



Tom Van Cakenbergh pour Mercy Corps

# LE GUIDE DE MISE EN ŒUVRE DES TRANSFERTS D'ARGENT

Fait partie de la trousse à outils des programmes  
de transfert d'argent

MAI 2017



## Sommaire

Acronymes	4
Terminologie	4
<b>Programmes de transfert d'argent (généralités)</b>	<b>6</b>
<b>Comment utiliser ce guide</b>	<b>9</b>
<b>Activité A : Jeter les bases</b>	<b>11</b>
Documenter les procédures Opérationnelles Standard (SOP)	11
Préciser les rôles et responsabilités des partenaires locaux	12
Préciser les rôles et responsabilités des prestataires de services	12
Établir les mécanismes de reddition des comptes de la communauté (CARM)	13
Coordination avec les organismes assimilés	13
Coordination et communication avec les autres parties prenantes clés	14
Établir un plan de suivi et évaluation (M&E) et d'assurance qualité	15
Activité A Liste de contrôle	17
<b>Activité B : Identifier et inscrire les participants au programme</b>	<b>18</b>
Identifier les participants au programme	18
Inscrire les participants au programme	18
M&E : Vérification des participants au programme et étude de référence	21
Activité B Liste de contrôle	22
<b>Activité C : Déterminer le type, le montant, la fréquence et le mécanisme/prestataire de décaissement du transfert</b>	<b>23</b>
Déterminer le type de transfert	23
Déterminer le montant du transfert	25
Déterminer la fréquence de transfert	26
Déterminer le mécanisme de décaissement	27
Sélectionner votre prestataire de services	32
Établir un contrat avec votre prestataire de services	36
M&E : Étude de référence des prix du marché	37
Activité C Liste de contrôle	38

<b>Activité D : Communication et formation</b>	<b>39</b>
Communiquer les informations générales du programme	39
Thèmes de formation supplémentaires pour les programmes de transfert électronique	40
Activité D Liste de contrôle	42
<b>Activité E : Distribution (décaissement d'argent)</b>	<b>43</b>
Compléter votre plan de distribution	44
Gestion des distributions	46
Le processus global de distribution	46
Considérations supplémentaires de distribution	48
Distributions d'argent physique/de chèques par un prestataire de services	49
Transferts électroniques	50
Distribution directe d'argent physique par Mercy Corps	51
M&E : Suivi du processus, assurance qualité et suivi post-distribution (PDM)	52
Activité E Liste de contrôle	54
<b>Activité F : Transitions en fin de programme</b>	<b>55</b>
Plan de communication	55
Enseignements tirés	55
Rétroaction sur les fournisseurs préqualifiés	56
Vérification finale de la documentation et archivage	56
M&E : Évaluation finale	56
Activité F Liste de contrôle	57

## Acronymes

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

**CARM** : Mécanismes de reddition des comptes de la communauté

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

**CTP** : Programme de transfert d'argent

**DFID** : Département pour le développement international (Royaume-Uni)

**ELAN** : Réseau d'action et d'apprentissage sur les transferts d'argent électroniques

**MCDL** : Bibliothèque numérique de Mercy Corps

**MERG** : Équipe marchés, rétablissement économique et croissance

**MEL** : Équipe suivi, évaluation et apprentissage

**PALM** : Équipe des achats, de l'administration et de gestion de la logistique

**POS** : Point de vente

**RFB** : Appel d'offres

**RFP** : Appel à propositions

**SLA** : Accords de service

**SOP** : Procédure Opérationnelles Standard

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

**MPG/MPT** : Subvention monétaire à usages multiples, transfert d'argent à usages multiples

**MPCA** : Aide en espèces à usages multiples

## Terminologie

**Condition** : Une circonstance qui vise à limiter ou modifier. Les conditions sont utilisées dans le cadre des programmes de transfert d'argent sous conditions (CCT) : Les participants au programme doivent remplir des exigences particulières avant de recevoir l'argent. Toutefois, une fois qu'ils ont reçu cet argent, ils sont libres de le dépenser comme ils l'entendent. Notez que les conditions ne sont pas des moyens grâce auxquels les organismes de mise en œuvre peuvent limiter les achats des participants au programme. (Voir « restriction » ci-dessous).

**Transfert d'argent sous conditions (CCT)** : Un type de CTP dans lequel un participant doit remplir une condition—généralement démontrer un comportement (comme scolariser un enfant)—pour recevoir un transfert d'argent. Les CCT ne limitent pas ce que les gens peuvent acheter.

**Restriction** : Quelque chose qui restreint, une limitation ou réglementation. Dans un CTP, les restrictions sont utilisées pour influencer ce que les bénéficiaires achètent ou les empêcher d'acheter certaines choses, généralement de l'alcool, du tabac et autres articles à caractère « anti-social ». Une restriction n'est pas une « condition » pour recevoir un transfert ; au contraire, elle s'applique *après* la réception du transfert.

**Panier de dépenses minimum (MEB) :** Ce dont un foyer a besoin pour satisfaire ses besoins de base—réguliers ou saisonniers—et son coût moyen au fil du temps. Les « besoins de base » sont définis par les foyers eux-mêmes, le droit international humanitaire et les normes Sphère.

Le MEB est un composant critique pour fixer la valeur des transferts d'argent. Bien que principalement axés sur les dépenses mensuelles récurrentes, les MEB représentent aussi des besoins saisonniers ou de rétablissement spécifiques.<sup>1</sup>

**Panier de dépenses minimum de subsistance (SMEB) :** Lorsque le MEB est défini comme, « le montant requis pour satisfaire les besoins de base, » le SMEB est l'expression du coût *minimum* de la vie nécessaire à la survie physique, et implique la privation d'un certain nombre de droits. De plus en plus souvent dans l'humanitaire, les organismes commencent à fixer la valeur de leurs transferts en fonction du SMEB.

**Subvention à usages multiples (MPG) :** Synonyme de « transfert d'argent sans conditions », un terme communément utilisé pour décrire un transfert d'argent octroyé à un foyer pour couvrir, en tout ou en partie, une série de besoins de base et/ou nécessaires au rétablissement. En plus du terme de subvention à usages multiples, un transfert d'argent est parfois désigné par l'appellation **transfert à usages multiples (MPT)** ou **aide en espèces à usages multiples (MPCA)**.

**Prestataire de services :** Une entité tierce engagée par contrat pour exécuter une fonction en vue de soutenir la mise en œuvre d'un programme de transfert d'argent (généralement, cela concerne les services de gestion des données et/ou de distribution des paiements). Parmi les prestataires de services, nous retrouvons des sociétés de bons électroniques ou d'argent électronique ; des établissements financiers officiels (comme des banques) ; des agents informels de transfert d'argent (comme les *hawalas*) ; et des opérateurs de téléphonie mobile (MNO).

**Transfert d'argent sans conditions (UCT) :** Un type de CTP dans lequel de l'argent est transféré à un participant du programme à la simple condition que celui-ci soit admissible au programme. (Par opposition aux CCT, où les participants du programme ont l'obligation de « faire quelque chose » pour bénéficier d'un transfert). À l'instar des CCT, cependant, une fois que les participants ont reçu leur argent, ils sont libres de le dépenser comme ils l'entendent.

---

<sup>1</sup> Glossaire du CaLP, <http://www.cashlearning.org/resources/glossary#MEB>

# Programmes de transfert d'argent (généralités)

Les transferts d'argent<sup>2</sup> sont des paiements monétaires directs en faveur d'un bénéficiaire. Ils peuvent être versés directement par Mercy Corps ou par un intermédiaire tiers, comme une banque. Les transferts d'argent peuvent prendre deux formes : **sans conditions**, c'est-à-dire que le bénéficiaire reçoit de l'argent simplement en se qualifiant comme participant au programme dans le champ d'application du programme, ou **sous conditions**, c'est-à-dire que le bénéficiaire doit faire quelque chose pour recevoir l'argent.

Les **transferts d'argent sans conditions** (UCT) sont octroyés aux bénéficiaires sans aucune exigence. Bien que les organismes aient généralement une idée de la manière dont le transfert sera dépensé (d'après l'évaluation des besoins, etc.), les UCT permettent aux participants du programme de choisir exactement quels achats leur sont essentiels, où et quand dépenser leur argent. La fréquence de paiement et/ou la taille du transfert d'argent peut influencer la façon dont les participants dépensent leur argent. Le paiement ponctuel d'une grosse somme d'argent est souvent utilisé pour investir dans les moyens de subsistance ; tandis que plusieurs paiements plus modestes sont souvent utilisés pour couvrir les besoins de base du foyer, tels que la nourriture, les médicaments et les vêtements. (Voir l'encadré « La fréquence de paiement influence-t-elle comment l'argent est dépensé ? » pour plus d'informations).

**Les UCT sont le type de transfert d'argent privilégié par Mercy Corps. Ils offrent flexibilité et simplicité aux participants du programme ; ils sont également la méthodologie de mise en œuvre la plus directe qui soit pour Mercy Corps.**

## PROFIL DU PROGRAMME

### UCT : Satisfaire les besoins des réfugiés en Europe

Quatre années de guerre civile en Syrie—auxquelles s'ajoutent des conflits et la détérioration constante des opportunités économiques dans les pays comme l'Irak, l'Afghanistan, le Pakistan et le Sud-Soudan—ont créé une crise humanitaire en Europe. En octobre 2015 on comptait, plus de 600 000 réfugiés arrivés en Europe sur



Corinna Robbins/Mercy Corps

cette seule année, la majorité acheminée sur des embarcations de fortune et autres radeaux pour entrer en Grèce par la Turquie. Les réfugiés arrivaient sans effets personnels ou presque, pour entamer leur périple à travers le continent à la recherche d'opportunités. Pour les aider dans leur périple, Mercy Corps a fourni aux réfugiés des informations essentielles sur l'immigration ainsi que de l'argent pour satisfaire leurs besoins de base durant leur parcours à travers la Grèce. Les réfugiés ont reçu des cartes de débit pré-payées d'une valeur de 90 EUR pour les personnes seules ou 250 EUR pour les familles. Les bénéficiaires pouvaient utiliser ces cartes pour s'acheter des marchandises dans des boutiques ou retirer de l'argent directement à des DAB. Les transferts d'argent étaient le seul type d'aide suffisamment souple pour satisfaire les besoins de cette population itinérante, très diversifiée.

<sup>2</sup> Mercy Corps a adopté le terme « transfert d'argent » en vue d'aligner notre terminologie avec les règles et réglementations du gouvernement américain. Les « transferts » sont destinés à des personnes, tandis que les « subventions » sont destinées à des institutions ou groupes, pour une utilité publique. D'autres organismes et donateurs appellent parfois ce type de programme des « subventions en espèces ».

De plus en plus d'organismes et donateurs désignent les UCT par les termes « subvention à usages multiples » (MPG), « transferts à usages multiples » (MPT) ou « aide en espèces à usages multiples » (MPCA), car les transferts servent souvent à couvrir un vaste éventail de besoins (*c.-à-d.*, nourriture, hébergement, articles non-alimentaires, services WASH, etc.).<sup>3</sup> À toutes fins utiles, les UCT, MPG, MPT et MPCA sont synonymes.

Les **transferts d'argent sous conditions** (CCT) sont généralement utilisés dans le but d'encourager un comportement particulier ou un événement (par ex., ils peuvent être liés à l'assiduité scolaire ou à la reconstruction d'une maison détruite par un séisme). Les participants au programme doivent compléter certaines tâches – les « conditions » – pour recevoir l'argent. Une fois que les participants ont rempli ces conditions, ils sont libres de dépenser leur argent comme ils le souhaitent. Les programmes de **travail contre rémunération** (CFW) sont un type de transfert d'argent sous conditions.

Bien souvent, les CCT sont fournis par tranches pour marquer la progression vers l'objectif final. Étant donné que les conditions doivent toujours être vérifiées par l'organisme de mise en œuvre, les CCT peuvent créer des charges supplémentaires pour les participants au programme (temps) et pour l'organisme de mise en œuvre (temps et coûts). Par conséquent, les CCT doivent être utilisés avec une justification claire (par ex., programmes de travail contre rémunération qui sont clairement liés à la rénovation d'infrastructures utiles). Il est déconseillé d'utiliser les CCT juste après une crise, lorsque les gens ont rapidement besoin de nourriture, d'un hébergement temporaire et d'autres besoins de base.

Notez également qu'une fois l'argent transféré aux participants du programme, il n'existe aucun mécanisme permettant de contrôler comment l'argent est dépensé par les participants du programme.

Bien que les conditions (et les programmes CCT) puissent encourager certains comportements ou investissements préalables au transfert, en règle générale, ils ne permettent pas d'influencer ou de contrôler efficacement les *dépenses* des participants. Si votre objectif est de contrôler ou de restreindre ce que les participants peuvent acheter (*c.-à-d.*, des semences ou matériaux de construction), un programme de bons serait peut-être plus adapté à votre objectif global. Pour en savoir plus, consultez l'encadré « Et si je souhaite limiter la manière dont les participants dépensent leur argent ? » dans l'Activité C).

---

## La fréquence de paiement influence-t-elle la manière dont l'argent est dépensé ?

En novembre 2013, le typhon Haiyan—la tempête la plus puissante jamais enregistrée à avoir touché terre—a frappé les Philippines, faisant plus de 6 000 morts et plus de 4,1 millions de personnes déplacées. En janvier 2014, Mercy Corps a lancé TabangKO, un programme de transfert d'argent visant à aider les personnes affectées à satisfaire leurs besoins immédiats après la catastrophe et à rétablir leurs moyens de subsistance. Tous les foyers participants ont reçu le même montant global, mais selon une fréquence de transfert variable. L'étude menée par l'équipe en mai 2015 a révélé que les foyers qui n'avaient reçu qu'un seul paiement sous la forme d'un montant forfaitaire—par opposition aux foyers qui avaient reçu trois paiements mensuels plus modestes—étaient plus susceptibles de posséder des actifs productifs à l'issue du programme, améliorant ainsi leur résistance aux chocs ultérieurs.<sup>4</sup>

---

3 Cette tendance s'explique en partie par les mandats distincts des différents organismes de l'ONU, avec des termes nouveaux comme « MPG » indiquant l'absence d'un axe sectoriel particulier associé au transfert (par contraste avec les transferts destinés à combler les besoins d'hébergement de l'UNHCR, ou les besoins alimentaires du PAM, par exemple).

4 Au-delà de la satisfaction des besoins immédiats : L'impact des approches de transfert d'argent électronique sur la récupération après une catastrophe et sur l'inclusion financière, Mercy Corps Digital Library, <https://mcdl.mercycorps.org/gsd/Docs/TabangKOBeyondImmediateNeedsSummaryEval.pdf>

## PROFIL DU PROGRAMME

### CCT : Les marchands s'approvisionnent pour rétablir les marchés au Sud-Soudan

Les conflits, les pillages et le brûlage de terres agricoles en 2013-2014 ont laissé une grande partie de la population de l'État de l'Unité du Sud-Soudan dans une situation de malnutrition aiguë. Les foyers employaient les mécanismes d'adaptation les plus extrêmes pour survivre : rechercher des aliments sauvages, manger les semences de l'année suivante et boire le sang du bétail. Les programmes d'aide alimentaire sont particulièrement coûteux à gérer dans un pays qui n'a pratiquement pas de routes. Et les larges ponts aériens du PAM semblaient faire peu de différence. À mesure que le pouvoir d'achat des gens diminuait et que les marchands eux-mêmes étaient victimes de violences et de pillages, les marchés se détérioraient, aggravant la situation.



