
Module 4: Analyse

4.1 Analyse de la réponse et conception du programme

L'analyse de la réponse constitue le lien entre l'analyse de la situation (c'est-à-dire l'évaluation des besoins et de la faisabilité financière) et la conception du programme. Elle implique la détermination des objectifs d'intervention, des groupes cibles et des modalités d'assistance pour répondre au mieux aux besoins identifiés, ainsi que des mesures pour atténuer les risques. La décision relative aux objectifs sectoriels ou multisectoriels et aux résultats escomptés n'est pas abordée dans ce manuel, car les TM peuvent potentiellement être utilisés pour obtenir tout type de résultat.

4.2 Choix de la modalité d'assistance: espèces ou coupons ?

Lorsque la décision d'utiliser les TM est prise, la modalité est choisie (espèces ou coupons). Il est possible de choisir une combinaison de différentes modalités dans le même projet au même moment, ou de changer de modalité au cours de la phase de mise en œuvre. La décision concernant les modalités dépend des activités d'évaluation et d'analyse, et de la consultation des communautés ciblées.

Le diagramme décisionnel suivant peut être utile pour déterminer si les TM sont une modalité d'assistance réalisable et quel est le type le plus approprié. Il est conçu comme un guide pour illustrer la décision et il est important de tenir compte du contexte local lors de la prise de décision finale.

4.2.1 Avantages et Inconvénients des Différentes Modalités d'Assistance

Chaque modalité présente ses propres avantages et inconvénients. Ceux-ci sont résumés dans le tableau ci-dessous. En plus de ce tableau, il existe un outil de notation permettant d'évaluer les avantages et les inconvénients des modalités **en fonction du contexte**.

[Modèle de notation de prise de décision \(modalité ou mécanisme\)](#)

En Nature

Transferts en Espèces

Coupons

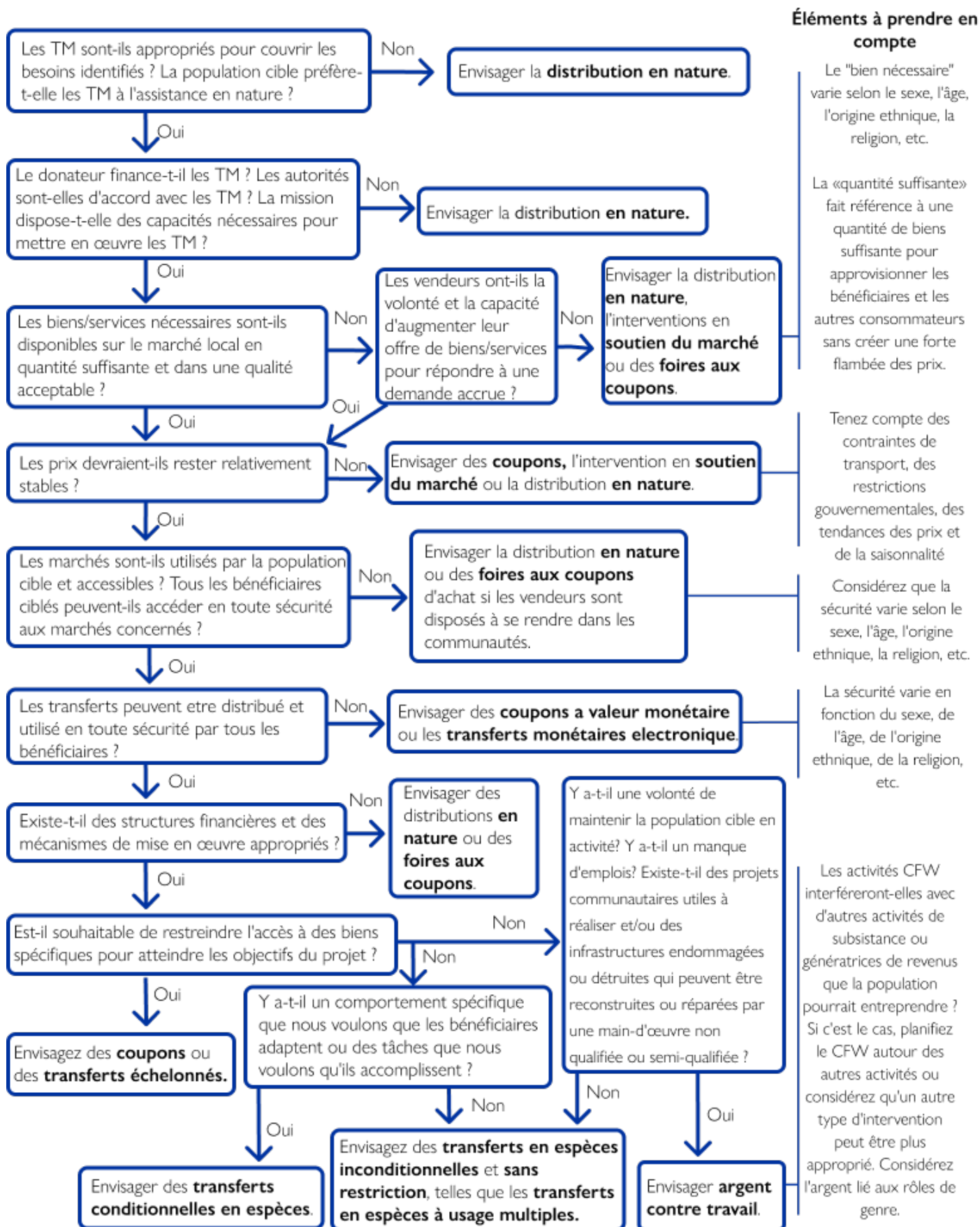
Lorsque la décision d'utiliser les TM est prise, la modalité est choisie (espèces ou coupons). Il est possible de choisir une combinaison de différentes modalités dans le même projet au même moment, ou de changer de modalité au cours de la phase de mise en œuvre. La décision concernant les modalités dépend des activités d'évaluation et d'analyse, et de la consultation des communautés ciblées.

