objectifs de votre intervention d'urgence ?
2. Qui bénéficiera de l'initiative ? Combien sont-ils ?
3. Comment comptez-vous vous assurer que votre initiative ne provoquera pas de frictions ou de conflits au sein de la communauté ?
4. Y a-t-il des risques d'ordre politique ou sécuritaire qui pourraient résulter de cette initiative ? Dans l'affirmative, quels sont ces risques et comment comptez-vous y remédier ?
5. Expliquez qui gérera les finances et comment les fonds seront conservés pour garantir leur sécurité.
6. Indiquez si cette initiative aura lieu en coordination avec d'autres projets dans le village (mené par le secteur public ou d'autres organisations).
7. Présentez votre plan de travail détaillé, en indiquant chaque activité, les personnes qui s'en chargeront et le calendrier associé, à l'aide d'un tableau simple tel que celui fourni ci-dessous. Chaque activité doit être consignée sur une ligne distincte. Ajoutez autant de lignes que nécessaire.

Tableau d'échantillonnage

Activités	Quand aura-t-elle lieu ? (nombre de jours après l'octroi de la subvention)	Qui s'en chargera ?
1.		
2.		
3.		
Etc		

Annexe 1 : Outils

1

2

3

4

5

6

Annexes

Outil II | Modèle de budget pour les groupes

Nom du groupe :

Lieu :

No.	Activités, articles, services	Coût unitaire	Nombre nécessaire	Coût total	Montant nécessaire*	Contributions d'autres sources (préciser)**
1.						
2.						
3.						
4.						
5.						
Etc.						
Total						

* de la part de l'organisme de facilitation

** par exemple, de la communauté, etc.

Outil 12 | Contrats avec les groupes (lettre d'entente)

Exemple tiré du formulaire de micro-subventions n° 7 du dossier de la sclr.
Cet outil doit être adapté aux différents contextes en ajoutant ou en supprimant des critères convenus.

Accord contractuel relatif au TMG entre [nom de l'organisme de facilitation]
et [les membres représentatifs] **du Groupe** [nom du groupe]
sis à l'adresse

Cet accord contractuel définit les engagements de l'organisme de facilitation et du groupe désigné (ci-après, le **bénéficiaire**) pour la mise en œuvre d'un projet communautaire.

1. Par la signature du présent accord contractuel, **l'organisme de facilitation s'engage à** :
 - a. Fournir une subvention communautaire d'un montant total de
(devise) sous forme de transfert monétaire au groupe dénommé
....., dans la localité de pour mettre en œuvre la proposition
de projet approuvée qui est jointe au présent contrat.
 - b. Transférer les fonds dans les jours suivant la signature du
présent contrat, en espèces/par chèque/par virement bancaire.
 - c. Dispenser une formation pertinente en matière de gestion financière et de gestion
de projet, si nécessaire.
 - d. Fournir toute autre assistance convenue (par exemple, formation à de nouvelles
compétences techniques, utilisation temporaire d'équipements, mises en relation ou
présentations), comme indiqué dans l'annexe
..... ci-jointe.
 - e. Organiser une évaluation à la fin du projet avec les parties prenantes concernées, en
mettant l'accent sur l'apprentissage et la collecte des enseignements susceptibles
de contribuer à l'amélioration des interventions futures.

2. Par la signature du présent accord contractuel, les représentants du **bénéficiaire**
s'engagent à :
 - a. Mettre en œuvre toutes les activités du projet et à engager toutes les dépenses
conformément à la proposition de projet approuvée et signée ci-jointe.
 - b. Demander de l'aide ou des conseils aux autorités locales, aux services existants, à
l'organisme de facilitation ou à d'autres acteurs chaque fois que cela est nécessaire.
 - c. Suivre toutes les directives élémentaires en matière d'approvisionnement, telles
qu'elles figurent en annexe.

Annexe 1 : Outils

1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6

Annexes

- d. Suivre toutes les directives élémentaires en matière de tenue de livres et de comptabilité, telles qu'elles figurent en annexe.
- e. Ne pas apporter de modifications importantes à la mise en œuvre du plan de travail du projet ou à l'utilisation du budget du projet sans avoir au préalable demandé une réunion avec l'organisme de facilitation pour discuter de ces éventuelles modifications.
- f. Soumettre le rapport descriptif et le rapport financier définitifs à l'organisme de facilitation – conformément aux lignes directrices relatives au rapport final (ci-jointes), dès l'achèvement du projet.

Au nom de l'organisme de facilitation

Vérifié par :

Fonction :

Date de la vérification :

Signature :

Au nom du groupe soutenu par le TMG

Vérifié par :

Fonction :

Date de la vérification :

Signature:

Témoins issus de la communauté (nom et signature)

Annexe 1 : Outils

1

2

3

4

5

6

Annexes

Outil 13 | Redevabilité⁷⁰

Phase

Conception, mise en œuvre et suivi

Cette checklist permet d'évaluer les mécanismes de reddition de comptes et d'en inspirer de nouveaux dans le cadre d'un projet de TMG. Elle se décline en deux volets, qui portent sur les mesures de redevabilité mises en place par les organismes de facilitation, ainsi que sur celles établies par les groupes eux-mêmes.

La checklist permet de déterminer dans quelle mesure un organisme de facilitation et les groupes soutenus tiennent les communautés et les principales parties prenantes informées des activités de leur organisation et de leur programme par des moyens qui sont accessibles et adaptés au contexte. Les organismes de facilitation peuvent également se servir de cet outil pour effectuer une auto-évaluation. Enfin, cette liste permet de déterminer dans quelle mesure les groupes mènent des activités essentielles et si les informations relatives à ces activités sont accessibles.

Les mécanismes de redevabilité doivent toujours être mis en place en consultation avec la population locale. Les premières mesures pour les mettre sur pied doivent être prises dès la phase de conception du projet.

La méthode des feux tricolores permet d'évaluer facilement le degré de satisfaction de chaque critère (**rouge** – pas du tout, **jaune** – en cours, ou **vert** – pleinement satisfait). Le personnel de l'organisme de facilitation et les membres du groupe peuvent ainsi avoir un aperçu rapide des domaines où le partage de l'information et la communication sont les plus efficaces et des points à améliorer.

Organisme de facilitation	Questions/Critères clés		
	Rouge	Jaune	Vert
Des affiches explicatives sur le projet sont placées sur le site du projet et dans un lieu public à des fins de redevabilité et de transparence. Ces affiches contiennent des informations sur les fonds disponibles, les types d'initiatives qu'ils couvrent, les conditions à remplir par les groupes pour postuler, etc.			
L'organisme de facilitation consulte les communautés/les principales parties prenantes et convient avec elles des meilleurs moyens de communiquer des informations (par exemple, sur les activités des groupes) , compte tenu du contexte du programme.			
L'organisme de facilitation informe les communautés et les principales parties prenantes des objectifs spécifiques du programme, des activités, des coûts et du déroulement de la procédure de sélection des projets de TMG . Il rend compte aux communautés et aux groupes soutenus des progrès réalisés et des adaptations apportées aux activités.			

