

## Les transferts monétaires et la programmation à distance en situation d'urgence

Août 2016

## TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION.....	3
Section 1: La planification.....	5
LA PRÉPARATION ET LA COMMUNICATION.....	6
L'APPUI ET LE DÉVELOPPEMENT DU PERSONNEL / DES PARTENAIRES SUR LE TERRAIN .....	8
L'ANALYSE DU CONTEXTE.....	11
L'ANALYSE DES BESOINS.....	13
L'ANALYSE DU MARCHÉ .....	14
L'ANALYSE DES OPTIONS DE RÉPONSE.....	17
L'ANALYSE DU SYSTÈME DE MARCHÉ.....	21
L'ANALYSE DES RISQUES.....	22
Section 2: Mise en œuvre.....	27
CONCEPTION ET MISE EN ŒUVRE .....	27
LE SUIVI ET L'ÉVALUATION.....	41

Ce document couvre des activités d'aide humanitaire mises en œuvre avec le soutien financier de l'Union européenne. Les opinions exprimées dans ce document ne doivent être considérées en aucune manière comme reflétant l'opinion officielle de l'Union européenne et la Commission européenne n'est pas responsable de l'utilisation qui pourrait être faite des informations qu'il contient.

Les commentaires et les questions doivent être adressés à [roger.dean@nrc.no](mailto:roger.dean@nrc.no)

## INTRODUCTION

### LE CONTEXTE

Dans des situations d'urgence où les acteurs humanitaires rencontrent de grandes difficultés d'accès, l'utilisation de programmes de transferts monétaires (PTM ou CPT en anglais pour *Cash Transfer Programmes*) présente un fort potentiel pour aider à fournir un soutien vital aux personnes les plus vulnérables. La mise en œuvre de PTM ne requiert pas nécessairement une présence en personnel lourde et continue, elle n'est pas soumise aux mêmes obstacles logistiques que l'aide en nature, et peut souvent se poursuivre pendant les pics de perturbations et de déplacements. Cependant, comme pour la programmation d'aide en nature, les risques liés aux transferts monétaires sont renforcés en cas de gestion à distance.

Ce guide a été rédigé avec le soutien d'un groupe de révision technique, y compris des représentants de Cash Learning Partnership (CaLP), Catholic Relief Services (CRS), DanChurchAid, le Conseil danois pour les réfugiés (RDC), le Learning Action Network Electronic Cash (ELAN), GOAL, la Fédération internationale de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge (FICR), le Comité international de secours (IRC), MasterCard, le Conseil norvégien pour les réfugiés (NRC), Save the Children et Transversal. Il s'inspire largement des documents publiés ou partagés par ces organisations. Cependant, toute erreur de fait ou de jugement éventuelle dans ce guide n'est attribuable qu'à leur auteur.

### CHAMP D'APPLICATION

Ce guide reprend les directives PTM existantes en les adaptant aux principes de la programmation à distance. Elles ont été élaborées pour aider les agences humanitaires à concevoir des projets efficaces intégrant des PTM dans des contextes de programmation à distance, quand la capacité des agences à programmer selon les meilleures pratiques habituelles est fortement limitée.

Ce document ne détaille pas les étapes de la mise en œuvre d'un projet, qui dépendent du contexte et sont suivies des processus décrits dans la Section 1 sur la planification. Il n'inclut pas non plus de directives à l'intention des donateurs, même si les principes énoncés pourront contribuer aux discussions entre les agences et les donateurs.

Ce document est principalement destiné aux responsables de projet et au personnel d'appui au sein des ONG qui envisagent de mettre en œuvre des projets à distance incorporant des PTM en situation d'urgence, en s'appuyant sur du personnel ou des partenaires à distance. Les points de vues du personnel à distance et des partenaires sur le PTM doivent être intégrés lors de la mise en contexte des directives.

### TERMINOLOGIE

Les PTM comprennent tous les programmes sectoriels ou multi sectoriels dans lesquels des espèces (ou des coupons pour des produits ou des services) sont directement donnés aux participants au projet (souvent désignés sous le terme de 'bénéficiaires'). Dans le contexte de l'aide humanitaire, le terme est utilisé pour désigner la délivrance d'espèces ou de coupons à des individus, des ménages ou des communautés participantes, mais pas aux gouvernements ou autres acteurs étatiques. Les PTM couvrent toutes les

*CaLP présente la terminologie de base pour les PTM [bit.ly/1tjQ8Mt](https://bit.ly/1tjQ8Mt)*

*ELAN présente la terminologie des e-transferts [bit.ly/1q14uCP](https://bit.ly/1q14uCP)*

*Des ressources supplémentaires sont présentées en bleu*

modalités de l'aide humanitaire par transfert monétaire, y compris sous forme de coupons, à l'exclusion des remises et de la micro-finance. Les participants au projet obtiennent des produits et des services directement sur le marché local.

La programmation à distance recouvre une gamme de modèles opérationnels qui se caractérisent par un accès limité au terrain pour les responsables pendant une durée prolongée. Il s'agit d'un système de dernier recours, mais il est de plus en plus utilisé pour accéder à de nouveaux contextes humanitaires. Quelle que soit la phase de programmation – planification, mise en œuvre ou évaluation – les systèmes de programmation à distance visent à atténuer les risques en matière de sécurité, financière et programmatique, à assurer la qualité des programmes et à soutenir le personnel et/ou les partenaires sur le terrain dans des contextes où l'accès est restreint.

## COMMENT UTILISER CE GUIDE

Ce document reprend le format de la gestion du cycle de projet. Les responsables de projet peuvent l'utiliser avec le Plan de préparation à distance et l'Arbre décisionnel annexés à ce guide pour structurer et documenter le processus de conception de projet.

### Rappel

- Les PTM incluent l'utilisation d'espèces et de coupons. C'est un ensemble de modalités qui peuvent être utilisées pour répondre à des besoins sectoriels ou multi sectoriels
- Lorsque l'accès des responsables est impossible pendant une période prolongée, la programmation à distance nécessite une solide gestion des risques
- Le plan de préparation du projet annexé à ce guide peut être utile pour regrouper les informations principales et les décisions

*Les éléments d'apprentissage clés sont présentés dans des encadrés bleus*

# Section 1: La planification

## LES PRINCIPES DE LA PROGRAMMATION À DISTANCE

Quelques points importants concernant la programmation à distance :

- Planifiez-la.
- Mettez l'accent sur l'appui au développement professionnel du personnel et/ou des partenaires sur le terrain
- Réfléchissez aux aspects éthiques du transfert des risques sur le personnel et/ou les partenaires sur le terrain
- Simplifiez le projet
- Adaptez les structures et les procédures
- Prévoyez des contrôles supplémentaires des procédures et des ressources
- Veillez à garantir une communication honnête et bien informée avec le personnel et/ou les partenaires sur le terrain, les parties prenantes et les donateurs

*La préparation organisationnelle et la planification des ressources sont présentées dans la boîte à outils du Mouvement international de la Croix-rouge et du Croissant-rouge 'Cash in Emergencies Toolkit' [bit.ly/1YvPLkq](https://bit.ly/1YvPLkq) et dans l'OCAT du CaLP [bit.ly/1SuHSvf](https://bit.ly/1SuHSvf)*

## PRÉVOIR DES PROCÉDURES ALTERNATIVES

Dès que vous commencez la planification d'un projet, et avant même de procéder à l'analyse du contexte, vous pouvez déterminer si les procédures standard de votre agence pourront être appliquées ou pas. S'il apparaît clairement qu'il faudra mettre en place des procédures alternatives, il faut alors engager une discussion ouverte et réaliser une analyse sommaire des risques pour obtenir l'adhésion de la hiérarchie dès le début du processus, établir une bonne communication avec le donateur et rédiger une proposition solide. Si elles sont bien expliquées dans la rubrique dérogations de la proposition de projet, les procédures alternatives permettant de sauver des vies sont en général approuvées par le donateur.

Peu de questions abordées lors de la réunion de planification initiale sont spécifiques aux PTM. Les directives des agences prévoient souvent des dérogations aux procédures (par exemple en ce qui concerne les seuils d'achat). Les directives en matière de finances (par exemple les documents à fournir) et de ressources humaines (par exemple pour le recrutement) sont parfois moins souples et demandent davantage de réflexion. La décision de poursuivre ou non le processus peut être documentée.

### À retenir

- La programmation à distance peut sembler très éloignée des standards idéaux. Comprenez les contraintes et soyez prêts à les argumenter
- Planifiez la programmation à distance, ne vous lancez pas sans préparation. Mesurez le niveau de préparation de votre organisation.

## LA PRÉPARATION ET LA COMMUNICATION

Les PTM sont désormais une pratique courante de l'action humanitaire, que le secteur a tendance à utiliser comme une option par défaut. En revanche, dans des contextes de programmation à distance, les PTM sont encore un domaine en développement, où la bonne communication de l'agence sur son approche et ses intentions est essentielle. La désignation d'un point focal pour les PTM à l'échelle du pays peut y contribuer.

### LES DONATEURS

Les donateurs ont une connaissance et un enthousiasme variables (mais croissants) pour les PTM et ils sont très attentifs, quoique diversement, au [risque de détournement](#).

Les discussions avec les représentants des donateurs dans le pays doivent débiter rapidement. Elles porteront probablement d'abord sur des questions de conformité. Dès lors qu'une agence peut communiquer des objectifs clairs et démontrer sa compétence en gestion des risques, il est possible de régler les éventuels problèmes, de trouver des solutions là où les règles n'ont rien prévu et d'obtenir le financement de projets intégrant un PTM.

Il est essentiel d'engager un dialogue honnête et transparent, basé sur la confiance mutuelle. L'archivage rigoureux et le classement de toutes les directives ou demandes des donateurs et de nos interventions

---

*Key ECHO policy guidance resources*  
[bit.ly/1SeOuNy](https://bit.ly/1SeOuNy) [bit.ly/1PS0p4a](https://bit.ly/1PS0p4a)

---

constituent une bonne pratique, surtout dans les domaines de programmation moins rodés, comme celui PTM. Essayez, dans la mesure du possible, d'exposer clairement dans les contrats les mesures d'atténuation des risques qui seront mises en place et les risques résiduels (ce que nous nous engageons à faire et ce que nous ne pouvons pas faire) et communiquez clairement et *par écrit* aux donateurs dès qu'un changement intervient en cours de mise en œuvre. Par exemple, après avoir eu un entretien en face à face ou au téléphone au cours duquel vous avez évoqué les difficultés, résumez les points discutés et ce qui a été convenu dans un courriel au donateur. Souvenez-vous cependant que, lors d'un audit, les courriels ne sont pas forcément acceptés pour justifier une dérogation ; il est donc essentiel que ces points soient notés dans les contrats de subvention.

### LA COORDINATION

Votre agence n'est sans doute pas la seule à travailler à distance. D'autres agences ont certainement des informations complémentaires qui seront utiles à toutes les étapes du cycle de projet. Donner la priorité à la recherche d'une intervention coordonnée selon les compétences sectorielles plutôt que de chercher à mettre son agence en avant est une façon constructive et pragmatique d'aborder la programmation à distance.

Les groupes de travail sur les transferts monétaires, ou d'autres organes de coordination équivalents, peuvent être des lieux importants pour l'échange d'information et la définition de programmes standard. Lorsque ces groupes de travail n'existent pas, les échanges efficaces et discrets d'expériences et l'adoption de réponses concertées peuvent passer par réunions régulières entre les équipes des programmes et le personnel d'appui des différentes agences.

L'aide multi-sectorielle, comme les PTM, a parfois du mal à trouver sa place parmi les mécanismes de coordination sectoriels. L'intervention des experts en PTM dans les groupes de coordination sectorielle

pour les amener à reconnaître (et à comptabiliser) les résultats sectoriels de l'aide multisectorielle peut être utile et appréciée.

## LA PRÉPARATION DES PTM À DISTANCE

Dès lors que la programmation à distance s'avère possible, pour des PTM ou d'autres projets, travaillez-y rapidement et ne l'ajoutez pas à un stade ultérieur. Cela vous permettra de trouver les compétences pour les tâches identifiées et de réduire les risques des participants au projet et de l'organisation.

Outil principaux [bit.ly/28Y6PuI](https://bit.ly/28Y6PuI)

1 – Le modèle de plan de préparation du projet reprend les informations et les décisions clés de la gestion du cycle de projet

Lorsque la programmation à distance est une adaptation d'un projet existant, les besoins, les conditions du marché, les options de réponse, la capacité de l'organisation, les mesures de protection, la prise en compte du genre et tous les autres risques doivent être réexaminés. Il faut, à tout le moins, refaire entièrement l'exercice d'[analyse des risques](#).

Dans la mesure du possible, il faut que les projets intégrant des PTM s'alignent sur les initiatives gouvernementales d'inclusion sociale et financière. Cela peut d'ailleurs aussi permettre d'obtenir rapidement une liste de participants potentiels au projet ou d'identifier un service de transfert monétaire efficace.

