

# LA FAISABILITE DE TRANSFERTS MONETAIRES EN SITUATION D'URGENCE, UNE ETAPE CLE DE LA PROGRAMMATION EN TRANSFERTS MONETAIRES

*" Tant que nous n'appliquons pas la même analyse et les mêmes mesures de contrôle aux transferts monétaires et aux distributions en nature, nous n'aurons pas d'évidence comparable sur les risques associés à chaque modalité (ciblage, l'impact sur la cohésion sociale, la fraude et la diversion, la violence entre les différentes parties prenantes ; le staff, les autorités locales, les groupes armés, les bénéficiaires). Et sans cette analyse comparative nous risquons de prendre de mauvaises décisions programmatiques et d'exposer nos bénéficiaires à d'autres types de risques". Nathalie Cissokho, CALP*

Final Assignment /Mémoire / Trabajo final:

	<b>Name of the assignment</b>
Solicited by	KALU Institute - Humanitarian Aid Studies Centre
Date	30 Janvier 2020
Authors	Abel RAMADI
Supervisor	Karin Michotte
Superviseur	Zandra Muñoz Barrera



## CONTENTS

<b>1</b>	<b>LICENCE ET AUTRES DECLARATIONS</b>	<b>3</b>
1.1	LICENCE	3
1.2	DECLARATION DE L'AUTEUR	3
1.3	CONTRIBUTIONS DE TIERS	3
1.4	DECLARATION CONCERNANT LES SECTIONS DE CE MEMOIRE AYANT ETE UTILISEES DANS LE BUT DE VALIDER UN AUTRE PROGRAMME D'ETUDES	4
1.5	PUBLICATIONS DONT VOUS ETES L'AUTEUR, INTEGREES DANS CE MEMOIRE	4
1.6	REMERCIEMENTS	4
1.7	DEDICACE	4
<b>2</b>	<b>INFORMATIONS RELATIVES A CE DOCUMENT</b>	<b>4</b>
2.1	CATEGORIES	4
2.2	L'AUTEUR	4
2.3	RESUME	5
<b>3</b>	<b>INTRODUCTION ET AVANT-PROPOS</b>	<b>5</b>
3.1	INTRODUCTION	5
3.2	OBJECTIFS DE RECHERCHE ET QUESTIONS PRINCIPALES	5
3.3	PERTINENCE DE L'ETUDE	6
3.4	PORTEE DE L'ETUDE / VALEUR AJOUTEE	6
3.5	LIMITES DE L'ETUDE	6
3.6	CONCEPTION DE LA RECHERCHE ET METHODOLOGIE	6
<b>4</b>	<b>RESULTATS DE LA RECHERCHE</b>	<b>7</b>
4.1	POURQUOI UNE ETUDE DE FAISABILITE DES TRANSFERTS MONETAIRES ?	7
4.2	LES MARCHES, SOCLES DE LA PROGRAMMATION EN TRANSFERTS MONETAIRES ?	8
4.3	L'ANALYSE DES RISQUES	9
4.4	CALCUL DE LA VALEUR DU TRANSFERT	11
4.5	CHOIX DE LA MODALITE ET MECANISME DE DECAISSEMENT	14
4.6	PARTICULARITE ENTRE LES TRANSFERTS MONETAIRES HUMANITAIRE ET LES TRANSFERTS SOCIAUX	15
4.7	EXEMPLE D'UN OUTIL D'ETUDE DE FAISABILITE	15
4.8	PROPOSITION D'OUTILS POUR LES ETUDES DE FAISABILITE	17
<b>5</b>	<b>CONCLUSION ET RECOMMANDATIONS (OU MESSAGE PRINCIPAL)</b>	<b>18</b>
<b>6</b>	<b>ANNEXES</b>	<b>19</b>
6.1	LISTE DES ACRONYMES	19
6.2	SOURCES ET BIBLIOGRAPHIE	19

# 1 Licence et autres déclarations

## 1.1 Licence

**Cette œuvre est mise à disposition en vertu de la Licence Creative Commons Attribution - Partage dans les Mêmes Conditions 4.0 International.**



Cette licence permet aux autres de remixer, arranger, et adapter votre œuvre, même à des fins commerciales, tant qu'on vous accorde le mérite en citant votre nom et qu'on diffuse les nouvelles créations selon des conditions identiques. Cette licence est souvent comparée aux licences de logiciels libres, "open source" ou "copyleft". Toutes les nouvelles œuvres basées sur les vôtres auront la même licence, et toute œuvre dérivée pourra être utilisée même à des fins commerciales. C'est la licence utilisée par Wikipédia ; elle est recommandée pour des œuvres qui pourraient bénéficier de l'incorporation de contenu depuis Wikipédia et d'autres projets sous licence similaire.



C'est une Licence "Free Culture" (libre au sens donné par ce groupe)

## 1.2 Déclaration de l'auteur

Cette œuvre est le fruit d'un travail dont je déclare être l'auteur, et ne contient aucun document ayant été publié ou élaboré par un tiers, en dehors d'extraits de textes dûment référencés.

Les contributions d'autres auteurs à ce document sont clairement identifiées. Elles incluent : l'assistance statistique, le format des enquêtes et sondages, l'analyse de données, l'utilisation de certaines procédures techniques, ainsi que tout autre travail de recherche original utilisé ou mentionné.

Le contenu de ce mémoire est le résultat de mes propres efforts et ne comporte aucun paragraphe conséquent ayant été précédemment soumis à des examinateurs dans le cadre d'un autre programme d'études. Je déclare avoir clairement identifié la présence de telles sections le cas échéant.

Je déclare avoir élaboré ce devoir sous une Licence Creative Commons. Un exemplaire électronique de mon mémoire est disponible en téléchargement depuis la page web de l'Institut.

## 1.3 Contributions de tiers

Ce travail est le résultat des recherches personnelles sanctionnant la fin d'études pour validation du programme de master en coopération internationale et aide humanitaire.



## 1.4 Déclaration concernant les sections de ce mémoire ayant été utilisées dans le but de valider un autre programme d'études

Aucune section de ce mémoire n'a été utilisé pour valider un autre programme. Toutefois, je me réserve le droit de faire référence et de cités une partie où paragraphe de ce mémoire en cas de besoin et comme auteur dudit document.

## 1.5 Publications dont vous êtes l'auteur, intégrées dans ce mémoire

Aucune autre publication dont je suis l'auteur n'a été intégrée dans ce mémoire.

## 1.6 Remerciements

Je voudrais exprimer mes sincères remerciements à toutes les personnes m'ont soutenues et accompagner dans ces travaux particulièrement les leads des cash working group des différents hubs de coordination humanitaire de la RDC et les membres du CWG national. Je remercie tout aussi particulièrement Karin Michotte pour son accompagnement éclairé.

## 1.7 Dédicace

A ma famille bien-aimée qui a toujours cru en moi et m'a donné des ailes pour finaliser toutes mes entreprises !

A Dieu le Père Tout Puissant qui a préservé mes ailes chaque fois j'essayerai de voler plus haut !