70. Cet outil s'inspire de la liste de contrôle du partage d'informations utilisée par DKH pour les projets de subventions en espèces pour les communautés (adaptée à son tour du « Programme Accountability Guidance Pack » de Save the Children (2013), ainsi que d'une checklist pour le suivi utilisée par la Société de la Croix-Rouge du Myanmar pour les programmes de résilience communautaire, en plus des données recueillies lors des entretiens avec les informateurs clés et de l'analyse documentaire.

Annexe 1 : Outils

1

2

3

4

5

6

Annexes

<p>Des mécanismes de rétroaction et de réclamation ont été mis en place avec la participation des populations touchées et sont à la disposition de tous les groupes et individus.</p>			
<p>Les communautés et les principales parties prenantes ont accès à des informations détaillées sur les mécanismes de retour d'information ou de plainte concernant l'organisme de facilitation, les groupes soutenus et/ou les activités spécifiques du programme.</p>			
<p>Des normes ont été établies pour l'échange d'informations entre l'ONGI et l'organisme de facilitation, et entre l'organisme de facilitation et les communautés.</p>			
<p>L'organisme de facilitation vérifie que les informations sont bien diffusées, comprises et reçues, par le biais de consultations auprès des communautés et des principales parties prenantes.</p>			
Groupes soutenus par des TMG			
<p>La population touchée est informée des activités des groupes soutenus au moyen d'annonces publiques, d'affiches, etc.</p>			
<p>Les fonctions des membres des groupes soutenus ont été définies de façon participative. Par exemple, les représentants du groupe soutenu (président, vice-président) ont été élus et les fondés de pouvoir pour les subventions en espèces ont été déterminés sur la base des options de transfert choisies.</p>			
<p>Les membres du groupe soutenu ont accepté et approuvé le plan d'action.</p>			
<p>Le groupe a convenu de tenir régulièrement des réunions et le calendrier de ces réunions est respecté. Le groupe détermine la fréquence des réunions en fonction du calendrier des activités du projet.</p>			
<p>Le groupe explique le déroulement et les résultats du projet par le biais de réunions publiques, d'affiches, des médias locaux ou de tout autre moyen accessible à la communauté.</p>			
<p>Des mécanismes de plainte et de retour d'information ont été mis en place et sont à la disposition de la population touchée, par exemple des boîtes à idées, des personnes de contact, un numéro téléphonique d'urgence, etc.</p>			
<p>Des moyens de communication avec l'organisme de facilitation sont mis en place en cas de perturbations dans la mise en œuvre du projet.</p>			
<p>Les achats sont effectués conformément aux directives en matière d'approvisionnement pour les groupes et selon les modalités convenues lors des réunions du groupe.</p>			
<p>Les groupes soutenus ont préparé des rapports descriptifs et financiers sur leur projet.</p>			

Outil 14 | Modèle de rapport descriptif pour les groupes



Phase

Mise en œuvre et suivi

Exemple tiré du formulaire de subvention d'Unbound pour les agents du changement

À l'instar du formulaire pour les propositions descriptives ([Outil 10 : Proposition descriptive du groupe](#)), le modèle de rapport descriptif doit être concis et intuitif, compte tenu des différentes activités pressantes à accomplir, du niveau d'alphabétisation du groupe et de ce que les personnes ont à gagner et à perdre en passant du temps à établir le rapport.

Agents du changement - Rapport de projet

1. Quels sont les besoins ou les défis auxquels votre communauté est confrontée et qui vous ont incité à choisir ce projet, et quels sont les objectifs que vous cherchiez à atteindre ?
2. Racontez-nous le déroulement du projet. Avez-vous rencontré des problèmes que vous n'aviez pas prévus ? Comment les avez-vous surmontés ?
3. Avez-vous eu besoin d'autres fonds ou moyens, en plus des fonds de la subvention d'Unbound pour les agents du changement, pour atteindre votre objectif ? Si oui, comment avez-vous obtenu ces moyens ?
4. En quoi la vie de votre communauté est-elle différente aujourd'hui ?
5. Y a-t-il d'autres projets qui pourraient être envisagés de la même manière dans votre communauté ?
6. Y a-t-il d'autres choses que vous aimeriez que les gens sachent à propos de votre communauté et de votre projet ?
7. Si vous n'avez pas pu mener votre projet à son terme, qu'est-ce qui vous en a empêché et de quoi avez-vous besoin pour y parvenir ?

Annexe 1 : Outils

1

2

3

4

5

6

Annexes

Outil 15 | Modèle de rapport financier pour les groupes



Phase

Mise en œuvre

Ce modèle de rapport financier est une combinaison du formulaire utilisé par la Société de la Croix-Rouge du Myanmar et de l'outil de rapport financier de la sclr.

Le modèle de rapport financier du groupe doit être adapté aux dépenses mentionnées dans la proposition de budget et doit mettre en évidence les différences entre les dépenses prévues et les dépenses réelles. Le formulaire ci-dessous doit être complété pour inclure le même nombre de postes de dépenses que ceux proposés initialement.

Une fois complété, le rapport doit être signé et daté par les signataires du contrat.

Rapport de vérification des dépenses

Lieu :

Type de projet soutenu :

Date de début du projet :

Date de fin du projet : / (en cours) ()

Vérification des dépenses : 1^{ère} tranche du TMG (), 2^e tranche (), 3^e tranche ()

A : Liste des dépenses prévues, telles qu'elles figurent dans le budget initial

B : Liste des dépenses réelles, plus toute dépense supplémentaire non prévue

C : Votre numéro de référence pour chaque reçu joint à ce rapport (au moins un reçu par dépense).

D : Différence entre les dépenses réelles et les dépenses prévues (le cas échéant)

E : Justification de la différence entre les dépenses prévues et les dépenses réelles

No.	A	B	C	D	E
1.					
2.					
3.					
4.					
5.					
Etc.					
	Total des dépenses prévues	Total des dépenses réelles			

Annexe 1 : Outils

1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6

Annexes

1. Si le total de vos dépenses réelles est supérieur aux prévisions, comment avez-vous payé ces dépenses supplémentaires ?
2. Si le total de vos dépenses réelles est inférieur aux prévisions, comment souhaitez-vous dépenser le solde ?
3. Qu'avez-vous appris sur la planification des budgets pour ce type de projets ? La prochaine fois, feriez-vous quelque chose différemment pour améliorer votre proposition de budget ?
4. Qu'avez-vous appris sur la gestion des fonds reçus dans le cadre d'une subvention, sur la tenue des comptes et sur les dépenses ?
Feriez-vous quelque chose de différent la prochaine fois pour améliorer la gestion de vos finances ?
5. Cette expérience a-t-elle révélé d'autres lacunes en matière de formation ou de compétences pour l'élaboration de budgets ou la gestion financière, qui devraient être comblées pour renforcer votre organisation ou votre groupe ? Si oui, quels sont ces besoins en termes de formation ou de renforcement des capacités ?

Au nom du groupe soutenu par le TMG

Vérifié par :

Fonction :

Date de vérification :

Signature :

Au nom de l'organisme de facilitation

Vérifié par :

Fonction :

Date de vérification :

Signature :

Annexe 1: Outils

1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6

Annexes

Outil 16 | Suivi par les pairs des projets de TMG⁷¹

Exemples de questions de suivi par les pairs à poser dans le cadre des activités de reddition de comptes. Ces questions peuvent être modifiées, ou le suivi par les pairs peut se faire de manière totalement informelle et sans formulaire. Se reporter au Guide sur les TMG, [section 4.2. Suivi des projets de TMG](#) pour lire la définition et la description de la procédure de suivi des TMG.