Lindsay Hamsik/Mercy Corps

Mercy Corps Sud-Soudan a préconisé l'utilisation des UCT et CCT pour améliorer la sécurité alimentaire. Dans un programme financé par le DFID, les marchands bénéficiaient de CCT versés par tranches pour stocker des articles spécifiques de première nécessité afin de permettre aux foyers en insécurité alimentaire d'accéder à une alimentation plus variée et nutritive. (Les tranches ultérieures étaient liées à la performance et à l'utilisation lors des phases précédentes). Dans le même temps, les foyers bénéficiaient d'UCT pour combler leurs besoins urgents, la grande majorité des foyers (96%) achetant de la nourriture, tandis que 38% achetaient aussi des articles non-alimentaires et 32% achetaient des services liés à la santé.

# Comment utiliser ce guide

Le guide de mise en œuvre des transferts d'argent est rédigé à l'attention des gestionnaires de programme qui gèrent activement des programmes de transfert d'argent. Si vous lisez ce guide de mise en œuvre, nous supposons que vous connaissez les conditions préalables à un CTP et les avantages et inconvénients que présentent les programmes de transfert d'argent. Si tel n'est pas le cas, veuillez lire en sus le Guide méthodologique des programmes de transfert d'argent<sup>5</sup>. Il expose le raisonnement et les bonnes pratiques correspondant à chaque type de CTP, notamment les transferts d'argent. Il couvre également les problématiques basiques liées à l'identification et à la conception des programmes.

**CONSEIL** Si vous envisagez de distribuer des transferts d'argent par voie électronique (c.-à-d., grâce à des transferts électroniques), veuillez associer le Guide de mise en œuvre des transferts d'argent au Guide de mise en œuvre des transferts électroniques.<sup>6</sup>

Les programmes de transfert d'argent—comme tous types de programmes—reposent sur une solide gestion du programme<sup>7</sup> et sur des partenariats efficaces entre plusieurs équipes, y compris Finance et Opérations. L'ensemble des procédures, outils et modèles définis dans le présent guide de mise en œuvre a été approuvé et/ou créé par l'équipe Finance internationale et par l'équipe d'administration des achats et de gestion de la logistique (PALM). Ainsi, toutes les équipes impliquées dans la conception et la mise en œuvre d'un programme de transfert d'argent doivent utiliser ce Guide comme document de référence.

## MANUEL DE GESTION DES PROGRAMMES



## Structure du guide de mise en œuvre

Le guide de mise en œuvre des transferts d'argent est divisé par activité pertinente. Les activités sont désignées par des lettres (A-F) et présentées dans un ordre logique, mais pas forcément chronologique. Selon votre contexte particulier, vous pouvez choisir de commencer par une autre activité ou de réaliser plusieurs activités simultanément. Ci-dessous, nous proposons un schéma fonctionnel pour illustrer comment relier ces activités ensemble dans un programme. Veuillez l'utiliser avec l'exemple de plan de travail (Annexe 1) en guise d'orientation générale, en y apportant les ajustements nécessaires.

<sup>5</sup> Guide méthodologique des transferts d'argent, Mercy Corps Digital Library (MCDL), <https://mcdl.mercycorps.org/gsd/docs/CTP1MethodologyGuidewAnnexes.pdf>

<sup>6</sup> Guide de mise en œuvre des transferts électroniques, MCDL, <https://mcdl.mercycorps.org/gsd/docs/E-TransferGuideAllAnnexes.pdf>

<sup>7</sup> Pour des informations supplémentaires à propos de la gestion de programmes chez Mercy Corps (PM@MC), consultez : <https://pmmc.mercycorps.org/>

## Outils du guide de mise en œuvre

Les outils et modèles pertinents à chaque activité sont référencés dans cette rubrique et rassemblés dans une liste de contrôle finale à la fin de chaque activité. Chaque outil et modèle contient des instructions pour savoir quand et comment utiliser l'outil, qui est responsable de son exécution et où le classer. L'Annexe 2 est une compilation de toutes les listes de contrôle dans un format facile à imprimer.

N'oubliez pas que bien gérer un programme de transfert d'argent, c'est avant tout bien *gérer un programme*. À cet égard, les outils fournis ici doivent être associés aux documents stipulés dans le Manuel de gestion des programmes de Mercy Corps.<sup>8</sup> Les responsables de programme doivent en outre comprendre les politiques et procédures globales des départements Finance et Opérations.

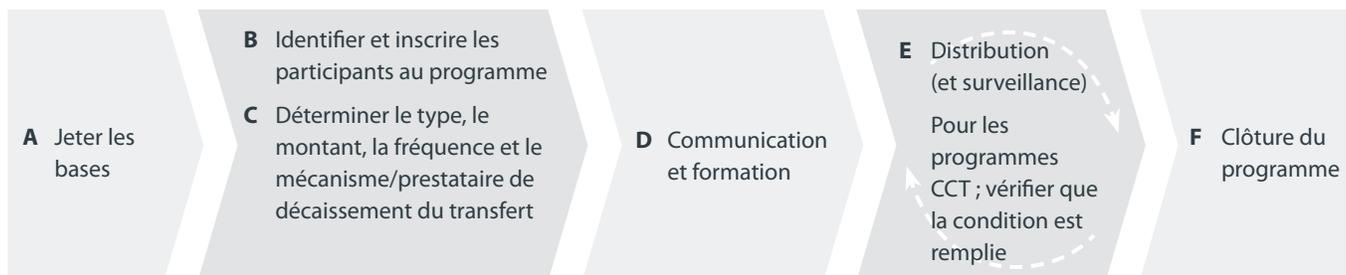
Les cadres des équipes Finance et Opérations au siège ont rédigé des conseils qui s'adressent spécifiquement aux équipes Finance et Opérations dans l'Annexe 18 et l'Annexe 19, respectivement.

Plutôt que de créer une activité distincte exclusivement dédiée au suivi et à l'évaluation (M&E), nous avons intégré les activités de M&E pertinentes à chaque activité. (Par exemple, l'Activité C : Déterminer le type de transfert comprend une section sur la réalisation d'une étude de référence pour établir les prix du marché et un lien vers un modèle d'étude des prix du marché).

## Schéma fonctionnel et plan de travail

Les activités du programme ne sont pas linéaires. Elles peuvent avoir lieu avant, après ou en même temps que d'autres activités. Il est donc difficile de les capturer dans un document bidimensionnel. Nous avons donc réparti les activités dans des sections discrètes, et présenté un schéma illustrant un exemple de cheminement pour les associer.

L'exemple de plan de travail (Annexe 1) présente également de quelles façons les activités du programme peuvent être effectuées simultanément dans le calendrier de votre programme.



<sup>8</sup> Manuel de gestion du programme, MCDL, <https://mcdl.mercycorps.org/gsd/ProgramManagementManualPMM.pdf>



Sean Sheridan pour Mercy Corps

## ACTIVITÉ A

# Jeter les bases

Les tâches initiales répertoriées ci-dessous sont essentielles au succès de votre programme de transfert d'argent et constituent une part fondamentale de votre processus de mise en place.

### Documenter les procédures Opérationnelles Standard (SOP)

Il est vivement conseillé de documenter les procédures Opérationnelles Standard (SOP) lors de la mise en œuvre d'un programme de transfert d'argent. Les SOP peuvent couvrir un programme tout entier – s'il est petit – ou seulement les étapes qui nécessitent d'être clarifiées.

Pour susciter l'adhésion, rédigez des SOP en partenariat avec toutes les équipes qui auront un rôle à jouer dans le programme. Cette démarche peut avoir lieu à l'occasion d'une réunion officielle de lancement, une fois que votre programme a été financé ou partagée lors de cet événement. Des exemples de SOP se trouvent dans l'Annexe 3 du présent guide et dans l'Annexe 9 du Guide de mise en œuvre des transferts électroniques.<sup>9</sup>

Les processus habituellement détaillés dans les SOP incluent :

- A Plan de communication et de rétroaction
- A Plan et procédures de suivi des prix du marché
- A Plan de gestion des données
- A Le processus de distribution des paiements (y compris le rôle des prestataires de services ainsi que les processus d'examen et d'approbation en interne qui sont nécessaires à l'exécution des paiements)
- A Toutes les informations supplémentaires que les équipes jugent utile de préciser, y compris les rôles et responsabilités en interne

9 Guide de mise en œuvre des transferts électroniques, MCDL, <https://mcdl.mercycorps.org/gsd/ docs/E-TransferGuideAllAnnexes.pdf>

## Préciser les rôles et responsabilités des partenaires locaux

Si vous vous associez à un autre organisme pour mettre en œuvre votre programme de transfert d'argent, vous devrez préciser les rôles et responsabilités des membres de Mercy Corps et du partenaire. En règle générale, ils sont détaillés dans la sous-adjudication ou le contrat de service signés par le partenaire. Il est particulièrement important de clarifier certaines activités du programme, notamment :

- A La sélection et la vérification des participants
- A Les calendriers de paiement et la documentation
- A Les protocoles de gestion et de partage des données<sup>10</sup>
- A Les activités de M&E (y compris les mécanismes de reddition des comptes de la communauté)
- A Les politiques et codes de conduite sur la protection des enfants et la prévention de la corruption, l'exploitation, la discrimination et des abus
- A Communications externes, surtout si vous travaillez dans une région sensible.

## Préciser les rôles et responsabilités des prestataires de services

Mercy Corps s'adjoit souvent par contrat les services de prestataires externes pour faciliter les paiements en espèces. Lorsque les prestataires de services n'ont jamais travaillé avec une ONG ou dans le cadre d'un programme de transfert d'argent, un degré d'orientation peut être nécessaire pour assurer la prestation du service dans de bonnes conditions. En règle générale, un accord de niveau de service (SLA)<sup>11</sup> est signé en même temps qu'un contrat de service. Il est particulièrement important de clarifier certaines activités du programme, notamment :

- A Les calendriers de paiement et exigences de documentation
- A L'ouverture de compte pour un nouveau client
- A Les protocoles de gestion et de partage des données
- A Les rapports d'activités, y compris les formats, calendriers et attentes
- A Le niveau d'appui technique permanent

---

## Soyez vigilants avec les prestataires de services qui ont de faibles capacités

Mercy Corps s'associe souvent avec des prestataires de services—comme des opérateurs de téléphonie mobile (MNO), des sociétés de gestion des données ou des prestataires de services financiers—pour se faire aider dans les programmes de transfert électronique. À ce jour, nous avons constaté que gérer les prestataires de services dotés de faibles capacités était l'un des aspects les plus coûteux en temps et les plus problématiques dans la mise en œuvre d'un programme.

Investir un peu de temps au départ pour comprendre les capacités de votre partenaire et définir clairement les rôles, responsabilités et attentes s'est révélé efficace pour minimiser les difficultés pouvant causer des délais inattendus. Durant la planification des travaux, prévoyez éventuellement un temps d'encadrement supplémentaire qui permettra au personnel de soutenir les prestataires de services plus faibles. Voir l'Activité C pour en savoir plus, ainsi que le « Guide d'évaluation et de contrat sur l'argent mobile »<sup>12</sup> du réseau d'action et d'apprentissage sur les transferts d'argent électroniques (ELAN).

---

10 Pour un ensemble en ligne d'outils et graphiques qui vous aideront à intégrer la bonne gestion des données dans votre programme, reportez-vous au Kit de démarrage sur les données pour le personnel humanitaire de terrain, rédigé par l'ELAN, <http://elan.cashlearning.org/>

11 Les SLA sont détaillés dans l'Activité C : La sélection de votre prestataire de services.

12 Reeve, Greg, pour l'ELAN, Guide d'évaluation sur l'argent mobile et les contrats, MCDL, <https://mcdl.mercycorps.org/gsd/docs/MobileMoneyAssessmentContractingGuide.pdf>

## Établir les mécanismes de reddition des comptes de la communauté (CARM)

La mise en place de mécanismes pour partager la rétroaction et les réclamations est une composante essentielle de la gestion et de l'adaptation de tout type de programme. Cela peut mettre en lumière des problématiques qui échappent à la surveillance régulière du programme. Les CARM doivent être établis en tant que première étape de la mise en œuvre pour permettre aux membres de la communauté de fournir une rétroaction et faire part de leurs préoccupations concernant toutes les activités du programme. Le Guide méthodologique des CTP propose des conseils d'ordre général pour l'élaboration des CARM.<sup>13</sup> Les conseils de Mercy Corps en ce sens sont regroupés dans l'Annexe 4.<sup>14</sup>

Les CARM sont particulièrement utiles si vous transférez de l'argent par l'intermédiaire d'un système de transfert électronique, car ils fournissent un canal supplémentaire pour capturer la rétroaction et/ou résoudre les problèmes de transferts. Ils génèrent également des données qui apportent des perspectives supplémentaires sur la façon dont un prestataire de services traite les participants, et sur les attentes à l'égard du service fourni (par ex., délai en jours avant l'ouverture d'un nouveau compte, temps d'attente, etc.)

## Coordination avec les organismes assimilés

La coordination avec les organismes assimilés est une composante essentielle de la mise en œuvre d'un CTP. Elle est particulièrement importante dans la sélection des zones et des participants à cibler (pour s'assurer que toutes les zones concernées sont couvertes) ; la fixation de la valeur d'un transfert d'argent ; le suivi des prix (pour partager les coûts et augmenter la gamme) ; et la fourniture d'un mécanisme de paiement (car la coordination offre une meilleure plateforme pour marchander avec les prestataires de services et s'assurer que ces derniers sont capables de satisfaire toutes les demandes).

Bien souvent, Mercy Corps n'est pas le seul organisme à mettre en œuvre un CTP dans un pays particulier. Se coordonner avec d'autres organismes pour sélectionner les zones à cibler et les participants au programme contribue à éviter la duplication des efforts, l'aide est donc déployée plus efficacement. Si, par exemple, trois organismes fournissent des transferts d'argent dans la même zone ciblée, il serait peu intéressant pour Mercy Corps de transférer de l'argent dans cette même zone.

La coordination est également essentielle pour fixer le montant du transfert d'argent, à cette fin, le groupe de travail sur l'argent local (s'il en existe un) est une plateforme utile. Il s'agit d'un mécanisme de coordination qui accompagne habituellement le système de groupes de l'ONU. Coordonner le montant des transferts d'argent ne signifie pas nécessairement que Mercy Corps doit fournir le même niveau d'aide que ses homologues, mais cela est une exigence de plus en plus courante chez les donateurs.<sup>15</sup> Si nous nous écartons des montants de transfert fixés pour des raisons liées au programme, nous devons connaître les différents montants de transfert utilisés par les organismes et être préparés à expliquer et justifier notre différence aux participants et donateurs. (Malgré tout, il est parfois considéré comme mal venu de s'écarter des montants de transfert convenus et, occasionnellement, des représentants du gouvernement interviendront pour mandater des valeurs de transfert précédemment convenues).

Le suivi des prix<sup>16</sup> est également plus efficace lorsqu'il est coordonné avec d'autres organismes, puisque les différentes parties peuvent mettre en commun leurs ressources et couvrir régulièrement plus de marchés. La coordination permet également aux organismes de rassembler davantage d'informations secondaires sur les marchés, les prix et les chaînes d'approvisionnement, fournies par des groupes comme le Réseau de systèmes d'alerte précoce contre la famine (FEWS NET), le bureau national des statistiques, le PAM et/ou le groupe de travail sur l'argent ou des petits groupes.