Pour la plupart, les étapes décrites dans ce guide peuvent être suivies de façon proactive et intégrée au plan de préparation. Elles seront utiles dans les pays confrontés à l'insécurité ou à d'autres difficultés. Si un autre modèle de projet a été choisi, elles pourront contribuer à réduire le temps nécessaire pour mettre en place certains éléments dans le pays, tels que :

- Des cartes électroniques rechargeables de retrait d'argent à un distributeur automatique
- Des coupons imprimés sur papier ou des coupons électroniques
- Des cartes SIM pour le transfert monétaire par téléphone portable
- Des téléphones portables
- Des routeurs Wifi pour les bornes de connexion (par exemple sur les marchés ou lieux d'échange des coupons)

*Pour la planification de la préparation en amont des crises, le système de PCM de l'IRC est sans doute le plus pertinent pour conduire l'analyse des marchés*  
[bit.ly/22NAIlb](https://bit.ly/22NAIlb)

La signature de contrats cadre avec des prestataires de services financiers, la compilation, la révision et l'approbation de toute la documentation du projet permettent aussi de gagner du temps. Testez pas à pas

### À retenir

- Les donateurs sont parfois très prudents à l'égard des PTM. Les agences devront démontrer leurs compétences en matière de gestion des risques
- La communication avec les donateurs doit être honnête et ouverte. Demandez-leur d'apporter des contributions écrites
- Le fait d'avoir un plan de préparation de projet pour un PTM permettra d'écourter le temps de réponse par la suite



le système.

## L'APPUI ET LE DÉVELOPPEMENT DU PERSONNEL / DES PARTENAIRES SUR LE TERRAIN

Les agences ont des approches et des pratiques différentes de la programmation à distance, selon les contextes. Elles vont de la supervision à distance du personnel local jusqu'à la mise en place d'un partenariat à distance fondé sur le principe d'équité avec un transfert presque total des responsabilités.

*Pour une typologie des méthodes de programmation à distance, voir le rapport de DfID "No Longer a Last Resort" p. 10 [bit.ly/1PNcmbo](http://bit.ly/1PNcmbo)*

Il faut faire le maximum pour maintenir une relation ouverte et encourageante avec le personnel et/ou les partenaires sur le terrain, aussi bien avant que pendant les phases de planification et de mise en œuvre.

### IDENTIFIER LES COMPÉTENCES ADÉQUATES

Lors de l'identification des capacités du personnel de terrain ou la sélection des partenaires, il faut bien mesurer les difficultés qu'ils vont rencontrer du fait de la situation sociale, politique et sécuritaire. Leurs communautés les pousseront peut-être à diriger l'aide vers certains groupes ou à travailler avec certaines parties prenantes. Dans certains contextes, il peut arriver que de solides compétences sociales et relationnelles (négociation, règlement des conflits) soient plus importantes que les compétences techniques.

Les procédures standard de sélection du partenaire (étude de son organisation interne, de son statut juridique et de ses comptes bancaires) peuvent être d'une utilité limitée pour la programmation à distance en situation d'urgence, surtout si la localité n'a jamais reçu d'aide humanitaire auparavant ou si la société civile n'y a jamais été organisée de façon indépendante du gouvernement. Dans ce cas, les agences doivent trouver des alternatives pour évaluer les capacités organisationnelles locales. Par exemple, si les agences ne trouvent pas de partenaires qui intègrent la dimension du genre et la protection dans leurs modalités d'action, elles peuvent se fonder sur leur conception de l'équité et leur réceptivité à l'amélioration de leurs services et, à partir de là, développer des capacités appropriées. Parmi les points à examiner :

- Comment sélectionnent-ils les participants au projet ?
- Quelles données recueillent-ils et pourquoi ? Comment ces données sont-elles stockées et partagées ?
- Quelle est leur expérience de l'analyse des marchés ?
- Comment les précédents décaissements ont-ils été organisés ?
- Les montants qu'ils peuvent transférer sont-ils limités ?
- Quelle est la répartition des tâches au sein de l'équipe ?
- Quels sont les risques ? Quelles sont les mesures d'atténuation prévues ?

*Pour comprendre comment relever les difficultés relationnelles liées à la programmation à distance, voir 'Breaking the Hourglass' [bit.ly/1ObMWUS](http://bit.ly/1ObMWUS)*

Testez les compétences du personnel ou des partenaires à distance pendant la phase de recrutement, ou avant la signature de l'accord de partenariat. Vous pouvez organiser des simulations et des jeux de rôle pour évaluer leurs compétences techniques et de communication ; c'est également une méthode de formation du personnel. Si vous travaillez avec un partenaire, le recours à un projet pilote peut permettre de tester les relations avant de passer à un projet d'une durée ou d'une ampleur plus importante.



Les responsables doivent avoir des compétences particulières pour la programmation à distance en situation d'urgence. C'est pourquoi il est essentiel de recruter des responsables avec une expérience des PTM à distance et une passion pour le renforcement des capacités. Un responsable qui aime le travail de terrain ne serait pas à l'aise à suivre la routine bureaucratique de la supervision à distance de son équipe ou de ses partenaires locaux. Les responsables doivent aussi avoir une expérience de l'analyse des marchés ou une bonne capacité d'apprentissage et pouvoir superviser avec le sens du détail. Vérifiez aussi que les pratiques et les structures administratives de votre agence sont adaptées pour encadrer du personnel et des partenaires à distance.

## LE DÉVELOPPEMENT DU PERSONNEL / DES PARTENAIRES

Les agences proposent des offres de formation en fonction des besoins qu'elles ont identifiés pour le personnel et les partenaires et des nécessités du projet. Les formations peuvent être organisées :

- Dans les bureaux sur le terrain pendant les périodes où les responsables et les formateurs y ont accès
- Dans les bureaux pays, loin du terrain, si le personnel et les partenaires peuvent se déplacer dans des conditions de sécurité satisfaisantes
- À distance, en utilisant des programmes de formation en ligne ou hors-ligne, un domaine que les agences sont en train de développer
- Dans un lieu équivalent mais accessible, où se déroulent des activités du projet
- Sous forme de « formation de formateurs »
- Dans le cadre d'un programme de tutorat par téléphone ou par vidéo

---

*Des outils de formation gratuits sont en ligne sur [DisasterReady.org](https://DisasterReady.org) pour le personnel et les partenaires à distance [bit.ly/1XMb8qo](https://bit.ly/1XMb8qo)*

---

Si le soutien au développement organisationnel est prévu dans la proposition, une partie de la subvention du donateur peut être fléchée comme un financement flexible destiné à ce type d'activités. Les agences sont encouragées à investir les ressources nécessaires dans la formation des partenaires, pour les aider à prévoir et à financer leur propre développement organisationnel et favoriser ainsi la durabilité.

## CLARIFIER LES ATTENTES RÉCIPROQUES

La programmation à distance complique la supervision et la mise en œuvre. Assurez-vous que chacun comprend bien ce qu'on attend de lui. Pour ce faire,

- Clarifiez les organigrammes, les rôles et les responsabilités, en insistant sur la représentation extérieure
- Clarifiez les procédures décisionnelles et la répartition dans l'utilisation des ressources
- Investissez dans le renforcement de l'esprit d'équipe. Lorsque les briefings et debriefings sont fréquents, voire quotidiens, au téléphone et en face-à-face quand cela est possible, les superviseurs peuvent intervenir plus rapidement en cas de besoin. La formation et la rotation du personnel et les séminaires de réflexion contribuent à nourrir l'esprit d'équipe et la solidarité
- Développez des guides clairs, complets et détaillés pour les postes liés au projet et les postes administratifs, en identifiant bien les personnes responsables pour chaque tâche. Cela permettra de résoudre les problèmes qui peuvent survenir avec le personnel ou les partenaires à distance si les choses ne se déroulent pas comme elles devraient. Restez à l'écoute et adaptez ces guides en fonction du feedback que vous recevrez
- Dans la mesure du possible, utilisez les mêmes outils partout, pour tous les projets. L'utilisation de modèles communs pour le reporting, des mêmes guides de suivi et des mêmes documents pour les

achats, facilitera la mobilité du personnel entre les lieux et les secteurs du projet mais aussi le travail des superviseurs qui travailleront ainsi à partir d'informations claires et comparables

- Définissez une terminologie claire, par exemple : « femme seule », « femme mariée », « famille polygame », « personne handicapée », « personne âgée », etc.
- Parlez des valeurs et des principes humanitaires avec le personnel et les partenaires. C'est là un point essentiel puisqu'ils seront « le visage » du projet pour les participants, les autorités locales et les autres parties prenantes. Les agences doivent être pragmatiques et accepter des messages simplifiés, dans la mesure où le personnel ou les partenaires à distance ont leur propre mentalité et où ils n'ont peut-être pas été confrontés au vocabulaire du secteur humanitaire auparavant. Pour une relation partenariale solide, les deux parties doivent faire preuve de respect et de conviction.
- Diversifiez et augmentez le volume des communications. En développant des supports pré-préparés dans les langues locales et qui prennent en compte les réalités locales, le personnel et les partenaires locaux éviteront les risques de malentendus avec les communautés et les parties prenantes. L'utilisation de téléphones portables, de la radio, et des réseaux sociaux peut être utile.

## LE TRANSFERT DES RISQUES

Le transfert des risques vers le personnel et les partenaires à distance est un réel problème dans la programmation à distance. La sécurité de l'emploi et du revenu dépend en général de la capacité des équipes et des partenaires à accéder aux régions difficiles, si bien qu'ils risquent de sous-estimer les contraintes. La priorité est de faire le nécessaire pour que le personnel et les partenaires n'aient pas le sentiment qu'ils doivent prendre des risques excessifs.

Le devoir de diligence des agences envers le personnel continue d'évoluer mais, en tout cas, l'idée que la sécurité des partenaires relèverait de leur seule responsabilité est dépassée. Demandez-vous quelle est la politique de votre organisation et soyez conscient que les PTM à distance en situation d'urgence peuvent nécessiter une politique plus poussée. Minimisez les risques en prenant les mesures suivantes :

---

*DisasterReady.org propose également des programmes de formation sur la sûreté et la sécurité [bit.ly/1XMb8gq](https://bit.ly/1XMb8gq)*

---

- Réalisez des évaluations périodiques des risques sécuritaires dans les localités actuelles et potentielles du projet, si possible en collaboration avec les partenaires. Si nécessaire, faites-le à distance.
- Placez la sécurité à l'ordre du jour du dialogue et des débriefings réguliers que vous avez avec le personnel et les partenaires
- Allouez des ressources à des formations sur la sécurité dans le contexte spécifique du projet, notamment sur les premiers secours
- Vérifiez la couverture de l'assurance du personnel embauché par les partenaires

#### À retenir :

- Les PTM à distance font appels à des compétences particulières pour les responsables. Recrutez des responsables passionnés par le renforcement des capacités
- Assurez-vous que le personnel / les partenaires à distance savent ce que l'on attend d'eux. Investissez dans la communication
- Apportez votre soutien au personnel / aux partenaires à distance en prenant les bonnes décisions sur leur sécurité

## L'ANALYSE DU CONTEXTE

Une bonne analyse du contexte permet par la suite de produire une solide analyse des risques et de prendre des mesures de protection appropriées à tous les stades du cycle de projet. L'analyse doit être suffisante, sensible aux conflits et elle doit être régulièrement mise à jour. Par exemple, pour analyser un contexte à distance caractérisé par une situation d'urgence dans le cadre d'un conflit, posez-vous les questions suivantes :

*Le consortium financé par DfID sur la sensibilité aux conflits a réalisé un guide pratique sur la gestion du cycle de projet [bit.ly/1ofDTWm](http://bit.ly/1ofDTWm)*

- Avant le conflit ou le choc, le marché était-il gouverné de manière centralisée par des institutions et des réglementations étatiques ? S'agissait-il d'un système décentralisé géré au niveau local ? Ou d'un marché informel sans structures gouvernantes ?
  - *Eventuelles lignes rouges* : ce n'est pas forcément une ligne rouge, mais il est important d'évaluer la structure, le fonctionnement et les pratiques déjà en œuvre au sein du marché pour en tirer les informations utiles à la conception d'un projet durable.
- Est-ce que les facteurs économiques et financiers sont à l'origine du conflit ?
  - *Eventuelles lignes rouges* : si les modalités de contrôle et de gouvernance du marché sont à l'origine d'une organisation économique inéquitable, l'apport d'une aide monétaire risque d'aggraver les tensions existantes.
- Quels sont les acteurs armés qui sont apparus dans la zone en raison du conflit ? Que savez-vous sur leur identité, leurs idéologies, leurs motivations, leurs méthodes et leurs intérêts ? Quels sont leurs facteurs de cohésion et de division ?
  - *Eventuelles lignes rouges* : un conflit permanent ou des luttes intestines entre des groupes qui défendent des idéologies et des intérêts opposés peut entraver un PTM, surtout si ces groupes sont en concurrence permanente pour la légitimité et l'accès aux ressources.
- Est-ce que les acteurs armés contrôlent le marché ? Est-ce que des groupes armés se répartissent le marché en différentes zones d'influence ? Est-ce que cette situation est source de tensions et de concurrence entre ces groupes ?
  - *Eventuelles lignes rouges* : lorsque la concurrence au marché est à l'origine de rivalités ou de conflit entre des groupes, les transferts monétaires peuvent provoquer une démultiplication des menaces.
- Est-ce que les acteurs armés actifs dans les zones sont officiellement considérés comme appartenant à une organisation terroriste ou est-ce qu'ils reprennent le discours ou les méthodes de groupes interdits ? Y a-t-il un risque de détournement de l'aide ?