## 2 Informations relatives à ce document

### 2.1 Catégories

Pays	Type de documents	Sujet	Institutions	Langue	
République Démocratique du Congo	Étude de cas	Renforcement des capacités Coordination	Aide humanitaire Aide Publique au Développement Gestion de projet Recherche Formation	Croix Rouge ONU CWG	Français

### 2.2 L'auteur



Abel Ramadi (22 Octobre 1982) est titulaire d'un diplôme d'ingénieur des travaux du développement rural obtenu à l'institut universitaire des sciences agronomiques et de l'environnement, actuel université de Sarh au Tchad. Il a commencé sa carrière humanitaire dans l'ONG Islamic Relief Worldwide-UK, à l'est du Tchad où il a géré le programme d'urgence dans une douzaine de camps de personnes déplacées internes et faciliter la transition et la mise en place d'un programme de réhabilitation. Après une carrière nationale au sein du Programme Alimentaire Mondial (PAM) au Tchad, Abel rejoindra l'équipe du PAM en République Démocratique du Congo comme

Chargé de Programme au bureau de Bukavu puis comme Chef de Bureau d'Uvira puis Chef de Bureau du Kasaï pour gérer l'urgence complexe résultant du conflit interethnique de 2016. Depuis Juillet 2019, Abel Ramadi travaille pour l'UNICEF comme spécialiste



programme dans la section politique sociale et évaluation, poste qu'il occupe jusqu'à ce jour.

## 2.3 Résumé

L'objectif de cette recherche est de faire l'inventaire des méthodes et outils d'étude de faisabilité des transferts monétaires en RDC. Nous allons faire rapidement l'historique des transferts monétaires en RDC puis situer les analyses de faisabilité dans le cycle des programmes de transferts monétaires avant de répertorier les méthodes et outils utilisés par les organisations pour décider de mettre en œuvre un programme de transfert monétaire. Ensuite, nous essayerons de proposer quelques outils les plus pertinents aux organisations désireuses de faire une telle analyse.

**Mots-Clés** : Faisabilité, Evaluations multisectorielles, Transferts monétaires, Cash Working group, Panier de dépenses minimales, analyse de risque, cout efficacité-efficience.

## 3 Introduction et avant-propos

### 3.1 Introduction

Les transferts monétaires deviennent de plus en plus une modalité prisée par les bénéficiaires et les bailleurs compte tenu des avantages évidents de dignité, de choix qu'ils offrent aux bénéficiaires, de leurs valeurs ajoutées sur l'économie locale voire régionale et souvent du cout efficacité-efficience. Depuis quelques années, les humanitaires en République Démocratique du Congo adoptent de plus en plus cette modalité pour apporter une réponse d'urgence mais aussi dans le cadre des filets sociaux de protection. L'une des étapes cruciales qui semblent occultées est l'étude de faisabilité et la gamme d'analyses faite pendant cette phase. L'analyse de la faisabilité est une étape importante du projet car elle permet de récolter et de traiter les informations qui vont orienter la formulation du projet. Les évaluations faites pendant cette phase reposent sur une collecte de données primaires et secondaires et impliquent une descente sur le terrain et une bonne coordination avec les autres acteurs. Les répercussions d'une mauvaise pratique d'une organisation dans le domaine des transferts monétaires impactant l'ensemble des intervenants et les communautés dans la zone concernée, parfois au-delà, nous nous proposons de faire un inventaire des pratiques en la matière en RDC pour proposer des pistes de solutions et outiller, dans la mesure du possible, les humanitaires à mettre en œuvre des programmes de transferts monétaires exempts sinon ayant des répercussions perverses contrôlables.

### 3.2 Objectifs de recherche et questions principales

La faisabilité de transferts monétaires en situation d'urgence, une étape clé des PTM. De plus en plus d'organisations humanitaires adoptent les transferts monétaires comme modalité d'assistance aux personnes vulnérables. En Afrique francophone, les expertises sont non uniformément réparties et certains pays sont plus avancés que d'autres. Le besoin de renforcement de capacité reste évident. Certaines institutions comme le CALP contribue à cet effort de renforcement de capacité. Le gap demeure quant à comment se prendre pour mettre en œuvre une intervention suivant la modalité transfert monétaire surtout pour les petites organisations et les ONGs locales notamment. Je me propose de faire le tour du sujet grâce à une revue documentaire et proposer des outils sur base de mes expériences capitalisées.

L'absence d'outils prêts à l'utilisation, le faible capacité d'analyse des petites organisations conduisent à des prises de décisions erronées quant à la faisabilité des programmes de



transferts monétaires en situation d'urgence. Des outils de collecte de données assorties d'une matrice d'analyse adéquate et d'un arbre de décision auront l'avantage de faciliter la communauté humanitaire et d'orienter la prise de décision relative à la mise en œuvre des transferts monétaires en situation d'urgence. L'intérêt de la communauté humanitaire et des bailleurs vis-à-vis des programmes de transferts monétaires n'est plus à démontrer compte tenu de la valeur ajoutée évidente de cette modalité. Beaucoup de littérature existe sur le sujet mais les outils appropriés et contextualisés sont plus limités. Les efforts pour mettre à la disposition des praticiens doivent continuer et ce mémoire n'est qu'une étape dans ce processus.

### **3.3 Pertinence de l'étude**

Ayant personnellement expérimenté le manque d'outils pour l'étude de faisabilité des transferts monétaires, il est très probable qu'un tel outil soit rapidement approprié par les humanitaires et adapté aux différents contextes. Pour garantir une meilleure appropriation, l'outil pourra être mise sur une base de données ouvertes en ligne (open data kit) de type kobo ou ona. La mise à disposition d'un tel outil va permettre une meilleure dissémination des bonnes pratiques en termes de systématisation des études de faisabilité préliminaire indispensable à la mise en œuvre de toute intervention basée sur les marchés et garantira en même temps le partage.

### **3.4 Portée de l'étude / Valeur ajoutée**

Ayant personnellement expérimenté le manque d'outils pour l'étude de faisabilité des transferts monétaires, il est très probable qu'un tel outil soit rapidement approprié par les humanitaires et adapté aux différents contextes. Pour garantir une meilleure appropriation, l'outil pourra être mise sur une base de données ouvertes en ligne (open data kit) de type kobo ou ona. Cette étape interviendra plus tard si l'outil proposé est adopté par une organisation ou les membres d'un Cash Working Group. En effet, la mise à disposition d'un tel outil va permettre une meilleure dissémination des bonnes pratiques en termes de systématisation des études de faisabilité, préliminaire indispensable à la mise en œuvre de toute intervention basée sur les marchés et garantira en même temps le partage.

### **3.5 Limites de l'étude**

Nous avons utilisé une combinaison de techniques d'investigation (entretien semi-structuré, entretien avec des informateurs clés et focus group, revue documentaire sans pour collecter les informations nécessaires à cette étude. Le manque de temps et la faible disponibilité de certaines personnes ou groupes de personnes n'a pas permis d'approfondir tous les aspects du sujet comme nous l'aurons souhaité. De plus, certaines organisations continuent d'éprouver des réserves à partager leur rapport et autres outils par soucis de concurrence ou manque d'habitude. Nous avons eu accès qu'au document dument partagé avec le CWG national et accessible à tous les membres du groupe de travail. Finalement, la diversité des niveaux des interlocuteurs dans les différents hubs : certains plus à jour sur le sujet que d'autres, ce qui a enrichi différemment les débats en fonction des hubs doit aussi être considérée comme une limite à cette étude.