13 <https://mcdl.mercycorps.org/gsd/CTP1MethodologyGuidewAnnexes.pdf>

14 L'inconduite du personnel peut avoir un effet néfaste sur les interventions basées sur l'argent et miner la confiance dont jouit Mercy Corps. Les CARM doivent inclure une voie rapide et un mécanisme confidentiel pour que les réclamations concernant des abus ou négligences du personnel fassent rapidement l'objet d'une enquête par la direction de Mercy Corps.

15 Précaution : La flexibilité dans les montants de transfert est rarement possible lorsque de l'argent à usages multiples (MPCA/MPG) fait partie du plan de réponse humanitaire d'une région ou d'un pays tout entier (ou d'un autre document d'appel convenu). Dans ces scénarios, un montant de transfert standard est souvent inclus dans le cadre de la proposition ou recommandation du programme, et nous devons mettre en œuvre les programmes en respectant ce montant de transfert.

16 Plus de détails sur la surveillance des prix, ainsi que des outils spécifiques de surveillance des prix, se trouvent dans la section M&E de l'Activité C.

## Coordination et communication avec les autres parties prenantes clés

Les programmes de transfert d'argent peuvent nécessiter plus d'efforts de coordination que les programmes d'aide en nature. Cela s'explique partiellement en raison des fausses idées locales qui entourent l'argent—la supposition que l'argent est « plus désirable », qu'il peut entraîner un comportement anti-social, ou que les bénéficiaires le dépenseront « mal ». Pour s'assurer d'aborder toutes ces inquiétudes, une bonne pratique consiste à engager très tôt des parties prenantes clés, y compris au sein du gouvernement local. Déterminez qui contacter et comment les impliquer.<sup>17</sup>

Globalement, nous voulons des programmes transparents et bien communiqués. Sachez toutefois que dans certains contextes, trop communiquer sur le moment où nous sommes susceptibles de déplacer d'importantes sommes d'argent—ou sur le moment où des personnes vulnérables vont recevoir cet argent—peut constituer un risque en termes de sécurité. Veillez à toujours peser les préoccupations propres à votre contexte par rapport aux conseils génériques fournis ici.

## Autorités gouvernementales locales

Expliquez toujours le programme de transfert d'argent proposé aux représentants clés de la communauté locale qui coordonnent, soutiennent ou approuvent l'aide humanitaire et les programmes de rétablissement. Il peut s'agir d'un poste officiel au gouvernement ou du rôle informel d'un aîné de la communauté. Idéalement, il est utile d'obtenir une lettre de soutien ou une autre forme d'approbation des autorités locales, quel que soit le type de programme ; c'est encore plus important dans le cas d'un programme de transfert d'argent. Étant donné qu'obtenir l'approbation pour mettre en œuvre des programmes de transfert d'argent peut nécessiter un délai supplémentaire, nous vous conseillons de commencer ces conversations tôt (si possible, durant la phase de développement de la proposition).

## Commerçants locaux

Informez les petits commerçants—par l'intermédiaire de la Chambre du commerce, l'Association des commerçants locaux ou un réseau d'affaires informel—de votre programme. Dites-leur que vous prévoyez de distribuer de l'argent, combien vous allez distribuer et quand les distributions commenceront. Partager ces informations répond à deux objectifs. Premièrement, cela peut accroître la bienveillance envers votre programme, car un influx d'argent dans la communauté augmentera la demande de marchandises et services. Deuxièmement, cela permet aux commerçants de se préparer (en s'approvisionnant ou en se réapprovisionnant rapidement). En fonction des préoccupations de sécurité dans la région, vous souhaitez peut-être trouver le juste équilibre entre avertir les commerçants de la demande accrue et garantir la sécurité de vos distributions. En outre, il serait peut-être opportun de leur expliquer l'importance de ne pas profiter de cette opportunité pour gonfler les prix.

## Communautés sélectionnées

Suite à une catastrophe, certains programmes de transfert d'argent fournissent des distributions d'argent massives (*par ex.*, toutes les personnes d'une région géographique donnée reçoivent de l'argent). Plus souvent, toutefois, nous fournissons des transferts d'argent à un groupe de personnes sélectionné, ou « ciblé ». Parce que l'argent est utile à tout le monde (c'est le but !), nous avons la responsabilité d'expliquer clairement aux communautés sélectionnées qui va recevoir de l'argent et pourquoi. Une communication claire doit être permanente, accessible (affichage visible, communication verbale répétée, politique de porte ouverte, etc.) et actualisée au fur et à mesure que la situation évolue.

---

17 Annexe 1 : Modèle de registre des parties prenantes, Manuel de gestion du programme, MCDL, <https://mcdl.mercycorps.org/gsd/docs/PMManex1StakeholderRegister.pdf>

## CONSEIL



Vous devrez peut-être équilibrer le désir d'engager la communauté dans le processus de sélection et les bénéfices de la transparence avec la nécessité de limiter les connaissances de la communauté quant aux critères de sélection des participants. Si les critères de sélection sont trop évidents, certains individus pourraient tenter de « berner » le processus de sélection en se faisant passer pour plus vulnérables qu'ils ne le sont vraiment.

Malheureusement, il n'existe pas de solution miracle pour gérer les communautés ou les personnes qui se sentent exclues de l'aide apportée. Néanmoins, plus les gens s'impliquent dans le processus de sélection—en proposant des critères de sélection ou en acquérant une solide compréhension du raisonnement derrière la sélection—plus ils sont susceptibles d'en accepter l'issue. Pour des informations supplémentaires sur la sélection des participants au programme, consultez « Identification de la géographie et des participants au programme » dans le Guide méthodologique des CTP.<sup>18</sup>

## Établir un plan de suivi et évaluation (M&E) et d'assurance qualité

Le manuel de gestion des programmes de Mercy Corps (PMM)<sup>19</sup> fournit des conseils d'ordre général sur le suivi, l'évaluation, le contrôle et l'assurance qualité. Tous les programmes doivent établir un plan global de M&E, basé sur les informations fournies dans la structure logique et la proposition du programme. Le plan de M&E est l'outil de planification clé pour les efforts de M&E du projet, car il détaille quelles données seront recueillies, auprès de quelles parties, à quelle fréquence, etc.

Les activités de M&E suivantes sont généralement employées pour satisfaire les exigences de M&E d'un programme de transfert d'argent :

- A Étude de référence
- A Étude de référence des prix du marché
- A Suivi régulier des prix du marché
- A Suivi de la distribution des transferts d'argent
- A Le suivi post-distribution (PDM) (auprès des participants et des prestataires de services du programme)
- A Étude finale et évaluation finale

Mercy Corps exige également des équipes qu'elles rédigent une description des livrables pour chaque activité du programme. Une « description des livrables » est un ensemble de documents qui décrit les spécifications qualitatives d'une activité. Les informations recueillies par la surveillance et l'évaluation doivent être analysées régulièrement pour éventuellement adapter le programme en conséquence.

Le suivi de la **qualité du programme et la responsabilisation** peuvent être axés sur :

- A Si le programme a satisfait, ou non, les besoins des participants
- A La satisfaction des participants vis-à-vis du mécanisme et du processus de transfert
- A Les temps d'attente, temps de déplacement et dépenses associés à l'obtention du transfert

<sup>18</sup> <https://mcdl.mercycorps.org/gsd/CTP1MethodologyGuidewAnnexes.pdf>

<sup>19</sup> <https://mcdl.mercycorps.org/gsd/ProgramManagementManualPMM.pdf>

- A Les préoccupations en matière de protection qui sont soulevées en fonction du mécanisme ou processus de distribution (c.-à-d., si les participants se sentaient en sécurité sur le site de distribution ou s'ils étaient à l'aise avec le mécanisme/processus de distribution)
- A L'expérience du prestataire de services
- A Si la condition a été remplie (dans un programme CCT uniquement)

Le suivi de l'**impact du programme** (« résultats ») peut être axé sur :

- A La manière dont l'argent a été dépensé (décomposition en fonction de l'âge/du sexe des participants)
- A L'accès et le contrôle de l'argent par les femmes/hommes
- A Tout changement dans les stratégies d'adaptation ou les besoins prioritaires signalés.
- A La capacité à épargner, accéder à de nouvelles opportunités ou investir dans les moyens de subsistance
- A L'impact sur les non-participants, le cas échéant
- A L'impact sur les marchés
- A Les objectifs d'inclusion financière, le cas échéant

Ensemble, ces activités de M&E sont utilisées pour comprendre la satisfaction de la communauté, l'impact du programme, la qualité et la responsabilisation, l'impact sur le marché et identifier rapidement les problèmes. Les éléments mesurés par chaque activité de M&E varieront en fonction des besoins d'informations spécifiques de votre programme.<sup>20</sup>

---

<sup>20</sup> N'oubliez pas que le Guide de conception pour l'impact (<https://thedig.mercycorps.org/>) est votre point d'information central pour la logique du programme, les résultats et les indicateurs approuvés par l'organisme.

## ACTIVITÉ A : JETER LES BASES

### Liste de contrôle et outils/modèles

Case à cocher	Étapes principales	Outil/Modèle	Responsable
<input type="checkbox"/>	Organiser la réunion de lancement	Exemple de plan de travail (tableau de Gantt) (Annexe 1) Annexe 4 PPM : Fiche de conseils—Établir un calendrier Annexe 7 PPM : Modèle de programme de réunion de lancement	Programme Finance Opérations M&E Sécurité
<input type="checkbox"/>	Établir des SOP	Modèles de SOP (Annexe 3) Modèles de SOP issus du Guide des transferts électroniques : Annexe 9	Programme Finance Opérations M&E
<input type="checkbox"/>	Préciser les rôles et responsabilités avec les partenaires (le cas échéant)	Fiche de conseils sur la sous-adjudication ou les contrats de service PM@MC— Gestion des programmes en partenariat	Programme Finance ou Opérations (si certaines tâches sont déléguées à des partenaires) Conformité (si une sous-adjudication ou un protocole d'accord est rédigé) Partenaire(s)
<input type="checkbox"/>	Établir les CARM	Conseils relatifs aux CARM (Annexe 4)	Programme
<input type="checkbox"/>	Communiquer avec les parties prenantes (gouvernement local, petits commerçants et communautés sélectionnées)	Annexe 1 : Modèle de registre des parties prenantes, Manuel de gestion du programme <sup>21</sup>	Programme M&E
<input type="checkbox"/>	Établir le plan de M&E	Modèle de plan d'indicateurs MC standards <sup>22</sup> Fiche de conseils DM&E n°12 : Élaborer un système de suivi <sup>23</sup>	Programme M&E
<input type="checkbox"/>	Participer aux réunions/ mécanismes locaux de coordination sur l'argent (s'ils existent)		Programme

21 Annexe 1 : Modèle de registre des parties prenantes, MCDL, <https://mcdl.mercycorps.org/gsd/docs/PMManex1StakeholderRegister.pdf>

22 Modèle de plan standard des indicateurs de Mercy Corps, MCDL, <https://mcdl.mercycorps.org/gsd/docs/Indicator%20plan%20template%20MC.xls>

23 Fiche de conseils DM&E n°12, Développement d'un système de suivi, MCDL, <https://mcdl.mercycorps.org/gsd/cgi-bin/library?a=q&r=1&hs=1&t=0&c=all&h=dt&q=dm%26e+tip+sheet+12>



Mercy Corps

## ACTIVITÉ B

# Identifier et inscrire les participants au programme

## Identifier les participants au programme

Veillez consulter le Guide méthodologique des CTP<sup>24</sup> pour des conseils sur l'identification des participants au programme dans toutes les méthodologies CTP, et des **exercices pour valider les listes de participants**.

Si vous travaillez à partir de listes générées par quelqu'un d'autre—un autre organisme, un organe gouvernemental ou des leaders de la communauté—confirmez que les individus figurant sur la liste ont donné leur consentement au partage de leurs données. Si ce n'est pas le cas, déterminez comment aviser les personnes quant à l'utilisation de leurs données par Mercy Corps.<sup>25</sup>

Un modèle de critères de sélection des participants<sup>26</sup> se trouve dans l'Annexe 5 et un formulaire de validation des participants au programme se trouve dans l'Annexe 6. Ne perdez pas de vue que vos critères de vulnérabilité peuvent changer lorsque le contexte change. Par exemple, durant la réponse initiale à une crise aiguë—lorsque le temps est compté pour développer des critères de vulnérabilité spécifiques au contexte—adopter les critères et l'approche de ciblage définis par l'UNHCR et le groupe de protection est suffisant. Cependant, lorsque le contexte se stabilise et que le moment est propice à l'évaluation des vulnérabilités et des besoins, vous pouvez passer à des critères de notation pour vous adapter aux nuances du contexte.

## Inscrire les participants au programme

Une fois que les participants au programme ont été sélectionnés et vérifiés, recueillez les détails de chaque participant sur les listes d'inscription des participants (Annexe 7). La vérification et l'inscription des participants peuvent être effectuées simultanément ou lors de visites distinctes dans la communauté.

<sup>24</sup> <https://mcdl.mercycorps.org/gsd/ docs/CTP1MethodologyGuidewAnnexes.pdf>

<sup>25</sup> Pour plus d'informations sur les bonnes pratiques en matière d'inscription et de consentement éclairé, consultez la fiche de conseils n°4 de l'ELAN tirée du Kit de démarrage sur les données : Une amorce pour les humanitaires, <http://elan.cashlearning.org/wp-content/uploads/2016/06/Registration-tipsheet.pdf>

<sup>26</sup> Si les critères de sélection des participants au programme – ou d'autres détails pertinents du programme – changent de manière significative par rapport à la proposition ou pendant la mise en œuvre, ces modifications doivent être consignées dans une note au dossier (Annexe 8).

La liste d'inscription des participants ressemble à un formulaire relativement basique, mais il s'agit bien d'un document essentiel, qui associe des participants spécifiques à leurs transferts d'argent. Elle peut être modifiée pour s'assurer que les conditions ont été satisfaites dans le cas d'un programme CCT. Pour les rendre utiles, les listes d'inscription doivent inclure certaines caractéristiques :

- A Nom complet, sexe et âge du participant au programme
- A Nom complet d'un suppléant habilité à recevoir l'argent pour le participant si celui-ci n'est pas disponible ou pas en mesure de se déplacer jusqu'au site de distribution
- A Sexe et tranches d'âges de tous les membres du foyer
- A Date d'inscription
- A Type et numéro de la pièce d'identité (ID)
- A Coordonnées (de préférence un numéro de téléphone et une adresse/un lieu de résidence)
- A Confirmation que le participant respecte les critères d'admissibilité du programme (c.-à-d., statut familial, femme allaitante, etc.)
- A Signature/empreinte digitale du participant
- A Toutes les données spécifiques à un participant concernant les exigences de M&E ou des donateurs de votre programme
- A Toutes les données spécifiques aux obligations KYC de votre prestataire de services (selon les exigences ; consultez l'encadré « Exigences KYC des prestataires de services financiers » à la fin de cette Activité)

D'autres caractéristiques peuvent inclure :

- A Le profil de la famille
- A Le statut du chef de famille
- A Un espace où noter que la condition a été satisfaite (dans un programme CCT)

---

## Inscrire des suppléants aux participants

Certains participants au programme peuvent être dans l'incapacité de participer à toutes les distributions, ainsi vous devez inscrire des « suppléants » qui remplaceront ces participants. (Voir l'Annexe E : Fiches de conseils—« Comment gérer les absences ? » dans le Guide méthodologique des CTP pour plus d'informations.<sup>26</sup>) Un suppléant n'a pas l'obligation d'être présent à chaque distribution, sa présence est autorisée lorsque le participant inscrit au programme ne peut pas venir.