- *Eventuelles lignes rouges* : là où un ou plusieurs groupes interdits sont présents ou actifs, en fonction des politiques des donateurs sur la législation anti-terroriste, les agences doivent soit prendre des mesures globales pour gérer et atténuer les risques de détournement de l'aide, soit exclure le PTM.
- Est-ce que les parties au conflit laissent l'organisation du marché fonctionner comme avant la crise ou est-ce des modalités nouvelles et informelles ont été mises en place et institutionnalisées ?
  - *Eventuelles lignes rouges* : que les structures préexistantes du marché soient contrôlées par un groupe au détriment de la communauté ou qu'un nouveau système ait été mis en place pour contrôler la population locale, les agences doivent renoncer à mettre en œuvre un programme qui légitimerait cette situation.
- Est-ce que les communautés considèrent que les acteurs du conflit exercent une autorité légitime sur le marché ? Ou que ce contrôle représente une contrainte pour les communautés locales du fait de la monopolisation des ressources et du prélèvement des taxes ?
  - *Eventuelles lignes rouges* : les agences développent des programmes de transfert monétaire pour aider les bénéficiaires à accéder et travailler au marché, et non pas pour légitimer et reproduire un système destiné à monopoliser l'accès au marché et à gérer ses activités par la cooptation et la contrainte des populations locales.
- La situation permet-elle l'accès stable, efficace et durable à la zone ? Est-il possible de réaliser une analyse précise des besoins et du marché dans les circonstances actuelles ?
  - *Eventuelles lignes rouges* : la planification du projet doit être fondée sur une analyse des besoins propres à la population. L'accès des agences à la zone doit être inconditionnel de façon à ne pas compromettre leur neutralité et leur impartialité.
- Dans quelle mesure les dynamiques à l'œuvre dans le conflit affectent la stabilité des taux de change et des prix, le maintien des canaux d'approvisionnement, la présence et l'accès des fournisseurs et les systèmes de livraison ?
  - *Eventuelles lignes rouges* : n'engagez pas de programme de transfert monétaire lorsque les canaux d'accès et d'approvisionnement, les systèmes de livraison ou la présence des fournisseurs sont susceptibles d'être interrompus brutalement.
- Est-ce que l'utilisation d'espèces est perçue de façon positive comme un moyen de répondre aux besoins fondamentaux des bénéficiaires ? Est-ce que la mise en œuvre d'un PTM risque d'exacerber des divisions ou de contribuer à nourrir des perceptions négatives dans la zone ?
  - *Eventuelles lignes rouges* : les agences ne doivent pas mettre en œuvre de PTM qui contreviendrait au principe « Ne pas nuire », que ce soit en omettant de prendre en compte les dynamiques à l'œuvre dans la région ou en attisant des tensions existantes, ni de PTM qui engendrerait de nouvelles tensions parce qu'il serait perçu comme une distribution inéquitable de l'aide.
- Comment la dynamique des conflits peut-elle influencer les objectifs à long-terme, les produits et les résultats des programmes de transferts monétaires dans la région ?
  - *Eventuelles lignes rouges* : si l'on estime que la réalisation des objectifs à long-terme est peu probable ou impossible, prenez cette évaluation en compte pour prendre votre décision et demandez-vous si les ressources devraient être affectées ailleurs.
- Quels sont les trois scénarios les plus probables de l'évolution de la situation ? Quels sont les indicateurs qui peuvent faire évoluer le contexte d'intervention vers l'un ou l'autre de ces scénarios ? Quelles seraient les conséquences sur le marché ?

- *Eventuelles lignes rouges* : en se référant aux plans d'urgence qu'elles ont élaborés à partir de leur analyse du contexte, les agences doivent se préparer à rencontrer des lignes rouges connues ou inconnues.

## L'ANALYSE DES BESOINS

L'analyse sectorielle ou, de préférence, multi-sectorielle des besoins est ensuite l'étape indispensable pour garantir qu'une intervention est fondée sur les besoins et les capacités de la population cible. Elle ne nécessite pas forcément la collecte de données primaires (évaluation des besoins). Reportez-vous aux guides sectoriels ou multi-sectoriels les plus courants dans votre agence pour comprendre ce que vous devez indiquer, puis adaptez votre contenu au contexte d'une intervention à distance en situation d'urgence.

Si votre agence ou une autre agence a déjà conduit une analyse des besoins, il n'est pas nécessaire de recommencer l'exercice. Dans les situations d'urgence extrême, il faut une évaluation des besoins. Les évaluations initiales doivent être suivies d'évaluations plus détaillées si le temps, la situation sécuritaire et les ressources le permettent.

Certaines crises sont prévisibles parce qu'elles surviennent de façon régulière à certains moments de l'année. C'est le cas des sécheresses ou des inondations. Les évaluations doivent être planifiées à l'avance, pour qu'elles puissent alimenter les plans de préparation aux catastrophes.

Outils principaux [bit.ly/28Y6PuI](https://bit.ly/28Y6PuI)  
3 – Déroulement du PTM à distance

*NRC's Sample Approach Menu supports sample size decisions for needs and monitoring surveys* [bit.ly/28Y6PuI](https://bit.ly/28Y6PuI)

Taille de la population	Taille de l'échantillon	Echantillonnage aléatoire simple
500	218	Sélection aléatoire de participants au sein de chaque composante du projet (lieu). La sélection peut être effectuée à partir d'une liste de participants, en faisant tourner un stylo, en prenant des coordonnées cartographiques ou des techniques d'imagerie GPS. Définissez la taille de l'échantillon issu de chaque composante en proportion (exacte ou estimée) de la taille de la population participante dans chaque composante.
1000	278	
1500	306	
2000	323	
3000	341	
4000	351	
4500 ou plus	370	

## LES MÉTHODOLOGIES APPLICABLES AUX INTERVENTIONS À DISTANCE

La méthode de la région d'origine développée par REACH, qui permet aux personnes déplacées de recueillir des informations clés auprès de leurs contacts restés dans la région en crise, a permis de rassembler des données utilisables sur des régions inaccessibles et dynamiques de Syrie. Il faut souligner que ces données sont moins fiables et qu'elles doivent donc être utilisées de façon responsable. Mais elles ont permis à REACH de mesurer l'évolution des déplacements dans les villages, le niveau d'accès aux services financiers et aux autres services, ainsi que les résultats de l'aide humanitaire.

La triangulation des résultats peut se faire par :

- L'analyse des réseaux sociaux
- Le suivi des médias traditionnels

*Méthode REACH de la région d'origine*  
[bit.ly/1RF4Bnj](https://bit.ly/1RF4Bnj)



- L'analyse des images satellite

## QUESTIONS MONÉTAIRES

L'évaluation des besoins ne doit pas aborder la question de l'utilisation éventuelle du transfert monétaire. Elle peut néanmoins poser certaines questions clés qui compléteront l'[analyse de marché](#) et permettront ensuite de décider si cette modalité est appropriée et faisable. Les points suivants doivent être examinés, et analysés également sous l'angle du genre :

- Quels sont les 3 produits ou services dont la population a le plus besoin, ou les 3 produits ou services qui vous semblent être de bons exemples pour nourrir l'analyse du marché ?
- Actuellement, comment la population se procure-t-elle les produits et les services dont elle a besoin ?
- Sous quelle forme la population préfère-t-elle recevoir de l'aide ? En espèce, en coupons, en nature, sous une autre forme ?
- Quels sont les mécanismes d'adaptation négatifs les plus courants et comment seront-ils touchés par le PTM ?
- Est-ce que les membres des familles ont un accès équitable aux ressources ? A qui faudrait-il transférer l'argent pour garantir un accès équitable ? En fonction du contexte, prenez en compte les besoins spécifiques des familles polygames
- Dans quelle mesure un PTM peut-il affecter la cohésion sociale et être source de conflits ?
- Quels sont les documents d'identité dont dispose la population ? Est-il risqué de les utiliser ?

## L'ÉVALUATION CONTINUE

Pour vérifier qu'une intervention (qu'elle ait une composante monétaire ou pas) reste pertinente dans la durée au regard de l'évolution des besoins des populations, il faut que ces besoins soient pris en compte

### Condition minimale

- Réalisez une analyse des besoins démontrés et propres à la population cible

### À retenir

- Ne refaites pas d'analyse des besoins si elle a déjà été faite par d'autres agences, partagez
- Les évaluations du contexte doivent intégrer les dynamiques à l'œuvre dans le conflit ; cela renforcera l'évaluation des risques
- Les évaluations des besoins doivent prendre en compte l'utilisation des marchés, des services financiers et des documents d'identité
- Aidez le personnel ou les partenaires à comprendre les besoins particuliers des femmes, des hommes et des autres groupes

dans le plan de suivi et que le projet soit modifié en fonction des conclusions tirées du suivi.

## L'ANALYSE DU MARCHÉ

Il s'agit d'une analyse rapide pour connaître la capacité du marché à fournir des produits et des services. Elle doit être réalisée en même temps que l'analyse de besoins pour rester concentrée sur les principaux besoins des populations affectées.

## POURQUOI UNE ANALYSE DU MARCHÉ ?

Les marchés permettent de répondre aux besoins de façon rapide et rentable. Là où ils fonctionnent, la population y trouve des produits et des services et sait comment y accéder. Lorsqu'ils sont en reconstruction, des projets bien conçus avec une composante PTM peuvent contribuer à cette reconstruction. Mais les projets PTM et les projets en nature peuvent aussi avoir des conséquences négatives imprévues sur les marchés, ce qui doit être évité.

## L'ANALYSE DU MARCHÉ

Elle peut se fonder sur une combinaison de sources secondaires et primaires. Normalement, si une autre agence a déjà réalisé une évaluation du marché, il n'y a pas lieu de recommencer. Les évaluations interagences partagent le travail et les conclusions.

Une analyse rapide du marché doit servir à :

- Tester la viabilité d'un PTM
- Aider à identifier les mécanismes de transfert monétaire
- Evaluer l'intérêt des fournisseurs et leur capacité à participer au projet
- Contribuer à éviter qu'un projet ne perturbe involontairement le fonctionnement du marché
- Dire s'il faudrait étudier l'opportunité de mettre en œuvre des projets de soutien indirect au marché

---

*Les évaluations et les études de marché doivent prendre en compte les critères minimaux pour l'analyse de marché en situation d'urgence conditions minimales du CaLP [bit.ly/1Orzmsy](http://bit.ly/1Orzmsy)*  
*Beaucoup de ressources proposées sur le site du CaLP peuvent être utilisées ou adaptées à des interventions à distance dans des situations d'urgence [bit.ly/1TGH8PV](http://bit.ly/1TGH8PV)*

---

Les sources secondaires sont :

- Un historique des prix du marché
- Les analyses de marché réalisées par d'autres agences
- Les données macro (par exemple, les données nationales de la Banque mondiale)

Les sources primaires sont :

- Les sondages réalisés au marché auprès des fournisseurs sur le marché et les groupes de discussions, si ces outils sont pertinents et compatibles avec la situation sécuritaire
- Les sondages réalisés auprès des ménages et les groupes de discussions (hommes, femmes, pris ensemble et séparément), c'est-à-dire les '[questions monétaires](#)' posées dans la section ci-dessus sur l'analyse des besoins
- Les entretiens avec des informateurs clés parmi les chefs communautaires, les associations de commerçants, les importateurs, etc.
- Les observations du personnel et des partenaires ainsi que les repérages sur le terrain

## LES OUTILS STANDARD

L'Évaluation rapide des marchés (*Rapid Assessment for Markets*, RAM) de la Fédération internationale de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge est très utilisée. Elle peut être utilisée par des non-spécialistes et permet d'obtenir rapidement un aperçu indicatif du marché plutôt que de concentrer l'analyse sur un seul produit de base ou un seul secteur. Elle est conçue pour être utilisée dans les

---

*La RAM de la Fédération internationale de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge [bit.ly/1QjsRsW](http://bit.ly/1QjsRsW)*  
*Une formation est accessible en ligne [bit.ly/1NcRoZA](http://bit.ly/1NcRoZA)*

---

*Outil d'évaluation en 48h EFSL et documents de formation [bit.ly/1ljv2BF](http://bit.ly/1ljv2BF)*

---



premiers jours qui suivent le choc.

L'outil d'évaluation en 48 heures de la sécurité alimentaire et des moyens de subsistance en situation d'urgence (*Emergency Food Security and Livelihoods 48-hour Assessment Tool, EFSL*) offre une alternative comparable pour une analyse sectorielle du marché sur la sécurité alimentaire et les moyens de subsistance.

## L'ANALYSE DU MARCHÉ EN SITUATION D'URGENCE

Certaines situations justifient l'utilisation d'outils plus simples que la RAM. C'est le cas :

- Dans une situation d'extrême urgence où le facteur temps est important
- Dans un contexte de programmation à distance où il est difficile de trouver du personnel ou des partenaires ayant les capacités requises
- Dans un contexte de programmation à distance où les indicateurs de sécurité montrent que les sondeurs devraient passer le moins de temps possible dans les localités qu'ils visitent, garder un profil bas ou mémoriser les réponses plutôt que les écrire.

*Pour la planification de la préparation en amont des crises, le système de PCM de l'IRC est sans doute le plus pertinent pour conduire l'analyse des marchés*

[bit.ly/22NAI1b](https://bit.ly/22NAI1b)

*Un outil pratique propose une*

*représentation visuelle [bit.ly/1V8ox2D](https://bit.ly/1V8ox2D)*

Dans les situations extrêmes, commencez par répondre aux sept questions suivantes pour être en mesure de commencer l'intervention rapidement, avant de réaliser une analyse plus approfondie dans un second temps :

- Est-ce que le marché fonctionne ? Les magasins sont-ils généralement ouverts tous les jours ? La crise a-t-elle provoqué un changement ?
- Est-ce que tous les groupes de population peuvent aller au marché et s'y approvisionner ? D'où viennent-ils ? Le trajet est-il risqué ? Qui est exclu du marché et pourquoi ? Quelle est l'influence du genre, de l'âge, de l'appartenance politique ou religieuse ?
- Les commerçants peuvent-ils s'approvisionner en dehors de la zone ? Quels sont les risques et les restrictions ?
- Est-ce que l'on trouve les trois produits et des services principaux (tels qu'identifiés dans l'analyse des besoins) au marché ?
- Les prix de ces trois produits et des services ont-ils augmenté depuis la crise ? Donnez une estimation de cette augmentation en %.
- Les fournisseurs pourraient-ils accroître leur offre de produits et de services si la demande augmentait ? Ont-ils assez d'argent ? Si non, pourquoi ?
- Comment se passent les transferts monétaires dans cette région ? Quel document d'identité est nécessaire ? Qui ne peut pas utiliser les services et pourquoi ? Quelle est l'influence du genre, de l'âge, de l'appartenance politique ou religieuse ?