### **3.6 Conception de la recherche et méthodologie**

Notre travail a été réalisé suivant la méthodologie de qualitative et nous nous sommes servis d'un ensemble de techniques d'investigation ordinaires. Les données ont collecté à travers les groupes de travail du cash au niveau national et provincial. Des groupes de discussions avec quelques informateurs clés ont organisés dans les hubs les plus importants et avec les organisations ayant le plus grand volume d'opération de transfert



monétaire en République Démocratique du Congo. Une revue de la littérature relative à la faisabilité des transferts monétaires dans différents contextes de la RDC a été faite. Les informations seront ventilées par type d'intervention, par secteur et par province. Nous n'avons donc fait de collecte de données primaires. Certaines organisations ayant un volume important d'activités de transfert monétaires seront approchées.

Les questions que nous nous sommes posées lors de cette recherche sont les suivantes : Les acteurs humanitaires et de développement font-ils des études de faisabilité avant de commencer les programmes de transferts monétaires ? Les outils utilisés pour faire cette étude de faisabilité sont-ils harmonisés ? Y a-t-il une mutualisation des ressources pour entreprendre de telles analyses ? Qui joue le leadership pour une harmonisation des approches et une vulgarisation des résultats des études ?

## 4 Résultats de la recherche

### 4.1 Pourquoi une étude de faisabilité des transferts monétaires ?

L'étude de faisabilité procède par revue documentaire et discussion avec les informateurs clés. Dans certains cas et quand le temps et les ressources le permettent, il est nécessaire d'avoir des discussions avec un échantillon de ménages pour certains aspects spécifiques notamment les informations relatives à la sécurité alimentaire, l'hygiène et assainissement et la sécurité tels que perçus par les ménages. L'analyse des marchés se fait souvent à cette étape (micro-assessment) et permet d'avoir une meilleure compréhension du système des marchés. Des questionnaires et guide de discussion sont ainsi nécessaires pour conduire cet exercice de façon harmonieuse. L'étude de faisabilité vise à s'assurer que les préconditions sont réunies pour effectuer une programmation en transferts monétaires. Il est important de s'assurer que l'intervention permettra de répondre à une privation, que des personnes vulnérables vont bénéficier de l'intervention et acceptent les modalités et les mécanismes d'assistance qui leur sont proposés. De plus, les données récoltées sur les marchés permettent de faire une analyse sur leur performance, les rôles des acteurs du marché et la capacité du marché à répondre à la demande générée par l'intervention en cash. L'analyse concerne aussi les capacités opérationnelles des partenaires qui seront impliqués dans l'intervention. L'analyse de la faisabilité doit permettre de répondre à des questions clés comme la fréquence à laquelle on doit faire le transfert, les risques éventuels et les mesures de mitigations pour les atténuer. L'analyse de la faisabilité doit permettre de répondre à des questions clés comme la fréquence à laquelle le transfert doit être fait, les risques éventuels et les mesures de mitigations pour les atténuer. Finalement, l'analyse de faisabilité doit aboutir à une conclusion pour décider du mécanisme la plus efficace et la plus efficiente pour atteindre le groupe de personne ciblée.

L'étude de faisabilité est un condensé de plusieurs évaluations conduites pour aider à la formulation du programme. Elle permet d'évaluer les besoins et les préférences des communautés, le fonctionnement des marchés, les acteurs en présence, les risques potentiels. Dans le modèle du cycle de projet en 7 phases proposées par le CALP dans l'outil de qualité du programme, l'analyse de la situation est la deuxième étape et l'analyse de la réponse est la 3ème étape du cycle du projet. Vous trouverez plus de détail sur cet outil du CALP en cliquant [ici](#). Les études de faisabilités permettent ainsi de fédérer les intervenants et les communautés autour d'un objectif commun à travers une implication des communautés et la coordination avec les autres acteurs pour éviter une duplication de rôle.

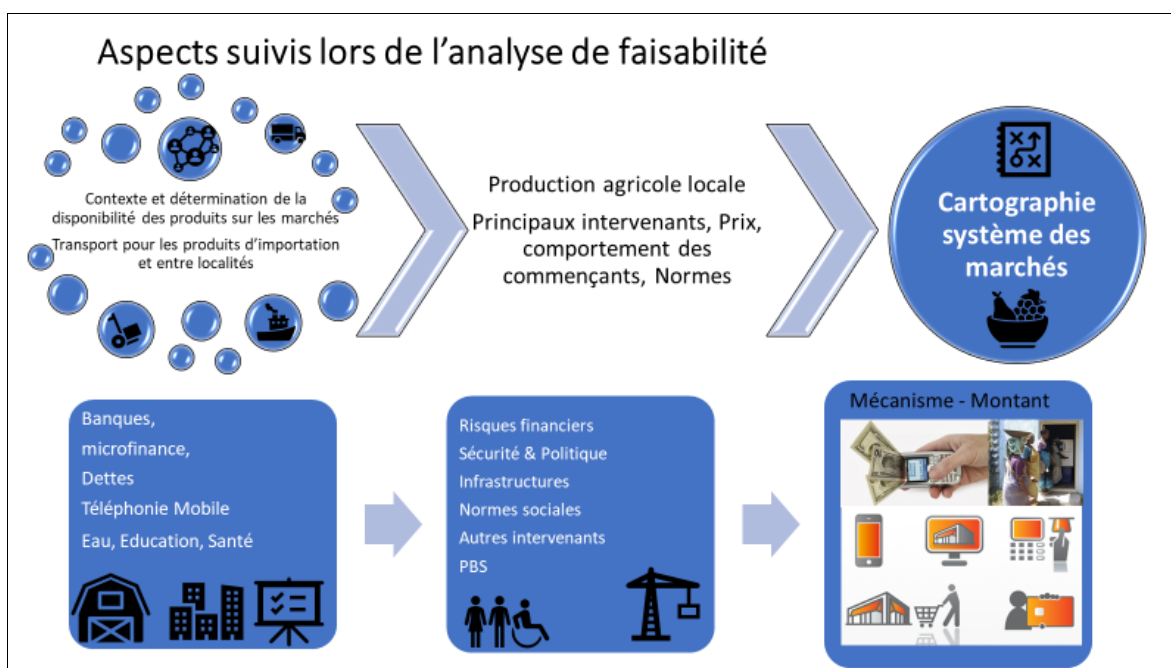
Nos recherches nous ont permis de conclure qu'à part le HCR et le PAM et certaines ONGs de l'est de la RDC, les intervenants en transferts monétaires accordent très peu ou pas d'importance aux études de faisabilité. Beaucoup d'ONGs ont mis en œuvre des projets utilisant la modalité transferts monétaires en se référant aux études conduites par les deux agences dans des zones voisines.

L'analyse de la faisabilité part de la ségrégation des tâches au sein de l'organisation. Bien que l'exercice soit conduit par la section programme en charge des évaluations, chaque section fonctionnelle y joue un rôle important. Des checklists spécifiques sont donc nécessaires et une bonne répartition des tâches devraient permettre à l'équipe de finaliser l'exercice en pas plus de 7 jours. Il est possible, en fonction des ressources, de contracter une structure ayant l'expertise requise pour conduire un tel exercice.