Phase

Mise en œuvre et suivi

Il est recommandé que le suivi du projet par les pairs soit effectué par :

- ➔ des groupes de pairs⁷²
 - ➔ si nécessaires, des groupes de pairs assistés par des bénévoles de la communauté.
- Le formulaire ci-dessous peut être adapté et utilisé par des groupes de pairs. Il vise à recueillir des données à la fois quantitatives et qualitatives.

Date de collecte des données :

Informations générales

Nom du groupe qui effectue le suivi :

.....

Nom du groupe qui fait l'objet du suivi :

.....

Type de groupe (groupe d'entraide, organisation communautaire, comité, etc.) :

.....

Lieu où le groupe qui fait l'objet du suivi met en œuvre un projet :

.....

Date de création du groupe (jj/mm/aaaa) :

.....

71. Cet outil est une version hybride des outils mis au point par les programmes SORUDEV, FSTP et ZEAT BEAD de sécurité alimentaire financés par l'Union européenne, ainsi que de l'outil Community Cash Grants FGD utilisé par DKH, qui s'inspire de la boîte à outils « transferts monétaires en situation d'urgence » du CICR et de la FICR sur l'orientation des discussions de groupe pour les projets de transferts monétaires.

72. Les groupes de pairs désignent d'autres groupes qui mènent leurs propres projets dans la même localité ou ailleurs grâce à des TMG.

Annexe 1 : Outils

1

2

3

4

5

6

Annexes

1. Stabilité du groupe**1.1.** Le groupe s'est-il réuni régulièrement, avec tous ses membres ?**2. Perception du projet****2.1.** Parmi les activités prévues dans le cadre du projet, lesquelles ont été accomplies jusqu'à présent ?**2.2.** Quelles modifications ont été apportées aux activités du projet ?**2.3.** Quels sont les principaux problèmes auxquels le groupe soutenu a été confronté jusqu'à présent ?**3. Incidence/impact du projet****3.1.** À ce jour, le projet a-t-il changé quelque chose dans la communauté touchée par la crise ? Précisez.**3.2.** Qu'est-ce qui a changé au sein du groupe soutenu grâce au projet ?**4. Risques****4.1.** Le projet a-t-il eu des répercussions négatives ?**4.2.** Quels sont les trois principaux risques/craintes du groupe soutenu à l'heure actuelle ?

5. Conclusion

5.1. À étudier par le groupe de suivi :

Sur la base de ce suivi, quelles informations doivent être diffusées au public ?
Quand et par qui ces informations doivent-elles être diffusées ?

5.2. À étudier par le groupe de suivi :

Sur la base de ce suivi, quelles informations doivent être communiquées à l'organisme de facilitation ?

Merci beaucoup pour votre temps.

Annexe 1 : Outils

1

2

3

4

5

6

Annexes

Outil 17 | Suivi du processus et suivi post-transfert des projets de TMG



Phase

Mise en œuvre and suivi

Exemple tiré de Diakonie Katastrophenhilfe (DKH)

Il est recommandé que le suivi des projets de TMG se déroule sous la forme d'un suivi par les pairs effectué en continu. Cependant, dans certains cas, l'organisme de facilitation effectuera lui aussi un suivi des processus et un suivi post-transfert (SPT). Ce suivi doit reposer sur les indicateurs établis (le cas échéant) et peut être utilisé à des fins de redevabilité ascendante et descendante, ainsi que pour prendre des décisions sur les adaptations à apporter à un projet de TMG en cours ou à venir.

Suivi post-transfert des TMG – bénévoles et organismes de facilitation

Veuillez noter que les questions et réponses ci-dessous sont fournies à titre indicatif et **doivent être adaptées à votre intervention et au contexte**. Basé sur le Guide de DKH sur le suivi post-transfert, ce questionnaire a été complété par les enseignements tirés de la boîte à outils « transferts monétaires en situation d'urgence » du CICR et de la FICR.

Le tableau suivant peut être utilisé comme outil de discussion avec des membres représentatifs du groupe.

AVANT DE COMMENCER Présentation	
Date	
Nom de la personne chargée de l'entretien (membre du personnel)	
Lieu	

INFORMATIONS GÉNÉRALES Membres du groupe (autorisés à recevoir des TMG)	
Nom	
Sexe des répondants (à noter pour tous les participants)	H / F
Fonction au sein du comité	

Annexe 1 : Outils

1

2

3

4

5

6

Annexes

QUESTIONS RELATIVES AU PROCESSUS

Êtes-vous satisfait de la modalité de transfert utilisée pour vous remettre l'argent ?

Oui Plus ou moins Non

Pourquoi ?

Avez-vous eu des problèmes techniques pour recevoir l'argent ?

Oui Non

Si la réponse est « Oui » : quel genre de problèmes ?

Expiration de la carte bancaire Compte bloqué Commissions bancaires

Code PIN oublié Difficulté à maîtriser la technologie

Nombre limité d'endroits où retirer l'argent

Problème lié à la technologie biométrique (lecteur d'empreinte digitale, etc.)

Le marché participant n'accepte pas la carte à puce

Autre problème (précisez) :

Vous êtes-vous senti en sécurité lorsque vous avez reçu, transporté et dépensé l'argent ?

Oui Plus ou moins Non

Si vous avez répondu « Plus ou moins » ou « non », expliquez pourquoi

Avez-vous reçu le montant total du transfert ?

Comment vous êtes-vous rendu à l'endroit où vous avez reçu l'argent ? (par exemple, à pied, en voiture, en bus...)

Combien de temps avec-vous mis pour vous y rendre ?

< 15 min. < 30 min. < 1 heure Entre 1 et 2 heures > 2 heures Ne sait pas

Êtes-vous satisfait de la procédure de transfert ?

Oui Plus ou moins Non

Si vous avez répondu « Plus ou moins » ou « non », expliquez pourquoi

Combien de temps avez-vous dû attendre chez le prestataire de services financiers pour recevoir votre argent ?

< 15 min. < 30 min. < 1 heure Entre 1 et 2 heures > 2 heures Ne sait pas

Le prestataire de services vous a-t-il traité avec respect ?

Oui Plus ou moins Non

Si vous avez répondu « Plus ou moins » ou « non », expliquez pourquoi

Annexe 1 : Outils

1

2

3

4

5

6

Annexes

QUESTIONS RELATIVES AUX PRODUITS

Transfert de l'aide au groupe cible

Quelle partie du montant du TMG avez-vous reçue jusqu'à présent ? (en devise locale)

Combien de transferts avez-vous reçus jusqu'à présent dans le cadre de ce projet ?

Quand avez-vous reçu le dernier transfert ?

Date:

Sur le montant du TMG que vous avez reçu, combien avez-vous dépensé jusqu'à présent ?

À l'attention de la personne chargée de l'entretien : vérifier ce chiffre par rapport aux comptes du comité

Devise locale :

Le montant reçu correspond-il au montant qui avait été annoncé ?

Oui Non

Qui, au sein de votre comité, a reçu le transfert monétaire ? (indiquer sa fonction dans le comité)

Dans votre comité, qui prend les décisions relatives aux dépenses ?