Pour inscrire un suppléant, notez le nom et les renseignements sur la pièce d'identité du suppléant et précisez à quel participant du programme ce suppléant est associé. Sachez que cette démarche va multiplier la quantité d'informations à collecter (les coordonnées de tous les suppléants) ainsi que vos démarches de suivi (pour vérifier que seuls des suppléants dûment inscrits se présentent). Malgré tout, c'est une étape importante pour savoir à qui l'argent est distribué, et cela réduira largement les retards et problèmes lors de vos distributions.

---

## Pièce d'identité des participants au programme

Il peut être difficile de consigner des informations d'identification sur les participants au programme. Ils n'ont pas forcément une pièce d'identité ou peuvent utiliser différentes formes de documents d'identification. En règle générale, toutes les formes de pièce d'identité légitimes sont acceptées, y compris les cartes familiales de rationnement, les cartes de santé, les cartes nationales d'identité et les cartes d'électeur. (Sauf si vous travaillez avec un prestataire de services soumis à des exigences KYC—consultez l'encadré « Exigences KYC pour les prestataires de services financiers » ci-dessus pour plus de détails). Une pièce d'identité avec photo est préférable, mais équilibrez cette préférence par rapport aux problématiques de protection et de sécurité et/ou aux limites de la base de données d'enregistrement des participants.

Si vous prévoyez que les participants auront des difficultés à présenter une pièce d'identité, vous pouvez choisir de créer des cartes d'identité spécifiques au programme ou charger les représentants de la communauté d'identifier les participants. Dans votre contexte, si vous avez la possibilité de consacrer du temps pour aider les participants à obtenir une pièce d'identité officielle, c'est une démarche particulièrement utile, qui peut soutenir d'autres objectifs de protection. Cependant, tous les programmes—particulièrement dans un contexte d'urgence—ne seront pas en mesure d'allouer du temps et des fonds à cet effort.

---

27 Annexe E : Fiches de conseils, Guide méthodologique des CTP, MCDL, <https://mcdl.mercycorps.org/gsd/docs/CTPMethodologyGdAnnexETipSheets.pdf>

Une liste principale - ou une base de données consolidées - de tous les participants du programme doit exister. (C'est essentiel pour assurer l'exactitude des rapports du programme et fournir un registre vérifiable des activités du programme). En vous basant sur cette liste principale, nous vous recommandons d'établir une liste d'inscription des participants spécifique à chaque site de distribution pour vous y reporter facilement. (C'est particulièrement utile lorsque vous gérez de nombreux sites de distribution et/ou un grand nombre de participants au programme). Les participants doivent signer ou apposer leur empreinte digitale<sup>28</sup> à côté de leurs coordonnées sur la liste d'inscription pour confirmer qu'ils ont bien reçu leur argent. Dans les pays ou communautés où il est probable que les participants au programme ne disposent pas d'une pièce d'identité officielle, la ligne de signature/empreinte digitale fait office de vérification supplémentaire. Avec l'accord des participants au programme, et à condition d'avoir la capacité technologique de gérer une base de fichiers volumineuse, vous pouvez également photographier chaque participant, et associer un fichier numéroté (par ex., jpg 001, jpg 002) à leur empreinte digitale en guise d'identification complémentaire.

## Systèmes d'inscription numérique et plateformes de gestion des données partagées

Les données de sélection et d'inscription sont de plus en plus souvent recueillies au format numérique (par ex., sur des tablettes ou smartphones) et transférées dans des tableurs et plateformes en ligne de gestion des données. Pour profiter de la simplicité et de l'efficacité qu'offrent ce type de technologies, nous devons comprendre quels risques sont associés à ces systèmes et comment atténuer le risque de violation des données. L'ELAN a produit un solide Kit de démarrage sur les données, destiné au personnel humanitaire de terrain<sup>29</sup> pour aider les équipes à comprendre le cycle de vie des données et comment recueillir, stocker et éliminer les données de manière responsable.

Avec l'utilisation croissante de systèmes d'inscription numériques, les programmes d'argent mis en œuvre conjointement deviennent plus fréquents. Dans ces scénarios, Mercy Corps est un organisme de mise en œuvre au sein d'un consortium plus vaste. Bien souvent, les équipes du programme utilisent les documents d'inscription ou d'autres formulaires créés par un organisme coordinateur et/ou saisissent les données d'inscription sur une plateforme de gestion des données partagée (par ex., RAIS—le système d'informations sur l'aide aux réfugiés, utilisé par l'UNHCR et ses partenaires de mise en œuvre au Liban).

Vérifiez toujours s'il existe un système de gestion ou d'enregistrement des informations sur les participants au programme. La décision concernant quel système utiliser est parfois motivée par les donateurs. Dans ce cas, Mercy Corps n'a pas le choix. Dans d'autres situations, une ONG utilise un système particulier et la solution de facilité est que les autres ONG rejoignent ce système. Si une certaine souplesse est possible, évaluez attentivement quel système fait sens pour votre programme en considérant l'ampleur et en détaillant les besoins d'inscription et/ou d'informations de votre programme. Quel que soit le système choisi, il deviendra à terme l'épine dorsale de vos activités quotidiennes de mise en œuvre et de suivi, ainsi il doit satisfaire tous vos besoins internes.

---

## Les exigences KYC des prestataires de services financiers

Les informations sur la connaissance de votre client (KYC) sont une série de données mandatées à l'échelle nationale et que les établissements financiers doivent collecter pour respecter les réglementations bancaires. Les exigences spécifiques d'informations varient fortement en fonction du pays, de la région et/ou du montant transféré. Pour minimiser tout impact potentiel sur votre programme, il est important d'aborder dès le départ avec votre prestataire de services quelles sont les données KYC requises. Pour déterminer laquelle des parties est la mieux à même de recueillir les données KYC, considérez ces deux priorités clés :

- Minimiser la fréquence à laquelle on demande aux participants de fournir des données KYC
- Établir des pratiques sécurisées de collecte, stockage et partage des données.

Définir des rôles et responsabilités clairs concernant la collecte et la gestion des données KYC, en règle générale dans les SOP ou d'autres documents opérationnels.<sup>30</sup>

---

28 Pour des conseils sur la collecte des signatures et des empreintes digitales, consultez l'Annexe E : Fiche de conseils n°1 : <https://mcdl.mercycorps.org/gsd/docs/CTPMethodologyGdAnnexETipSheets.pdf>

29 Kit de démarrage sur les données pour le personnel humanitaire de terrain, ELAN <http://elan.cashlearning.org/>

30 Fiche de conseils n°3 : Réglementations sur la connaissance du client (KYC), un Kit de démarrage sur les données pour le personnel humanitaire de terrain, ELAN, <http://elan.cashlearning.org/wp-content/uploads/2016/05/KYC-tipsheet.pdf>

## Profitez de l'inscription pour communiquer d'autres détails du programme

L'inscription étant souvent la première interaction formelle entre les participants au programme et Mercy Corps, elle peut constituer une opportunité importante pour communiquer les détails clés du programme. Informez les participants sur le programme, son objectif et sa durée ; les critères de sélection (si cela est approprié dans ce cas précis) et les exercices de vérification ; et le processus d'inscription. Précisez également aux participants les efforts entrepris pour assurer leur sécurité durant la mise en œuvre du programme. Et interrogez les participants sur leurs préoccupations éventuelles.

### SUIVI ET ÉVALUATION

---

## Vérification des participants au programme

La vérification des participants vise à confirmer que les participants satisfont aux critères de sélection. Elle est habituellement effectuée lorsque les participants sont sélectionnés par une personne extérieure à l'équipe Mercy Corps (*par ex.*, un comité de sélection communautaire ou un partenaire de mise en œuvre). Cette vérification doit s'effectuer sur un échantillon représentatif de participants sélectionnés de manière aléatoire dans la liste de la communauté ou du partenaire (Annexe 6 : Formulaire de vérification des participants). Pour des conseils supplémentaires, consultez la Fiche de conseils sur l'échantillonnage<sup>31</sup> et le calculateur de la taille de l'échantillon créé par l'équipe de suivi, d'évaluation, de recherche et d'apprentissage (MERL).<sup>32</sup>

## Étude de référence

Une étude de référence solide fournit la base contre laquelle comparer les résultats à la fin du programme. Les valeurs de référence sont particulièrement importantes pour mesurer les indicateurs de résultats (*par ex.*, changement de comportement ou utilisation des compétences au fil du temps, amélioration des revenus, etc.) qui contribuent à réaliser l'objectif de votre programme. Votre plan de M&E doit inclure des précisions sur ce qui sera mesuré (*par ex.*, indicateurs) et sur les méthodes requises pour l'étude de référence. Puisque les données de référence sur les indicateurs doivent être collectées avant le début des activités pertinentes à ces indicateurs, les études de référence ont souvent lieu au tout début de la mise en œuvre du programme. Dans les programmes de transfert d'argent, il est possible de recueillir vos informations de référence sur les foyers durant le processus de ciblage et d'inscription.

**CONSEIL**  Il est judicieux de concevoir l'étude finale en même temps que l'étude de référence afin qu'elles soient coordonnées.

Que votre étude de référence porte sur tous les participants du programme ou sur un simple échantillon représentatif dépendra de vos objectifs, du plan et du donateur. Discutez avec votre personnel M&E dans le pays de la meilleure façon de gérer le processus de référence.

Voir la Fiche de conseils DM&E n°5 : Références<sup>33</sup> pour des conseils supplémentaires.

---

31 Fiche de conseils sur l'échantillonnage, MCDL, <https://mcdl.mercycorps.org/gsd/cgi-bin/library?a=q&r=1&hs=1&t=0&c=all&h=dt&q=tip+sheet+sampling>

32 Calculateur de la taille d'échantillon, MCDL, <https://mcdl.mercycorps.org/gsd/cgi-bin/library?e=q-000-00---0all-00-0-0-0prompt-10---4---dt-0-11--1-en-9999---20-mchome-sample+size+calculator--00031-011-0-0utfZz-8-00&a=d&c=all&cl=search&d=HASH0e8e49f43b0fca2b15ae6f>

33 Fiche de conseils DM&E n°5 : Références, MCDL, <https://mcdl.mercycorps.org/gsd/docs/MELTipSheetBaselines.pdf>

## ACTIVITÉ B : IDENTIFICATION ET INSCRIPTION DES PARTICIPANTS AU PROGRAMME

### Liste de contrôle et outils/modèles

Case à cocher	Étapes principales	Outil/Modèle	Responsable
<input type="checkbox"/>	Sélectionner et confirmer les géographies cibles avec les autres organismes de mise en œuvre	Note au dossier (Annexe 8) et approbation écrite du donateur en cas de modification	Opérations du programme (Sécurité)
<input type="checkbox"/>	Déterminer les critères et le processus de sélection des participants	Modèle de critères de sélection des participants (Annexe 5)	Programme
<input type="checkbox"/>	Sélectionner les participants ou effectuer la vérification des participants	Formulaire de vérification des participants (Annexe 6)	Programme M&E
<input type="checkbox"/>	Inscrire les participants (s'assurer d'obtenir leur consentement éclairé)	Liste d'inscription des participants (Annexe 7) CaLP, Protéger la vie privée des bénéficiaires : Annexe 2—Modèle de consentement éclairé <sup>34</sup>	Programme
<input type="checkbox"/>	Souligner à nouveau les détails du programme lors de l'inscription		Programme
<input type="checkbox"/>	Créer une liste principale d'inscription ; créer des listes d'inscription distinctes pour chaque site de distribution si nécessaire	Liste d'inscription des participants (Annexe 7)	Programme
<input type="checkbox"/>	Réaliser une étude de référence	Fiche de conseils DM&E n°5 : Références <sup>35</sup>	Programme M&E

<sup>34</sup> Protection de la vie privée des bénéficiaires, CaLP, <http://www.cashlearning.org/downloads/calp-beneficiary-privacy-web.pdf>

<sup>35</sup> <https://mcdl.mercycorps.org/gsd/docs/MELTipSheetBaselines.pdf>



Sean Sheridan pour Mercy Corps

## ACTIVITÉ C

# Déterminer le type, le montant, la fréquence et le mécanisme/prestataire de décaissement du transfert

## Déterminer le type de transfert

On distingue deux types de transferts d'argent : **sans condition** signifie que le participant reçoit le transfert simplement en se qualifiant comme participant au programme, ou **sous conditions** signifie qu'un participant doit compléter une activité pour recevoir son transfert. Les programmes de travail contre rémunération (CFW) sont un type de programme de transfert d'argent sous conditions. Les participants doivent effectuer un certain nombre d'heures de travail pour recevoir leur paiement.<sup>36</sup>

Que votre programme soit un programme de transfert d'argent sans conditions (UCT) ou un programme de transfert d'argent sous conditions (CCT) a probablement été déterminé durant la phase de conception du programme et capturé dans votre proposition.

Si vous considérez encore les différentes options, sachez que **Mercy Corps privilégie toujours les transferts d'argent sans conditions**, car cela reflète notre conviction que les gens sont les mieux à même de savoir ce dont ils ont besoin pour se rétablir à l'issue d'une urgence, d'une crise. Les programmes UCT n'exigeant pas l'étape supplémentaire de s'assurer que les conditions sont satisfaites, ils sont plus simples à mettre en œuvre que les programmes CCT.

Si vous avez des motifs programmatiques pour surveiller ou marquer les changements dans le comportement des participants avant de transférer l'argent—par exemple, votre programme vise à augmenter l'assiduité scolaire ou réparer des habitations endommagées—un programme CCT est peut-être un choix plus logique. Cependant, bien qu'il doivent satisfaire certaines conditions pour que l'argent lui soit transféré, une fois qu'il a reçu son argent, le participant au programme est libre de le dépenser à sa guise. Lorsque vous considérez un programme CCT, assurez-vous d'avoir en tête

<sup>36</sup> Bien qu'il s'agisse d'un type de transfert d'argent sous conditions, les directives des programmes de travail contre rémunération sont présentées séparément dans le Guide de mise en œuvre du travail contre rémunération.

une visée programmatique claire et légitime. Nous ne voulons pas mettre en œuvre des programmes CCT simplement parce que nous pensons que les participants *doivent* faire quelque chose pour recevoir de l'argent (ce qui est un jugement de valeur, pas une nécessité du programme).

TABLEAU UN

	TRANSFERTS D'ARGENT SANS CONDITIONS (UCT)	TRANSFERTS D'ARGENT SOUS CONDITIONS (CCT)
AVANTAGES	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le plus flexible de tous les types de CTP</li> <li>Plus « digne » car il respecte la priorité des besoins définie par les participants eux-mêmes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Utile pour favoriser le changement de comportement et ainsi satisfaire les objectifs spécifiques du programme</li> </ul>
INCONVÉNIENTS	<ul style="list-style-type: none"> <li>L'ONG exerce moins de contrôle sur les dépenses</li> <li>Peut être perçu comme plus risqué dans les environnements dangereux (mais vérifiez vos hypothèses)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les conditions peuvent influencer les schémas de dépenses</li> <li>Nécessite un suivi complémentaire pour s'assurer que les conditions sont satisfaites</li> <li>Satisfaire les conditions peut détourner les participants d'autres activités productives</li> <li>Les conditions pourraient imposer une charge inutile à des personnes déjà vulnérables ou retarder l'obtention de l'argent</li> </ul>

## Et si je souhaite limiter la manière dont les participants dépensent leur argent ?

La terminologie des CTP peut être source de confusion et ils arrivent que les gens confondent deux concepts tout à fait différents : l'idée de lier des conditions à la réception d'un transfert d'argent, et le concept de restrictions (c.-à-d., restriction des achats). Ces deux termes ne sont pas synonymes.