Outils principaux [bit.ly/28Y6Pul](https://bit.ly/28Y6Pul)

4 – Formulaire d'évaluation des marchés en situation d'urgence

Vous n'avez pas à interroger un nombre fixe de commerçants et de représentants de la communauté, cela dépend de la taille du marché et de la diversité qu'il offre ainsi que, dans les situations d'urgence à distance, du niveau d'accès à la région. Si le marché est dominé par deux commerçants, vous les interrogerez tous les deux. S'il compte cinquante commerçants qui proposent un large éventail de produits

et de services, peut-être que dix entretiens suffiront à vous donner une idée réaliste du fonctionnement du marché.

Cette évaluation du marché apporte des données limitées (par rapport à une analyse RAM ou un autre outil), qui ne permettent qu'une compréhension limitée du marché. Il faut donc formuler plus d'hypothèses, ce qui fait peser des risques nouveaux et plus importants sur le projet. Ces risques doivent être reconnus, documentés et communiqués *par écrit* au donateur en amont du projet.

#### Conditions minimales

- En dernier recours, il est possible de démarrer un projet rapidement en répondant simplement aux sept questions prévues pour l'évaluation du marché en situation d'urgence

#### À retenir

- Ne refaites pas une analyse du marché si cela a déjà été fait par d'autres agences, partagez et collaborez
- Pour les situations d'urgence à distance, essayez de conduire une évaluation RAM si c'est possible et que cela n'a pas encore été fait. En fonction des possibilités d'accès à la région et des capacités disponibles, il vous faudra peut-être utiliser un outil plus léger.

## L'ANALYSE DES OPTIONS DE RÉPONSE

### TIRER LES LEÇONS

Il faut toujours être à l'affût d'études de cas bien choisis, qui peuvent apporter des éclairages sur la façon d'aborder des difficultés nouvelles dans des contextes qui évoluent rapidement.

*Les groupes de discussion Markets in Crises [bit.ly/1Ne8xc9](https://bit.ly/1Ne8xc9) et CaLP [bit.ly/1Oi7qZZ](https://bit.ly/1Oi7qZZ) proposent des échanges d'expériences et répondent aux questions des non-initiés*

### LA PERTINENCE

Les informations données par le groupe cible lui-même sur le soutien dont il a besoin, c'est-à-dire sa préférence pour une aide en nature, en coupons ou en espèce, doit être documentée et prise en compte tout au long du cycle de projet. Regardez si, pour le moment, l'utilisation d'espèces sert à satisfaire les besoins et, si non, pourquoi.

A tous les stades du cycle de projet, il faut prendre en compte les questions liées à la protection, à l'âge, au handicap et au genre. Demandez-vous si certains choix risquent de freiner la participation de certains groupes. Par exemple, un programme 'argent contre travail' peut être inadapté aux ménages qui ont peu de main d'œuvre.

Pour construire des interventions adaptées, il faut bien comprendre les normes sociétales, en particulier en ce qui concerne les rôles respectifs des hommes et des femmes et les différences liées à l'âge. Il faut bien veiller à ne pas renforcer des constructions sociales qui marginalisent ou discriminent les femmes ou les

hommes ou à ne pas nuire en déstabilisant involontairement l'équilibre des ménages de la communauté ou, plus largement, en fragilisant la cohésion sociale. Toute analyse du genre doit prendre en compte les éléments suivants :

- Recueillir les points de vues (séparément et ensemble) des femmes et des hommes, en prenant en compte leur âge, leur position et leur affiliation
- Comprendre si les femmes ou les hommes sont particulièrement vulnérables et pourquoi
- Décrire les relations entre les hommes et les femmes et la façon dont les ressources sont distribuées au sein des ménages
- Prendre en compte les activités parentales dans la définition des conditions de travail
- Identifier les freins économiques et sociaux à la participation des femmes et des hommes, en prenant en compte leur âge, leur position et leur affiliation
- Réfléchir aux impacts et aux risques du projet pour les femmes, les filles, les garçons et les hommes

Outils principaux [bit.ly/28Y6PuI](https://bit.ly/28Y6PuI)  
2 – Arbre décisionnel du PTM à distance

Il est également important de veiller à ce qu'un projet n'alimente pas les facteurs de conflit mais au contraire à ce qu'il renforce les capacités locales pour construire la paix. Les projets et les organisations doivent être perçus comme des initiatives impartiales et indépendantes, qui apportent des réponses fondées sur des besoins.

## L'UTILISATION D'ESPÈCES ET DE COUPONS

Modalités	Usages possibles (non exhaustif)	Avantages	Inconvénients
<b>Transferts monétaires sans conditions</b>	Répondre aux besoins des ménages les plus vulnérables sans préciser de conditions ni leur demander de travail.	Plus rentable que le transfert monétaire conditionné ou les coupons	Peut nécessiter une concertation étroite avec la communauté pour expliquer le ciblage et la justification
<b>Transferts monétaires sous conditions</b>	Mise à disposition d'espèces lorsque les bénéficiaires ont fait quelque chose : Versement d'espèces conditionné par la fréquentation scolaire Rémunération d'un travail	Le transfert peut encourager un comportement que l'on souhaite impulser Elle peut apporter des ressources à la communauté	Nécessite des mesures de suivi pour vérifier que les conditions ont été remplies Peut exclure les ménages les plus vulnérables qui ont peu de main d'œuvre Poids des tâches administratives et du contrôle qualité
<b>Transferts monétaires sans restrictions</b>	Répondre à des besoins multiples et différents des ménages Profiter de la situation post urgence pour répondre rapidement aux besoins si les marchés fonctionnent.	Permet un choix très diversifié	Il est plus difficile d'identifier les résultats sectoriels de l'aide
<b>Transferts monétaires avec restrictions</b>	Espèces à destination prédéfinie Espèces pour des frais de location Espèces pour l'achat de produits alimentaires	La dépense sert à répondre à un besoin identifié	L'argent peut être dépensé à d'autres fins (cela peut poser des problèmes de <i>reporting</i> si les indicateurs utilisés ne sont pas flexibles)
<b>Coupons de produits de base</b>	Coupons alimentaires Coupons pour l'achat d'eau Coupons pour des articles non-alimentaires Contributions à l'éducation Contributions pour des abris Contributions aux moyens de subsistance (céréales, outils, etc.)	Pas de manipulation directe d'espèces, ce qui peut être un plus dans les régions où le risque sécuritaire est élevé La qualité des produits peut être contrôlée. La dépense des coupons peut être contrôlée auprès des fournisseurs choisis afin de vérifier que certains besoins sont satisfaits. Les coupons monétaires donnent une certaine liberté mais il est possible de contrôler que les articles qui font l'objet de restrictions ne sont pas achetés	Demande une planification et une préparation importantes. Implique de former les participants au projet et les fournisseurs. Les fournisseurs peuvent ne pas vouloir participer ou être difficiles à convaincre. Les prix peuvent être manipulés. Les coupons monétaires permettent une certaine liberté mais le choix reste limité. Ils n'aident pas forcément les fournisseurs locaux plus petits, qui ont moins de temps et de ressources. Les coupons peuvent être vendus si les fournisseurs choisis ne vendent pas les articles répondant aux besoins identifiés.
<b>Coupons monétaires</b>	Nourriture Articles non-alimentaires Contribution à l'éducation Contribution aux moyens de subsistance Un mélange de besoins		
<b>Hybrides</b>	Pour répondre à un besoin identifié avec une certaine souplesse. Par exemple : Apport d'aliments de base en nature et d'espèces ou de coupons pour acheter des produits frais.	Permet de vérifier que l'on répond à des besoins identifiés mais avec la souplesse des espèces.	Implique la mise en place d'un double système, qui peut être coûteux en temps et en argent.
<b>Indirectes</b>	Soutient l'organisation du marché en soutenant indirectement un de ses acteurs pour aider à la reprise économique qui bénéficie à la population affectée.	Soutient la reprise sur le long-terme. Identifie et cible les vraies questions.	Parfois difficile d'obtenir le financement de certains donateurs.

## LA FAISABILITÉ

La plupart des inquiétudes qui accompagnent un PTM – le risque sécuritaire, le risque de détournement ou de dépenses non conformes aux valeurs sociales – sont exacerbées lorsque le projet est géré à distance. En plus des mesures d'atténuation à définir grâce à la procédure d'[analyse des risques](#) présenté plus loin, il peut s'avérer nécessaire d'entreprendre un véritable plaidoyer auprès des donateurs et des parties prenantes.

La programmation à distance prend plus de temps. Veillez à ce que vos collègues et les donateurs aient des attentes réalistes, qui soient reflétées dans les propositions et les budgets.

La saison est un élément important à prendre en considération. Toutes les interventions ne sont pas réalisables à tout moment dans l'année. Par exemple, la modalité « argent contre travail » causerait du tort à l'agriculture locale en détournant les agriculteurs des champs pendant la récolte. De la même façon, le prix d'un article peut être excessif sur le marché local à certains moments de l'année à cause des cycles de production ou des restrictions des moyens de transports.

Le suivi des [Conditionnalités et des restrictions](#) est onéreux – surtout pour un programme à distance. C'est pourquoi il ne doit être mis en œuvre que lorsque c'est absolument indispensable. Demandez-vous si cette règle est utile à la réalisation des objectifs du projet ou s'il s'agit d'une précaution instinctive de l'agence ou du donateur. Est-ce que les conditionnalités ou les restrictions permettront de réduire les risques du transfert ? Comment ? Demandez-vous quels participants vulnérables éligibles aux transferts monétaires risquent d'en être exclus si certaines conditions sont imposées (par exemple, les ménages pauvres en main d'œuvre ne peuvent en général pas participer aux programmes « argent contre travail »).

## QUESTIONS PRATIQUES

Réfléchissez au temps de préparation nécessaire aux différentes options de transfert envisagées, en particulier pour les aspects suivants :

- Formation du personnel sur le terrain et/ou des partenaires
- Consultations avec la communauté locale et les parties prenantes
- Sélection des prestataires de services (services financiers ou fournisseurs) et signature des contrats
- Achat et placement des éventuelles marchandises (impression des coupons, équipement informatique de lecture des cartes, mouvements de trésorerie, etc.)
- Temps nécessaire aux participants pour remplir les éventuelles conditions requises (argent contre travail, fréquentation scolaire, etc.)

Demandez-vous si les lois anti-terroristes influencent les options envisagées, notamment :

- Sanctions applicables aux prestataires de services financiers et d'autres services
- Réglementations et risques liés au choix des devises transférées

#### À retenir

- Continuez de développer les compétences du personnel / des partenaires à distance pour qu'ils puissent réaliser une analyse des besoins et identifier les réponses possibles en prenant en compte le genre, l'âge et la diversité
- La programmation à distance prend plus de temps. Prévoyez le temps nécessaire pour renforcer les procédures et prévoir l'intervention d'éléments perturbateurs
- Le suivi des conditionnalités et des restrictions est onéreux. N'utilisez les coupons ou les modalités « argent contre ... » que lorsque les objectifs ou le contexte l'imposent, jamais sans justification

## L'ANALYSE DU SYSTÈME DE MARCHÉ

S'il ressort de l'analyse des options de réponse qu'il faudrait une réponse plus spécialisée ou une intervention sur le marché pour un produit de base donné, il faudra mener une analyse ciblée et plus approfondie du système de marché. Il existe toute une palette d'outils pour le faire. Une fois cette analyse réalisée, l'équipe devra de nouveau se reporter à la section [Analyse des options de réponse](#) ses nouveaux résultats.

### MAG

Les Recommandations pour l'analyse de marché (*Market Analysis Guidance*, MAG) sont un outil d'information sur le marché, utilisable pour orienter la prise de décisions tout au long du cycle du projet, donner des informations techniques sur les marchés et des orientations sur le suivi des prix et le reporting

*Pour donner des orientations sur les différentes options d'analyse des marchés, l'IRC propose deux excellents cours en lignes sur [DisasterReady.org](https://DisasterReady.org) [bit.ly/1XgsUtW](https://bit.ly/1XgsUtW)*

*Le MAG du Mouvement international de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge est en ligne [bit.ly/1rCdi7X](https://bit.ly/1rCdi7X)*

*La boîte à outils et les outils de formation EMMA sont disponibles sur ce lien [bit.ly/21hB3Qe](https://bit.ly/21hB3Qe) Les consultants combinent souvent formations et évaluations EMMA*

### EMMA

L'Analyse de la représentation des marchés en situation d'urgence (*Emergency Market Mapping and Analysis*, EMMA) se concentre sur un marché principal (par exemple celui du pain, de l'eau ou du ciment). Il permet un niveau de compréhension plus poussé du fonctionnement des marchés après un choc, qui peut être utile pour soutenir un projet d'aide plus complexe ou une intervention de soutien au marché

Une EMMA nécessite des ressources importantes, elle prend en général au moins deux semaines et doit

#### À retenir

- Des interventions PTM plus spécialisées font appel à des compétences plus spécialisées et elles nécessitent une planification plus approfondie. En général, elles ne sont pas adaptées à la programmation à distance dans les régions les plus reculées.