Le diagramme décisionnel suivant peut être utile pour déterminer si les TM sont une modalité d'assistance réalisable et quel est le type le plus approprié. Il est conçu comme un guide pour illustrer la décision et il est important de tenir compte du contexte local lors de la prise de décision finale.

4.2.2 Choix du mécanisme de distribution: matrice du mécanisme de distribution

La matrice du mécanisme de distribution peut vous aider dans le cycle du programme de TM, car elle est utile pour le **choix d'un mécanisme de distribution**. Le document Excel est conçu pour être imprimé sur huit pages et est structuré selon les étapes suivantes du cycle du programme: spécifications, risques, mesures d'atténuation, conditions préalables, implications sur les opérations et listes de contrôle en fonction du mécanisme de transfert utilisé (espèces dans une enveloppe, espèces directes sous forme de chèque, transfert- mobile, coupon papier ou électronique, carte de débit ou de retrait, carte à puce, etc.).

Figure 6: Arbre de décision des modalités



Adapté du « [Cash Transfer Programming Toolkit](#) » de Mercy Corps ainsi que du « [Cash Transfer Programming SOP](#) » du Comité international de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge. La boîte à outils pour la programmation des transferts monétaires est un guide de base pour la programmation des transferts monétaires dans les situations d'urgence et de relèvement rapide.

Tableau 4: Avantages et inconvénients des modalités d'assistance

Modalité	Avantages	Disadvantages
En nature	<p>Utile lorsque les marchés ont été perturbés et/ou les produits nécessaires ne sont pas disponibles localement</p> <p>Si les produits sont disponibles localement, mais à des prix élevés, il peut être plus économique de fournir des produits en gros</p> <p>Cela permet de s'assurer que les bénéficiaires reçoivent les biens et services auxquels ils sont supposés avoir accès</p> <p>Cela facilite le contrôle de la qualité des produits mis à la disposition des bénéficiaires</p>	<p>Pas de liberté de choix</p> <p>Les coûts d'approvisionnement, de transport et de stockage peuvent être élevés</p> <p>Peut nuire aux marchés locaux</p> <p>Possibilité de provoquer une déflation des prix</p> <p>Risque élevé de corruption dans les grands contrats avec les commerçants</p> <p>Nécessite une plus grande accessibilité à la zone (par exemple, des camions)</p> <p>Peut créer ou exacerber la stigmatisation (les bénéficiaires font la queue ou sont montrés du doigt comme étant pauvres)</p>
Transferts en espèces	<p>La distribution est rapide et les espèces peuvent être dépensées où et pour ce que les bénéficiaires choisissent</p> <p>Charge administrative minimale</p> <p>Peuvent être remis à des populations en mouvement, et plus souples s'ils sont rendus accessibles aux personnes en</p>	<p>Risques de fuite et de vol pendant le paiement ou le processus de transfert</p> <p>Peuvent être difficiles à cibler en raison de la popularité</p> <p>Peuvent être utilisés à des fins non sociales</p> <p>Peuvent ne pas s'attaquer aux</p>

Modalité	Avantages	Inconvénients
	<p>situation d'handicap, en particulier aux femmes et aux filles</p> <p>Peuvent être utilisés pour toute une série d'objectifs et se traduire par un meilleur accès aux biens, aux services, aux possibilités d'emploi ou à la reconstruction de logements ou d'infrastructures</p>	<p>causes de la vulnérabilité et peuvent encourager le retour à des stratégies d'adaptation négatives</p> <p>Les transferts en espèces nécessitent des services adéquats et accessibles ou des produits de base de qualité suffisante</p>
Coupons	<p>Encouragent la productivité et stimulent les marchés</p> <p>Permettent de suivre les vols. La qualité des marchandises et les prix peuvent être contrôlés</p> <p>Les produits achetés peuvent être contrôlés</p> <p>Si des produits spécifiques sont rares, les coupons permettent à chacun d'y avoir accès</p> <p>Les coupons de produits de base protègent les bénéficiaires contre l'inflation (qui est alors supportée par l'organisation chargée de la mise en œuvre)</p> <p>Ils offrent une plus grande sécurité à l'organisme de mise en œuvre et au bénéficiaire, car aucun montant important en espèces n'est manié</p> <p>Renforcement de la responsabilité</p> <p>Risques limités en matière de sécurité si les magasins sont attribués à un petit nombre de destinataires</p> <p>Possibilité d'orienter le choix des destinataires</p>	<p>Moins applicable aux populations en mouvement</p> <p>Peuvent limiter le choix du bénéficiaire</p> <p>Nécessitent plus de planification, de préparation et de soutien administratif</p> <p>Les commerçants qui ne participent pas au programme peuvent être désavantagés</p> <p>Il est difficile d'obtenir des remises dans le cadre des programmes de distribution de coupons (contrairement aux distributions de nourriture, où l'on peut s'attendre à des remises importantes grâce aux achats en gros et aux remboursements de TVA). En conséquence, les programmes de coupons sont souvent aussi coûteux que, par exemple, les distributions de nourriture</p>

Adapté de la boîte à outils « [transferts monétaires en situation d'urgence](#) » développée par le Mouvement international de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge.

4.3 Utilisation d'un système de protection sociale pour les TM

Il existe cinq façons de lier les systèmes de protection sociale aux TM:

- **L'expansion verticale:** Augmenter la valeur des prestations ou la durée d'un programme de filet de sécurité sociale existant. Elle peut inclure (i) l'ajustement des montants des transferts ou (ii) l'introduction de paiements ou de transferts extraordinaires.
- **L'expansion horizontale:** Ajout de nouveaux bénéficiaires à un programme de protection sociale existant. Il peut s'agir (i) de l'extension de la couverture géographique d'un programme existant ou d'une campagne d'inscription extraordinaire, (ii) de la modification des règles d'admissibilité ou (iii) de l'assouplissement des exigences/conditions pour faciliter la participation.
- **Le « Piggy backing »:** Utilisation du cadre administratif d'un système de protection sociale, mais avec la gestion séparée du programme de TM. Il peut impliquer l'introduction d'une nouvelle politique.
- **L'alignement virtuel (shadow alignment):** Développer un système parallèle de TM qui s'aligne le mieux possible sur un programme de protection sociale actuel ou futur.
- **Le recentrage (refocusing):** En cas de réduction budgétaire, ajustement du système de protection sociale pour recentrer l'assistance sur les groupes les plus vulnérables au choc.