Le rapport de l'analyse de faisabilité doit être assez précis pour permettre aux décideurs de :

- Comprendre le contexte de la zone d'intervention (vulnérabilité et autres aspects socio-économiques, cadre légal, et sécurité)
- Cartographie des systèmes et performances des marchés
- Le fonctionnement des institutions de microfinances et de téléphones mobiles
- Les risques et les mesures de mitigations
- Le bien-fondé du choix du mécanisme d'intervention. Il est souvent développé un arbre de décision à cet effet.
- Détermination de la valeur du transfert
- Choix de la modalité et du mécanisme du transfert : l'arbre de décision

**Figure 1** : Aspects suivis lors de l'analyse de la faisabilité



## 4.2 Les marchés, socles de la programmation en transferts monétaires ?

Les transferts monétaires sont des interventions essentiellement basées sur les marchés. La compréhension du système des marchés permet d'éviter d'accentuer des effets



pervers de l'intervention susceptibles de distordre voire d'avoir un impact négatif sur la vie des communautés. Il est essentiel de maîtriser la chaîne d'approvisionnement des principaux produits sur les marchés d'intérêts, les acteurs impliqués, la disponibilité des produits et la fluctuation des prix en fonction de la saisonnalité et de l'environnement socio-économique et politique régional. Les performances des marchés en lien avec d'autres aspects opérationnels et sécuritaires conditionnent la taille de l'intervention, le mécanisme de transfert et la fréquence des transferts. Dans certains contextes, les acteurs sont amenés à agir sur les marchés pour atténuer de possibles distorsions et éviter ainsi une détérioration des termes de l'échanges. La stimulation des marchés passe par des interventions directes en fournissant aux bénéficiaires des moyens pour se procurer des articles sur les marchés grâce à des coupons de valeur ou du cash ou à travers une amélioration du système notamment de l'environnement du marché ou des infrastructures et des services. Les interventions basées sur les marchés ont poussé les acteurs à s'intéresser aux marchés lors des évaluations, y compris lors des évaluations multisectorielles rapides.

Des questionnaires standards et/ou guide de discussion sont souvent mis à la disposition des équipes d'évaluations pour s'assurer que les données collectées puissent fournir des informations recherchées. L'analyse de la réponse comprend l'analyse des marchés, l'analyse des vulnérabilités et privations, les acteurs en présence et les options de réponse et mécanismes les plus efficaces et efficients pour faire le transfert aux personnes ciblées. Un outil communément utilisé est l'arbre de décision qui oriente sur les options de réponse suivant les informations collectées et le choix du mécanisme adéquat et efficient et ayant des risques raisonnables. Les évaluations procèdent par 1) collecte de données secondaires auprès d'informations clés ou lors des focus group ; ou par revue documentaires ou par 2) collecte de données primaires au sein des ménages ou individus. Les données collectées seront traitées puis analysées et les résultats vont orienter la prise de décision.

Malheureusement, beaucoup d'acteurs conduisent des évaluations pour aboutir à des résultats prédéfinis. Le rapport d'étude de la faisabilité est plus un outil pour convaincre les bailleurs et autres parties prenantes que le cash est faisable et non un outil qui oriente une prise de décision crédible.

### **4.3 L'analyse des risques**

L'une des tâches clés conduites pendant l'étude de la faisabilité des transferts monétaires est l'analyse des risques. Il y a différentes théories quant à la définition, les enjeux et la manière de gérer les risques. Suivant que nous soyons décideurs/bailleurs, médecin, commerçants, banquiers, agriculteurs, chacun(e) définit le risque sa façon mais toutes les définitions font appel à la notion de probabilité et d'enjeu ou opportunité. Le risque est associé dans le langage vulgaire à un obstacle potentiel, à une contingence indésirée, à un aléa, à une fragilité/vulnérabilité. Aucune action n'est totalement exempte de risques. Il faut donc mettre en place des procédures pour gérer les risques. La gestion des risques se fait en 5 étapes et commence par la connaissance du risque, la hiérarchisation du risque afin de le traiter en fonction de ce et de mettre en place des mesures de contrôle et de suivi. Ensuite, il est fréquent de nommer un gestionnaire de risque pour capitaliser les leçons tirées. La gestion de risques est un processus itératif qui se déroule tout au long du cycle du projet. La matrice des risques est continuellement suivie au cours des différentes phases du projet et les mesures adéquates sont prises et mises à jour au fur et à mesure en fonction de la nécessité. Le but ultime de l'exercice est d'éviter de produire des effets pervers non souhaités pour les communautés et les bénéficiaires.



La matrice de gestion de risques la plus utilisée se présente comme un tableau 12 colonnes qui catégorisent les types de risques ainsi que leur description, donne les causes et les effets du risque, fait une estimation du risque et ressort les actions et mesures de mitigation.

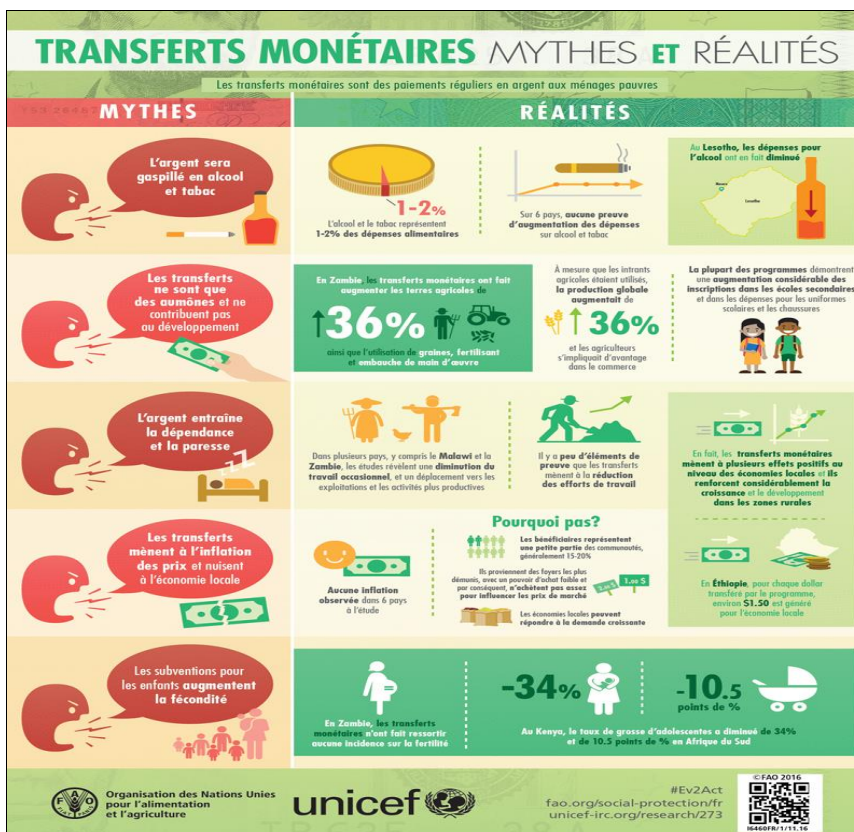
Conventionnellement, il y a 4 catégories de risques

- **Risque stratégique** : Comme son nom l'indique, ce type de risque est lié à l'incapacité de l'organisation à innover, à mettre sur place des procédures, le positionnement de l'organisation vis-à-vis des donateurs et par rapport aux autres institutions et pays ; la capacité à comprendre le contexte des interventions.
- **Risque financier** : Risque lié aux prix et la gestion des actifs et autres ressources.
- **Risque opérationnel** : Le risque programmatique est celui directement associé à l'intervention.
- **Risque judiciaire** : risque de voir un intermédiaire ou un fidéicommissaire ne pas protéger de façon optimale les intérêts d'un bénéficiaire.