être conduite par une équipe dotée de qualités de leadership et d'analyse.

## L'ANALYSE DES RISQUES

Il y a plusieurs groupes de risques qu'il faut bien comprendre et atténuer dans les projets à distance utilisant des PTM. Pour l'essentiel, les risques sont les mêmes que pour n'importe quel autre projet, mais à un niveau, avec des caractéristiques et des mesures d'atténuation propres à chacun contexte. Il faut conduire une analyse des risques pendant la phase de planification et de façon périodique pendant la mise en œuvre du projet, en particulier lorsque le contexte d'intervention a connu d'importants changements.

Outils principaux [bit.ly/28Y6PuI](https://bit.ly/28Y6PuI)  
5 – Matrice des risques

La préparation d'un plan bien informé assorti d'une analyse concrète des risques renforcera la protection des participants au projet, des agences et des partenaires. Les risques résiduels après l'application des mesures d'atténuation seront bien compris et documentés. Ce plan sera également un gage de compétence à présenter au donateur lorsque vous solliciterez sa contribution.

La classification des risques peut être un exercice subjectif. Veillez à ce qu'elle soit faite par une équipe bien équilibrée, incluant si possible le personnel et les partenaires à distance.

## LE DÉTOURNEMENT DES RESSOURCES

L'abus de pouvoir conduisant au détournement de l'aide des bénéficiaires désignés constitue le principal risque des PTM ou de l'aide en nature. Ce risque est exacerbé par la programmation à distance. Le détournement peut intervenir au moment de l'achat (ententes, intermédiaire non déclaré), de la sélection (inclusion et exclusion) et de la distribution (vol, imposition de taxes, distribution truquée).

Il s'agit en général d'une question particulièrement sensible pour les donateurs et pour les autorités dans le contexte de conflits ou d'autres contextes difficiles, en raison du sous-risque de détournement à destination de groupes classés parmi les entités terroristes. Cette question sera probablement au centre des discussions sur le [respect des politiques](#).

L'absence de document d'identité est souvent source de vulnérabilité et de difficultés importantes qui conduisent au détournement ou à la fraude, à la fois au moment de l'inscription et de la distribution. Ce risque peut parfois être atténué par une procédure de vérification des participants par la communauté et/ou par l'inscription biométrique avec vérification au point de distribution ou de vente.

## LA FACILITATION DU COMMERCE ILLICITE ET NUISIBLE

Ce risque intervient lorsque les liquidités injectées sur le marché se concentrent entre les mains d'un petit nombre de fournisseurs ou d'autres intervenants. Pendant la guerre, une part importante du « gros business » est liée à l'économie de guerre (par exemple aux mouvements de populations, d'armes, de drogues). Dans un tel contexte, il est pratiquement impossible d'être sûr que les prestataires de services, les parties prenantes et les fournisseurs sont « propres ». Néanmoins, une analyse solide de l'économie politique sera un atout dans l'évaluation des risques.



## L'EXACERBATION DU CONFLIT

Dans les régions marquées par les conflits, tous les projets ont forcément un impact sur la paix ou le conflit en cours – qu'il soit positif ou négatif, direct ou indirect, intentionnel ou non.

*Le consortium pour la sensibilité aux conflits soutenu par DfID a publié un manuel sur le cycle de projet et la sensibilité aux conflits*  
[bit.ly/1ofDTWm](http://bit.ly/1ofDTWm)

Un PTM est parfois plus irrationnel pour les participants et les non-participants que l'aide en nature parce qu'il a souvent leur préférence. Dans la plupart des situations d'urgence, la communauté cultive un sens aigu de l'équité qui peut contribuer à éviter les conflits internes, si bien que l'aide axée sur la réponse aux besoins doit passer par un réel travail d'explication.

L'analyse du contexte doit comprendre une analyse du conflit. L'évaluation des risques en sera d'autant plus solide et cela permettra également de mieux définir les mesures de protection adaptées à toutes les étapes du cycle de projet.

## LA DISTORTION DES MARCHÉS LOCAUX

Si l'analyse du marché est fragile ou que la situation sur le marché change sans que le projet ne soit rapidement adapté, alors le marché risque de ne pas pouvoir gérer le projet, qui sera fragilisé par l'inflation et des problèmes de stocks, au détriment des participants comme des non-participants. Les participants obtiennent moins de produits ou de services en échange de l'aide reçue et les non-participants risquent de tenir le projet pour responsable des difficultés (de même que les bénéficiaires de l'aide, d'ailleurs).

## LA SÛRETÉ, LA SÉCURITÉ ET LA PROTECTION

Les organisations qui pratiquent la programmation à distance doivent s'appuyer sur de solides analyses de la sûreté et de la sécurité et définir des plans d'urgence, sur lesquels elles s'appuient pour concevoir leurs projets. Il est essentiel que la procédure d'analyse des risques réponde aux questions suivantes :

- Quel est l'impact de la situation sécuritaire actuelle sur les besoins et sur les interventions envisagées ?
- Quels sont les scénarios les plus probables à court et moyen terme ?
- Est-ce que certaines des options de réponse peuvent augmenter les risques (notamment d'exploitation sexuelle) pour les participants et les non-participants au projet ?
- Est-ce que certaines des options de réponse peuvent augmenter les risques pour le personnel, les partenaires ou les prestataires de services ?
- Ces risques sont-ils différents selon qu'ils concernent les femmes, les filles, les garçons, les hommes, les personnes âgées, les minorités politiques ou religieuses ou d'autres catégories de population ?

## LE RESPECT DES POLITIQUES ANTI-TERRORISTES

Cette section ne donne qu'un aperçu bref et concret d'un domaine complexe en pleine évolution de la pratique humanitaire. Les agences doivent entretenir une communication intense et bien documentée avec les donateurs et s'entourer de solides conseils juridiques.

Plusieurs États ont érigé en infraction pénale l'assistance matérielle à des groupes considérés comme terroristes (entités classées comme terroristes par un État ou par un organe international), avec des définitions variables de l'assistance matérielle et différentes façons de caractériser l'élément intentionnel. Ces réglementations ont modifié la

*NRC a recueilli les bonnes pratiques du secteur sur les mesures anti-terroristes dans un guide de gestion des risques*  
[bit.ly/1TRFY4I](http://bit.ly/1TRFY4I)

capacité et la volonté des agences de travailler dans certains contextes difficiles.

Il y a des dispositions anti-terroristes dans les accords de partenariat avec les États donateurs et les accords de financements humanitaires communs. Il y en a également dans les accords contractés entre les agences humanitaires et les partenaires lorsqu'ils découlent des engagements contractés par l'agence signataire de l'accord.

Les points suivants doivent faire l'objet d'une vigilance particulière :

- Les définitions et le champ d'application des termes utilisés. Lorsqu'une agence est priée « de mettre en œuvre tous les moyens raisonnables pour garantir » que l'aide n'est pas détournée, cela signifie qu'elle doit prendre des mesures et les documenter et que, en cas d'échec, elle peut être tenue pour responsable. Le fait d'avoir eu connaissance du détournement et de l'intention de détourner l'aide peut être mentionné ou pas et être opérant ou pas. Si une disposition n'est pas claire, sollicitez un conseil juridique.
- Les obligations explicites ou implicites de vérification du personnel, des partenaires, des fournisseurs et même, dans certains cas, des participants au projet. Les agences humanitaires considèrent en général que la vérification des participants constitue une atteinte à leur vie privée, qu'elle les met en danger, retarde l'aide humanitaire et n'est proportionnelle ni au risque de détournement ni à la valeur de ce qui est généralement distribué.

Les donateurs utilisent une terminologie type pour tous les contrats, ou bien ils adaptent les dispositions aux contextes particuliers. Les agences parviennent parfois à négocier les termes d'un contrat et à obtenir le retrait de dispositions trop lourdes. Au cours de ces discussions, le fait de s'appuyer sur un cadre solide de gestion des risques aide à construire une relation de confiance.

Les risques et les mesures d'atténuation liés aux politiques anti-terroristes comprennent :

- La poursuite d'agences ou de membres du personnel pour détournement de l'aide à des groupes considérés comme terroristes (il n'y a eu que peu de cas à ce jour, mais le risque est réel)
  - Vérifiez que les procédures internes d'achat, de sélection et de distribution sont solides et qu'elles sont bien respectées
  - Définition minutieuse, systématique et documentée des mesures de suivi des procédures
  - Effectuez un suivi permanent et réagissez sans attendre aux éventuels problèmes
- L'insécurité (échec de la stratégie d'acceptation) si les agences refusent de parler aux organisations considérées comme terroristes
  - Il est essentiel d'obtenir l'acceptation locale sur le consentement de la population aux activités. Les lois anti-terroristes n'interdisent pas tous les contacts. Prenez des conseils juridiques.
- Les procédures de vérification retardent l'aide
  - Essayez de faire en sorte que les obligations de vérification stipulées dans les contrats soient proportionnées et réalistes. Si possible, négociez.

La vérification rigoureuse des partenaires éventuels et des fournisseurs nécessite de prendre en compte :

- Les éléments factuels de base (nom, lieu, statut juridique, contacts, etc.)
- Les principaux membres du personnel (propriétaire, comité, responsables, mais aussi le bénéficiaire effectif,

---

*Annexe : Beechwood International propose une procédure de vérification préalable et un modèle de contrat pour les prestataires de services proposant des transferts monétaires informels*  
[bit.ly/28Y6Pul](http://bit.ly/28Y6Pul)

---

qui n'apparaît pas sur le papier, ainsi que les intermédiaires principaux qui pourraient être impliqués)

- La vérification de ces informations à partir des bases de données regroupant les individus et les groupes considérés comme terroristes
- Le contrôle des précédents résultats obtenus
- L'évaluation des compétences (démontrez la mise en place de procédures financières systématiques, la formation du personnel à ces procédures et sa capacité à gérer un projet de l'ampleur envisagée)

Pour l'essentiel, ces informations seront directement fournies par le partenaire ou le prestataire de service, mais les agences doivent faire preuve de créativité pour arriver à tout comprendre. Par exemple, elle peuvent envisager de demander aux communautés de dire comment elles évaluent un fournisseur sur un marché, ou à des agents chargés du transfert monétaire (par exemple des hawala) s'ils seraient partants pour se lancer dans des activités commerciales avec un agent chargé de transfert monétaire dans une région ciblée.

Les prestataires du secteur privé sont également soumis aux lois anti-terroristes mais ils peuvent avoir des méthodes différentes des agences humanitaires pour s'y conformer. Ils sont directement responsables devant les institutions financières nationales de gouvernance et suivent le principe « Connaissez votre client », donc il se peut qu'ils souhaitent procéder à une vérification des participants au projet. Demandez-leur.

- En général, quelles données relatives au client sont demandées ?
- Comment utilisent-ils ou partagent-ils ces données ?
- Est-ce qu'en dessous d'un certain montant, les conditions de la transaction peuvent être simplifiées ou écartées ?

## CAPACITÉ

Prenez en compte les risques liés aux compétences et aux contraintes de temps auxquels font face :

- L'équipe programme du bureau pays
- Les sections d'appui du bureau pays
- Le personnel et les partenaires du programme sur le terrain
- Le personnel et les partenaires chargés du M&E sur le terrain

*La boîte à outils Cash in Emergencies du Mouvement international de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge propose des outils de vérification de la préparation organisationnelle et de planification [bit.ly/1YvPLkq](https://bit.ly/1YvPLkq) et dans l'OCAT du CaLP [bit.ly/1SuHSvf](https://bit.ly/1SuHSvf)*

Si besoin, planifiez le développement des capacités et l'apport d'un appui supplémentaire. Lorsqu'une agence intervient sur une programmation à distance dans un contexte particulièrement difficile, il faut vraiment qu'elle puisse reconnaître qu'une procédure standard est inadaptée ou impossible à suivre et s'en départir selon une démarche validée, structurée et transparente, tout en garantissant la conformité opérationnelle au programme. Identifiez les personnes qui, au sein de votre agence, peuvent valider le recours à des procédures alternatives.

Les agences intervenant dans une situation donnée doivent essayer d'harmoniser leurs procédures alternatives afin de construire une relation de confiance parmi les donateurs et les partenaires des projets.

#### À retenir

- L'une des compétences clés pour l'organisation est sa capacité à se départir, lorsque cela est nécessaire, des procédures standard de façon méthodique et transparente
- Il faut se donner les moyens de conduire une analyse approfondie des risques. Faites-le avec les équipes et les partenaires sur place. Comprenez bien et faites valider les risques résiduels une fois les mesures d'atténuation mises en œuvre
- Faites bien attention au vocabulaire utilisé dans les dispositions anti-terroristes du contrat avec les donateurs. Connaissez vos lignes rouges et tournez-vous vers un conseil juridique
- Mettez en place une procédure de vérification préalable et documentée et appliquez-la de façon documentée.
- Lorsque vous effectuez une vérification préalable auprès de prestataires de services financiers, vérifiez au minimum que les conditions suivantes sont réunies
  - Vérification des principaux membres du personnel, des propriétaires et des bénéficiaires effectifs
  - Élément établissant l'existence de solides procédures internes (par exemple un livre de comptes)
  - Élément établissant la formation régulière du personnel
  - Existence de documents juridiques en lien avec le contexte

## Section 2: Mise en œuvre

### CONCEPTION ET MISE EN ŒUVRE

#### FLEXIBILITÉ

Dans une situation d'urgence à distance, un grand nombre des éléments des besoins et / ou du contexte opérationnel sont susceptibles de changer entre le moment de la conception du projet et celui de la fin de la mise en œuvre. La conception du projet doit aller au-delà de la simple réponse au scénario le plus probable, et il faudra peut être prévoir des plans C et D. Assurez-vous que le projet peut s'adapter aux changements et que le donateur approuve votre approche.