[Boîte à outils du CALP Network – Établir un lien entre les TM humanitaires et la protection sociale](#)

4.4 Analyse des risques

Étant donné que les espèces sont fortement désirées et qu'il s'agit d'un actif en liquide, il est important de procéder à une analyse des risques pour chaque programme de TM. L'OIM évaluera le risque de fraude, de détournement et de malversation. Lors de l'identification et de l'analyse des risques qui pourraient affecter les bénéficiaires et les communautés cibles, une optique de protection devrait être appliquée et intégrée tout au long du cycle du projet. Le tableau suivant illustre comment les risques se chevauchent: les risques contextuels et institutionnels auront un impact sur le programme et vice-versa.



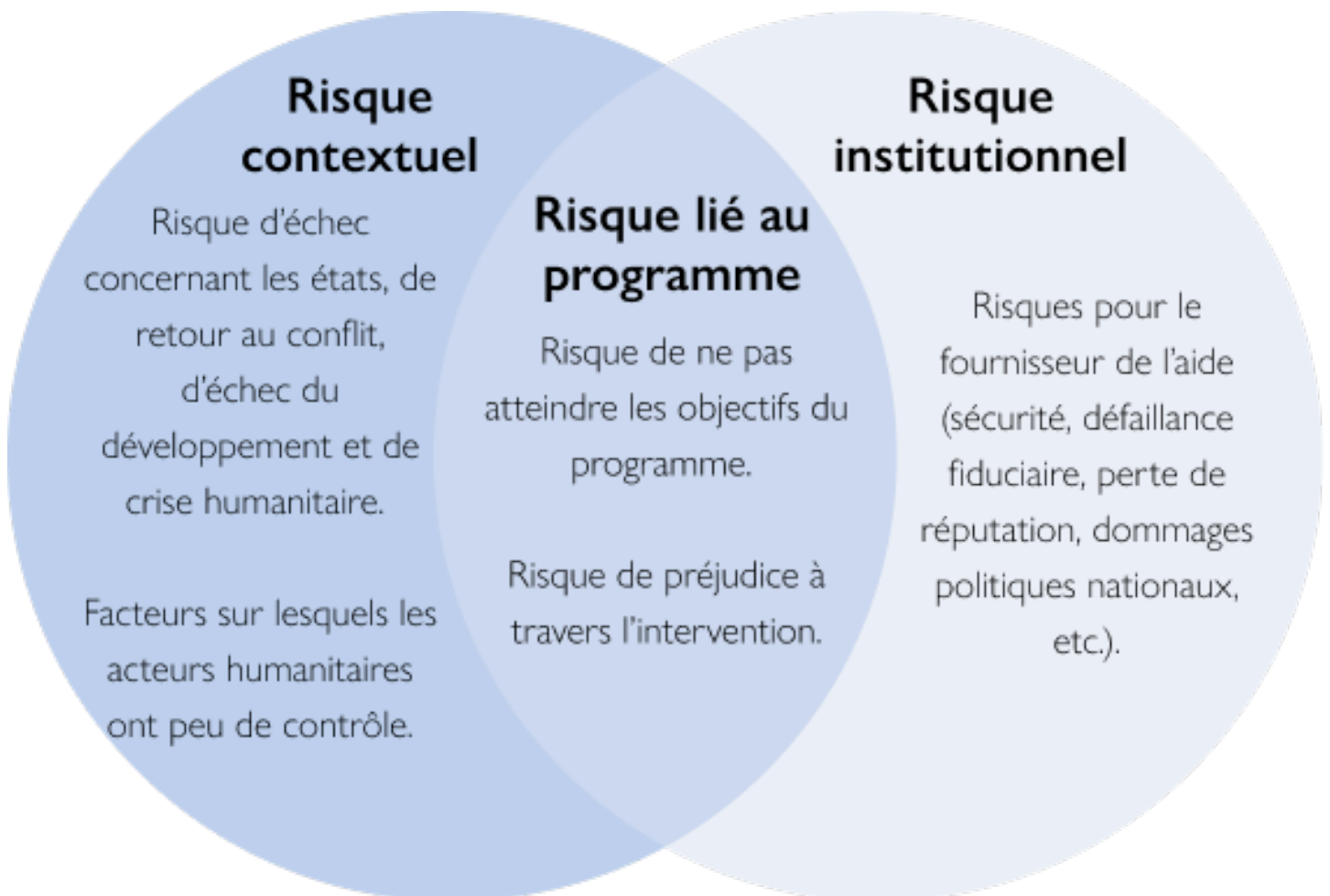
Protection: en collaboration avec le personnel de protection, une évaluation des risques de protection (y compris les VBG et l'exploitation et les violences sexuelles) devrait être réalisée dans le cadre de l'analyse des risques.

Une fois ces risques identifiés, l'OIM mettra en place des contrôles financiers et opérationnels solides et adaptés aux TM, qui permettront de faire face de manière adéquate aux risques identifiés. Il existe quatre façons principales de gérer les risques:

- **Accepter:** Accepter/reconnaître un risque signifie que vous ne pensez pas que l'impact sera d'une trop grande conséquence, ou qu'il est peu probable qu'il se produise.
- **Contrôler:** Contrôler un risque peut inclure la mise en œuvre de procédures de sécurité, par exemple, deux personnes ou plus doivent signer un formulaire pour verser de l'argent.
- **Éviter:** Éviter un risque peut consister à utiliser la distribution de devises plutôt que des comptes bancaires si vous craignez la corruption dans les banques.
- **Transférer:** Transférer un risque consiste à faire en sorte que quelqu'un d'autre prenne le risque, par exemple demander à une société de sécurité de sécuriser l'argent ou engager une autre partie pour distribuer l'argent.