Y a-t-il eu des désaccords sur l'utilisation des fonds du projet de TMG ?

Oui, nous nous sommes souvent disputés à ce sujet

Il y a parfois eu des divergences d'opinion, mais nous sommes parvenus à un accord

Non, il n'y a pas eu de désaccord

Le fait de recevoir de l'argent vous a-t-il posé des problèmes ?

Le projet de TMG n'a causé aucun problème

Le projet de TMG a entraîné quelques petits différends

Le projet de TMG a entraîné des conflits

S'il a causé des problèmes, veuillez indiquer avec qui vous avez eu des différends à cause du projet de TMG :

Leaders de la communauté Personnel du projet Voisins et amis

Communauté au sens large Autre

Si autre, précisez :

Pensez-vous que les achats que vous avez effectués jusqu'à présent ont servi efficacement à la réalisation du projet communautaire ?

Oui Non Ne sait pas

Si la réponse est « Non », veuillez expliquer pourquoi :

Annexe 1 : Outils

1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6

Annexes

Procédés d'achat

Avez-vous dépensé le TMG comme vous l'aviez prévu dans la proposition de projet ?

Oui Non Ne sait pas

À l'attention de la personne chargée de l'entretien : validez la réponse en vérifiant les reçus par rapport au budget du projet et consignez les écarts éventuels.

Suivi des dépenses et des coûts du projet

Le montant du TMG est-il suffisant pour mener le projet à son terme ?

Oui, certainement Probablement Probablement pas Non

Si la réponse est « Probablement », « Probablement pas » ou « Non » : pour quelles raisons pourrait-il se révéler insuffisant ?

Annexe 1 : Outils

1

2

3

4

5

6

Annexes

Outil 18 | Récolte des incidences – exemple de modèle



Phase

Mise en œuvre et suivi

Comme indiqué dans le Guide, la récolte des incidences est une démarche spécifique au contexte. Il n'est donc pas possible de fournir un outil standard pour cet exercice. Le tableau suivant est un exemple d'outil que les organismes de facilitation peuvent adapter pour consigner les résultats issus d'une récolte des incidences. Ce tableau peut être configuré dans Microsoft Excel et la feuille codée en fonction du type de résultats constatés (par exemple, résilience, secours vital, autonomisation des femmes, etc.).

Résultat constaté			
Projet(s) de groupe faisant l'objet d'un suivi			
Qui a identifié le résultat ?			
Question pour la récolte des incidences - En quoi le changement est-il important ?			
Question pour la récolte des incidences - En quoi le projet de TMG a-t-il contribué à ce changement ?			
Question pour la récolte des incidences - Quels sont les autres éléments qui ont eu une incidence sur le changement ?			
Comment les résultats de la récolte des incidences sont-ils communiqués aux communautés qui participent au projet ou qui sont concernées par celui-ci ?			
Notez toute réaction de la communauté à l'égard des résultats constatés et des conclusions.			
Mesures à prendre sur la base des résultats constatés, à quel moment et par qui.			

Outil 19 | Argent contre travail (CfW)

Remarque : les acteurs engagés dans des TMG ne considèrent pas tous la modalité « argent contre travail » (Cash for Work, CfW) comme étant pertinente ou appropriée à utiliser dans le cadre d'un TMG. Il est donc recommandé de procéder à une analyse minutieuse de la pertinence et de la faisabilité du CfW dans le contexte en question et de son adéquation au projet avant d'envisager cette solution.

Voici une brève checklist complémentaire élaborée par la Société de la Croix-Rouge du Myanmar (MRCS), dans l'éventualité où les comités bénéficiaires d'un TMG souhaiteraient adopter la modalité CfW dans le cadre du projet soutenu⁷³. Cette checklist peut être utilisée comme source d'inspiration par d'autres acteurs, mais elle doit toujours être adaptée au contexte et aux exigences de l'organisme de facilitation.

Mise en œuvre de la modalité « argent contre travail » au titre du TMG

Programme de résilience communautaire : Rakhine – Myanmar, MRCS⁷⁴

Les orientations et la liste de contrôle suivantes sont spécifiques à la modalité CfW. Cependant, elles font partie d'un cadre de programmation global et doivent être considérées comme un sous-ensemble des orientations de programmation existantes.

Identification des projets de CfW :

Le type d'activités à entreprendre par le biais de l'approche CfW devrait être lié aux processus de planification communautaire mis en place dans le cadre du Programme de résilience communautaire. Les plans d'action communautaires (PAC) devraient être les instruments de référence pour définir les activités de CfW. Les activités entreprises dans le cadre du CfW doivent mettre l'accent sur la création d'actifs communautaires, dans la mesure où les projets doivent bénéficier à l'ensemble de la communauté. Les Comités villageois de résilience (CVR) doivent régulièrement mettre à jour les plans d'action communautaires afin de s'assurer que les projets de CfW identifiés sont basés sur les besoins existants.

Les subventions communautaires en espèces (TMG), une modalité de CfW :

La MRCS a mis au point une approche innovante appelée « subventions communautaires en espèces » (Community Cash Grants, CCG). Il s'agit de fournir une assistance financière à des institutions communautaires telles que les Comités villageois de résilience pour accomplir de petits projets dirigés par la communauté et destinés à améliorer les infrastructures communautaires. Le CfW doit être mis en œuvre en tant que TMG, dans le cadre duquel les Comités villageois de résilience jouent un rôle de premier plan dans la gestion du projet.

73. Certains points de la checklist d'origine ont été supprimés.

74. Cette mention s'applique au programme mené par la MRCS à Rakhine, et non à l'ensemble de ses programmes. La MRCS a recours à des subventions communautaires en espèces (Community Cash Grant ou CCG).

Gestion du CfW par les Comités villageois de résilience :

Les Comités villageois de résilience sont responsables de la gestion et de l'administration des TMG, ce qui inclut la supervision de la mise en œuvre des activités de CfW. La MRCS doit renforcer les capacités de ces Comités villageois de résilience afin qu'ils puissent s'acquitter correctement de toutes leurs tâches administratives, y compris la sélection des bénéficiaires, la gestion de la main-d'œuvre, la tenue des registres, la supervision de la qualité du travail, la sécurité des travailleurs, le respect des cycles de paiement et la garantie de la transparence. Au niveau du village, les CVR et les sous-comités tels que le comité WASH et le comité de réduction des risques de catastrophes doivent également participer activement à la planification et la mise en œuvre des activités de CfW.