Pour mettre en œuvre une programmation en transferts monétaires exempte de risques associés, il est important de conduire une évaluation de risques sérieuse à tous les niveaux afin de déterminer les maillons de la chaîne et les sections les plus à risques.

Il faudra cependant convenir que la plupart des craintes et hésitations à faire des transferts monétaires à l'échelle relève plus du mythe que de la réalité. La FAO et l'UNICEF ont développé la planche ci-dessous qui ressort les mythes et les réalités sur les risques associés aux transferts monétaires.

Figure 2 : Risques associés aux transferts monétaires, mythes et réalités



#### 4.4 Calcul de la valeur du transfert

La gamme des informations collectées pendant l'étude de faisabilité permet de déterminer en outre la valeur à transférer et la fréquence du transfert. Différents outils sont disponibles mais de plus en plus, les organisations optent pour le MEB, le panier de dépenses minimum, plus approprié pour les transferts à usage multiple. Le PAM définit le MEB « comme ce dont un ménage a besoin pour satisfaire ses besoins de base, sur une base régulière ou saisonnière, et son coût moyen. Ce seuil monétaire est appelé seuil de pauvreté. Les ménages dont les dépenses sont inférieures au seuil de pauvreté sont définis comme pauvres. L'approche des coûts des besoins de base, ou la création d'un MEB, est relativement nouvelle dans les contextes humanitaires ; cependant, c'est depuis longtemps le moyen le plus courant de construire des seuils de pauvreté nationaux. Il existe donc souvent une expérience nationale sur laquelle s'appuyer ». En RDC, cette expérience est en construction : le CWG de la RDC est en train d'élaborer son MEB et les consultations sont en cours pour sortir un MEB consensuel d'ici mi-2020. En attendant, certains clusters à l'instar du cluster sécurité alimentaire ont développé des MEB qui sont utilisés par certaines organisations membres du cluster.

NRC a répertorié les différentes méthodes utilisées jusqu'à là pour déterminer la valeur du transfert. Nous reprenons leur tableau ci-dessous :

**Tableau 1 : Analyse comparative des méthodes utilisées pour déterminer le montant des transferts monétaires dans des environnements opérationnels humanitaires**

	Approche/Méthode	Facteurs clés pris en compte	Exemples d'utilisation contextuelle
1	Approche globale d'économie des ménages (HEA)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fournit des informations sur le revenu des ménages : revenu, épargne, avoirs, modes de consommation alimentaire et non alimentaire, accès, pauvreté et richesse.</li> <li>• Permet d'adapter le montant de l'assistance monétaire en fonction des ménages individuels ou des groupes de ménages ayant une économie similaire.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contextes marqués par des situations à évolution lente ou des situations prolongées où les problèmes d'accès sont inexistantes ou limités.</li> </ul>
2	Analyse des déficits suivant l'approche HEA suivie de l'analyse de marché (pas une HEA globale)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fournit une vue d'ensemble des déficits en termes de besoins.</li> <li>• Évaluation rapide du marché examinant les prix des articles clés et la dynamique du marché.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nord de la Syrie</li> </ul>
3	Contenu de la ration converti en valeur (en utilisant 2 100 à 2 400 kcal par personne)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prend le prix d'un aliment standard sur le marché local.</li> <li>• Utilise <a href="#">NutVal</a> pour garantir la prise en compte de la valeur des macros et des micronutriments.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Catastrophes naturelles</li> <li>• Réfugiés et déplacés internes</li> <li>• Le Nigeria a ajouté</li> </ul>

			une majoration de 15 %
4	Taux forfaitaire initial	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Suggère un montant en dollars compris entre 50 et 200 dollars en fonction de l'ampleur des besoins, des entretiens avec les opérateurs, des taux de rémunération.</li> <li>• Tient également compte de l'appétence des donateurs, du nombre de versements, du type de crise, du volume de travail, des salaires mensuels, et des filets sociaux de sécurité.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Non divulgué pour protéger la confidentialité des personnes interrogées</li> </ul>
5	Panier de dépenses minimum (MEB)/panier de dépenses spécifique (montant moyen)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Données sur les dépenses minimales des ménages pour la couverture régulière ou saisonnière des besoins de base.</li> <li>• Les paniers de dépenses minimums représentent les besoins des ménages et non le montant des transferts monétaires. Un pourcentage de sécurité est souvent ajouté au montant du panier de dépenses minimum.</li> <li>• L'utilisation de montants moyens est courante parmi les acteurs.</li> <li>• Les interventions spécifiques aux secteurs alimentaire et non alimentaire peuvent utiliser uniquement la partie pertinente du panier de dépenses minimum pour définir le montant des transferts monétaires.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Somalie</li> <li>• Liban</li> <li>• Jordanie</li> <li>• Népal</li> <li>• Yémen</li> </ul>
6	Montant moyen du panier de dépenses minimum de survie (SMEB)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Collecte de données sur les prix et la disponibilité d'une sélection de produits alimentaires et non alimentaires essentiels.</li> <li>• Articles essentiels sélectionnés en fonction de ce qui est généralement disponible, vendu et utilisé par un ménage syrien moyen.</li> <li>• L'accord sur ce qui est considéré</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nord de la Syrie</li> <li>• Irak</li> <li>• Liban</li> </ul>

		comme « essentiel » dépend du contexte, par ex., loyer, santé et remboursement de dettes.	
7	Valeur idéale de paquet ou de panier ou approche sectorielle suivie d'une analyse de marché	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identification sectorielle individuelle des articles pertinents pour répondre aux besoins sectoriels.</li> <li>• L'accent est souvent mis sur les apports contribuant aux moyens de subsistance ou au logement (par exemple, des articles agricoles ou du matériel de construction d'abris basés sur un devis quantitatif) et non sur des produits alimentaires/non alimentaires de base.</li> <li>• Identification d'un paquet idéal en fonction des prix locaux.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Syrie régionale (agriculture turque)</li> <li>• Protection et résilience des réfugiés/déplacés internes</li> <li>• Liban</li> <li>• Népal</li> </ul>
8	Disponibilité du budget	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les interventions sont déterminées en fonction de l'approvisionnement (le financement) et non en fonction des besoins.</li> <li>• Le ciblage à base communautaire est le plus efficace (lorsque l'accès est extrêmement limité).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Syrie régionale (Turquie)</li> <li>• Contexte non défini (raisons de confidentialité/sécurité)</li> <li>• Crises prolongées</li> <li>• Relèvement</li> </ul>
9	Montant du filet social de sécurité du gouvernement	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Montant de l'assistance monétaire défini en fonction du montant donné par le gouvernement au titre des paiements pour les filets sociaux de sécurité.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yémen</li> <li>• Nigeria</li> <li>• Populations réfugiées</li> </ul>
10	Taux fixe imposé par le gouvernement	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Taux fixe défini par le gouvernement pour les interventions humanitaires en transferts monétaires.</li> <li>• Ne permet pas nécessairement d'atteindre les objectifs des interventions</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Népal</li> <li>• Nigeria (pour certains groupes cibles)</li> <li>• Philippines</li> <li>• Niger</li> <li>• Haïti</li> </ul>