[Analyse des risques](#)

Figure 7: Analyse des risques



Adapté du module d'apprentissage en ligne « [Core CVA skills for Supply chain, Finance and ICT staff](#) », développé par l'Institut Fritz et le CALP Network, en collaboration avec l'International Rescue

4.5 Ciblage

Le ciblage est une étape de tout programme (d'aide d'urgence), ce processus dans le cadre d'une **intervention en TM ne devrait donc pas être différent**. En général, le ciblage doit se focaliser sur la réduction des erreurs d'exclusion. Les mécanismes et les critères de ciblage varieront en fonction de ce qui est le plus approprié dans chaque contexte, du type de projet et des objectifs du projet.

Le ciblage parfait n'existe pas. Quel que soit le système appliqué, certaines personnes qui ne sont pas dans le besoin recevront une assistance ou celles qui sont dans le besoin seront laissées de côté. Tous les mécanismes de ciblage sont confrontés à des problèmes d'inclusion (fournir des services à ceux qui ne sont pas éligibles) et d'exclusion (laisser de côté ceux qui sont éligibles). L'objectif est de sélectionner un mécanisme de ciblage qui réduit autant que possible ces deux types d'erreurs et qui est réalisable et efficace dans le contexte spécifique.

Adoptez une communication claire avec les communautés. Veillez à définir les critères de ciblage et à fixer les attentes associées à ce ciblage. Les TM ont peu de chances de réussir si la communauté n'est pas d'accord avec les critères ou les processus de sélection des bénéficiaires. Par conséquent, consultez les communautés sur les critères de ciblage en matière de vulnérabilité.

Dans la mesure du possible, atteignez les personnes les plus touchées à travers un ciblage général, plutôt que de consacrer du temps et de l'argent à l'élaboration et à la mise en œuvre d'un mécanisme de ciblage basé sur la vulnérabilité des ménages, compte tenu notamment des erreurs d'inclusion et d'exclusion inhérentes aux mesures de ciblage basées sur la vulnérabilité.

Ne faites pas de discrimination à l'encontre des groupes vulnérables. Bien que cela puisse sembler être une charge de travail supplémentaire, les avantages de la participation aux interventions en TM pour les femmes ou les groupes tels que les personnes en situation d'handicap vont au-delà de la satisfaction des besoins financiers - ils renforcent l'autonomie des individus et contribuent à réduire la stigmatisation sociale.



Protection: Veiller à ce que le ciblage soit basé sur l'évaluation des besoins, de la vulnérabilité et des capacités. Les contributions des spécialistes de la protection, de la protection de l'enfance et de la VBG, y compris les gestionnaires de cas, sont cruciales. Coordonnez et harmonisez les critères avec les secteurs et groupes sectoriels concernés. Cela devrait faire partie des procédures opérationnelles standard relatives aux TM .

4.6 Set the transfer value and frequency: The Minimum Expenditure Basket

Le panier de dépenses minimum (MEB) est un outil permettant de quantifier les besoins de base d'un ménage. Ces besoins doivent être des biens ou des services qui peuvent être achetés sur le marché. Étant donné qu'un panier de dépenses minimum quantifie les besoins de base minimum qu'un ménage est susceptible d'acheter, il est fortement contextualisé.

Le MEB ne concerne que les biens et services pour lesquels il existe un marché. La plupart des besoins (abri, produits non alimentaires, transport, communication et nourriture) peuvent être quantifiés et sont disponibles sur le marché. Certains besoins (se sentir en sécurité, soins de santé publique) ne peuvent pas être quantifiés et ne font donc pas partie du MEB. Les dépenses peuvent être **récurrentes** (nourriture, savon ou transport) ou **unique** (kit d'abri temporaire ou hivernal).

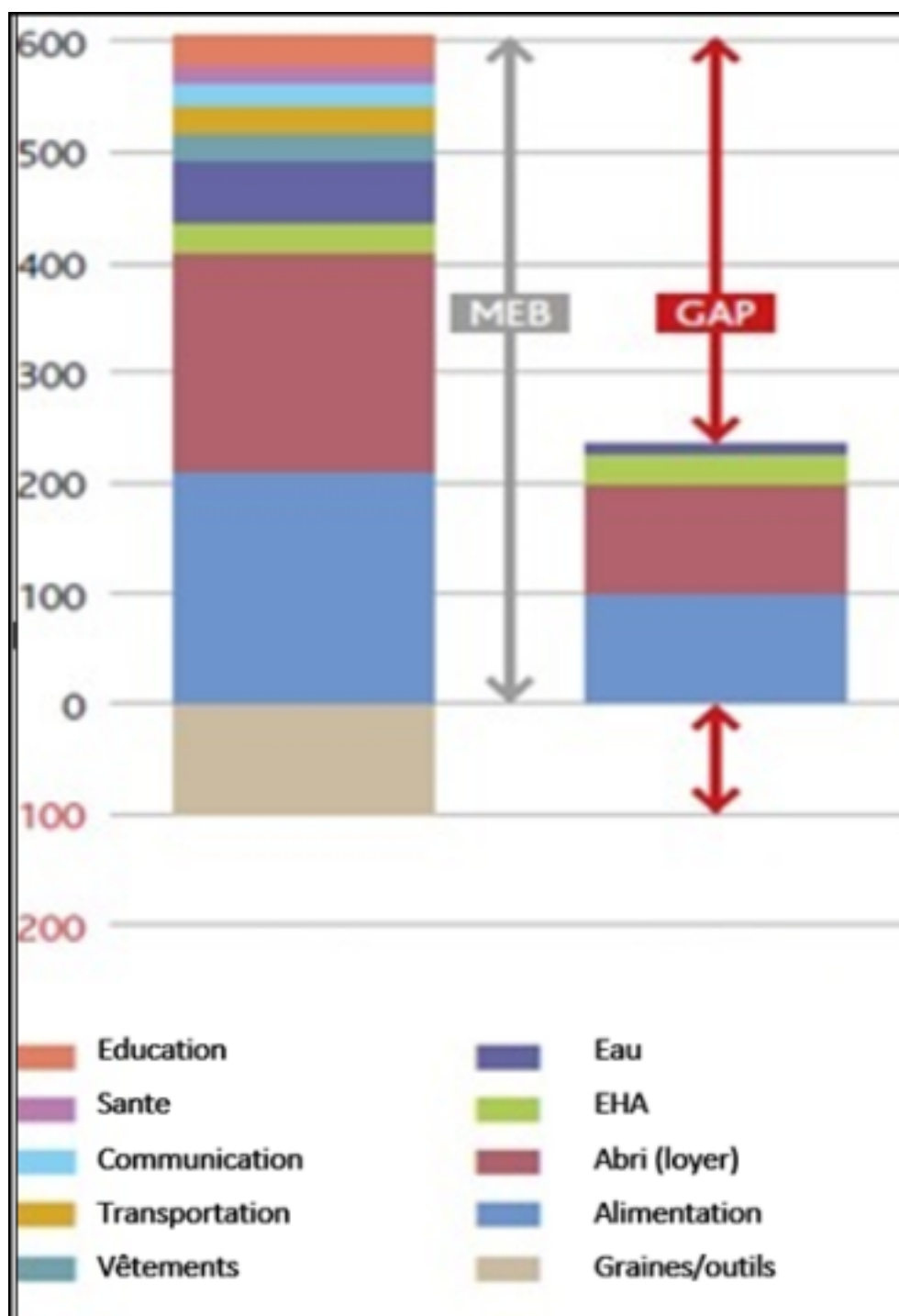
Dans les pays où il existe un groupe de travail actif sur les TM, un MEB peut déjà être établi. Dans les cas où il n'existe pas de MEB, l'OIM devrait se coordonner avec les autres acteurs fournissant des TM pour s'assurer que les montants des transferts sont comparables.