Comme décrit précédemment, les transferts d'argent sous conditions exigent d'un participant qu'il fasse quelque chose pour recevoir son argent. (Par exemple, un participant doit inscrire son enfant à l'école pour recevoir un transfert d'argent). Une fois l'argent reçu, les participants peuvent le dépenser comme ils l'entendent. Par contraste, les restrictions intégrées à un programme de transfert d'argent visent à influencer comment les participants vont dépenser leur argent après l'avoir reçu. (Par exemple, les participants peuvent seulement acheter de la nourriture, ou ils ne peuvent pas utiliser le transfert pour payer leur loyer).

Si vous souhaitez limiter les achats des participants (*par ex.*, argent contre hébergement)—et qu'il y a une raison programmatique de le faire—alors un programme de bons est peut-être plus adapté à votre contexte. Vous pourriez aussi envisager de fournir l'argent par tranches, la deuxième ou troisième tranche étant conditionnée à la façon dont la première tranche a été dépensée. Sachez toutefois que ce genre de restrictions ajoute une charge de surveillance significative. Par ailleurs, bien que les programmes puissent imposer des restrictions sur les achats, dans la pratique, il est presque impossible de les appliquer une fois que l'argent a été transféré à une personne (hormis exclure cette personne des transferts futurs).

Si vous souhaitez limiter les achats car vous craignez que l'argent, une fois reçu, serve à acheter des marchandises qui vous déplaisent, vérifiez vos propres suppositions sur la manière dont les personnes dans le besoin utilisent l'aide qu'ils reçoivent. Vérifiez également que votre sélection des participants est exacte. L'expérience globale des CTP a réfuté à maintes reprises les hypothèses selon lesquelles les bénéficiaires d'argent le dépensaient de manière « inappropriée » ou que l'argent est une forme d'aide « plus risquée » que d'autres.

## Déterminer le montant du transfert

Le montant du transfert est basé sur les évaluations précédentes, comme vos évaluations des besoins immédiats et du marché. Le montant de votre transfert doit être subordonné aux objectifs de votre programme. Certaines des grandes questions à se poser pour fixer le montant du transfert incluent :

- A Quels besoins le transfert d'argent vise-t-il à combler ?
- A Qu'achèteront les participants du programme selon vos prévisions ? / Quelles sont les priorités de vos participants au programme ? (Telles que définies par les participants, et non vous !)
- A Combien coûtent ces articles/services à l'heure actuelle sur le marché local ?
- A Quel montant les participants sont-ils capables de payer de leur poche (*c.-à-d.*, quel est l'écart) ?
- A Que font les autres organismes ? Existe-t-il un organisme de coordination—comme un groupe de travail sur l'argent—qui s'efforce de standardiser le montant des transferts ?

Lorsque vous fixez votre montant de transfert, n'oubliez pas d'inclure les coûts que les participants encourront pour accéder à ce transfert (coûts de transport, par exemple, ou frais de DAB associés au retrait de l'argent) et prévoyez une certaine marge pour éviter de rogner involontairement sur la valeur de leur transfert. Par ailleurs, le droit fiscal local peut fortement influencer le montant des transferts. Certains pays peuvent exonérer de taxes l'argent transféré à visée humanitaire ; d'autres ne les exonèrent que jusqu'à un certain seuil. Sachez quelles lois s'appliquent à votre situation et structurez votre programme en conséquence.

Pour fixer le montant des transferts, prenez également en compte les fluctuations de prix saisonnières ou prévues. Si votre programme se déroulera durant l'une de ces périodes, envisagez d'augmenter ou de diminuer le montant du transfert pour tenir compte des fluctuations de prix. Il est possible de déterminer les prix en consultant des études secondaires (autres évaluations ou dans certains cas, bureaux nationaux des statistiques) ou en réalisant une étude de référence des prix du marché (consultez la rubrique M&E ci-après). Il est acceptable de modifier le montant du transfert en cours du programme selon une justification claire, et vous souhaitez peut-être inclure cette éventualité dans votre budget dès le début.

Des informations supplémentaires sont présentées dans les encadrés ci-dessous sur le calcul du MEB et du SMEB, et dans « Fixer le montant des transferts » (Chapitre 2 du Guide méthodologique des CTP<sup>37</sup>).

---

## Fixer les montants des transferts MEB ou SMEB

De plus en plus souvent dans les programmes de transfert d'argent à usages multiples, le montant du transfert est basé sur un panier de dépenses minimum (MEB). Ce panier est généralement calculé localement, en collaboration avec un groupe de travail sur l'argent local. En principe le calcul du MEB correspond à ce dont un foyer a besoin pour satisfaire ses besoins de base—réguliers ou saisonniers—et son coût moyen au fil du temps. Mercy Corps peut jouer un rôle capital pour s'assurer que le montant calculé est juste et tient compte de tous les membres du foyer—pas seulement du chef de famille—en encourageant la composition du « panier » grâce aux contributions des différents membres d'un foyer (hommes, femmes, différentes tranches d'âges, etc.).

En fonction de votre contexte et de la variation des prix par lieu, le MEB peut être calculé au niveau national ou localisé sur des marchés spécifiques. La valeur du transfert fourni aux foyers représente généralement une portion du MEB total et doit refléter la propre capacité des gens à satisfaire certains de leurs besoins eux-mêmes (généralement environ 70-80% du MEB total). Dans certains pays et contextes—le plus souvent dans les interventions d'urgence—les organisations calculent également un SMEB (panier de dépenses minimum de survie). Le SMEB s'intéresse uniquement au montant minimum nécessaire à la survie physique (en d'autres termes, moins d'argent que le MEB).

---

37 <https://mcdl.mercycorps.org/gsd/docs/CTP1MethodologyGuidewAnnexes.pdf>

## Déterminer la fréquence de transfert

Vous devez non seulement déterminer quel montant transférer, vous devez également choisir à quelle fréquence transférer de l'argent. Les transferts individuels/montants forfaitaires sont généralement utilisés dans les programmes visant à remplacer des actifs. (par exemple, Mercy Corps a fourni un important transfert d'argent unique aux personnes déplacées en Irak pour les aider à se réinstaller dans leur nouvel emplacement). Des paiements plus modestes mais plus fréquents sont généralement utilisés pour combler les besoins de base sur une période de temps, par exemple, pour couvrir une saison maigre qui dure trois mois. Gardez toutefois en tête que **fixer la fréquence du transfert est une décision à la fois programmatique et pratique**. En de multiples occasions, les équipes de Mercy Corps ont dû modifier la fréquence de leurs transferts en raison d'implications fiscales (*par ex.*, le transfert d'un montant forfaitaire aurait été trop taxé<sup>38</sup>) ou parce que les coûts d'accès aux transferts rendaient non-rentable l'exécution de plusieurs transferts. De manière similaire, dans les programmes où les participants sont venus de loin pour accéder à leur transfert ou ont passé beaucoup de temps à attendre, le suivi post-distribution révélé, sans surprises, que les participants auraient préféré un paiement unique plus important.<sup>39</sup>

Lorsque vous réfléchissez à la fréquence des transferts, tenez compte des points suivants :

- A Quels sont les objectifs de votre programme ?
- A Quelles taxes s'appliquent, le cas échéant ? Le montant des taxes change-t-il selon qu'il s'agit d'un ou plusieurs transferts ?
- A Quels coûts ou charges sont imposés aux participants pour accéder à leur transfert (*par ex.*, frais de DAB, frais de transport, temps d'attente, etc.) ?
- A Quels sont les coûts de transfert encourus par Mercy Corps (*par ex.*, quels frais éventuels le prestataire de services facture-t-il ? Ces frais changent-ils selon qu'il s'agit d'un ou plusieurs transferts ?)
- A L'augmentation du temps du personnel/des responsabilités administratives qu'occasionnent plusieurs transferts (soit par la gestion du décaissement ou par le rapprochement des documents de paiement)
- A Pour tous les programmes qui passent par un établissement financier réglementé (souvent le cas des programmes de transfert électronique) : les réglementations Connaissance du client (KYC) s'appliquent-elles aux montants de transfert supérieurs à un certain seuil ?



Sean Sheridan pour Mercy Corps

38 Voir « Fixer le montant des transferts » dans le Guide méthodologique des CTP pour des informations supplémentaires, MCDL <https://mcdl.mercycorps.org/gsd/docs/CTP1MethodologyGuidewAnnexes.pdf>

39 <https://mcdl.mercycorps.org/gsd/docs/TabangKOBeyondImmediateNeedsSummaryEval.pdf>

## Déterminer le mécanisme de décaissement

Bien souvent, les équipes constatent que déterminer comment faire parvenir l'argent aux participants du programme—le mécanisme de décaissement<sup>40</sup>—est l'aspect le plus difficile dans la mise en œuvre d'un CTP. Pourtant, choisir un mécanisme de décaissement ou un prestataire de services n'est pas si compliqué.

L'argent peut être transféré de trois manières principales :

1. L'argent physique/les chèques distribués par l'intermédiaire d'un tiers (*par ex.*, une banque, un *hawala*, une société de sécurité, un commerçant, etc.)
2. L'argent électronique, via un compte bancaire, une carte prépayée, un téléphone mobile ou un autre dispositif de paiement
3. L'argent physique distribué directement par Mercy Corps (*par ex.*, « des enveloppes d'argent »)

Chacune de ces trois méthodes comporte certains avantages et inconvénients (consultez le tableau 2 ci-dessous). Sachez toutefois que la distribution d'argent exécutée directement par les membres de l'équipe Mercy Corps (option n°3) **doit toujours intervenir en dernier recours**.

Utilisez l'analyse des réponses (Annexe 9) pour parcourir le processus décisionnel, en documentant les évaluations et analyses que vous avez réalisées pour parvenir à votre décision finale.

Lorsque vous évaluez différentes options de décaissement, commencez par déterminer comment les gens se débrouillent habituellement pour obtenir de l'argent et payer leurs achats au sein de leur communauté. Puis considérez :

- A Quel est le montant total à transférer, et quel est le montant de chaque transfert individuel ?
- A Combien de transferts seront effectués ? À quelle fréquence ?
- A En moyenne, sur quelle distance les participants au programme devront-ils se déplacer jusqu'aux lieux de retrait (*c.-à-d.*, DAB, agences bancaires, agents du réseau d'argent mobile, lieu de décaissement, etc.) ?
- A Certains mécanismes de décaissement réduisent-ils les risques associés au transfert d'argent dans les régions ciblées ?
- A L'envoi de fonds est-il courant ? Si tel est le cas, comment reçoit-on les fonds habituellement ?
- A Les participants utilisent-ils le système bancaire ?



Sarah Castagnola/Mercy Corps

<sup>40</sup> Le CaLP et d'autres organismes emploient les termes « mécanisme de livraison » ou « mécanisme de paiements » pour en parler.

- A Utilisent-ils des téléphones mobiles à l'heure actuelle ?<sup>41</sup> Les personnes concernées possèdent-elles leur propre téléphone ou s'agit-il d'un appareil partagé ? Dans quelle mesure les femmes ont-elles accès et contrôlent-elles un téléphone mobile ?
- A Combien de temps faudra-t-il pour conclure un contrat avec des prestataires de services et mettre en place des distributions pour chaque option (c.-à-d., aurez-vous besoin d'un délai de trois mois pour préparer une distribution unique ?)
- A Quels sont les coûts encourus par Mercy Corps pour chaque option (en termes d'argent et de temps) ? Quels sont les coûts des participants (y compris temps, frais de retrait) ?
- A Si cela est pertinent, le mécanisme de décaissement peut-il être facilement déployé à grande échelle (en augmentant le nombre de participants, le nombre de transferts ou la portée géographique) ? L'une de ces modifications a-t-elle un impact sur les frais des prestataires de services ?
- A Quelles solutions les autres organismes utilisent-ils dans la même région, ou des régions proches ? Des économies d'échelle sont-elles possibles grâce à la coordination avec d'autres organismes ? La coordination pourrait-elle simplifier l'expérience des participants, réduire la fatigue liée aux entretiens ou réduire la duplication de l'aide ?
- A Le gouvernement local décaisse-t-il des paiements de prestations sociales ? Par quels moyens ?
- A Y a-t-il des avantages ou des impacts secondaires liés à certains types de décaissement ? (Par exemple, certaines options augmentent-elles l'accès aux services financiers, le lien avec les groupes d'épargne communautaire ou offrent-elles des opportunités rationalisées pour la collecte et la gestion des données ?)

**CONSEIL** > Veillez à prendre en compte tous les coûts lorsque vous étudiez les options de paiement ! Trop souvent, nous négligeons de nombreux coûts cachés qui ne figurent pas dans les frais de transfert, mais apparaissent dès lors qu'on utilise un système ou un processus particulier. Ces coûts sont principalement imputables à Mercy Corps (frais pris en charge par l'ONG)—comme les frais liés à la mise en place d'un système, la formation, l'entretien, ou les coûts de remplacement—ou au contraire, ils concernent principalement nos participants (frais à la charge des participants)—comme les frais liés au retrait de fonds, à la consultation de solde, les coûts de transport, etc. Ils ont donc une forte influence sur la satisfaction des participants vis-à-vis du produit et du programme dans son ensemble.

<sup>41</sup> Voir le Modèle de questionnaire d'utilisation et de connaissance mobile pour plus d'informations, <http://www.cashlearning.org/downloads/05-sample-mobile-usage-and-awareness-questionnaire.doc>

TABLEAU DEUX

	PRESTATAIRE DE SERVICES : ARGENT PHYSIQUE/CHÈQUE	PRESTATAIRE DE SERVICES : TRANSFERT ÉLECTRONIQUE	DIRECT PAR LE PERSONNEL DE MERCY CORPS
<b>AVANTAGES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atténue les risques pour Mercy Corps liés à la manipulation d'argent</li> <li>• Peut augmenter la portée géographique ou le nombre de participants atteints</li> <li>• Peut atténuer la corruption en séparant les tâches</li> <li>• Peut être pratique pour les participants si les partenaires de retrait sont présents sur des marchés fréquentés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atténue les risques pour Mercy Corps liés à la manipulation d'argent</li> <li>• L'anonymat de l'argent électronique peut atténuer les risques qui pèsent sur les participants</li> <li>• Les participants peuvent accéder à l'argent selon leur propre calendrier</li> <li>• Peut atténuer les risques de corruption et de détournement ; fournit une traçabilité numérique des fonds</li> <li>• Bien souvent, assure un suivi en temps réel des données</li> <li>• Peut être lié à des objectifs d'inclusion financière plus vastes</li> <li>• Peut augmenter l'échelle de déploiement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Toujours une option, à condition que la situation vis-à-vis de la sécurité le permette</li> <li>• Aucun frais de service à payer au prestataire de services</li> <li>• Élimine les risques liés à la collaboration avec un prestataire de services inconnu</li> </ul>
<b>INCONVÉNIENTS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Peut être coûteux</li> <li>• Les options disponibles dans la zone ciblée peuvent être limitées, voire inexistantes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Souvent l'option la plus coûteuse, sauf si le programme fournit plusieurs transferts au même groupe</li> <li>• Souvent le plus long à mettre en place</li> <li>• Une couverture réseau limitée ou l'environnement MNO naissant peuvent impacter la qualité du service ou de la couverture</li> <li>• Si la technologie est nouvelle pour les participants, cela nécessite une formation et un suivi considérables</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mercy Corps assume tous les risques associés au décaissement d'argent</li> <li>• Augmente les risques de fraude ou de détournement ; l'absence d'une tierce partie réduit les gardes-fous.</li> <li>• Impose une lourde charge au personnel de Mercy Corps</li> <li>• Coûts administratifs élevés pour les équipes Finance et Programme</li> <li>• Opportunité limitée pour un déploiement à grande échelle</li> </ul>

## Profil du programme : Mécanismes de décaissement

En tenant compte de ces avantages et inconvénients, nous avons établi trois profils de programmes de transfert d'argent chez Mercy Corps, les contraintes associées et les types de mécanismes/services de décaissement.