#### LA SÉPARATION DES TÂCHES

Pour combattre la fraude et le vol, il est essentiel que les tâches du processus de projet soient confiées à des personnes différentes, avec l'esprit d'équipe indispensable à la réussite du PTM. Le personnel et les partenaires doivent comprendre qu'une telle séparation les protège et défend leur réputation. Les points suivants doivent faire l'objet d'une vigilance particulière :

- Le personnel / les partenaires impliqués dans la sélection ou l'enregistrement des participants aux projets ne jouent aucun rôle dans les processus de paiement
- Le personnel / les partenaires qui interrogent les fournisseurs sur un projet d'utilisation de coupons ne jouent aucun rôle dans le choix ultérieur de ces fournisseurs
- Le choix d'un prestataire de service de livraison est autorisé par un comité de sélection comprenant du personnel issus des sections finances et programmes

#### LE CHOIX DES PARTICIPANTS AU PROJET

La justification du choix dépend entièrement des besoins sectoriels ou multi sectoriels auxquels on souhaite répondre, et des documents de politique sectoriels ou multi sectoriels pertinents.

Dans les contextes de programmation à distance, effectuer un choix correct et justifiable (tout comme un suivi et évaluation adéquat) risque d'être plus compliqué que de trouver le meilleur mécanisme de transfert. On peut être tenté de compenser en essayant de recueillir et d'inclure trop d'informations. Pour les projets basés sur un choix d'aide monétaire sans conditions dans les situations d'urgence à distance, il peut s'avérer 'suffisant' d'examiner, par exemple, un seul ou plus des éléments suivants :

- Ratio de dépendance
- Index de stratégie d'adaptation
- Ecart revenu / dépenses
- Pour les projets intervenant au plus fort de la phase d'urgence, une distribution générale peut être justifiée. Assurez-vous que votre donateur confirme son accord *par écrit*.

#### LE CHOIX DE LA MODALITÉ DE TRANSFERT

La modalité de transfert est le moyen par lequel l'aide arrive au bénéficiaire et dépend très fortement du contexte. Un 'menu' initial d'options de transferts monétaires se réduit souvent à identifier *un seul* mécanisme qui *pourrait* marcher, avec une forte planification et suivi.

Les zones urbaines offrent en général plus de modalités que les zones rurales. Souvent, les pays à revenu moyen disposaient avant le choc d'un système bancaire centralisé fort et des services alternatifs ne seront pas forcément nécessaires. Les pays les moins développés disposent parfois d'un éventail plus large de modalités innovantes (transferts par le biais de téléphones portables ou services financiers informels établis par exemple).

Les modalités de transfert traditionnelles incluent :

- Distribution directe (espèces dans une enveloppe) et services de distribution formels (Western Union, MoneyGram par exemple) ou informels (comme les agents hawala).
- Systèmes de coupons: système de transfert en 'circuit fermé', dans lequel le remboursement des fournisseurs par les agences est séparé du mécanisme de coupons en lui-même. Les coupons n'ont pas vocation à être échangés contre des espèces. Lorsqu'ils remplissent ces deux conditions, les coupons ne sont généralement pas soumis aux règles nationales en matière de finances.
  - Les coupons de marchandises peuvent être échangés pour obtenir des produits spécifiques dans des magasins spécifiques, bien qu'un élément de choix puisse être introduit.
  - Les coupons en valeur ont une valeur fixe qui peut être utilisée dans des magasins données pour un éventail de produits autorisés, avec remboursement du fournisseur par l'agence.

## LES OPTIONS DE TRANSFERT ÉLECTRONIQUE

Les systèmes de transfert monétaire électroniques sont intégrés aux lois sur les systèmes bancaires du pays. Ils permettent à un participant au projet d'accéder à des espèces à un point de retrait. Ils comprennent :

- Cartes de débit ou de crédit bancaire, ou cartes pré-payées sans compte bancaire, utilisables dans des magasins spécialement équipés et dans des distributeurs automatiques
  - Si les participants au projet ne peuvent pas avoir de compte à leur nom, une solution consiste à ouvrir un sous-compte à partir du compte d'une organisation
- Des systèmes utilisant les téléphones portables pour retirer des espèces dans des banques, des magasins et d'autres lieux associés au projet

Le Guide d'Action contre la faim "How to Design Vouchers" propose des principes utiles  
Outil principal [bit.ly/28Y6Pul](https://bit.ly/28Y6Pul)  
6 - Formulaire de choix du mécanisme de transfert  
[bit.ly/1YTiCiw](https://bit.ly/1YTiCiw) Les options de sécurité disponibles dans les magasins d'impression  
7 - Calcul de l'efficacité des modalités (RDC) varient. Les codes barre et les codes QR sont des contrôles de validité de plus en plus  
Mercy Corps dispose d'un excellent ensemble de guides et outils de sélection pour les transferts et coupons électroniques  
[bit.ly/1UUMw6R](https://bit.ly/1UUMw6R)



Les coupons électroniques sont la version électronique des systèmes de coupons en 'circuit fermé', dans lesquels les fournisseurs sont remboursés pour leurs produits et services en dehors du système de coupons électroniques. Ils comprennent :

- Coupons électroniques sur des cartes à puce, comme ceux proposés par [Red Rose](#), [sQuid](#) et [MasterCard](#)
- Coupons électroniques sur les smartphone, comme ceux proposés par [Transversal](#)
- Le marché pour ces services est en train de changer rapidement, et il se peut qu'on trouve des fournisseurs dans le pays ou la région du projet. Cette possibilité devrait être étudiée, en prenant compte des possibles retombées de développement local.

Les transferts électroniques peuvent ajouter de la valeur à un projet :

- en faisant gagner du temps aux participants au projet et en réduisant les risques. L'aide pouvant être livrée à distance, les distributions répétées ne sont pas nécessaires
- en préservant l'anonymat des participants au projet. Les livraisons discrètes peuvent réduire les risques de vol, les 'taxes' ou l'obligation de partage avec les autorités ou d'autres risques similaires
- en fournissant de meilleures données. Les données d'utilisation et de suivi du marché automatisées réduisent le temps nécessaire et les coûts de suivi et améliorent grandement la prise de décision, le soutien et les capacités d'audit des agences
- en offrant aux fournisseurs et aux agences un rapprochement comptable plus rapide et plus facile que les coupons papier

Les inconvénients possibles incluent :

- Les barrières technologiques – L'utilisation de NIP, mots de passe et de systèmes basés sur les téléphones portables peut s'avérer difficile pour des participants peu exposés aux technologies. L'importation de technologie peut être longue, en particulier dans des pays soumis à des sanctions économiques.
- Vie privée et protection – En raison du principe « Connaissez votre client » qu'appliquent les prestataires de services, les informations sur l'identité des participants, le lieu où ils se trouvent et leur numéro de téléphone peuvent parvenir au gouvernement. La faible protection des données peut déboucher sur plus de 'fuites'. Les personnes ne disposant pas des documents d'identité requis peuvent ne pas pouvoir bénéficier du service
- Liquidités – À grande échelle, les transferts électroniques (ou tout autre système faisant intervenir un centre d'encaissement) peuvent dépasser la capacité des agents de transfert
- Fiabilité du service – La qualité et la fiabilité des fournisseurs de services varie considérablement et peut être difficile à évaluer à l'avance
- Lenteur du démarrage – La mise en place des transferts électroniques prend plus de temps. Même dans un environnement de fonctionnement « normal », plusieurs mois peuvent s'écouler à partir du début du programme pour que les premiers paiements soient réalisés.



## LA FAISABILITÉ DES TRANSFERTS ÉLECTRONIQUES

La décision sur le choix de la modalité de transfert la plus adaptée aux besoins et aux objectifs du projet, monétaire ou en coupons, aura été prise avant d'évaluer la faisabilité du transfert électronique. Les conditions dans la zone du programme peuvent amener à les repenser, parce que les modalités de transferts électroniques exigent généralement une meilleure connexion au réseau, et des bonnes conditions de sécurité et de stabilité.

La faisabilité de transferts électroniques dans un contexte d'urgence à distance repose en grande partie sur la capacité des fournisseurs de services, qui à son tour dépend de la fiabilité des infrastructures incontournables telles que les banques, l'électricité, la téléphonie mobile et la connexion à Internet. Cette infrastructure peut être plus résiliente dans des contextes où les risques naturels cycliques (par exemple, des inondations au Bangladesh) sont la raison pour laquelle une approche de programmation à distance a été choisie. En cas d'urgences complexes (par exemple, la guerre en Syrie) la fonctionnalité de l'infrastructure peut faire partie de la dynamique du conflit, la fiabilité et la sécurité d'utilisation étant alors plus limitées.

Motifs de l'approche à distance	Fonctionnement bancaire	Disponibilité de l'électricité	Fonctionnement de la téléphonie mobile	Connexion internet	Modalités de transfert électronique envisageables
Les conditions naturelles cycliques empêchent l'accès (inondations saisonnières par exemple)	Inchangé	Réduite	Inchangé	Inchangé	Toutes
Une catastrophe naturelle empêche soudainement l'accès (tsunami par exemple)	Aucun	Aucune	Réduite	Réduite	Coupons électroniques sur cartes à puce, argent sur les portables
Insurrection de niveau faible / terrorisme (le gouvernement contrôle tout le territoire)	Inchangé mais plus de vigilance	Inchangé	Inchangé mais plus de vigilance	Inchangé mais plus de vigilance	Toutes
Conflit ouvert – zone gouvernementale (lignes de contrôle relativement stables)	Inchangé	Inchangé	Inchangé	Inchangé	Toutes
Conflit ouvert – zone de l'opposition (lignes de contrôle relativement stables)	Aucun	Réduite	Réduite	Réduite	Coupons électroniques sur cartes à puce, argent sur les portables
Conflit ouvert – zone gouvernementale (lignes de contrôle très changeantes)	Réduite	Réduite	Réduite	Réduite	Toutes les options sont possibles mais pas fiables. Peut être non adapté aux transferts électroniques
Conflit ouvert – zone de l'opposition (lignes de contrôle très changeantes)	Aucun	Aucun	Aucun	Aucun	Non adapté aux transferts électroniques

## L'ACCESSIBILITÉ DES TRANSFERTS ÉLECTRONIQUES

Le manque de familiarité des participants au projet et des fournisseurs avec la technologie des transferts électroniques peut constituer un obstacle à un tel projet. Dans un projet géré à distance une grande part du soutien et du dépannage technique sera effectué par le personnel à distance / les partenaires, qui peuvent eux-mêmes avoir besoin de temps et de soutien supplémentaire. Les modalités qui requièrent l'utilisation de codes NIP rencontrent souvent un taux d'erreur élevé parmi les participants au projet, aggravé par des processus longs pour émettre de nouveaux codes en cas d'urgence à distance.

L'accès des participants à des fournisseurs ou à des installations où ils puissent utiliser leurs transferts électroniques est un facteur plus déterminant de la réussite du projet. Dans des contextes non reculés, cela ce résume généralement à des questions de déplacement, mais dans les régions éloignées, il existe d'autres facteurs clé tels que la sécurité des déplacements, les points de contrôle et l'état des routes et des ponts. Assurez-vous que les participants ont le sentiment qu'ils peuvent facilement accéder aux fournisseurs et aux installations, en toute sécurité et à un coût raisonnable. Assurez-vous que les besoins spécifiques des femmes et des hommes, des personnes âgées et des personnes handicapées et des personnes appartenant à des groupes particuliers sont compris.

## VALEUR, DURÉE, FRÉQUENCE, CONDITIONS

La valeur, la durée, la fréquence et les conditions des transferts sont déterminées en fonction des besoins et des objectifs, tels qu'ils ont été identifiés par l'analyse des besoins et l'analyse du marché. La coordination avec les autres acteurs du lieu cible est essentielle. Le budget disponible est toujours un facteur important.

Examinez les questions suivantes :

- Quels produits et services l'argent doit-il couvrir ?
- Quel est le coût probable de ces produits et services pendant la durée du projet ?

- Qu'est-ce que le marché peut soutenir le projet ? Souvenez-vous des facteurs saisonniers
- Est-ce que les participants au projet reçoivent une aide complémentaire ? *L'approche rapide de l'économie des ménages (Rapid Household Economy Approach) est une alternative au panier de dépenses minimum basée sur les moyens de subsistance*
- Dans quelle phase d'urgence se trouve-t-on ? [bit.ly/1X8Ah7A](https://bit.ly/1X8Ah7A)
- Quelle est la stratégie de sortie ?
- Le donateur a-t-il des règles en matière de valeur et de durée ?