Une fois le MEB établi, vous pouvez vous demander quelle est la meilleure modalité pour répondre à ces besoins. Les biens et services énumérés dans un MEB peuvent parvenir aux bénéficiaires en nature ou en TM.

La valeur du transfert changera en fonction:

- Des besoins sectoriels des populations.
- Des besoins supplémentaires en espèces.
- De l'objectif du programme (par exemple, le rétablissement des moyens de subsistance).
- De la disponibilité (valeur et couverture) d'autres aides humanitaires, telles que les interventions gouvernementales.
- De la stratégie et des critères de ciblage (par exemple, une couverture plus large avec une subvention réduite ou une couverture ciblée avec une subvention plus importante).

Figure 8: Analyse des déficits du MEB



Extrait du cours en ligne d'Oxfam « [MEB, gap analysis and calculating the transfer value](#) ».

Par exemple: Après une inondation dans le sud du Mozambique, certains kits d'abri peuvent ne pas être disponibles sur le marché et donc être donnés en nature ; les produits alimentaires peuvent être

accessibles sur le marché, ces besoins seront donc couverts par des subventions en espèces. Dans ce cas, la valeur du transfert monétaire n'inclura pas les coûts liés aux abris.

[Guide du CALP Network relatif au MEB Cours en ligne sur le MEB](#)

4.7 Zoom sur la sous-catégorie d'argent contre travail

La catégorie « argent contre travail » (CFW) est une intervention en TM qui vise à fournir des opportunités temporaires génératrices de revenus aux populations vulnérables affectées. Elle implique des transferts conditionnels aux bénéficiaires participant à des actifs publics ou communautaires désignés, mais peut également inclure des activités à domicile et d'autres formes d'activités. Ces transferts sont généralement effectués en fonction du temps de travail (par exemple, nombre de jours, taux journalier, etc.), mais peuvent également être quantifiés en termes de résultats (par exemple, nombre d'articles produits, mètres cubes creusés, etc.).

Le CFW est différent de l'embauche de travailleurs occasionnels/travailleurs pour le soutien opérationnel. Les personnes participant au CFW sont des bénéficiaires et sont donc sélectionnées en fonction de leurs besoins et/ou de leur vulnérabilité. En revanche, les travailleurs/ouvriers occasionnels sont sélectionnés en fonction de leurs compétences et de leur disponibilité. Le tableau suivant présente les aspects généraux à prendre en compte lors du ciblage pour le CFW.

Tableau 5: Argent contre travail, avantages et inconvénients

Avantages	Inconvénients
Peut-être autociblé (le type de travail peut exclure une partie de la population plus aisée)	Perturbation des marchés locaux du travail
Aboutit à la reconstruction d'installations communautaires/au nettoyage des zones endommagées	Perturbation possible des mécanismes culturels d'adaptation et de récupération
Offre un potentiel de transfert de compétences (lien possible avec les programmes de subsistance)	Souvent à court terme
	Peut prendre du temps sur les activités de subsistance saisonnières, par exemple les plantations

Avantages	Inconvénients
Encourage le retour dans les villages/localités, car il y aura une source de revenus	<p>Peut exclure les personnes qui ne sont pas physiquement capables de travailler (bien qu'il existe certaines formes de travail spécifiques qui peuvent s'adresser aux personnes souffrant de handicaps physiques)</p> <p>Peut causer des dommages supplémentaires aux groupes vulnérables, tels que les ménages dirigés par des femmes ou des enfants et les personnes en situation d'handicap, si des mesures d'atténuation des risques ne sont pas mises en place</p>
Les infrastructures communautaires peuvent être reconstruites en tenant compte des stratégies de réduction des risques	
Si le travail est la norme, le CFW permettra le retour à un mode de vie normal	
Réduit le risque de migration économique	
Favorise l'autonomisation de la communauté	

Adapté de la boîte à outils « [transferts monétaires en situation d'urgence](#) » du Mouvement international de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge.

4.7.1 Définir la valeur de transfert pour l'activité « argent contre travail »

L'argent contre travail doit être utilisé pour des travaux nécessitant peu de qualifications. Cependant, certaines activités peuvent être plus exigeantes que d'autres, les taux peuvent donc varier en fonction des exigences du travail, de la durée de la journée de travail et de la période du projet. Les différences de taux peuvent créer des conflits entre les communautés. Ce problème est particulièrement préoccupant pour les activités dans les camps ou dans des milieux similaires.