### PROFIL DU PROGRAMME

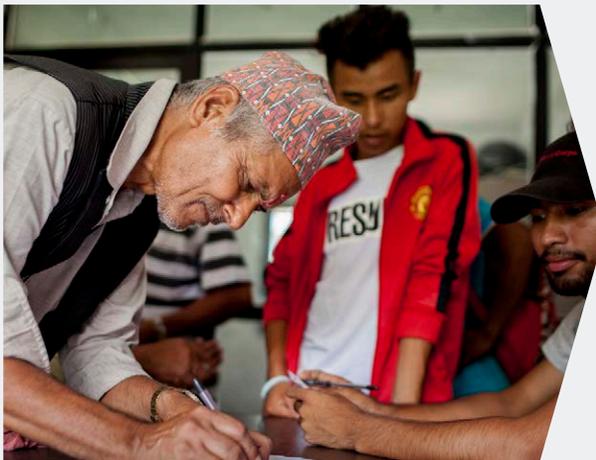
#### Népal

Suite au tremblement de terre d'une magnitude de 7,8 en avril 2015, une grande partie des infrastructures du Népal a été endommagée ou détruite. Bien que le travail de pré-positionnement avait été réalisé pour identifier des prestataires de services potentiels en cas d'urgence, les dégâts matériels causés par le séisme étaient tels qu'un nombre largement insuffisant d'établissements financiers ou d'opérateurs de téléphonie mobile (MNO) pré-identifiés étaient encore opérationnels.

Mercy Corps a apporté une aide d'urgence à 24 000 foyers frappés par la catastrophe sur quatre districts ; et apporter une aide en espèces était une solution logique : les besoins de la population étaient nombreux et variés et les marchandises étaient disponibles sur le marché. Après avoir étudié un éventail d'options de décaissement—y compris les sociétés de transfert de fonds, l'argent mobile et les transferts bancaires—le choix de l'équipe du pays s'est porté sur deux grands mécanismes de distribution : fournisseurs/commerçants et SACCO (coopératives d'épargne et de crédit).

Au début, Mercy Corps Népal s'est uniquement associé à des fournisseurs/commerçants, car les villages ciblés étaient éloignés et les commerçants avaient la capacité d'atteindre des zones plus rurales. En outre, les commerçants eux-mêmes bénéficiaient de leurs frais de distribution (en recevant 1 USD par tranche de 75 USD distribuée) ainsi que des achats réalisés dans leur boutique par les bénéficiaires des transferts d'argent. Les commerçants étant eux aussi touchés par la catastrophe, la recrudescence de l'activité commerciale était la bienvenue, aidant leur entreprise à récupérer plus rapidement.

Toutefois, l'équipe a rapidement constaté que travailler exclusivement avec des fournisseurs/commerçants était insuffisant. Les fournisseurs disposant d'une trésorerie suffisante pour assurer la distribution se trouvaient dans des zones urbaines plus éloignées, jusqu'à six heures de route des bénéficiaires ciblés.



Tom Van Cakenberghe pour Mercy Corps

À ce stade, Mercy Corps Népal a élargi ses options de distribution en s'appuyant sur sa collaboration antérieure avec les SACCO. Les SACCO étaient une solution logique : beaucoup exécutaient des missions similaires à celle de Mercy Corps et établir le contact entre les bénéficiaires des transferts d'argent et les établissements financiers officiels les plaçait en position de bénéficier d'une aide gouvernementale supplémentaire (subordonnée à la détention d'un compte dans un établissement financier officiel).

Les SACCO et fournisseurs/commerçants se sont avérés être d'excellents partenaires dans cette réponse.

## PROFIL DU PROGRAMME

### Irak

Suite au déclenchement des affrontements en décembre 2013, le conflit armé s'est propagé dans tout l'Irak, entraînant un déplacement massif de personnes et des besoins humanitaires considérables. En janvier 2015, Mercy Corps a réalisé une rapide évaluation dans quatre gouvernorats. Les foyers vulnérables ont désigné leurs besoins prioritaires comme le loyer pour bénéficier d'un hébergement et la nourriture. En raison des opportunités limitées en matière d'emploi, les foyers faisaient face à un écart de revenus de 334 USD par mois—soit environ la moitié du total de leurs dépenses mensuelles—entraînant une hausse des emprunts et des stratégies d'adaptation négatives. Avec un programme de 2 millions d'Euros financé par ECHO, Mercy Corps a

aidé 4 680 foyers à satisfaire leurs besoins immédiats. Les foyers affectés par le conflit ont bénéficié d'un transfert unique, sans conditions, d'environ 330 EUR ; les foyers vulnérables ont reçu deux transferts sans conditions de 246 EUR chacun.



Corinna Robbins/Mercy Corps

Mercy Corps s'est associée à deux réseaux informels d'agents de transfert d'argent, ou *hawalas*, pour exécuter les transferts. Les *Hawalas* ont été choisis en raison de l'absence de système bancaire dans tous les gouvernorats. Même dans les quelques gouvernorats où des banques étaient disponibles, elles n'avaient pas suffisamment de fonds ou de capacités pour gérer le nombre de participants au programme, et se déplacer jusqu'à ces établissements présentait des risques pour les participants.

## PROFIL DU PROGRAMME

### Ukraine

Près de 10 000 personnes ont trouvé la mort et 1,7 million d'habitants ont été déplacés depuis avril 2014, lorsque le conflit a éclaté dans les Oblasts de l'est de l'Ukraine, Luhansk et Donetsk (le « Donbass »).

Le travail de Mercy Corps dans le pays a été adapté en vue de répondre aux besoins des personnes qui se trouvaient dans les zones sous contrôle gouvernemental et non-gouvernemental de l'Oblast de Luhansk. Parce qu'il était impossible pour Mercy Corps de transférer de l'argent vers la partie du conflit sous contrôle non-gouvernemental—et ainsi s'appuyer sur les infrastructures bancaires en activité dans la « République populaire de Luhansk »—les personnes visées ont reçu des distributions directes d'articles alimentaires et non alimentaires pour répondre à leurs besoins urgents.

Les personnes déplacées à l'intérieur du pays (IDP) dans l'Oblast de Luhansk, sous contrôle gouvernemental,



Brendan Hoffman pour Mercy Corps

ont quant à elles pu bénéficier de trois transferts d'argent sans conditions (environ 85 USD), soit un par mois, pour satisfaire leurs besoins non alimentaires. Après avoir évalué plusieurs établissements financiers officiels, Mercy Corps Ukraine a choisi de travailler avec OshadBank, la banque d'épargne de l'État. OshadBank a été sélectionnée en raison de sa portée—surtout dans les zones rurales de Luhansk—plus profonde que beaucoup de banques plus récentes. C'est aussi une banque principale utilisée par le gouvernement pour le transfert d'autres paiements à caractère social comme les pensions d'État et les allocations destinées aux personnes handicapées. En outre, OshadBank était la seule banque à exercer le long des lignes de front. Pour apporter son soutien à la réponse humanitaire, OshadBank a également consenti à réduire ses frais de transfert de 4% à 1%.

## Sélectionner votre prestataire de services

Pour distribuer de l'argent par l'intermédiaire d'un prestataire de services ou d'un prestataire de transfert électronique comme une banque ou un MNO, suivez les procédures de passation de marché de Mercy Corps afin de recruter par contrat un prestataire de services.<sup>42</sup> En fonction de la valeur du contrat, cela nécessitera un processus d'appel d'offres ouvert, concurrentiel, à moins que vous n'envisagiez un prestataire technique figurant sur l'une des listes des fournisseurs préqualifiés de Mercy Corps.<sup>43</sup> Une fois que vous avez sélectionné votre prestataire de services et avez établi ensemble une structure de frais, vous devez conclure un contrat écrit avec lui.

Dans l'ensemble, le processus de passation est une question d'appropriation conjointe, sous l'égide du département Programme avec un large soutien du département Opérations. Les **responsabilités du département Programme** incluent : rédiger le cahier des charges, suggérer des lieux de publicité, (probablement) diriger le processus de sélection, documenter le processus de sélection, diriger la rédaction du contrat et la gestion du contrat. Les **responsabilités du**

<sup>42</sup> Le manuel de passation de marché sur le terrain de Mercy Corps était en cours de mise à jour lors de la finalisation du présent guide sur l'argent. Consultez la bibliothèque numérique pour les conseils actualisés de l'organisme en matière de passation de marché.

<sup>43</sup> Consultez la bibliothèque numérique pour les listes actualisées des fournisseurs préqualifiés.

**département Opérations** incluent : consigner les mesures relatives à l'appel d'offres, organiser la publicité, s'assurer que la sélection est correctement documentée, participer à la rédaction du contrat, et une fois celui-ci signé, suivre la progression du contrat.

Les sections ci-dessous couvriront les instructions spécifiques aux programmes de transfert d'argent, y compris la gestion efficace d'une passation de marché, les caractéristiques d'un bon prestataire de services et des recommandations concernant les contrats.

## Gérer une passation efficace

Bien que ce processus doit respecter les procédures d'approvisionnement normales de Mercy Corps, trois éléments peuvent poser problème aux équipes qui travaillent sur les programmes de transfert d'argent :

- A Confirmer la valeur du contrat
- A Rédiger des RFB/RFP clairs qui fournissent suffisamment d'informations pour obtenir une réponse satisfaisante des prestataires de services potentiels
- A Sélectionner un prestataire de services qui fournira réellement ce qu'il a promis de fournir, dans le délai et le budget impartis

## Avant de commencer le processus de passation de marché

**Estimez le temps nécessaire pour compléter une action de passation** : en règle générale, prévoyez jusqu'à six semaines pour trouver un prestataire de services, dont deux semaines pour analyser le marché ; un minimum de deux semaines pour réaliser un appel d'offres (ouvert et public ou pas) ; et deux semaines pour évaluer les réponses et poser des questions aux prestataires de services. (Votre directeur des Opérations peut fournir une estimation plus exacte spécifique à votre situation).

Lorsque vous adjugez ces services, gardez en tête que nous demandons généralement aux entreprises de fournir des services qui ne relèvent pas de leurs processus opérationnels habituels, à une clientèle nouvelle ou différente, ou dans un secteur qu'ils ne connaissent pas. Cela nécessite éventuellement de négocier un peu plus, ou de travailler avec les prestataires pour développer ensemble un plan de livraison. Pour les programmes d'argent, il est rare que nous fournissions un ensemble de services « standard ».

Bien souvent, pendant l'évaluation des différents mécanismes de décaissement, vous aurez parlé à beaucoup de prestataires de services potentiels dans votre zone de mise en œuvre, ce qui vous aura donné une bonne idée des services disponibles et de leurs coûts. Si vous n'avez pas une compréhension basique—ou si vous devez encore obtenir une image claire des options disponibles dans votre pays—considérez différents outils de collecte d'informations avant de lancer un processus d'approvisionnement concurrentiel (*par ex.*, études de marché, demandes d'informations/manifestations d'intérêt). Ces informations s'avèrent très utiles pour évaluer les offres des prestataires de services.

Nous entreprenons actuellement des efforts visant à simplifier et/ou accélérer ces processus de passation, notamment en établissant des accords pré-qualifiés et internationaux pour certains produits (*c.-à-d.*, bons électroniques, cartes de débit prépayées, etc.) Contactez les équipes Marchés, rétablissement économique et croissance (MERG) et PALM pour obtenir les dernières informations.

**Établissez la valeur des contrats potentiels.** Avant de lancer le processus pour trouver un prestataire de services, vous devez estimer la valeur totale du contrat envisagé. Cela est nécessaire pour déterminer le seuil de passation et les processus de passation adaptés.

Aux fins de ce processus, **la valeur du contrat est uniquement basée sur les frais à facturer par le prestataire de services**, et n'inclut pas la valeur totale de l'argent à transférer. Ces frais peuvent inclure : commission, coûts de matériels (*c.-à-d.*, cartes, téléphones, etc.), et formation de démarrage ou personnalisation d'une plateforme. Si vous ne pouvez pas faire une estimation en vous basant sur la structure de frais réels du prestataire de services, estimez le seuil applicable en supposant que ses frais de transfert/distribution correspondent à 5% du montant total de l'argent à distribuer.

Pour un résumé des seuils de passation de marché, reportez-vous au manuel de passation de marché de Mercy Corps.<sup>44</sup>

**CONSEIL** Si vous réalisez un appel d'offres pour un projet pilote ou un petit projet de mise en route, mais que vous prévoyez d'élargir votre programme ultérieurement, l'équipe PALM vous conseille d'inclure les chiffres de votre pilote initial et les chiffres de votre projet potentiel à l'échelle. Cela vous permettra de déployer votre programme à plus grande échelle sans avoir à réaliser un appel d'offres distinct pour le programme grand format.

## Préparez votre RFB/RFP

Plus votre RFB/RFP sera spécifique et détaillé, plus les prestataires de services seront à même de présenter leurs produit(s). À terme, cette démarche débouche sur des options plus réalistes parmi lesquelles choisir. Lors de la préparation de votre RFB/RFP :

- A Expliquez en détail l'environnement opérationnel de manière à ce que les prestataires de services comprennent en quoi leurs services aideront votre équipe à atteindre son objectif. (Vous pouvez aussi envisager d'autoriser les prestataires de services à proposer des solutions alternatives pour satisfaire les besoins que vous avez énoncés).
- A Incluez des explications ou définitions pour les termes clés que le secteur privé peut utiliser différemment. (Soyez particulièrement clair quant aux fonctionnalités et cas d'utilisation escomptés<sup>45</sup>).
- A Fournissez des instructions claires sur la présentation des frais et tarifs. L'exigence de proposition de coût dans le RFB/RFP doit toujours stipuler que chaque élément de coût ou frais payable par Mercy Corps doit être présenté séparément (*par ex.*, les frais de distribution sont répertoriés séparément des frais de gestion des données). Certains prestataires de services souhaiteront présenter la structure de frais selon leur propre format, mais la plupart d'entre eux sont capables, et disposés à, suivre les directives que nous aurons définies.
- A Exigez que les prestataires de services indiquent leurs exigences concernant la trésorerie nécessaire pour assurer les distributions.
- A Soyez clair concernant quelles fonctions sont requises et quelles fonctions sont en option, et sur la manière dont les réponses seront notées dans les processus concurrentiels.
- A Prévoyez suffisamment de temps pour permettre aux prestataires de répondre à votre appel d'offres. (Idéalement, laissez-leur quatre à six semaines ; si le délai est plus court, communiquez autant d'informations que possible pour aider les prestataires de services à préparer des offres adaptées).