Source: NRC, [Determining the Value of Cash Grants in Remote Access Areas](#)



### 4.5 Choix de la modalité et mécanisme de décaissement

Les résultats des analyses faites à partir des informations collectées lors de l'étude de la faisabilité détermine la modalité et le mécanisme de transfert. Ce choix repose sur les quatre E, préconditions pour faire des transferts monétaires :

- Economie** : il s'agit de s'interroger sur l'accessibilité et la disponibilité des produits d'intérêt sur les marchés. L'existence de marché physique ne garantit pas forcément une circulation des biens et services et une capacité des marchés à répondre à une demande accrue que pourrait générer le PTM. La saisonnalité pourrait aussi influencer sur les prix et générer une inflation à certaines périodes de l'année.
- Efficacité** : la programmation en transferts monétaires pourra-t-il permettre d'atteindre les objectifs du programme ? les ressources disponibles permettront-elles de générer les performances attendues ?
- Efficiency** : Quel est le mécanisme de livraison le plus approprié ?
- Equité** : quelle est la préférence des bénéficiaires ? quelle est la modalité et le mécanisme d'assistance susceptible de ne pas créer des incidents de protection pour les bénéficiaires (Do no harm) ? Quels pourraient être l'impact des PTM sur les marchés ?

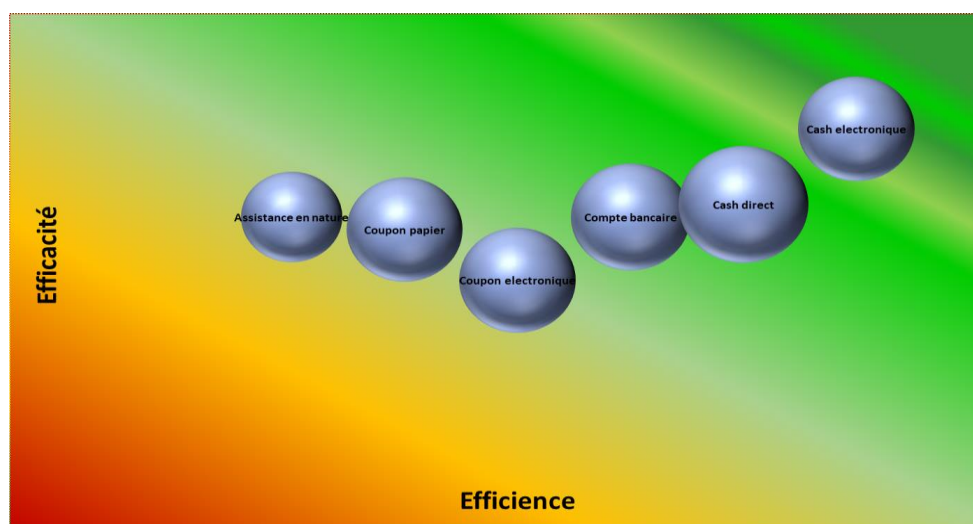
Figure 3 : Evaluation des mécanismes de transferts

		Evaluation des mecanismes de transfert						
		Ponderation (1 à 3)	Assistance en nature	Coupon papier	Coupon électronique	Compte bancaire	Cash direct	Cash électronique
Economie	Marché: Accès & Disponibilité	3	3	2	2	3	3	3
	Circulation des biens & services	2	2	2	2	2	3	5
Efficiency	Comparaison de coûts	2	3	3	2	3	2	3
	Delai de mise en œuvre	1	2	4	2	2	3	3
Efficacité	Adéquation aux objectifs	3	2	2	2	4	3	3
	Capacité organisationnelle	2	2	4	3	2	4	3
	Financement et appropriation	2	2	2	3	3	3	2
Equité	Preferences des bénéficiaires	2	2	2	2	2	3	3
	Protection- Do no harm	3	2	4	3	3	4	3
	Impact sur le marché local	3	2	2	3	2	3	2
			51	60	56	62	72	68

Pour obtenir l'arbre de décision ci-dessous, il faudra dans un premier temps attribuer une pondération allant de 1 à 3 à tous les paramètres liés aux 4 quatre dimensions, préconditions des transferts monétaires, 3 étant la pondération la plus élevée. Il faudra ensuite pondérer chaque mécanisme de transfert en lien avec ses paramètres suivant un score allant de 1 à 5, où 5 est le score le plus élevé. L'arbre de décision ci-dessous est automatiquement généré.

Figure 4 : Arbre de décision, choix du mécanisme de transfert





#### **4.6 Particularité entre les transferts monétaires humanitaire et les transferts sociaux**

Les transferts monétaires en situation d'urgence sont faits par les organisations humanitaires pour permettre aux personnes affectées par les crises de subvenir à leurs besoins de base et reconstruire leurs moyens de subsistances. Ils sont souvent mis en œuvre par les organisations humanitaires avec des fournisseurs de services financiers sans ou avec une implication souvent limitée des services de l'état hôte.

A la différence, les transferts sociaux reposent plus sur les services et les systèmes mis en place par le gouvernement du pays hôte pour gérer le risque social. Les transferts sociaux sont compris comme des mécanismes de prévention pour éviter la matérialisation du risque, pour réduire l'impact du choc sur les communautés affectées ou susceptibles d'être affectées. La gestion du risque social, dans un système de protection social vient compléter l'aide sociale, plus assimilable à l'humanitaire car composé de l'ensemble des dispositifs légaux et réglementaires pour assister les personnes nécessiteuses. Humanitaires et services sociaux gagneront à utiliser un même registre pour augmenter l'impact des transferts sociaux dans des communautés ciblées et pour rendre interventions plus compréhensibles pour les communautés bénéficiaires et plus efficaces. Agir de cette façon sera, pour les humanitaires s'aligner sur les priorités du gouvernement et mutualiser les ressources. En effet, la gratuité des soins primaires, de l'éducation pour ne citer que ces deux aspects tombent sous l'exemption des frais de santé et de scolarisation et les autres distributions de nourriture et d'autres kits et les programmes à haute intensité de la main d'œuvre pour la création ou la réhabilitation d'infrastructures ou d'actifs productifs sont autant de filets sociaux qui peuvent être capitalisés par les services sociaux du gouvernement.

Les études de faisabilité de transferts monétaires d'urgence devraient dans ce cas se poser la question de savoir en quoi le cash humanitaire peut être complémentaire aux filets sociaux existants et comment le gouvernement peut à terme s'approprier le programme et le rendre régulier ou le fonder dans les programmes de filets sociaux existants ou à venir. En RDC, cette question tombe sous le sens par manque d'un registre social universel.