Lorsque vous fixez les taux pour l'argent contre travail, tenez compte des points suivants:

- Les taux doivent être fixés en monnaie locale ; toute exception doit être dûment justifiée.
- Les taux devraient être cohérents avec ceux payés par d'autres agences dans le cadre des interventions « argent contre travail ».
- Les taux devraient être fixés en dessous du taux du marché de l'activité à entreprendre, environ **10 à 20 pour cent en dessous des taux du marché**. Les taux inférieurs au taux du marché peuvent contribuer à l'autosélection, car les personnes les plus nécessiteuses se porteront volontaires, tandis que d'autres ne quitteront pas les entreprises locales ou ne décideront pas de renoncer à leurs moyens de subsistance habituels pour participer aux activités « argent contre travail ».
- À la suite immédiate de catastrophes de grande ampleur, les activités de subsistance peuvent être perturbées, et il peut être approprié de fixer des taux égaux ou supérieurs aux taux du marché pour stimuler l'activité économique.

[Note d'orientation de l'OIM sur le volet « argent contre travail »](#)



Protection: Coordonner avec les acteurs de la protection afin de trouver des alternatives pour soutenir les femmes ayant la charge de personnes dépendantes afin qu'elles puissent également participer aux opportunités de l'argent contre travail.

4.8 Penser au rapport coût/résultat

Lorsque l'on envisage un projet de TM, il est important de penser au rapport coût/résultat. L'OIM sélectionne ses modalités opérationnelles, notamment les TM, en tenant compte du contexte, des besoins et du potentiel de maximisation des résultats et de l'impact. Dans le processus de sélection des modalités de transfert, un calcul simple peut être effectué pour aider à comparer les coûts associés à différentes modalités (en nature, coupons, espèces) et, si possible, à différents mécanismes de distribution. Ce calcul comporte trois étapes:

1. Le coût de la valeur du transfert.
2. Les coûts de distribution et de mise en œuvre des différentes modalités et mécanismes.
3. Le calcul du rapport coût-efficacité est un ratio comparant les coûts totaux (transfert de valeur + coûts de distribution et de mise en œuvre) de différentes modalités et mécanismes.

[Modèle de calcul du rapport coût-efficacité \(Excel\)](#)

Tableau 6: Argent contre travail, considérations liées au ciblage

Critères de Ciblage	Aspects à prendre en compte
Autociblage	Il est souvent dit que les programmes axés sur le travail reposent sur l'autociblage, si le taux de rémunération est fixé juste en dessous du taux minimum, puisque seules les personnes ayant réellement besoin d'argent se porteront candidates. Cela peut ne pas être avéré lorsque les personnes ne peuvent pas trouver facilement des opportunités de travail quotidien et lorsqu'elles sont sous-employées dans leur activité actuelle.
Main-d'œuvre qualifiée ou non qualifiée	Selon le type d'activité prévu dans le programme de travail, une main-d'œuvre qualifiée peut être nécessaire. Si vous menez un programme d'argent contre travail, envisagez d'ajouter de la

Critères de Ciblage	Aspects à prendre en compte
	<p>main-d'œuvre qualifiée dans des rôles de supervision ou de formation des travailleurs. Dans ce cas, les travailleurs qualifiés doivent être rémunérés en fonction de leurs compétences et ne pas être traités comme des « bénéficiaires » d'une intervention en TM. Il convient de choisir un travail qui maximise la quantité de main-d'œuvre non qualifiée utilisée.</p>
Aptitude à travailler	<p>Si l'activité de travail nécessite un effort physique, certains groupes de la communauté peuvent être exclus du projet (par exemple, les ménages dirigés par des femmes, les personnes âgées ou souffrant de maladies chroniques). Cela peut être crucial si le programme d'argent contre travail est conçu pour aider toutes les personnes à satisfaire leurs besoins minimums.</p> <p>Il est possible de mener un travail non physique pour ces personnes (par exemple, la préparation des repas pour ceux qui effectuent un travail physique) ou de leur accorder une subvention inconditionnelle en espèces au lieu de l'argent contre travail. La plupart des communautés acceptent l'idée que certaines personnes méritent d'être assistées sans avoir à travailler.</p>
Genre	<p>Veillez à ce que la conception et la mise en œuvre du programme s'appuient sur une analyse des sexospécificités afin de comprendre les rôles des hommes et des femmes et les implications qui en découlent pour la participation des hommes et des femmes aux activités d'argent contre travail, tout en équilibrant les autres engagements et responsabilités. Par exemple, l'OIM doit envisager des dispositions et des horaires flexibles pour les activités d'argent contre travail qui permettent aux femmes de s'acquitter de leurs responsabilités familiales et qui ne les empêchent pas de s'occuper de leurs enfants à la maison.</p> <p>L'argent contre travail peut représenter un fardeau supplémentaire pour les femmes en raison de leur charge de travail élevée dans de nombreux contextes dans lesquels l'OIM opère. C'est particulièrement le cas pour les ménages dirigés par une seule personne, ou ceux dans lesquels les femmes ont un grand nombre d'enfants/de grands ménages, ou s'occupent de membres de la famille âgés ou en situation d'handicap ou de maladies chroniques.</p>
Handicap	Consultez les personnes en situation d'handicap

Critères de Ciblage	Aspects à prendre en compte
	pour comprendre quelles modalités de travail sont plus inclusives pour les personnes ayant différents types de handicaps. Assurez-vous également que les femmes en situation d'handicap ne sont pas laissées pour compte et tenez compte des considérations sexospécifiques.

Adapté de la boîte à outils « [transferts monétaires en situation d'urgence](#) » du Mouvement international de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge.

4.8.1 Les 4E (économie, efficience, efficacité, équité)

Les 4E visent à atteindre un équilibre optimal entre les avantages et les coûts. L'analyse du rapport coût/résultat est principalement axée sur **l'économie et l'efficacité**, c'est-à-dire que l'équilibre optimal entre les avantages et les coûts est évalué sur la base du coût total et pas nécessairement du coût le plus bas. Le dernier E (équité) concerne la mesure dans laquelle les services sont disponibles et peuvent atteindre toutes les personnes auxquelles ils sont destinés (dépense équitable).