Toutes les méthodes pour établir la valeur des aides *Annexe : outil de calcul du panier de dépenses monétaires dans des contextes d'urgence à distance* ont *minimum de la RDC* [bit.ly/28Y6PuI](https://bit.ly/28Y6PuI) des avantages et des inconvénients. Le panier de dépenses minimum (MEB) et la survie MEB (SMEB), qui contiennent une liste de produits essentiels et de leurs prix sur les marchés cibles, sont les plus communs. Lorsque le panier a été conçu par un cluster ou par un groupe de travail sur les questions monétaires, la plupart des organisations ont tendance à suivre ce montant comme un moyen de quantifier les besoins accordés et normalisés et cela est très apprécié par les agences d'exécution et les donateurs. D'autres outils pour fixer la valeur comprennent l'approche rapide de l'économie des ménages basée sur les moyens de subsistance (*Rapid Household Economy Approach*) qui nécessite cependant une équipe d'au moins quatre chercheurs et un budget d'au moins 15 000 \$.

Une pratique courante consiste à accorder un montant moyen d'aide pour l'ensemble des ménages. Certains ménages recevront ainsi le montant juste pour atteindre les objectifs du projet, d'autres recevront plus et de nombreux ménages recevront beaucoup moins que le montant nécessaire pour couvrir leurs besoins. Dès que possible les valeurs de l'aide devraient évoluer des moyennes des ménages vers les dépenses réelles des ménages.

Dans un contexte de programmation à distance, la collecte d'informations sur les prix et l'utilisation des articles peut mobiliser beaucoup de temps et de ressources, et il en faudra encore plus pour obtenir un accord multi agences et intégrer cet accord dans des projets. En cas d'urgence aiguë, on peut en général commencer la programmation avant cet accord, en se basant initialement sur la meilleure estimation possible d'une valeur de transfert appropriée. Si cet exercice peut être mené collectivement par le personnel désigné de quelques agences clés, alors la décision sera d'autant plus facile à expliquer aux participants et aux donateurs du projet.

Une approche par étapes sur les valeurs de l'aide pourrait ressembler à ceci :

Crises aiguës et prolongées				Transition de crises aiguës	
Réponse pour sauver des vies	Besoins immédiats ponctuels et besoins récurrents, besoins pour le relèvement précoce et besoins saisonniers			Besoins de relèvement (pourrait démarrer juste après la phase 1)	
Démarrage / Pré-coordination	Phase 1	Phase 2	Phase 3	Phase de relèvement précoce	Phase de relèvement
<b>Calcul des paiements :</b>					
Tarif forfaitaire basé sur les besoins et les meilleures estimations de coûts, plus 10% pour tenir compte des fluctuations	Tarif forfaitaire basé sur le panier de dépenses alimentaires et non alimentaires ou la moyenne des revenus	Valeur de transfert monétaire ajustée en fonction des dépenses réelles des ménages sur les marchés locaux. Possibilité de deux niveaux en fonction de la taille des ménages, ainsi que des coûts ponctuels de remplacement de certains actifs	Valeur de transfert monétaire maintenue pour les contextes prolongés. Ajuster sur la base des possibilités des ménages de contribuer au revenu, et la taille de la famille, le cas échéant	Valeur de transfert monétaire ajustée en fonction des nouveaux besoins identifiés liés au relèvement précoce / retour / saisonnalité (hivernage ou problèmes de subsistance connexes, tels que l'augmentation des dépenses pendant la période de soudure)	Arrêt basé sur l'interruption des besoins de secours et passage à de nouvelles modalités pour répondre à des besoins autres que les secours. Transition vers les filets de protection sociale pour les groupes vulnérables le cas échéant
<b>Questions relatives au marché :</b>					
Fonctionnement du marché par l'observation du personnel / partenaire à distance ; prix de marchés comparables	Fonctionnement du marché et prix à travers des entretiens avec des commerçants	Fonctionnement du marché et prix à travers des entretiens avec des commerçants et des parties prenantes ; profils de moyens de subsistance	Fonctionnement du marché, prix du marché ; données sur les moyens de subsistance des ménages	Fonctionnement du marché et prix ; moyens de subsistance / prix des avoirs pour le relèvement du secteur	Fonctionnement du marché et prix ; moyens de subsistance / avoirs pour le relèvement du secteur ; évaluation approfondie des avoirs ; évaluation des vulnérabilités
Accès au marché sécurisé	Accès au marché sécurisé	Accès au marché sécurisé	Accès au marché sécurisé et saisonnalité	Accès au marché sécurisé et saisonnalité	Accès au marché sécurisé et saisonnalité
	Sources et qualité des produits et services	Capacité du marché (y compris le stockage)	Capacité du marché (y compris le stockage)	Types de capacité du marché	Types de capacité du marché
<b>Questions relatives au marché du travail :</b>					
	Taux de salaire	Disponibilité et taux de salaire	Disponibilité et taux de salaire	Disponibilité et taux de salaire : filets de protection sociale	Disponibilité et taux de salaire : filets de protection sociale

Quel que soit l'accord, partagez les documents et votre raisonnement.

L'aide monétaire peut être apportée sans conditions ou être soumise à des conditions d'action (le participant doit faire quelque chose) ou à des conditions d'utilisation (le participant doit utiliser l'argent d'une manière déterminée). Lorsque les résultats escomptés du projet nécessitent des actions ou des achats particuliers par les participants (par exemple fréquenter l'école ou acheter de la nourriture), les conditions peuvent être des outils puissants pour aider à atteindre cet objectif. Lorsque les résultats n'exigent pas de conditions, celles-ci devraient être évitées, car elles constituent un obstacle inutile à l'accès au montant de leur aide par les participants au projet. L'aide conditionnelle (y compris des coupons) peut, dans certains cas traiter des questions de faisabilité, de protection ou de sécurité dans un contexte donné, mais cela doit toujours être justifié dans [l'analyse des risques](#). Ne laissez pas la prudence institutionnelle à l'égard des PTM peser indûment sur les décisions de conception du projet.

## LA PROTECTION ET LE GENRE

Les risques de protection et les risques liés au genre devraient être analysés et des mesures d'atténuation devraient être intégrées au système.

- Le personnel et / ou les partenaires en charge du projet et du suivi devraient être formés pour reconnaître et répondre de manière adéquate aux questions de protection, en particulier en ce qui concerne le sexe, l'âge et les personnes particulièrement vulnérables
- les lieux et les systèmes d'enregistrement et de distribution devraient permettre l'accès sans risques supplémentaires pour tous les participants au projet
- Le choix des participants devrait être transparent et impliquer la communauté

*Manuel de renforcement de la réponse aux situations d'urgence dirigé par le HCR (Emergency Response Capacity Project) et outils de protection dans les interventions basées sur des transferts monétaires [bit.ly/1Ty5Eqv](https://bit.ly/1Ty5Eqv)*



- Des mécanismes de plainte et de contribution devraient être établis et accessibles aux femmes et aux hommes. Envisagez :
  - Un numéro WhatsApp ou Telegram (mais attention aux différents niveaux d'accès aux technologies)
  - Un autre partenaire de suivi s'occupant spécifiquement de recueillir des commentaires et suggestions
  - Communication avec les parties prenantes principales appropriées (peut-être les chefs religieux locaux)

## LA PROTECTION DES DONNÉES

La protection des données est l'application de garanties institutionnelles, techniques et physiques qui préservent le droit à la vie privée dans la *collecte, le stockage, l'utilisation, la divulgation et la suppression* des données personnelles. Les données personnelles comprennent toutes les informations qui peuvent être utilisées pour identifier les participants au projet. Ne pas comprendre et atténuer les risques liés à la richesse des données que les agences humanitaires recueillent, surtout dans des projets axés sur la technologie comme les PTM, peut exposer des personnes à des risques de violence ou de harcèlement et saper la confiance dans les agences humanitaires. Les données doivent être stockées en toute sécurité, être correctes et à jour, et être supprimées lorsqu'elles ne sont plus nécessaires.

La publication de *CaLP Protecting Beneficiary Privacy* couvre des projets utilisant des distributions et transferts monétaires [bit.ly/1i7N72Q](https://bit.ly/1i7N72Q)

Les données des participants du projet doivent être garanties tout au long de la chaîne de programme, de la collecte, au temps d'utilisation et à l'élimination. Un exercice de cartographie des flux de données peut être utile pour identifier les points faibles et éliminer les étapes inutiles. Inclure le personnel et / ou des partenaires à distance dans cet exercice permettra également d'augmenter la sensibilisation et devrait faire partie des plans de formation.

L'utilisation croissante des outils basés sur le « cloud » pour recueillir et stocker des renseignements nominatifs est une question importante à prendre en compte dans un exercice de cartographie, mais généralement les plus gros gains en matière de protection des données s'effectuent par le renforcement des contrôles au niveau des bureaux sur des feuilles de calcul et des dossiers papier.

Les fournisseurs de services monétaires électroniques doivent se conformer aux règlements financiers nationaux, comprenant généralement des obligations de connaissance des clients. Ces règlements sont conçus pour contrer les menaces pour le système financier, y compris le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme. Les fournisseurs de services doivent recueillir et donner aux autorités l'accès aux différents niveaux d'informations sur les participants au projet. Dans les environnements de conflit (comme c'est le cas pour beaucoup de situations d'urgence à distance) les gouvernements sont plus qu'ailleurs intéressés par des informations sur la localisation de la population et les ressources, en particulier l'argent, auxquelles elle a accès.

Les planificateurs de projets devraient adopter une approche prudente des modalités de transfert électronique dans des contextes où les gouvernements peut représenter une menace pour les participants. Les

Le kit de démarrage données d'ELAN (*Data Starter Kit*) fourni des astuces simples et pratiques sur la gestion des données dans les transferts électroniques [bit.ly/259mYp8](https://bit.ly/259mYp8) 36

coupons électroniques n'exigent pas de connaissance du client de la part des prestataires de services (même si les agences doivent encore justifier leur choix de participants au projet, et procéder à une vérification rigoureuse des fournisseurs) et peuvent être un meilleur choix dans de telles situations.

Lors de la planification des évaluations et du suivi, assurez-vous que seules les données nécessaires sont collectées sans exposer les personnes à des risques, ni violer leur vie privée. Soyez conscient des dispositions législatives nationales sur la protection des données.

## LA BUDGÉTISATION

Les considérations budgétaires incluent :

- Formation du personnel et / ou des partenaires aux exigences du projet, y compris celles en matière de protection et de genre
- Formation des partenaires sur l'identité de l'agence et son mandat, les systèmes de finance, la logistique, l'informatique, les ressources humaines et les systèmes de sécurité. L'identification ou le développement des ressources en ligne prend du temps et est coûteuse
- Activités de sensibilisation communautaire sur les objectifs du projet et le processus de sélection
- Activités de sensibilisation des participants sur la modalité choisie et, selon les besoins, connaissances financières
- Fonction de suivi et évaluation renforcée
- Matériaux nécessaires. Impression de coupons (les coûts varient selon les marchés et les caractéristiques de sécurité choisies), équipement pour le fournisseur
- Commission de transfert monétaire. Le taux généralement considéré comme raisonnable est de 3%, un taux plus élevé doit être justifié. L'organisation peut obtenir un meilleur taux par la négociation collective
- L'inflation et les variations de prix à court terme (soyez conscients que la budgétisation en monnaie locale peut augmenter les risques d'inflation). Sur les marchés volatiles, les agences peuvent souhaiter augmenter la valeur de l'aide de 10% pour tenir compte des fluctuations
- Equipements de communication sécurisé, basés sur le contexte de suivi et de la réponse organisationnelle
- Frais de déplacement supplémentaires pour assurer des réunions face à face régulières avec le personnel / partenaires et assurer la rotation du personnel
- Traduction des documents parce qu'il est très important que le personnel se familiarise avec les outils et les modèles qui sont utilisés
- Conception, traduction et production de supports de communication

## LES CONTRÔLES FINANCIERS

Le contexte, la modalité de transfert choisie et le rôle et la capacité du personnel et / ou des partenaires à distance

CaLP a publié une note d'orientation PTM pour le personnel opérationnel et de soutien  
[bit.ly/1ZtDz3t](https://bit.ly/1ZtDz3t)

rend chaque projet unique, et les contrôles financiers requis sont variables. La centralisation des fonctions financières réduira les risques de fraude et en matière de conformité, au détriment de la flexibilité dans les opérations locales. La sensibilité des autorités et donateurs à tout détournement d'argent ou d'autres ressources dans de nombreux contextes de programmation à distance en fait un compromis nécessaire.

Les procédures standard en matière de finances doivent être suivies et, si nécessaire, des modifications convenues (communiquer avec le donateur *par écrit*, de préférence dans l'accord de subvention) et approuvées. Les étapes clés, les risques et les mesures d'atténuation comprennent :

Etapes du projet	Risques potentiels	Mesures d'atténuation
Création de bases de données des participants potentiels au projet	Registre incomplet ou inexact, démarrage lent, corruption du personnel / partenaire au point d'inclusion	La collecte électronique de données rend les données disponibles plus rapidement et plus proprement, et réduit la possibilité de falsification
Spécification des méthodes d'identification	Les personnes n'ont pas de documents d'identité où ne souhaitent pas s'en servir, processus lent	L'agence peut émettre ses propres cartes « de participation ». Des groupes communautaires peuvent aider à l'identification
Spécification des méthodes d'authentification	Usurpation d'identité, problèmes technologiques, les participants ne peuvent pas utiliser la technologie (par exemple carte et code NIP)	Authentification biométrique (par exemple des empreintes digitales, iris), formation des participants à l'utilisation de la technologie
Autorisation de la responsabilité financière	Générer des avoirs (coupons de distribution par exemple) avant autorisation	Garantir que les modes opératoires normalisés (SOP) impliquent la signature par la section des finances avant d'accorder des droits, plutôt que quand le fournisseur présente ses factures
Rapports et documentation	Manque de suivi des erreurs et fraude, identification lente des problèmes	Procédure automatisée de rapport et gestion des transactions en ligne, hiérarchisation interne des priorités, appropriation des tâches d'examen et assurer la reddition de comptes

Le choix du moyen le plus approprié et le plus sûr de transférer des fonds à des partenaires distants est très lié au contexte. Dans les zones de conflit où les partenaires ont besoin de conserver un profil bas, par exemple, il peut être plus sûr pour eux de recevoir de l'argent en dehors du pays et d'organiser eux-mêmes le transfert transfrontalier. Cela leur permet :

- D'utiliser leur connaissance de la situation locale pour identifier la modalité de transfert la plus sûre
- D'éviter d'être lié à une ONG internationale dans le pays en conflit
- De développer leur propre capacité de financière et de diligence raisonnable

## L'APPROVISIONNEMENT

Comme pour toutes les fonctions de soutien, la centralisation de l'approvisionnement en dehors de personnel de terrain / des partenaires réduit les risques de détournement et en matière de conformité au détriment de la flexibilité.