Les principaux aspects de la mise en œuvre du CfW sont les suivants :

- ➔ Étant donné que le CfW est mis en œuvre en tant que TMG, il faut respecter toutes les procédures applicables à la mise en œuvre des TMG.
- ➔ Procéder à un ciblage participatif des bénéficiaires conformément aux critères de ciblage convenus au préalable, avec la participation active des CVR.
- ➔ Le nombre de bénéficiaires à inclure dépendra du type de travail à accomplir et du nombre total de jours de travail nécessaires pour l'achever. En moyenne, chaque bénéficiaire devrait avoir droit à au moins 20 jours de travail salarié.
- ➔ Le salaire journalier doit être décidé collectivement avec la communauté et en tenant compte d'autres facteurs du marché (par exemple, les tarifs de CfW appliqués par d'autres agences, le panier minimum des dépenses, etc.). Dans le cas du projet de la MRCS, le salaire journalier prévu est de 7 000 MMK. Si les salaires journaliers varient en fonction des compétences des travailleurs, ce point doit être convenu à l'avance et un système approprié doit être mis en place pour assurer la bonne gestion de ces salaires.
- ➔ Dans chaque ménage identifié, une seule personne sera sélectionnée comme bénéficiaire. Cette mesure vise à maximiser le nombre de ménages qui bénéficieront du CfW.
- ➔ Le travail des enfants n'est autorisé dans aucun programme de CfW. L'âge minimum des bénéficiaires est de 18 ans.
- ➔ La mise en œuvre du CfW doit se faire dans la transparence au niveau de la communauté, en affichant des informations sur le projet, les tarifs appliqués et le calendrier des travaux.
- ➔ Il incombe à la MRCS de s'assurer que des mécanismes de plainte et de retour d'information sont en place pour renforcer la responsabilité vis-à-vis des bénéficiaires.
- ➔ Avec le soutien de la MRCS, les Comités villageois de résilience doivent prendre en charge les systèmes de documentation convenus à l'avance, par exemple le registre quotidien des présences/les feuilles d'appel, le registre des paiements et tous les autres documents pertinents.

Soutien matériel pour entreprendre les travaux :

La réalisation d'un chantier de CfW nécessite différents types d'outils et d'équipements, ainsi que des matériaux naturels tels que du bambou, des pierres, etc. Il est attendu des communautés qu'elles s'efforcent d'obtenir autant que possible ces matériaux dans leurs propres villages. Les budgets des projets de CfW doivent cependant inclure les coûts d'acquisition des matériaux et des outils de base que les communautés ne sont pas en mesure de se procurer. L'équipe de la MRCS doit aider les CVR à établir correctement les budgets correspondants et leur expliquer la procédure à suivre pour acheter ces matériaux.

Annexe 1 : Outils

1

|

2

|

3

|

4

|

5

|

6

Annexes

Païement des salaires aux bénéficiaires :

Après chaque période de 5 jours de travail, les Comités villageois de résilience effectueront les paiements aux bénéficiaires, conformément à la procédure convenue. L'équipe de la MRCS et les CVR doivent prendre part à la procédure de paiement afin de s'assurer que tous les mécanismes convenus sont bien respectés.

Annexe 2

Glossaire des transferts monétaires aux groupes

Le glossaire des transferts monétaires aux groupes (TMG) vise à faciliter une interprétation commune et une utilisation cohérente des termes relatifs aux TMG. Les définitions données ici ne correspondent pas nécessairement aux programmes de TMG dans tous les contextes. Les termes et expressions généralement utilisés dans l'assistance en espèces et en coupons ne sont pas inclus ici. Les lecteurs peuvent se référer au [Glossaire du CaLP](#) pour obtenir davantage de précisions et d'explications.

Annexe 2 : Glossaire des transferts monétaires aux groupes

1

2

3

4

5

6

Annexes

Terme/ Expression	Sigle/ Abréviation	Explication
Transferts monétaires aux groupes	TMG	Une approche visant à fournir des ressources sous forme de liquidités à des groupes sélectionnés pour mettre en œuvre des projets qui bénéficient à une partie de la communauté ou à la communauté dans son ensemble. Les TMG sont une modalité de réponse qui vise à transférer le pouvoir aux populations touchées par une crise (généralement délimitées par zone géographique) ou à des groupes communautaires ⁷⁵ pour répondre à leurs propres besoins et priorités.
Acteurs locaux et nationaux	n/a	<p>Le Grand compromis définit ces acteurs comme « des intervenants nationaux et locaux, parmi lesquels figurent les gouvernements, les communautés, les sociétés nationales de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge, et la société civile locale ». En ce qui concerne la mesure des progrès accomplis dans la réalisation de leur objectif de financement, les signataires du Grand compromis se sont mis d'accord sur les définitions suivantes⁷⁶ :</p> <ul style="list-style-type: none"> ➔ Acteurs non étatiques locaux et nationaux : organisations participant à des opérations de secours qui sont basées et qui opèrent dans le pays bénéficiaire de l'aide et qui ne sont pas affiliées à une ONG internationale. (Un acteur local n'est pas considéré comme affilié s'il fait partie d'un réseau, d'une fédération ou d'une alliance, mais qu'il conserve par ailleurs des systèmes de gouvernance et de collecte de fonds indépendants). ➔ Acteurs étatiques nationaux et infranationaux : autorités gouvernementales du pays affecté et bénéficiaire de l'aide qui participent à des opérations de secours, que ce soit au niveau local ou national. <p>Les acteurs locaux et nationaux comprennent les organisations communautaires, les organisations dirigées par des femmes et les organisations de défense des droits des femmes, les organisations dirigées par des réfugiés, etc. En outre, les réseaux nationaux et locaux, les alliances et les plateformes de coordination peuvent également être considérés comme des acteurs locaux et nationaux.</p>

75. Par exemple, les groupes d'entraide, les organisations communautaires, les comités communautaires et d'autres structures formelles et informelles.

76. Texte tiré de la boîte à outils du Groupe de travail chargé de la localisation établi dans le cadre du Grand compromis (2018). https://glocalisation.ifrc.org/wp-content/uploads/2021/03/Resource-Kit_FRENCH.pdf

Annexe 2 : Glossaire des transferts monétaires aux groupes

1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6

Annexes

Terme/ Expression	Sigle/ Abréviation	Explication
Apprentissage pratique et collectif dans les crises	PALC	Processus mentionné dans la réponse aux crises menée par les survivants et les communautés (sclr) qui vise à établir des méthodes communautaires d'analyse rapide de la situation, d'enquête d'appréciation (voir ci-dessus), de gestion de l'information, de mobilisation, d'analyse des lacunes et d'apprentissage. Le processus PALC est généralement lancé par des organismes de facilitation dans des situations d'urgence et dirigé par des représentants de la population touchée par la crise afin de déterminer les priorités et les capacités d'entraide et d'action collective, avant d'annoncer et de concevoir des projets de TMG. À la différence d'une évaluation classique des besoins, le processus PALC met l'accent sur la définition des priorités par la communauté elle-même, ainsi que sur l'efficacité, la redevabilité, l'inclusion et la cohésion sociale.
Argent contre travail (Cash for Work)	CfW	Se reporter à la définition du Glossaire du CaLP . Dans le contexte des TMG, le CfW peut faire partie intégrante d'un projet de groupe. Les conditions du CfW doivent être définies avec l'aide des communautés concernées. Le groupe soutenu par la subvention est tenu de faciliter les transferts aux personnes qui prennent part au travail et de superviser les activités de CfW. Si plusieurs groupes d'une même communauté, ou de communautés proches, bénéficient de subventions au titre de projets incluant la modalité CfW, le partenaire local devra veiller à ce que leurs conditions soient similaires (nombre de jours de travail/de personnes engagées, montant des transferts monétaires, etc.).
Communauté de pratique	CdP	Groupe de personnes parta-geant le même intérêt ou la même passion. Une CdP échange régulièrement des expériences, des bonnes pratiques, des leçons apprises, etc. pour renforcer son travail et ses connaissances. Les membres d'une CdP peuvent se réunir sur une plateforme en ligne ou en personne. Les groupes de discussion du CaLP sont un exemple de communauté de pratique.
Conditionnalité en rapport avec les TMG	n/a	La conditionnalité ⁷⁷ des transferts monétaires fait généralement référence aux conditions préalables à remplir pour recevoir une assistance en espèces ou des coupons (par exemple, la participation à une formation). Toutefois, les TMG sont généralement octroyés de manière inconditionnelle, c'est-à-dire qu'ils ne sont pas assortis de telles conditions.
Coordination humanitaire par zone	ABHC ⁷⁸	Une approche qui réoriente la coordination humanitaire vers des systèmes organisés autour des besoins des populations touchées plutôt qu'en fonction de mandats sectoriels – et qui remet en question l'approche actuelle des clusters.