Figure 9: Rapport coût/résultat - les 4E



Adapté de « [Cash Assistance: How design influences Value for Money](#) » de Key Aid Consulting.

Lorsque l'on envisage un projet de TM, il est important de penser au rapport coût/résultat. L'OIM sélectionne ses modalités opérationnelles, notamment les TM, en tenant compte du contexte, des besoins et du potentiel de maximisation des résultats et de l'impact. Dans le processus de sélection des modalités de transfert, un calcul simple peut être effectué pour aider à comparer les coûts associés à différentes modalités (en nature, coupons, espèces) et, si possible, à différents mécanismes de distribution. Ce calcul comporte trois étapes:

1. Le coût de la valeur du transfert.
2. Les coûts de distribution et de mise en œuvre des différentes modalités et mécanismes.
3. Le calcul du rapport coût-efficacité est un ratio comparant les coûts totaux (transfert de valeur + coûts de distribution et de mise en œuvre) de différentes modalités et mécanismes.

[Modèle de calcul du rapport coût-efficacité \(Excel\)](#)

Tableau 6: Argent contre travail, considérations liées au ciblage

Critères de Ciblage	Aspects à prendre en compte
Autociblage	Il est souvent dit que les programmes axés sur le travail reposent sur l'autociblage, si le taux de rémunération est fixé juste en dessous du taux minimum, puisque seules les personnes ayant réellement besoin d'argent se porteront candidates. Cela peut ne pas être avéré lorsque les personnes ne peuvent pas trouver facilement des opportunités de travail quotidien et lorsqu'elles sont sous-employées dans leur activité actuelle.
Main-d'œuvre qualifiée ou non qualifiée	Selon le type d'activité prévu dans le programme de travail, une main-d'œuvre qualifiée peut être nécessaire. Si vous menez un programme d'argent contre travail, envisagez d'ajouter de la main-d'œuvre qualifiée dans des rôles de supervision ou de formation des travailleurs. Dans ce cas, les travailleurs qualifiés doivent être rémunérés en fonction de leurs compétences et ne pas être traités comme des « bénéficiaires » d'une intervention en TM. Il convient de choisir un travail qui maximise la quantité de main-d'œuvre non qualifiée utilisée.
Aptitude à travailler	Si l'activité de travail nécessite un effort physique, certains groupes de la communauté peuvent être exclus du projet (par exemple, les ménages dirigés par des femmes, les personnes âgées ou souffrant de maladies chroniques). Cela peut être

Critères de Ciblage	Aspects à prendre en compte
	<p>crucial si le programme d'argent contre travail est conçu pour aider toutes les personnes à satisfaire leurs besoins minimums.</p> <p>Il est possible de mener un travail non physique pour ces personnes (par exemple, la préparation des repas pour ceux qui effectuent un travail physique) ou de leur accorder une subvention inconditionnelle en espèces au lieu de l'argent contre travail. La plupart des communautés acceptent l'idée que certaines personnes méritent d'être assistées sans avoir à travailler.</p>
Genre	<p>Veillez à ce que la conception et la mise en œuvre du programme s'appuient sur une analyse des sexospécificités afin de comprendre les rôles des hommes et des femmes et les implications qui en découlent pour la participation des hommes et des femmes aux activités d'argent contre travail, tout en équilibrant les autres engagements et responsabilités. Par exemple, l'OIM doit envisager des dispositions et des horaires flexibles pour les activités d'argent contre travail qui permettent aux femmes de s'acquitter de leurs responsabilités familiales et qui ne les empêchent pas de s'occuper de leurs enfants à la maison.</p> <p>L'argent contre travail peut représenter un fardeau supplémentaire pour les femmes en raison de leur charge de travail élevée dans de nombreux contextes dans lesquels l'OIM opère. C'est particulièrement le cas pour les ménages dirigés par une seule personne, ou ceux dans lesquels les femmes ont un grand nombre d'enfants/de grands ménages, ou s'occupent de membres de la famille âgés ou en situation d'handicap ou de maladies chroniques.</p>
Handicap	<p>Consultez les personnes en situation d'handicap pour comprendre quelles modalités de travail sont plus inclusives pour les personnes ayant différents types de handicaps. Assurez-vous également que les femmes en situation d'handicap ne sont pas laissées pour compte et tenez compte des considérations sexospécifiques.</p>

Adapté de la boîte à outils « [transferts monétaires en situation d'urgence](#) » du Mouvement international de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge.

4.8.2 Coûts liés aux TM

Il existe un certain nombre de coûts à prendre en compte lors de la préparation d'un budget pour les programmes de TMs, notamment:

- Tous les salaires du personnel, les honoraires, directement impliqués dans la mise en œuvre du programme - par exemple, la gestion, la conception, le suivi et l'évaluation, ainsi que les déplacements du personnel, les indemnités journalières et la formation.
- Les infrastructures directement liées au programme (mise en place de centres de services d'enregistrement où les bénéficiaires s'inscrivent au programme).
- Les frais de transaction facturés par le prestataire de services financiers qui remet l'argent aux utilisateurs finaux.
- Les coûts des cartes/instruments de paiement, des lecteurs de cartes et de l'impression des coupons (le cas échéant).
- Les infrastructures informatiques (frais de service d'utilisation du centre de données ou de la plateforme) et autres équipements liés au programme (logiciels, enquêtes).
- Les frais généraux (normalement 7 pour cent).
- Le personnel et les ressources partagées avec d'autres programmes (par exemple, chauffeurs, véhicules ou frais de bureau).
- La sécurité, le contrôle des foules et les frais connexes.
- Les infrastructures gouvernementales ou le personnel partagé avec d'autres programmes.
- Devises et taux de change.

4.9 Structures budgétaires et comptables révisées des TM (ACO alert #18)

ACO Alert #18 est la « Structure révisée de budgétisation et de comptabilité des interventions en TM » (mai 2020) envoyée à tout le personnel de l'OIM. L'alerte sert de guide pour les membres du personnel de l'OIM sur la façon de préparer les budgets des projets contenant des interventions en TM dans PRIMA et sur la façon d'enregistrer les dépenses connexes dans PRISM.