Les modes d'approvisionnement normalisés devront être ajustés pour soutenir tous les objectifs du projet

- La sensibilisation des fournisseurs à la conception du projet peut être nécessaire avant de lancer un appel d'offres
- Les appels d'offres ouverts aux fournisseurs ne devraient pas désavantager les petits fournisseurs qui sont en mesure de fournir le service
- La priorité accordée aux principes de lutte anti corruption et à la sensibilité aux conflits devrait être renforcée dans les processus de sélection
- Dans de nombreux cas, des procédures alternatives spécifiques au contexte peuvent être nécessaires pour permettre la participation de :
- Partenaires sans assez de personnel supérieur pour assurer la séparation des activités (logistique, finance, programmation)
- Fournisseurs nécessitant une confidentialité absolue, l'utilisation de pseudonymes et de fausses signatures

## LES DOCUMENTS

Les documents habituellement exigés pour un projet à distance intégrant un PTM peuvent également

nécessiter des procédures alternatives spécifiques au contexte .

Modalité	Documentation minimum généralement requise
Aide monétaire inconditionnelle	Liste initiale des bénéficiaires (y compris logique de ciblage et vérification ) Enregistrement final des bénéficiaires Feuilles de paiement réconciliées et finalisées Preuve de réception du paiement
Aide monétaire soumise à conditions	Comme ci-dessus avec en plus des documents sur les conditions remplies
Coupons	Liste initiale des bénéficiaires (y compris logique de ciblage et vérification ) Enregistrement final des bénéficiaires Documents sur le processus de sélection du fournisseur et contrats Documents de réconciliation pour les coupons (y compris éventuellement les coupons eux-mêmes – vérifier avec le donateur) Documents sur le processus de paiement du fournisseur

## LA COMMUNICATION, LA FORMATION, LE SOUTIEN

Pour les PTM à distance comme pour tout autre projet, les participants au projet auront besoin d'informations claires et en temps opportun. Celles-ci viendront principalement des partenaires ou du personnel à distance. Dans le cadre du plan de communication du projet, veillez à intégrer la contribution

des sections de soutien, en particulier si une solution basée sur la technologie est utilisée. Les questions à traiter pourraient comprendre :

- Comment, où et quand l'argent ou les coupons seront distribués ?
- Comment, où et quand ils peuvent être utilisés ?
- Des informations spécifiques à la technologie. L'utilisation et le remplacement des codes NIP, l'utilisation de distributeurs automatiques de billets ou de l'équipement des fournisseurs, la réception de commentaires sur la base d'applications
- Que faire en cas de problème ?
- Les droits des participants du projet – la façon dont ils doivent être traités par les fournisseurs et les prestataires de services financiers

#### Rappel

- Séparez les fonctions pour que le choix des participants, la distribution d'argent / de coupons et le suivi soient effectués par des personnes différentes
- Peut être qu'une seule ou deux modalités de transfert pour le PTM sont envisageables dans un contexte de programmation à distance donné. Assurez-vous que les limites et les risques sont compris et documentés
- Centraliser les finances et les approvisionnements au mieux et effectuer des contrôles supplémentaires Les conditions sont des outils puissants mais également des obstacles pour accéder aux valeurs.
- Utilisez des modalités coupons et « argent contre... » uniquement lorsque cela est nécessaire au regard des objectifs ou du contexte le requièrent et jamais sans justification.

- Protection des données. Comment utiliser et partager les informations d'identification personnelle

## LE SUIVI ET L'ÉVALUATION

Les systèmes de suivi et évaluation informent régulièrement les managers et aux autres parties prenantes de l'avancée et des résultats du projet. Cette information permet à l'organisation d'améliorer ses projets, ajuster ses stratégies et montrer les résultats. Ecrivez, partagez et allouez des ressources au plan de suivi.



## LE SUIVI DU PROCESSUS

Le suivi du processus lors des distributions aide à identifier les problèmes d'accès, de protection et de sécurité et d'y répondre par des changements rapides dans la conception. Le suivi post-transfert devrait idéalement avoir lieu après chaque mouvement important de transfert ou distribution. Des sources différentes peuvent être utilisées pour la collecte des différents types d'informations :

Le suivi du processus comprend :

- Un solide mécanisme de réception de commentaires / plaintes, accessible par les femmes et par les hommes
- Suivi post-distribution couvrant les participants (femmes et hommes) dans les 2 semaines qui suivent la distribution (tailles d'échantillon idéal comme ci-dessous)

Participants au projet	Taille de l'échantillon	Choix de l'échantillon 'aléatoire'
500	218	Sélection aléatoire des participants au sein de chaque composante du projet (lieu). La sélection peut être effectuée à partir d'une liste de participants, en faisant tourner un stylo, en prenant des coordonnées cartographiques ou des techniques d'imagerie GPS. Définissez la taille de l'échantillon issu de chaque composante en proportion (exacte ou estimée) de la taille de la population participante dans chaque composante
1000	278	
1500	306	
2000	323	
3000	341	
4000	351	
4500 ou plus	370	

Les enquêteurs devraient poser les questions suivantes

- Les participants ont-ils reçu l'argent / les coupons prévus? Quelqu'un a-t-il essayé de les «taxer» ? Assurez-vous que tout le monde est en sécurité lorsque vous posez ce genre de question
- Les participants savent-ils combien ils devaient recevoir et quand ? Le mécanisme pourrait-il être amélioré ?
- Les paiements ont-ils été effectués à temps ?
- Qui dans le ménage a reçu et utilisé le droit ? Cela a-t-il posé des problèmes ? L'argent a-t-il été utilisé de façon équitable ?

- Les participants ont-ils été en mesure de répondre à leurs besoins ? Est-ce que les participants ont obtenu ce qu'ils voulaient et dont ils avaient besoin ?
- Pour les coupons papier et coupons électroniques:
  - Est-ce que le système fonctionne pour les participants et les fournisseurs ? Y a-t-il des problèmes d'accès ou de sécurité ? Pourrait-il être amélioré ?
  - Tous les coupons ont-ils été utilisés ? Certains ont-ils été revendus ? Y a-t-il des groupes particuliers qui n'utilisent pas leurs coupons ? Pourquoi ? L'analyse de la revente des coupons peut apporter des informations intéressantes sur les besoins des participants, leurs préférences et leurs contraintes. La revente ne doit pas être « punie » et toute information sur la revente est précieuse

*Le Somalia Cash Consortium a développé des formalizers de suivi post distribution d'espèces [bit.ly/1NW2PP6](https://bit.ly/1NW2PP6) et de coupons [bit.ly/1X54Bk3](https://bit.ly/1X54Bk3)*

## LE SUIVI DU MARCHÉ

Pour les projets PTM, le suivi continu du marché est aussi important que le suivi des projets pour garantir qu'il n'y a aucun effet négatif sur les marchés et les non-participants.

- Les vendeurs ont-ils épuisé le stock d'articles principaux ?
- Y a-t-il eu un effet sur les prix ?

*L'outil de suivi du système de marché MAR est idéal quand l'accès et la capacité de l'équipe sont bons. Ces principes peuvent aider à élaborer une outil plus léger pour la programmation à distance [bit.ly/1nwztdo](https://bit.ly/1nwztdo)*

## LE SUIVI DES RÉSULTATS

Une évaluation de fin de projet, et à mi-parcours pour des projets plus longs devraient, en plus de ce qui précède, permet d'examiner si les objectifs du projet ont été atteints. Même si diverses sources d'information sont utilisées pour le suivi du marché et du processus, les agences devraient assurer un contact direct avec les participants au projet en cherchant à comprendre les résultats du projet.

## LES SOURCES D'INFORMATION

Lorsqu'on travaille à distance, on peut justifier ses conclusions en comparant différentes sources ( la « triangulation » implique idéalement trois sources). La disponibilité, la sécurité, la pertinence et la fiabilité des sources varient considérablement en fonction du contexte, et dans de nombreux cas, il s'agit de « prendre ce que vous pouvez » en étant le plus créatif possible. Les options peuvent inclure :

- Le personnel chargé du suivi au sein de l'agence sur le terrain
- Le personnel chargé du suivi dans l'organisation partenaire ou, mieux encore, un second partenaire local ayant uniquement le rôle de suivi. Plusieurs agences peuvent collaborer pour aider à identifier et soutenir ce partenaire
- Les personnes déplacées en contact avec des amis ou des parents dans la zone de crise (méthodologie de la région d'origine )
- Des groupes communautaires de base

- Les dirigeants communautaires (mais attention aux problèmes de parti pris et de patronage)
- Les appels téléphoniques ou messages directement avec les participants au projet (les centres d'appels devraient être gratuits pour celui qui appelle si possible)
- Les commentaires des fournisseurs et prestataires de services
- Les caméras avec GPS intégré ou les téléphones avec caméra (si ceux-ci sont sans danger et acceptés par les participants et les autorités)
- Les mentions du projet et des résultats par les médias et les réseaux sociaux (prendre soin de ne pas entamer de conversations qui pourraient exposer les personnes à des risques)
- Mécanismes de commentaires (feedback) / plaintes
- Les enquêtes en ligne
- Les données recueillies à partir de l'équipement du fournisseur (voir ci-dessous)

## LES MOYENS TECHNIQUES POUR FAIRE LE SUIVI

La collecte de données à partir des téléphones portables est d'une grande valeur ajoutée pour les routines de suivi, et doit toujours être utilisée lorsque cela est possible .

Lorsqu'elles sont déployées de manière appropriée, d'autres solutions techniques innovantes (conformes à la section sur [l'évaluation des besoins](#)) peuvent également aider à répondre à certains des défis de suivi à distance et des PTM à distance en général. Soyez vigilant par rapport à l'investissement dans de nouvelles technologies basées sur l'enthousiasme des responsables plutôt que sur les besoins, l'infrastructure, l'expérience de l'utilisateur et l'acceptation culturelle.

Certains outils de transfert offrent également des fonctionnalités de collecte de données. Les fournisseurs de coupons électroniques par exemple, peuvent être en mesure d'intégrer des questions personnalisées dans le processus de paiement, ce qui peut conférer un énorme volume de données de suivi «libres» à une agence . Cela pourrait inclure :

- Le contenu du panier
- Tendance des achats - horaires et jours
- Sexe et âge de l'acheteur
- Commentaires sur le processus de distribution des coupons électroniques

L'équipement étant contrôlé par le fournisseur, certaines questions ne doivent pas être posées de cette façon :

- Commentaires ou plaintes concernant les fournisseurs et leur qualité de service
- Sécurité ou questions liées à la protection

## L'ÉVALUATION

Les évaluations PTM à distance ne sont pas différentes, en principe, des autres. Elles devraient examiner les questions suivantes :

*Examinez les critères DAC pour les évaluations*  
[bit.ly/1pgHn9](https://bit.ly/1pgHn9)

- Le projet a-t-il atteint ses objectifs et le public cible ?
- A-t-il été bénéfique pour l'économie au sens large ?
- Le projet a-t-il rempli les normes humanitaires ?
- Le rapport coût efficacité du projet est-il positif ? En particulier, comment le projet se compare-t-il à des projets similaires en nature ou utilisant d'autres modalités de PTM ?
- Les risques de corruption, de sécurité et autres ont-ils été gérés de façon efficace ?
- Le projet était-il suffisamment responsable envers les participants, les autorités légales et le donateur ?

Rechercher et documenter des conséquences inattendues observées, y compris :

- Les facteurs d'attraction et de migration
- Les modifications apportées au marché du travail
- Les problèmes d'exclusion et leurs causes
- Les conflits entre les participants au projet et les non-participants
- La protection ou les questions de genre
- Les résultats positifs en matière de protection ou de genre. Est-ce que le projet a contribué à l'égalité ou aidé à surmonter la marginalisation ?

### Minimum requis

- Preuves de résultats, documentées au point de transfert pour les participants au projet
- Contact direct entre le personnel / partenaires et les participants au projet fournissant des preuves de résultats

### Rappel

- La collecte de données à partir des téléphones portables est la norme. Il doit y avoir une bonne raison d'utiliser un stylo et du papier
- Trouver des moyens créatifs pour suivre et comprendre un projet. Réagir rapidement aux problèmes rencontrés
- Demander toujours si les femmes, les hommes et d'autres groupes ont été affectés de manière différente
- Accueillez les données qui montrent les participants utilisant leur argent ou des coupons différemment de ce que vous attendiez. Vous apprendrez beaucoup sur les besoins, les préférences et les contraintes des personnes.