**CONSEIL** Les RFP sont bien plus compliqués pour un programme de transfert électronique ; c'est pourquoi nous vous invitons à lire également le Guide de mise en œuvre des transferts électroniques.<sup>46</sup> Bien que les étapes couvertes dans ce guide de mise en œuvre s'appliquent à l'argent physique et à l'argent électronique, l'argent fourni par voie électronique nécessite des évaluations supplémentaires sur la couverture réseau, la capacité des prestataires de services, la capacité des utilisateurs, etc. Voir également « Normes minimales recommandées pour la mise en œuvre d'un programme bancaire mobile »<sup>47</sup> et « Transferts électroniques un an plus tard : Atelier »,<sup>48</sup> produits par l'équipe Mercy Corps Philippines.

<sup>44</sup> Voir la note de bas de page 42.

<sup>45</sup> Les cartes prépayées de l'ELAN pour les programmes humanitaires : Acteurs, perspectives et recommandations inclut une liste exhaustive de définitions couramment employées dans les programmes humanitaires qui diffèrent de leur équivalent au sens du secteur privé (par ex., « responsable de programme » dans une ONGI et « responsable de programme » au sens de MONI. MCDL, <https://mcdl.mercycorps.org/gsd/docs/ELANPrepaidCardsforPrograms.pdf>

<sup>46</sup> <https://mcdl.mercycorps.org/gsd/docs/E-TransferGuideAllAnnexes.pdf>

<sup>47</sup> Normes minimales recommandées pour la mise en œuvre d'un programme de banque mobile, MCDL, <https://mcdl.mercycorps.org/gsd/docs/MinStandardsMobileBankingPhilippines.pdf>

<sup>48</sup> Transferts électroniques : Atelier un an après (Normes minimales pour un programme de transfert électronique), MCDL, <https://mcdl.mercycorps.org/gsd/docs/MinimumStandardsETransfersChecklist.pdf>

Les **avances** sont le plus souvent requises lorsque le prestataire de services que vous avez recruté n'a pas un capital (liquidités) suffisant pour couvrir la valeur totale des paiements à verser ou lorsqu'il ne fait pas entièrement confiance à Mercy Corps pour le payer dans un délai raisonnable. Bien souvent, l'hésitation d'un prestataire de services à travailler sans avance est une combinaison de ces deux facteurs, associés à une méconnaissance de notre processus ou organisation.

Dans la mesure du possible, **la préférence de Mercy Corps est que les frais/coûts soient payés par remboursement, c.-à-d.**, une fois que les distributions ont été réalisées et documentées. Incorporez des dispositions en ce sens dans le RFB/RFP à proprement parler.

Le RFB/RFP peut directement aborder le problème d'avance/trésorerie de deux manières différentes :

1. Vous pouvez restreindre l'admissibilité aux seules entreprises disposant des liquidités nécessaires pour fournir des modalités de crédit pour les décaissements (*c.-à-d.*, remboursement sous 30 jours de la facture). Sachez toutefois que dans certains contextes, cette modalité risque de largement réduire vos possibilités.
2. Vous pouvez fournir des options sur la manière dont la distribution sera financée, comme :
  - a. Remboursement
  - b. Remboursement avec des fonds à placer dans un compte de dépôt ou un compte distinct par Mercy Corps jusqu'à ce que le décaissement soit effectué
  - c. Fonds avancés au prestataire de services avant le décaissement—avec certificat d'assurance contre la perte ou le vol
  - d. Fonds avancés au prestataire de services sans assurances officielles

Si vous privilégiez l'option 2, les exigences de trésorerie doivent être intégrées à la notation lors de la sélection.

Si le prestataire de services exige une avance, dans la mesure du possible, l'avance doit représenter une proportion limitée du montant total à distribuer (*c.-à-d.*, 20% d'avance, et 80% + frais par remboursement).

Nous vous encourageons à contacter les équipes Trésorerie et MERG au siège pour obtenir des informations supplémentaires sur les contacts bancaires, d'autres informations relatives au marché financier et/ou les tarifs moyens de services similaires.

**CONSEIL** Mercy Corps préfère limiter l'utilisation des avances autant que possible. Lorsqu'un prestataire de services a besoin d'une avance pour accroître ses liquidités, essayez de négocier pour que l'avance ne représente qu'une portion du montant total à distribuer. Par ailleurs, l'avance doit seulement correspondre à la prochaine distribution, pas à toutes les distributions combinées.

## Caractéristiques d'un bon prestataire de services

Il peut être compliqué de travailler avec des prestataires de services : Les programmes reposent largement sur la capacité du prestataire à accomplir un travail qui ne relève pas forcément de ses processus commerciaux habituels. Dans la pratique, nous avons constaté que certains des partenariats les plus fructueux et des programmes les plus paisibles étaient associés à des prestataires de services qui :

- A Posent des questions pour comprendre les objectifs du programme, les communautés ciblées et les échéances
- A Ont un plan commercial ou une incitation à plus long terme pour les communautés visées qui s'étend au-delà du calendrier de votre programme

- A Affectent de manière proactive suffisamment de personnel et de ressources au projet
- A Communiquent activement sur les contretemps, les difficultés et les points de friction potentiels dans la conception de la distribution.
- A Ont une expérience préalable du partenariat avec les ONG et/ou programmes d'aide humanitaire (toutefois cela n'est pas une exigence pour un bon partenariat)

Finalement, les prestataires de services de niveau supérieur se voient comme un partenaire actif du programme et sont investis dans l'établissement de relations avec la communauté visée.

## Établir un contrat avec votre prestataire de services

Le contrat doit clairement détailler les services que le fournisseur devra fournir. Il doit systématiquement être adapté à votre contexte local, ce qui comprend des modifications pour respecter les exigences légales au plan local, et les spécificités propres à la conception/aux décaissements de votre programme. Quoi qu'il en soit, tout contrat (Annexe 10) et ses annexes doit stipuler, au minimum :

- A Le montant qu'il est prévu de transférer, en précisant le nombre de bénéficiaires, le nombre de transferts par bénéficiaire, le montant de transfert par bénéficiaire et le montant total à transférer
- A Le calendrier de transfert—les dates et lieux spécifiques (s'ils sont connus) des transferts programmés OU le moment et la méthode de notification des transferts (s'ils ne sont pas connus)
- A Le calcul des frais, en distinguant les frais de distribution des frais de gestion des données ou de tout autre frais (par exemple, la commission est-elle calculée sur le montant total décaissé, ou s'agit-il d'un forfait pour un transfert ?)
- A Les conditions et échéances de l'avance de fonds (si une avance est requise) à décaisser par le prestataire. Le contrat doit identifier le compte de dépôt ou le compte distinct<sup>49</sup> dans lequel l'avance sera conservée ainsi que les conditions de son transfert au prestataire. Il doit également détailler le processus pour rapprocher les avances et les distributions effectives.
- A Le calendrier de paiement au prestataire de services (*par ex.*, paiement mensuel basé sur le montant transféré au cours du mois)
- A Documents demandés aux prestataires de services pour émettre les paiements (*par ex.*, facture, récépissés, etc.)
- A Rôles et responsabilités de Mercy Corps et du prestataire de services avant, pendant et après le décaissement des paiements, y compris les spécificités concernant les exigences d'identification des participants au programme (et leurs suppléants), et qui est responsable du transport des fonds jusqu'aux lieux distants
- A Préoccupations concernant la responsabilité et le risque—qui contrôle les fonds à chaque point du processus de décaissement et quelle est la juridiction légale du contrat.
- A Le cas échéant, exigence d'assurance et notification en cas de changement de statut

Le contenu des contrats est conjointement produit par les équipes Opérations et Programme. Les contrats doivent être attentivement examinés par le conseiller juridique du pays et le responsable/directeur Finance du pays. L'approbation et la signature finales incombent normalement au directeur Pays ou, le cas échéant, au représentant désigné selon la matrice d'autorité d'approbation.

Lors d'une collaboration avec des prestataires de services dans le cadre d'un programme d'argent électronique, l'expérience de Mercy Corps a démontré que les partenariats les plus efficaces documentent les attentes de services et les normes du processus dans un **accord de niveau de service (SLA)**.<sup>50</sup> Un SLA est un accord entre le prestataire de services et Mercy Corps qui est axé sur les normes de performance, les processus et la qualité de service spécifiquement attendus. Cela diffère d'un contrat, qui est un document légal dont l'objet est de définir les services à fournir, la durée, le

<sup>49</sup> Veuillez consulter l'équipe Trésorerie au siège pour des conseils spécifiques sur les comptes de dépôt.

<sup>50</sup> Reeve, Greg, ELAN : Guide d'évaluation sur l'argent mobile et les contrats, MCDL, <https://mcdl.mercycorps.org/gsd/docs/MobileMoneyAssessmentContractingGuide.pdf>

coût et la relation légale entre les deux parties. Des exemples de solides accords de niveau de service se trouvent dans l'Annexe 11. Des directives détaillées en matière de contrats pour les prestataires de services d'argent électronique se trouvent également dans l'Annexe 8 (liste de contrôle des contrats d'argent électronique) du Guide de mise en œuvre des transferts électroniques<sup>51</sup> et la Partie 3 du « Guide d'évaluation et de contrat sur l'argent mobile ».<sup>52</sup>

## SUIVI ET ÉVALUATION

---

### Étude de référence des prix du marché

Pour surveiller efficacement l'impact de votre programme sur le marché, il est important d'établir les prix de référence du marché par rapport auxquels mesurer les variations de prix lorsque votre programme commence. Cela vous aide à déterminer (ou confirmer) le montant du transfert. L'étude de référence des prix du marché est réalisée durant la phase de conception, c'est une information clé pour fixer le montant de votre transfert. Sachant qu'il existe souvent un écart entre le moment de la conception du programme et le début de sa mise en œuvre, il est utile de vérifier à nouveau vos données originales et de fixer votre référence pour la surveillance continue des prix du marché et la surveillance post-distribution (PDM).

Pour réaliser l'étude de référence des prix du marché, remplissez le modèle d'étude de référence des prix (Annexe 12) en utilisant les articles les plus courants (identifiés par votre évaluation des besoins et en consultation avec les membres de l'équipe locale) et établissez le prix de marché et la disponibilité actuelle de chacun, ainsi que le prix moyen en haute et basse saison. Comparez ces chiffres à ceux que vous aurez collectés lorsque la mise en œuvre du programme aura débuté afin de déterminer si les prix se situent toujours dans les limites normales. Ensuite, saisissez les données recueillies dans la base de données de suivi des prix du marché (Annexe 12a). Dans certains pays, des données secondaires sur les prix du marché seront disponibles. Le PAM et les organisations comme FEWS NET relèvent régulièrement les prix et sont une bonne ressource à consulter. Si des données de prix secondaires existent, vous n'aurez peut-être pas besoin d'allouer des ressources supplémentaires à la collecte de vos propres données de prix.

Tandis que les organismes évoluent vers l'harmonisation et une plus grande coordination des programmes d'argent, la surveillance du marché est de plus en plus partagée/coordonnée entre organismes pour générer des ensembles de données améliorés et accroître l'efficacité dans l'allocation des ressources. Consultez votre groupe de travail local sur l'argent avant d'établir un système de suivi du marché exclusif à Mercy Corps.

---

<sup>51</sup> <https://mcdl.mercycorps.org/gsd/docs/E-TransferGuideAllAnnexes.pdf>

<sup>52</sup> <https://mcdl.mercycorps.org/gsd/docs/MobileMoneyAssessmentContractingGuide.pdf>

## ACTIVITÉ C : TYPE, MONTANT, FRÉQUENCE ET MÉCANISME/PRESTATAIRE DE DÉCAISSEMENT DES TRANSFERTS

### Liste de contrôle et outils/modèles

Case à cocher	Étapes principales	Outil/Modèle	Responsable
<input type="checkbox"/>	Déterminer/confirmer le type de transfert	Note au dossier (Annexe 8) en cas de modification ; approbation écrite du donateur, le cas échéant	Programme
<input type="checkbox"/>	Vérifier les données de l'étude de référence du marché réalisée pendant la phase de conception	Étude des prix du marché (Annexe 12)	Programme
<input type="checkbox"/>	Coordonner le montant des transferts avec les autres organismes de mise en œuvre	Note au dossier (Annexe 8) en cas de modification ; approbation écrite du donateur, le cas échéant	Programme
<input type="checkbox"/>	Déterminer le mécanisme de décaissement	Arbre décisionnel et analyse des réponses (Annexe 9)	Programme
<input type="checkbox"/>	Recruter par contrat un fournisseur ou prestataire de services tiers, si nécessaire	Exemples de contrat de transfert d'argent (Annexe 10) Annexe 8 : Liste de contrôle pour les contrats d'argent électronique, Guide de mise en œuvre des transferts électroniques Exemples d'accords de niveau de service (Annexe 11)	Programme Opérations



Vassiliki Lembesis/Mercy Corps

## ACTIVITÉ D

# Communication et formation

### Communiquer les informations générales du programme

Communiquer les détails du programme est une composante essentielle pour la transparence et la réussite de la mise en œuvre du programme. Les participants au programme doivent comprendre l'objectif global du programme, les critères et le raisonnement derrière la sélection des participants (le cas échéant) et le processus pour recevoir leur transfert. Cela est d'autant plus indiqué s'il s'agit de leur première participation à un programme de transfert d'argent ou si le mécanisme de distribution leur est inconnu. Déterminez le moment opportun pour communiquer les informations clés du programme. Idéalement, effectuer cette démarche peu avant le premier transfert permettra aux gens de ne pas oublier les instructions entre temps. Cependant, vous pouvez choisir de communiquer les détails du programme plus tôt si vous utilisez également cette réunion pour distribuer des supports relatifs au programme (*par ex.*, cartes d'identité, cartes de DAB ou téléphones mobiles).

Les représentants de la communauté (et leurs suppléants/assistants, le cas échéant) doivent aussi être invités à participer à des séances d'informations sur le programme pour mieux comprendre le processus de transfert et pouvoir aider les participants.

Durant ces sessions, vous aborderez :

- A L'ensemble du processus de transfert d'argent, de l'inscription à la distribution en finissant par l'évaluation du programme
- A Le calendrier et le montant des transferts
- A Les responsabilités des participants lors du décaissement, notamment de présenter un type de pièce d'identité approuvé, signer/apposer son empreinte digitale sur des documents, etc.
- A Tout risque de sécurité lié à la manipulation d'argent
- A Comment fournir une rétroaction et recevoir de l'aide via les CARM
- A Le processus de suivi et à quoi s'attendre

- A Comment seront utilisées ou partagées les données personnelles recueillies
- A Les conséquences du non-respect des procédures du programme
- A Tous les autres détails pertinents du programme



**CONSEIL** L'un des principes fondamentaux d'un bon programme est de communiquer—à un certain stade—pourquoi et comment les participants ont été sélectionnés pour ce programme. Cette explication sera très différente d'un programme à un autre. Parfois, dans le cas d'un ciblage communautaire, les critères de sélection sont convenus de manière publique. D'autres fois, vous pouvez communiquer ces informations en personne après avoir réalisé des évaluations de vulnérabilité des foyers.