Les niveaux 3 et 4 de l'organigramme des tâches du projet (WBS) de l'OIM ont été révisés pour inclure un nouveau groupe d'activité et six nouveaux codes d'activité afin de permettre un suivi adéquat des dépenses liées aux TM. Dans le même but, le plan comptable de l'OIM a également été révisé afin d'inclure trois comptes supplémentaires dans le grand livre général (General Ledger -GL). Cette révision a été effectuée afin de répondre aux nouvelles exigences en matière de rapports fixées par les donateurs et la direction de l'OIM.

[ACO Alert #18](#)

4.10 Système d'information et de gestion des projets (PRIMA) & Système de gestion intégrée des processus et des ressources (PRISM)

L'OIM gère et suit les dépenses selon la nature de ces dernières et également selon la raison pour laquelle elles ont été engagées. Toute dépense reconnue et enregistrée par l'OIM doit donc être comptabilisée¹³. Pour toute question d'ordre financier, veuillez contacter l'unité DRM Emergency Support: drmes@iom.int.

- **Enregistrée dans PRISM par rapport au grand livre général:** qui reflète la nature de la dépense et qui permet de rendre compte des dépenses (et des revenus) de l'OIM à un niveau consolidé afin d'établir des rapports précis selon les normes comptables internationales du secteur public (IPSAS).
- **Enregistrée dans PRISM par rapport à un objet de coût,** tel qu'un élément du WBS qui reflète la raison de la dépense et qui permet à l'OIM d'effectuer la gestion interne et le rapport financier du projet de toutes ses dépenses (et revenus).

Trois nouveaux codes de compte GL et codes d'article respectifs ont été créés pour les TM:

- GL 307410 (Material 8000000477) — Subventions en espèces pour les bénéficiaires
- GL 307420 (Material 8000000478) — Coupons pour les bénéficiaires
- GL 307430 (Material 8000000479) — CBI — Transferts monétaires (TM) — Frais de transfert

Tableau 7: Compte/Description du GL pour les TM

Code de compte/description du GL	Code Matériel
307410 Cash Grants to beneficiaries	8000000477
307420 Vouchers to beneficiaries	8000000478
307430 CBI — Transfer fees	8000000479

Codes de compte et description du GL pour les TM de ACO Alert #18.

Création d'une structure budgétaire pour les TM dans PRIMA: assurez-vous qu'une structure WBS pertinente pour CBI est utilisée.

WBS Level 3: Sous "Activity Type", sélectionne "Cash-Based Interventions (CBI), D2.

WBS Level 4: Sous "Activity Type", sélectionne un des six (6) code d'activité pour CBI.

- 01 CBI – Multipurpose Cash Assistance (MPCA)
- 02 CBI – Vouchers for Specific Purpose – Restricted

- 03 CBI – Cash-for-Work
- 04 CBI – Transfer Fees
- 05 CBI – Other Direct Operational Costs
- 06 CBI – Cash Grants for Specific Purpose – Unrestricted

Utilisation des indicateurs TM (CBI en anglais) dans PRIMA: Utilisez des indicateurs pertinents pour les TM et assurez-vous que ceux-ci sont liés aux codes de service des indicateurs conçus pour les TM:

- # of beneficiaries receiving Unrestricted Multipurpose Cash Assistance (MPCA)
- (# de bénéficiaires recevant un TMUM)
- # of beneficiaries receiving Cash Grants for a Specific Purpose UnrestrictedA
- (# de bénéficiaires recevant des subventions en espèces à usage spécifique - sans restriction)
- # of beneficiaries receiving Vouchers for a Specific Purpose Restricted
- (# de bénéficiaires recevant des coupons à usage spécifique – restrictif)
- # of beneficiaries receiving Cash-for-Work
- (# de bénéficiaires recevant de l'argent contre travail)

Veillez noter que certains indicateurs des TM peuvent être trouvés dans la banque d'indicateurs de PRIMA, et qu'ils sont déjà liés aux codes de service des indicateurs (ISC) correspondants:

- assistance, TM sans restriction/à usage unique
- assistance, TM sans restriction/à usages multiples
- assistance, coupons/à usage unique
- assistance, argent contre travail.

TM par le biais des partenaires d'exécution: suivez [ACO Alert #15](#) dans l'utilisation des codes de compte GL pour les activités TM via les partenaires d'exécution.

Tableau 8: Compte/description GL pour les partenaires d'exécution

Account Code / GL Description	Material Code
305850 IP transfers - UN agencies	500000121
305860 IP transfers - Int Orgs (non-UN) and Int Red Cross	500000122
	500000123
305870 IP transfers - International CSOs	500000124
305880 IP transfers - National CSOs	500000125
305890 IP transfers - National Gov Entities	

Codes de compte et description du GL pour les TM de ACO Alert #15.

Lors de l'enregistrement des dépenses encourues par les partenaires d'exécution, il convient de

s'assurer que les montants de l'assistance aux bénéficiaires équivalant à des subventions en espèces et à des coupons aux bénéficiaires sont retirés des rapports financiers des partenaires d'exécution et enregistrés dans les WBS appropriés (activités principales D2.01, D2.02, D2.03 et D2.06). Les autres coûts encourus, tels que les frais de personnel et de bureau du partenaire d'exécution et les frais de transfert, devraient être enregistrés sous le WBS D2.05 – « CBI Other Direct Operational Costs ».

Lorsque les transferts monétaires sont effectués par virement bancaire directement des comptes bancaires de l'OIM aux comptes bancaires des bénéficiaires individuels, veuillez suivre les instructions figurant dans « [ACO Alert #21](#) creating a Beneficiary Group Account in PRISM ».

[Enregistrement des transferts monétaires dans PRIMA et PRISM IN/267: Financial Management Rules and Procedures \(FMRP\): Section G.214](#)

¹³ Conformément à la [note d'orientation IN/267 Règles et procédures à suivre dans la gestion financière](#) - Module I.1.02.