77. Voir la définition détaillée de la conditionnalité dans le Glossaire du CaLP : <https://www.calpnetwork.org/wp-content/uploads/2020/03/calp-glossary-english.pdf#page=7>

78. Jeremy Konyndyk, Patrick Saez et Rose Worden, 2020. « Inclusive Coordination : Building an Area-Based Humanitarian Coordination Model ». Document d'orientation du CGD. Washington, DC : Center for Global Development. <https://www.cgdev.org/publication/inclusive-coordination-building-area-based-humanitarian-coordination-model>

Annexe 2 : Glossaire des transferts monétaires aux groupes

1

2

3

4

5

6

Annexes

Enquête d'appréciation	n/a	Une composante de la collecte de données qui suit une approche guidée par la communauté et qui s'appuie sur les points forts et le potentiel des actions d'entraide, en identifiant et en diffusant des mécanismes, des initiatives et des idées d'adaptation qui ont fait leurs preuves.
Évaluation de la vulnérabilité et des capacités	EVC	Évaluation de la vulnérabilité et des capacités
Groupes communautaires	n/a	Groupes ou organisations qui ont été créés et fonctionnent dans un but précis, ou pour fournir un service particulier au sein d'une communauté ⁷⁹ .
Groupe d'entraide	n/a	Groupe informel, généralement composé de 10 à 20 personnes, qui se réunissent de leur plein gré pour résoudre un problème commun ou pour tisser un réseau de soutien mutuel. Par ailleurs, un programme d'assistance peut mettre sur pied des groupes d'entraide en vue d'inscrire dans la durée les résultats souhaités pour les bénéficiaires. Les groupes d'entraide visent essentiellement à favoriser la convergence des membres autour des mesures à prendre, des objectifs à atteindre et des avantages mutuels escomptés.
Groupes d'épargne / Associations villageoise d'épargne et de crédit	GE / AVEC	Ce modèle consiste à mettre en place des groupes d'épargne autogérés où chaque membre apporte une épargne financière que les autres membres du groupe peuvent emprunter, souvent à tour de rôle ou à l'occasion d'événements particuliers. Comptant généralement entre 10 et 25 membres, les GE/AVEC peuvent être établis avec le soutien d'organismes de facilitation, mais ils sont censés être basés sur des initiatives de groupe. Dans le contexte des TMG, ce modèle est principalement envisagé pour des groupes informels de taille réduite, en vue d'appuyer leur apprentissage expérientiel de la gestion financière. Voir par exemple le réseau SEEP pour plus d'informations et de conseils sur les groupes d'épargne.
Localisation	n/a	Il n'existe pas de définition arrêtée de la « localisation ». En vertu du Grand compromis, les 63 signataires se sont engagés à « proposer une action humanitaire fondée sur des principes aussi locale que possible, qui ne passe à l'échelle internationale qu'en cas de besoin, tout en continuant de reconnaître le rôle crucial des acteurs internationaux, en particulier dans les situations de conflit armé ». La localisation, au sens strict du terme, peut être considérée comme un mécanisme visant à renforcer les investissements internationaux et le rôle des acteurs locaux, dans le but de réduire les coûts et d'étendre la portée de l'action humanitaire. Dans un sens plus large, elle peut être vue comme une manière de re-penser en profondeur le secteur de l'humanitaire, reconnaissant que l'écrasante majorité de l'assistance humanitaire est déjà fournie par les acteurs locaux ⁸⁰ .

79. Définitions. (2020). <https://www.definitions.net/definition/community+group>

80. Texte tiré de la boîte à outils du Groupe de travail chargé de la localisation établi dans le cadre du Grand compromis (2018). https://glocalisation.ifrc.org/wp-content/uploads/2021/03/Resource-Kit_FRENCH.pdf

Annexe 2 : Glossaire des transferts monétaires aux groupes

1

2

3

4

5

6

Annexes

Microcrédit	n/a	Prêts de faible montant accordés à des particuliers (ou à des groupes), généralement comme une forme de microfinance. Ils peuvent être accordés par des organisations ou par l'intermédiaire d'entreprises, par exemple pour créer ou développer des activités génératrices de revenus.
Micro-subventions de groupe	n/a	L'expression « micro-subventions de groupe » est utilisée par la CdP de la réponse aux crises menée par les survivants et les communautés (sclr) pour désigner les TMG, c'est-à-dire un transfert monétaire à des individus, des groupes, des communautés ou des organisations pour atteindre des résultats spécifiques ou généraux prédéfinis. Les micro-subventions sont généralement comprises entre 50 et 5 000 dollars et il n'est pas nécessaire de les rembourser à l'organisme de financement.
Organisations communautaires	CBO	Groupes non gouvernementaux à but non lucratif qui œuvrent au niveau local. Les organisations communautaires sont généralement officiellement déclarées et peuvent avoir un objectif spécifique ou une orientation plus large dans leur secteur. La collaboration avec les organisations communautaires peut apporter une valeur ajoutée considérable aux projets, étant donné que ces organisations sont généralement constituées sur place et dotées d'un personnel local, disposant d'une connaissance et d'une expérience approfondies du contexte et parlant la ou les langues locales.
Organismes de facilitation	n/a	Expression servant à désigner les acteurs locaux et nationaux, les organisations non gouvernementales internationales (ONGI) ainsi que les agences des Nations Unies qui soutiennent des groupes dans les zones touchées par une crise pour qu'ils mettent en œuvre leurs propres réponses à la crise en question et à d'autres défis. Cette expression est utilisée pour souligner que ces acteurs sont appelés à transférer le pouvoir de décision et d'action aux groupes soutenus afin que ceux-ci conçoivent leurs propres projets, les mettent en œuvre et en assurent le suivi. Le rôle de ces acteurs devrait donc consister avant tout à faciliter ces tâches aux groupes soutenus.
Plans d'action communautaires	PAC	Également connus sous le nom de plans d'action de groupe, les PAC permettent aux membres de la communauté de déterminer les besoins prioritaires et les moyens d'y répondre, en mettant l'accent sur les activités qui peuvent être entreprises au profit d'une partie de la communauté ou de la communauté dans son ensemble (par exemple, un hameau, un groupe défini par ses moyens de subsistance, un groupe démographique particulier). Le terme « communauté » n'implique pas la participation de tous les membres qui la composent, dans la mesure où ses activités sont souvent conçues et mises en œuvre par un groupe ou un comité spécifique qui a été élu. Les PAC fixent un calendrier précis et énumèrent les ressources nécessaires (financières, en personnel, en matériel, etc.) à la mise en œuvre des activités. La clé d'un PAC efficace réside dans le fait qu'il est élaboré, maîtrisé et mis en œuvre par les communautés touchées elles-mêmes.