#### **4.7 Exemple d'un outil d'étude de faisabilité**

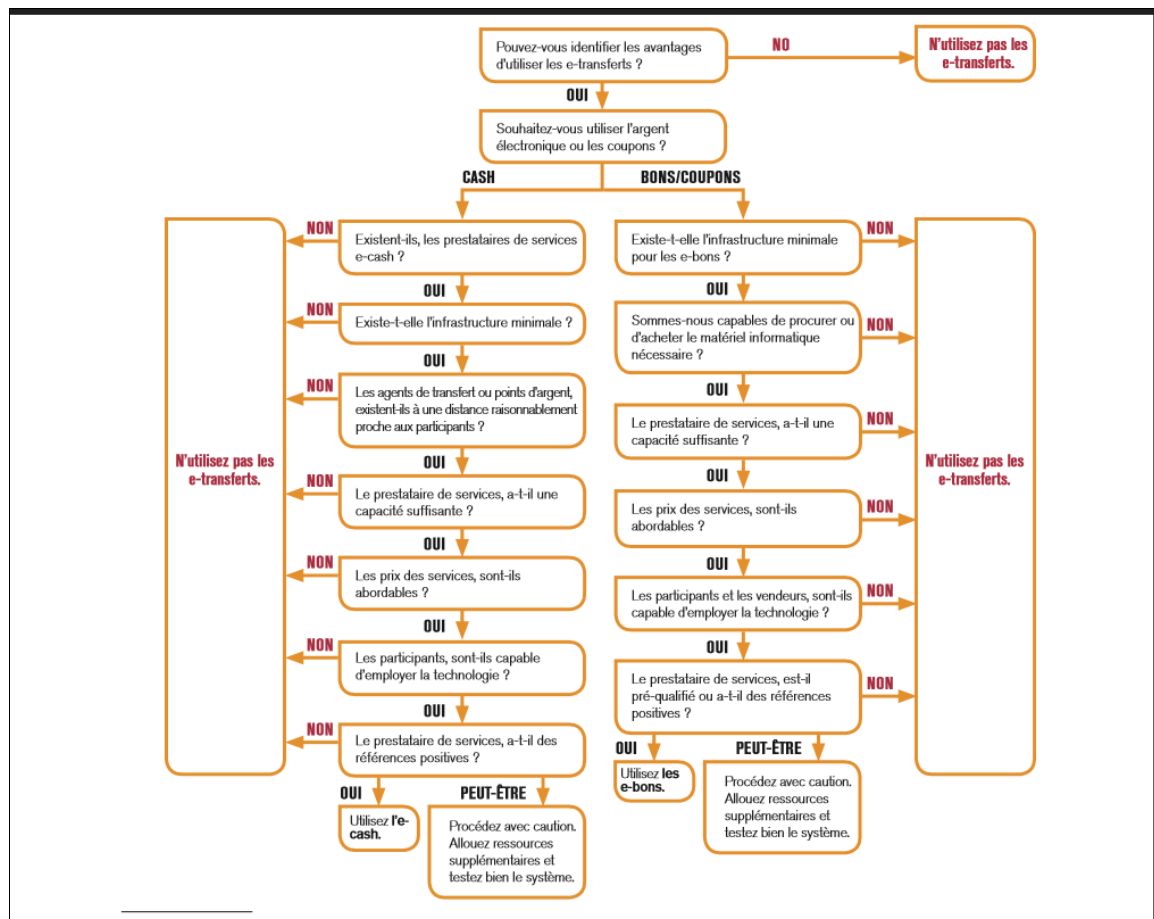
Plusieurs outils existent actuellement et peuvent être utilisés en fonction du besoin et du contexte. USAID a financé IRC pour développer un outil appelé « Safer Cash Toolkit ». Le Safer Cash Toolkit, est conçu pour capturer la quantité minimale d'informations liées à la

protection dans les situations d'urgence pour garantir que les organisations peuvent prendre des décisions éclairées sur la façon de concevoir, mettre en œuvre et ajuster les programmes CVA sur le terrain pour prévenir et minimiser nuire. Le Safer Cash Toolkit est un ensemble de trois outils et des conseils supplémentaires pour :

- 1) Sensibiliser et comprendre les risques potentiels de protection et les personnes les plus touchées par ces risques grâce à une formation du personnel ;
- 2) S'assurer que les programmes monétaires collectent et utilisent systématiquement des données basées sur les risques potentiels pour la population cible pour éclairer la conception du programme ;
- 3) Surveillez les risques et, si possible, effectuez des ajustements dans le cycle de programme en cours ou apprenez pour le cycle de programme suivant.

« La boîte à outils est divisée en 3 ensembles d'outils et accompagne la note d'orientation. Elle est conçue pour garantir que la quantité minimale d'informations est collectée, au niveau de la mise en œuvre, analysée et utilisée pour éclairer la prise de décision afin de garantir que l'argent est utilisé en toute sécurité. Cela ne doit pas être considéré comme un ensemble autonome d'outils, plutôt comme une banque de questions à inclure dans les outils existants et avec des conseils associés pour analyser les données collectées. La table des matières ci-dessous renvoie aux différents outils, ils sont répartis en 3 catégories, (1) Évaluation / Vérification, (2) Analyse des risques, (3) Suivi. Les outils 1 et 3 sont des banques de questions à utiliser dans les outils existants et l'outil 2 peut être utilisé tel quel ou incorporé dans les outils existants. De plus, un ensemble d'exemples d'analyse est fourni pour guider les équipes de mise en œuvre lorsqu'il n'existe aucun format ou modèle préexistant pour le faire. »

Figure 5 : Mercy Corps propose un arbre de décision





Il existe différents arbres de décision développés par les humanitaires pour aider à une bonne prise de décision. Mais tous ont la limite de ne pas pouvoir expliquer pourquoi oui ou non.

Le CICR/ IFRC dispose d'un site où on peut trouver des outils pour les transferts monétaires y compris les études de faisabilité préliminaires. N'étant pas membre de la coordination humanitaire en RDC par son mandat, les outils du CICR ne sont donc pas directement disponibles pour les membres du CWGn. La Boîte à outils pour les transferts monétaires du CICR peut être trouvée [ici](#).

#### **4.8 Proposition d'outils pour les études de faisabilité**

Nous proposons l'outil en attachement pour les études de faisabilité. Cet outil est destiné aux organisations ayant l'intention de conduire des études de faisabilité pour mettre en œuvre des programmes de transferts monétaires dans des situations d'urgence. L'outil est composé de quatre feuilles.

1. **Questionnaire d'étude de faisabilité** : la feuille questionnaire étude contient des questionnaires basiques utiles lors d'une étude de faisabilité. Le questionnaire est plutôt un guide de discussion permettant de collecter des informations clés sur les préconditions nécessaires à la mise en place de transferts monétaires. Vous remplirez autant de guide de discussion suivant l'échantillon que vous aurez défini. Mais de façon générale, le nombre de guide de décision rempli correspond plus ou moins au nombre de marchés physiques, au nombre de point de décaissement potentiel, à la particularité entre les différentes zones. Vous remplirez autant d'informations qu'il y a de différence entre les zones.
2. **Arbre de décision** : La feuille arbre de décision se remplit de retour de terrain, une fois que les informations utiles ont été récoltées sur le terrain. Vous attribuerez une pondération allant de 1 à 3 à tous les paramètres liés aux 4 quatre dimensions, préconditions des transferts monétaires, 3 étant la pondération la plus élevée. Il faudra ensuite pondérer chaque mécanisme de transfert en lien avec ses paramètres suivant un score allant de 1 à 5, où 5 est le score le plus élevé.
3. **Couts par mécanisme** : Vous utiliserez des informations programmatiques pour remplir la feuille "Couts par mécanisme". Cette feuille se remplit d'autant mieux que vous aurez des informations opérationnelles complètes sur la chaîne d'approvisionnement, le coût liés aux contrats avec les partenaires de mise en œuvre, les fournisseurs de services financiers ou téléphoniques et les coûts de gestion administratifs pertinents spécifiquement liés au mécanisme.
4. **Matrice de risques** : le remplissage peut commencer par la description du risque (Colonne D) et les causes et effets du risque (colonne E) qui vous orienteront plus aisément sur le choix de la catégorie du risque (colonne B) et le type de risque (colonne C). Pour estimer le risque, choisissez les valeurs pour la probabilité (colonne F) et l'impact (colonne G) entre 1 et 5 ; 5 étant le score le plus élevé. La sévérité du risque se calcule automatiquement. Veuillez proposer des délais réalistes pour la mise en œuvre des mesures de mitigation (colonne J). Il faut noter que le remplissage de la matrice de risques est un exercice qui implique toutes les sections et unités fonctionnelles.



Outil Etude de  
faisabilité TM

## 5 Conclusion et recommandations (ou message principal)

Il existe différente pratique en termes d'études de faisabilité des programmes de transferts monétaires en RDC. Le niveau et la qualité des documents trouvés varient d'une organisation à une autre, les organisations nationales étant à la traine. On note aussi un manque d'harmonisation des outils et des pratiques dans les différents hubs humanitaires. Les organisations opérant dans les deux Kivu semblent avoir une meilleure connaissance des interventions basées sur le marché de façon générale et de l'étude de faisabilité des transferts monétaires en particulier.

La faiblesse constatée relève certainement du fait que les transferts monétaires n'ont été vraiment adoptées par les organisations en RDC que très récemment (2014-2016) et les groupes de travail sur le cash n'ont été mis sur pied qu'en 2017. Très peu de personnes ont été formés et il y a une certaine ignorance des prérequis et mécanismes de transferts monétaires. De plus, la compétition pour les ressources fait que les organisations partagent très peu entre elles les bonnes pratiques et technologies liées aux programmes de transferts monétaires. Jusqu'en 2016, et même jusqu'en 2019, seules quelques rares organisations ont du personnel dédié au programme de transferts monétaires. La plupart des chargés de programmes de transferts monétaires dans différentes organisations n'ont pas bénéficiés d'une formation formelle sur le sujet ou ont une pratique limitée de ce type de programmes. Le faible nombre de documents et outils enregistrés lors de la recherche est donc liée à une pratique très peu répandue des transferts monétaires. Par ailleurs, le changement d'outil de détermination de la valeur du transfert et l'adoption des transferts monétaires à usage multiple au détriment des transferts sectoriels ont embrouillé un tant soit peu les praticiens des transferts monétaires. En effet, le panier des dépenses minimum est en constitution et chaque organisation et parfois au sein d'une même organisation, chaque secteur, utilise ce qu'il pense être le MEB (Panier de dépenses minimum).

Toutefois, les agences des Nations Unies comme le PAM, le HCR ont de bonnes pratiques au niveau mondial voir en République Démocratique du Congo. Aussi, nous proposons alternativement l'arbre de décision proposée par le HCR afin pour décider si les transferts monétaires sont faisables ou non. Je propose aussi un arbre de décision inspiré de l'outil « Omega tool » du PAM pour analyser les quatre E (Economie, Efficacité, Efficience, et Equité) qui doivent toujours être étudiés avant de décider de faire un programme de transfert monétaire. Enfin, afin, sans prétention, je propose un questionnaire sommaire d'étude de faisabilité et un format d'analyse de risques qui pourraient servir dans lors des études de faisabilité de programme de transfert monétaire. Afin de rendre ces outils accessibles à tous, je mets ces outils sous dans un même classeur Excel à toutes fins utiles.

Au niveau global, le CALP a mis à la disposition des humanitaire plusieurs outils et méthodes pour mettre en œuvre des transferts monétaires plus surs. Mais la plupart de ces outils restent en Anglais et cela semble limiter leur utilisation par les humanitaires francophones. Il existe cependant beaucoup de documents qui orientent sur la manière de conduire une étude de marché, faire une analyse de besoin des ménages, une analyse des risques etc. Il manque autant des outils prêts à l'utilisation mis à disposition de la communauté humanitaire francophone. Un effort d'harmonisation des outils au niveau des pays voir des régions permettre aux petites organisations de gagner en efficacité et à la



communauté humanitaire toute entière d'être plus consistante et efficiente et redevable vis-à-vis des vulnérables qu'elle assiste mais aussi des bailleurs qui donnent les ressources et qui n'ont de cesse de demander une harmonisation des approches et une mutualisation des ressources.

Il est aussi apparu lors de nos recherches qu'il existe une gamme de documents relatifs au cash humanitaire mais très peu de documents et d'outils sur les transferts sociaux en situation post-crise ou de développement. La mise en place du triple nexus Paix-Humanitaire-Développement apparaît comme une lueur qui permettra de lier l'urgence au développement et consolider la paix qui est fragile dans la plupart des zones en RDC.

En définitive, la communauté humanitaire en RDC et partout ailleurs gagnera à continuer les efforts de partage d'informations et d'évidences sur les programmations en transferts monétaires qui contribuera à maintenir les organisations ayant des capacités limitées comme la plupart des ONG nationales dans la cordée pour faire des transferts monétaires qui ne nuisent pas aux communautés et aux bénéficiaires auxquels le programme est destiné.

## 6 Annexes

### 6.1 Liste des acronymes

**CALP**: Cash Learning Partnership

**CWGN**: Cash Working Group national

**CWGP**: Cash Working Group provincial

**HCR**: High Commissioner for Refugees -Agence des Nations Unies pour les réfugiés

**HEA**: Household Economy Analysis

**IRC**: international rescue Committee

**Kcal**: kilo calorie

**MAFA**: Macro Financial Assessment

**MEB** : Minimum Expenditure Basket- Panier de Dépenses Minimum

**MIFA**: Micro Financial Assessment

**NRC**: Norwegian refugee Council

**ONG** : Organisation Non Gouvernementale

**PAM** : Programme Alimentaire Mondial

**PBS** : Personnes à Besoins Spécifiques

**RDC** : République Démocratique du Congo

**UNICEF**: United Nations Children's Fund

### 6.2 Sources et bibliographie

<https://www.humanitarianresponse.info/fr/operations/democratic-republic-congo/cash-working-group>

<http://rcmcash.org/fr/boite-a-outils/>

[Response analysis and response choice in food security crises-a roadmap](#)



[NutVal](#)



CICR\_Liste de  
controle de la faisak



CICR\_Feuille de  
route pour l'analyse