Annexe 2 : Glossaire des transferts monétaires aux groupes

1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6

Annexes

Récolte des incidences	n/a	La récolte des incidences est une méthode participative de suivi et d'évaluation qui fait appel au personnel impliqué dans la mise en œuvre d'un projet ainsi qu'à ses bénéficiaires pour recenser, décrire, formuler, vérifier et analyser les résultats de ce projet. Cette méthode s'applique aux contextes où les liens de cause à effet ne sont pas évidents et où l'analyse se fait donc à rebours pour comprendre dans quelles mesure les activités du programme ont contribué aux changements constatés ⁸¹ (voir également le Guide sur les TMG, section 4.2.1. Récolte des incidences (version abrégée)).
Réponse aux crises menée par les survivants et les communautés (sclr)	sclr	Ainsi nommée par une CdP dans le cadre de l'initiative « Local to Global Protection », la sclr est une approche fondée sur les réponses guidées par les communautés visant à compléter les interventions humanitaires habituellement dirigées de l'extérieur. L'approche sclr peut être appliquée dans des situations de crise prolongée, dans des crises soudaines ou à évolution lente et dans des programmes de résilience. La sclr comprend une composante de TMG appelée « micro-subsidations de groupe ». Le sigle sclr ne porte pas de majuscule car cette approche n'est pas considérée comme une méthode standard. Il s'agit plutôt d'un ensemble d'orientations évolutives qui sont constamment modifiées et mises en contexte.
Réponse guidée par la communauté	n/a	Interventions/initiatives conçues et mises en œuvre par un groupe de personnes ayant un objectif commun ou un ou plusieurs problèmes partagés qu'elles souhaitent traiter ensemble, soit au nom de leur communauté, soit au nom des membres de ce groupe. Les sujets abordés sont généralement divers, allant des réponses aux crises soudaines à des projets de résilience à long terme.
Restrictions en rapport avec les TMG	n/a	Les restrictions se réfèrent généralement à des limitations quant à la manière de dépenser l'assistance en espèces ou en coupons ⁸² . Dans le cas des TMG, en revanche, les restrictions se rapportent généralement à la limitation des projets à un secteur ou à un domaine d'intervention particulier. Il peut s'agir, par exemple, d'une restriction imposée par un donateur qui stipule les dépenses à consacrer à la promotion des moyens de subsistance ou aux projets dédiés au règlement des conflits. Il est conseillé aux acteurs de plaider en faveur d'une certaine souplesse dans le financement. Toutefois, il est aussi possible de concilier les restrictions avec les priorités de la communauté (se reporter également au Guide sur les TMG, Section 2.3.2. Concevoir des TMG appropriés).

81. BetterEvaluation. (n.d).

https://www.betterevaluation.org/en/plan/approach/outcome_harvesting#OH_what_is_OutcomeHarvesting

82. Consulter la définition détaillée de la restriction dans le Glossaire du CaLP :

<https://www.calpnetwork.org/wp-content/uploads/2020/03/calp-glossary-english.pdf#page=15>

Annexe 2 : Glossaire des transferts monétaires aux groupes

1

2

3

4

5

6

Annexes

Suivi post-transfert	SPT	Outil utilisé par les organismes de facilitation pour suivre l'avancement des projets soutenus et recueillir les commentaires des groupes soutenus sur la qualité, l'efficacité et les risques perçus de l'assistance fournie. Le SPT est réalisé après que les transferts monétaires et/ou les services complémentaires ont été fournis aux groupes soutenus. Les résultats de ce suivi servent à adapter et à éclairer l'élaboration de programmes et l'apprentissage.
Titulaires de droits	n/a	<p>Une expression plus valorisante à utiliser pour désigner les individus, plutôt que « bénéficiaires » ou « destinataires de l'aide » lorsqu'il s'agit de mener des actions au sein d'une communauté. Elle englobe tous les membres d'une communauté ciblée.</p> <p>« Du point de vue des droits de l'homme, tous les individus sont des titulaires de droits qui peuvent légitimement revendiquer ces droits par rapport à des détenteurs d'obligations spécifiques, tels que les États et d'autres acteurs, qui sont investis de responsabilités et peuvent être tenus pour responsables de leurs actes »⁸³.</p>

83. Texte tiré de Social Protections and Human Rights (n.d.). Rights-holders.

<https://socialprotection-humanrights.org/key-issues/universality-of-protection-and-effective-access/rights-holders/>

Références

- Adams, L. (2017, January). Learning from cash responses to the tsunami Final Report. <https://www.odi.org/sites/odi.org.uk/files/odi-assets/publications-opinion-files/4860.pdf>
- Adams, L., & Winahyu, R. (2006, October). Learning from cash responses to the tsunami Case Studies. <https://www.ennonline.net/attachments/870/learning-cash-responses-tsunami.pdf>
- Alfayez, S., Atemnkeng, K., Bathily, M., Berganagros, A., Djre, M., Ferracuti, A., Fierro, B., Kimani, M., Panetta, D., Post, N., Reynolds, R., Salanti, S., Wanjau, K., Ward, S., & Wilson, K. (2019). Savings Groups for Refugees: 10 tips for Development and Humanitarian actors. https://seepnetwork.org/files/galleries/SEEP_SGs-for-Refugees_FINAL,20200326.pdf
- Anand, M., Mecagni, A., & Piracha, M. (n.d.). Practical Tools and Frameworks for Measuring Agency in Women's Economic Empowerment. 18.
- Antequisa, R., & Corbett, J. (2018). Philippines Learning Brief: 13.
- Bryant, J. (2019). Mapping local capacities and support for more effective humanitarian responses. 8.
- Banque mondiale. (2015). Community-Led Partnerships for Resilience. https://www.gfdr.org/sites/default/files/publication/Community_led_partnership_JUNE24.pdf
- CARE. (n.d.). Assessing the Viability of Savings Groups as a Vehicle for Women's Economic Empowerment in Africa Findings from Kenya, Tanzania and Uganda and Ethiopia. Retrieved November 13, 2020, from https://mangotree.org/files/galleries/CARE_Savings-Groups-for-WEE-Outcomes.pdf
- Corbett, J. (n.d.). Lesson from ongoing pilots to support community-led response to crisis of the Linking Preparedness Response and Resilience (LPRR). 13.
- Croix-Rouge espagnole. (n.d.). BUILDING COMMUNITIES, A holistic approach to relocation and livelihoods: housing, cash grants, and community projects. Consulté le 18 septembre 2020, à l'adresse https://www.calpnetwork.org/wp-content/uploads/2020/01/src_case_study_livelihoods_cash_grant_tsunami_sri_lanka1.pdf
- Doocy, S., Johnson, D., & Robinson, C. (2008). Cash Grants in Humanitarian Assistance: A Nongovernmental Organization Experience in Aceh, Indonesia, Following the 2004 Indian Ocean Tsunami. *Disaster Medicine and Public Health Preparedness*, 2(2), 95–103. <https://doi.org/10.1097/DMP.0b013e318170b5b4>
- Evans, D., Hausladen, S., Kosec, K., & Reese, N. (2014). Community-Based Conditional Cash Transfers in Tanzania: Results from a Randomized Trial. The World Bank. <https://doi.org/10.1596/978-1-4648-0141-9>
- Fast, L. (2019, December). Beyond local and international Humanitarian action at the margins. https://www.odi.org/sites/odi.org.uk/files/resource-documents/intermediaries_briefing_note_web.pdf
- Grundin, S., & Saadeh, L. (2018). Learning from community-led resilience responses in the occupied Palestinian territories. 13.
- Hamilton, Z., Casswell, J., & Alonso, A. (2020). Human-centred design in humanitarian settings: Methodologies for inclusivity. 23.

Références

Humanitarian Leadership Academy. (2019, October). Unpacking Localization. <https://www.icvanetwork.org/system/files/versions/Unpacking%20Localization%20ICVA-HLA.pdf>

ICVA. (2020, March). Reinforce, ReinforceReinforce: Localization in the COVID-19 Global Humanitarian Response. https://www.icvanetwork.org/system/files/versions/ICVA_Localization_COVID19.pdf

Jeremy Konyndyk, Saez, P., & Worden, R. (2020, October). Inclusive Coordination: Building an Area-Based Humanitarian Coordination Model. <https://www.cgdev.org/sites/default/files/inclusive-coordination-konyndyk-saez-worden.pdf>

Jodar, J. (2020, November). Transferring power to local CVA actors : Rhetoric vs Reality. <https://www.calpnetwork.org/blog/transferring-power-to-local-cva-actors-rhetoric-vs-reality/>

Jodar, J., Kondakhchayan, A., McCormack, R., Peachey, K., Phelps, L., & Smith, G. (2020, July). The State of the World's Cash 2020: Cash and Voucher Assistance in Humanitarian Aid. <https://www.calpnetwork.org/publication/the-state-of-the-worlds-cash-2020-full-report/>

Konyndyk, J., & Worden, R. (n.d.). People-Driven Response: Power and Participation in Humanitarian Action. 30.

Kusuma, D., McConnell, M., Berman, P., & Cohen, J. (2017). The impact of household and community cash transfers on children's food consumption in Indonesia. *Preventive Medicine*, 100, 152–158. <https://doi.org/10.1016/j.ypmed.2017.04.020>

Le Manuel Sphère. (2018). <https://handbook.spherestandards.org/fr/sphere/#ch001>

Ledgerwood, J. (2020, March). Learning Brief: A Market Systems Approach to Savings Groups. https://seepnetwork.org/files/galleries/SEEP_A-Market-Systems-Approach-to-SGs_20200422_FINAL.pdf

Lor-Mehdiabadi, W., & Adams, L. (n.d.). Evaluation and Review of the Use of Cash and Vouchers in Humanitarian Crises. Retrieved January 14, 2021, from https://ec.europa.eu/echo/files/evaluation/2008/cash_review_report.pdf

McHattie, S. (2016). Rapport d'Évaluation Projet Pilot Cash Communautaire de Diakonie Katastrophenhilfe et PAP-RDC à Oïcha, Nord-Kivu, République Démocratique du Congo.

Metcalf-Hough, V. (2020). The future of the Grand Bargain. 15.

Metcalf-Hough, V., Fenton, W., Willitts-King, B., & Spencer, A. (2020, June). Grand Bargain annual independent report 2020. https://www.odi.org/sites/odi.org.uk/files/resource-documents/gb_2020_full_report_web.pdf

Moers, P. (1998). Community Currency Systems: A Co-operative Option for the Developing World ? 79.

Outcome Harvesting. (2015, March 5). BetterEvaluation. https://www.betterevaluation.org/en/plan/approach/outcome_harvesting

Références

- OXFAM. (n.d.). Community Recovery Cash Grant Responding to the shelter, food security and livelihood needs to enable early recovery of earthquake affected people in Sumatra, Indonesia. Retrieved September 18, 2020, from <https://www.calpnetwork.org/wp-content/uploads/2020/03/final-efsl-west-sumatra-report-v100310-1.pdf>
- OXFAM. (2020, November 6). Initial Findings on Emergent Agency in a time of Covid - launch webinar and briefing. From Poverty to Power. <https://oxfamblogs.org/fp2p/emergent-agency-in-a-time-of-covid-launch-webinar-and-briefing/>
- Rickard, Katherine. (2019). Women's empowerment and Savings Groups: Monitoring and results measurement toolkit. https://seepnetwork.org/files/galleries/SG_Womens_Empowerment_MRM_Toolkit_FINAL_Sept_2019.pdf
- Rickard, Kathrine, & Johnsson, A. (n.d.). Learning Brief: Women's Empowerment and Savings Groups: What Do We Know? Retrieved November 13, 2020, from <https://seepnetwork.org/files/galleries/2019-SG-LB-Womens-Empowerment-And-SGs-EN-DIGITAL.pdf>
- Skovdal, M., Mwasiaji, W., Webale, A., & Tomkins, A. (2011). Building orphan competent communities: experiences from a community-based capital cash transfer initiative in Kenya. *Health Policy and Planning*, 26(3), 233–241. <https://doi.org/10.1093/heapol/czq039>
- Staehele, M. (2020). Learning Brief: Digital Savings Groups. https://seepnetwork.org/files/galleries/SEEP_Digital-Savings-Groups_20200420.pdf
- Société de la Croix-Rouge du Myanmar. (n.d.). Community Cash Grants: A Pathway for Building Resilience. Consulté le 12 janvier 2021, à l'adresse https://gallery.mailchimp.com/a55eb3b87b453e5e66ee30580/files/8269d3ab-4326-416b-b8c3-4f56a225eeae/Community_Cash_Grant_final.pdf
- Société de la Croix-Rouge du Myanmar. (2020a). Programme Summary 2019, Delivering Humanitarian Assistance in Rakhine through Cash-based Interventions Myanmar Red Cross Society's cash transfer programmes in Rakhine supported by IFRC.
- Société de la Croix-Rouge du Myanmar. (2020b, octobre). Community Resilience Programme (CRP) Phase I (January 2017 - June 2020) Programme Completion Report. <https://reliefweb.int/sites/reliefweb.int/files/resources/CRP-Phase-Report-FINAL17.12.20.pdf>
- The SEEP Network. (n.d.). Savings Groups and COVID-19. Retrieved November 13, 2020, from https://seepnetwork.org/files/galleries/SEEP_Savings-Groups-and-COVID19_20200329_FINAL.pdf
- The SEEP Network. (2015). Program Quality Guidelines for Savings Groups. https://mangotree.org/files/galleries/1571_SG-guidelines.pdf
- Venton, C. C., Sammon, E. et Com, D. (2020). Programming Guidance: Embedding Localisation in the Response to COVID-19. 16.
- Water, Markets, Cash and Drought Resilience in Somaliland. (n.d.). Consulté le 14 janvier 2021, à l'adresse <https://www.calpnetwork.org/publication/water-markets-cash-and-drought-resilience-in-somaliland/>
- Willitts-King, B., Bryant, J., & Spencer, A. (n.d.). Valuing local resources in humanitarian crises. 40.



**TRANSFERTS MONÉTAIRES AUX GROUPES
GUIDE ET OUTILS**