## Thèmes de formation supplémentaires pour les programmes de transfert électronique

Les programmes de transfert d'argent sont relativement simples, en général. Cependant, lorsqu'une équipe utilise une nouvelle technologie pour décaisser de l'argent—par exemple, une carte bancaire liée à un système de DAB ou de l'argent mobile—il est essentiel de consacrer suffisamment de temps à s'assurer que les participants ont bien compris comment accéder à leur transfert.

En plus des participants, les équipes doivent éventuellement consacrer du temps et des ressources à la formation des prestataires de services et/ou agents de paiement, car les programmes humanitaires peuvent présenter de nouvelles difficultés pour eux.

## Thèmes de formation sur les transferts électroniques pour les participants au programme

Les thèmes supplémentaires potentiels incluent :

- A La technologie elle-même : fonctionnement ; saisie du code PIN, identification, etc.
- A Les frais associés à la technologie (*par ex.*, frais de transfert, coûts d'accès à une ligne d'assistance, frais d'interrogation du solde, frais en cas de saisie erronée du code PIN, frais de change, le cas échéant, etc.)<sup>53</sup>
- A La gestion responsable du code PIN et du compte (*c.-à-d.*, ne donnez votre code PIN à personne)
- A Comment, quand et où les participants peuvent accéder à leur argent (aux horaires définis par l'agent, 24/24 heures, etc. ; lieux de retrait spécifiques ; exigences de présenter une pièce d'identité aux points de retrait, etc.)
- A Des instructions détaillées sur l'utilisation d'un DAB/point de vente (POS) si c'est une nouveauté pour eux.
- A D'autres exigences liées au service (*c.-à-d.*, dans certains programmes d'argent mobile, les participants ont l'obligation de garder actif leur compte d'argent mobile en réalisant un certain nombre de transactions chaque mois)
- A Les limites ou restrictions placées sur leur compte (*par ex.*, montants maximums de retrait quotidien, solde minimum du compte, etc.)
- A Comment remplacer l'équipement en cas de perte (*par ex.*, carte SIM, téléphone mobile, carte de débit, etc.)

<sup>53</sup> Pour des informations supplémentaires, consultez « Formation : Inclusion des personnes les plus vulnérables » (pages 19-20), Guide de mise en œuvre des transferts électroniques, <https://mcdl.mercycorps.org/gsd/ docs/E-TransferGuideAllAnnexes.pdf>

La formation doit être simple et dynamique pour aider les participants à mémoriser les points clés. Parmi les techniques de formation efficaces, citons les simulations, les jeux de rôles, les démonstrations et les affiches illustrant le processus par des images, particulièrement dans le cas des participants analphabètes ou semi-analphabètes. Pendant la conception des formations et supports, prenez toujours en considération le niveau d'alphabétisation et de calcul du public visé. Des exemples de supports de formation se trouvent dans l'Annexe 13 : Modèle de support de formation<sup>54</sup> du Guide de mise en œuvre des transferts électroniques. L'ELAN a également rassemblé des **modèles de supports de formation** pour les programmes de transfert électronique.<sup>55</sup>

## Utiliser les transferts électroniques pour augmenter l'inclusion financière

Les participants à un programme d'urgence sont souvent exclus ou mal desservis par les systèmes financiers officiels. En règle générale, ils s'appuient sur de l'argent tangible et sur des services financiers informels proposés par leur famille ou les autres membres de la communauté. Ils demandent à des amis ou voisins d'« assurer la garde de leur argent » en échange de frais modiques, ou empruntent de la nourriture dans une boutique du voisinage (crédit-magasin). L'argent est parfois caché sous un matelas ou investi dans des actifs tels que des bijoux ou du bétail. Une catastrophe peut perturber ces systèmes et mécanismes d'adaptation informels sur lesquels s'appuyait la population : ils peuvent perdre l'argent caché à la maison ou confié aux fameux gardiens, ou ne plus pouvoir réaliser d'achats grâce au crédit-magasin.

Exploiter les programmes de transfert d'argent pour améliorer l'accès aux services financiers pourrait rompre ces cycles de catastrophe-vulnérabilité. Un meilleur accès aux services financiers peut diversifier la manière dont les gens épargnent ; leur ouvrir plus de possibilités d'accès

à l'argent et au crédit ; et augmenter l'accès aux outils de protection des moyens de subsistance comme l'assurance.

Beaucoup de questions restent en suspens sur la manière responsable d'associer les bénéficiaires de transfert électronique aux services financiers. Nous savons que le simple transfert de l'argent via une plateforme numérique débouche rarement sur l'utilisation durable de nouveaux services financiers.<sup>56</sup> Des programmes d'inclusion financière efficaces s'efforcent de faire le lien entre les bénéficiaires de transfert électronique et des produits compréhensibles, dignes de confiance, et des établissements financiers qui nourrissent un intérêt à long terme pour cette clientèle.

Toutefois, ne perdez jamais de vue que la priorité de tout programme d'urgence est de fournir une aide vitale dès le départ. Soyez prudent lorsque vous envisagez des technologies, produits et services qui sont nouveaux pour les participants confrontés à une crise. Pour de plus amples informations sur l'inclusion financière dans les CTP, consultez « Conclusions et recommandations concernant l'alphabétisation financière : Programmes TabangKO et SimulaKO »<sup>57</sup> et l'Amorce des services financiers pour les humanitaires.<sup>58</sup>

## Thèmes de formation sur les transferts électroniques pour les prestataires de services et/ou agents de paiement

Les programmes mis en œuvre par des organismes tels que Mercy Corps poussent occasionnellement les prestataires de services hors de leur zone de confort. Nous ne sommes pas nécessairement leur client lambda et nos participants ne sont pas nécessairement leur utilisateur habituel. Dans ces situations—lorsque nous demandons aux agents de paiement d'utiliser de nouvelles technologies (comme les POS) ou de modifier leurs pratiques (comme vérifier un type spécifique de pièces d'identité), il est essentiel de leur fournir une formation complémentaire. Dans certaines situations, vous souhaitez peut-être préciser les attentes concernant les processus de retrait ou d'autres étapes de votre programme. Veillez en outre à présenter aux prestataires de services nos considérations et préoccupations en matière de protection, car il peut s'agir de concepts nouveaux pour eux.

54 Annexe 13 : Modèle de support de formation du Guide de mise en œuvre des transferts électroniques, MCDL, <https://mcdl.mercycorps.org/gsd/docs/E-TransferGuideAnnex13SampleTrainingMaterials.pdf>

55 Mécanisme de délivrance d'argent – modèles de supports de formation, <http://www.cashlearning.org/elan/cash-delivery-mechanism-sample-training-materials>

56 ELAN, « Les transferts électroniques peuvent-ils promouvoir l'inclusion financière dans les situations d'urgence ? » Études de cas au Bangladesh, en Éthiopie et au Zimbabwe, <http://www.cashlearning.org/elan/elan-resources>

57 « Conclusions et recommandations concernant l'alphabétisation financière : Programmes Tabangko et Simulako », MCDL, <https://mcdl.mercycorps.org/gsd/docs/MC2013PhilippinesTabangkoFinancialLiteracy.pdf>

58 Krishnan, Vaidehi, ELAN : Amorce de services financiers pour les humanitaires, MCDL, <https://mcdl.mercycorps.org/gsd/docs/FinancialServicesPrimerELANMC.pdf>

Pour d'autres conseils sur des partenariats fructueux dans le cadre de transfert électronique—et une meilleure compréhension des obstacles courants—consultez le travail de recherche de l'ELAN, *S'associer pour réussir*,<sup>59</sup> qui présente sept conclusions clés concernant les programmes de transfert électronique.

Pour mieux évaluer la capacité de votre prestataire de services, consultez le Guide d'évaluation et de contrat sur l'argent mobile rédigé par l'ELAN.<sup>60</sup>

## ACTIVITÉ D : COMMUNICATION ET FORMATION

### Liste de contrôle et outils/modèles

Case à cocher	Étapes principales	Outil/Modèle	Responsable
<input type="checkbox"/>	Communiquer les détails clés du programme aux participants		Programme
<input type="checkbox"/>	Concevoir des formations pour les participants (et/ou prestataires de services)	Annexe 13 : Modèles de supports de formation, Guide de mise en œuvre des transferts électroniques La collection de l'ELAN de ressources de formation en ligne	Programme
<input type="checkbox"/>	Préparer la formation des participants (et/ou prestataires de services) ; organiser le lieu/louer un espace  Préparer les supports : encriers et encre pour les empreintes digitales, affiches, documents requis, etc.		Programme
<input type="checkbox"/>	Diriger la formation des participants	Liste d'inscription des participants (Annexe 7)	Programme
<input type="checkbox"/>	Diriger la formation des prestataires de services (le cas échéant) ;		Programme

59 *S'associer pour réussir* : Utilisation de l'argent électronique dans les programmes humanitaires, ELAN, MCDL, <https://mcdl.mercycorps.org/gsd/docs/Partnering4SuccessECashELAN.pdf>

60 <https://mcdl.mercycorps.org/gsd/docs/MobileMoneyAssessmentContractingGuide.pdf>



Tom Van Cakenberghe pour Mercy Corps

## ACTIVITÉ E

# Distribution (décaissement d'argent)

Nos conseils sur la distribution sont répartis en deux sections principales.

La **première section** explique comment **préparer et documenter** votre distribution selon que votre programme inclut des conditions ou pas (*par ex.*, un programme UCT versus un programme CCT). Les principaux outils que vous utiliserez en ce sens sont votre plan de distribution (Annexe 13) et votre formulaire de distribution (UCT : Annexe 14 ou CCT : Annexe 15) Un plan de distribution est un outil de haut niveau utilisé pour cartographier votre distribution pour chaque lieu. Considérez-le comme le calendrier général des distributions tout au long du cycle de vie du programme.

Un formulaire de distribution documente les transferts aux participants individuels du programme, en précisant une date et un lieu spécifiques. Il sert de liste des bénéficiaires désignés pour recevoir de l'argent à chaque distribution spécifique.

Des conseils présentés dans la **deuxième section** s'appliquent à votre **processus de gestion des distributions**. Ce processus dépend largement du mécanisme de distribution que vous avez choisi. Les équipes qui effectuent des transferts électroniques par l'intermédiaire d'une banque/d'un MNO auront des domaines de préoccupation très différents de celles qui font appel à un agent de transfert d'argent informel (*par ex.*, un *hawala*) ou procèdent directement à la distribution de l'argent.

La seconde section est divisée en deux sous-rubriques :

1. **Le processus de distribution tel qu'il s'applique généralement** dans la plupart des scénarios.
2. Les facteurs **spécifiques à un prestataire de services/mécanisme de décaissement**. Des conseils sont donnés pour des scénarios spécifiques, y compris :
  - A Distributions d'argent physique/de chèques par un prestataire de services
  - A Transferts électroniques
  - A Argent physique distribué par Mercy Corps

Appliquez uniquement les sous-rubriques qui sont pertinentes à votre programme particulier.

## Compléter votre plan de distribution

Quel que soit le mécanisme de distribution utilisé, toutes les distributions d'argent doivent avoir un plan de distribution dûment complété (Annexe 13). Un plan de distribution contribue à préciser les rôles et responsabilités des différents membres de l'équipe et/ou prestataires de services ; clarifier les points de communication ; s'assurer que le personnel et les ressources administratifs sont disponibles les jours de distribution ; et à prévoir les flux de trésorerie pour le bureau ainsi que les dépenses globales du programme.

Préalablement à la distribution, préparez un plan de distribution pour chaque site. L'équipe Programme doit créer un Plan de distribution sommaire qui couvre toutes les zones du programme, ainsi que des plans de distribution détaillés distincts, spécifiques à chaque site de distribution. Chaque plan de distribution doit inclure les éléments suivants :

- A Un numéro de distribution unique<sup>61</sup>
- A Le lieu de la distribution (ville/village/communauté) et le nom des représentants des autorités locales qu'il faut éventuellement consulter ou inviter
- A Les date(s) auxquelles l'argent sera distribué
- A Le nombre de participants attendus pour recevoir leur argent
- A Le montant d'argent à distribuer à chacun ou le montant total à distribuer ce jour-là
- A Les membres de l'équipe désignés pour réaliser la distribution et/ou les coordonnées de l'un des prestataires de services impliqués dans la distribution
- A Les membres de l'équipe affectés à la surveillance de la distribution

Le plan de distribution est ensuite approuvé par le responsable du programme (ou équivalent), des copies sont fournies aux équipes Finance et Opérations. Le plan de distribution est un document « vivant » qui doit être examiné et mis à jour régulièrement.

**CONSEIL** > Incluez vos équipes Finance et Opérations dans l'élaboration du plan de distribution. Ainsi, elles sont averties que d'importants paiements seront versés aux prestataires de services. Vous aurez peut-être besoin de l'aide du département Opérations pour assurer la sécurité, la disponibilité de véhicules et/ou la fourniture de services ou la gestion des contrats avec les prestataires de services.

---

<sup>61</sup> Le numéro de distribution unique correspond généralement à la date + séquence ; le numéro de distribution permet de facilement différencier **plusieurs distributions qui se déroulent en un même lieu**. Pour des conseils supplémentaires, consultez la page des instructions pour l'Annexe 13 : Plan de distribution.

## Programmes CCT seulement : Vérifier les conditions

Les programmes CCT nécessitent une étape supplémentaire avant le décaissement des fonds : la confirmation que la condition a été remplie par le participant du programme. Ce processus de confirmation doit être pris en compte lorsque vous établissez votre plan de distribution. Cette démarche doit aussi être reflétée dans votre formulaire de distribution et dans la documentation justificative.

Votre formulaire de distribution (Annexe 15 : CCT) est essentiellement une variante de votre liste de participants au programme. Elle comporte des colonnes supplémentaires pour indiquer si la condition du programme a été satisfaite et pour accueillir la signature du participant, attestant qu'il a reçu son argent. Si le montant de votre transfert varie en fonction du niveau de participation, vous devrez peut-être inclure une colonne supplémentaire pour stipuler le calcul du transfert et le montant à verser. Les programmes CCT nécessitent généralement des justificatifs supplémentaires pour vérifier qu'une condition a été satisfaite. Des exemples courants sont présentés dans le Tableau trois ci-dessous.

Si vous utilisez une plateforme de gestion des données, vérifiez que le système vous permettra d'assurer le suivi des conditions. C'est particulièrement important si vous utilisez la plateforme pour générer votre formulaire de distribution.

TABLEAU TROIS

CONDITIONS ET JUSTIFICATIFS COURANTS	
TYPES DE CONDITIONS	EXEMPLES DE JUSTIFICATIFS
<ul style="list-style-type: none"><li>• Construction basique du foyer (rénovation d'hébergement ou de latrines)</li><li>• Stage / formation / emploi de base</li><li>• Accès aux services (vaccinations, clinique médicale)</li><li>• Assiduité scolaire</li><li>• Soutien aux entreprises</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Photographies, récépissés, rapports des visites de suivi</li><li>• Relevé des présences, évaluations des performances, rapports des visites de suivi</li><li>• Récépissés, dossiers des fournisseurs</li><li>• Relevé des présences.</li><li>• Récépissés, photographies, plans d'affaires</li></ul>

## Gestion des distributions

### Le processus global de distribution

Les étapes répertoriées ci-dessous couvrent tous les aspects de la gestion d'une distribution. Toutes les étapes ne seront pas exécutées par des membres de l'équipe Mercy Corps dans tous les programmes ; le prestataire de services ou un autre tiers peut se charger de certaines d'entre elles.

#### AU MOINS UNE SEMAINE AVANT LA DISTRIBUTION

- A Confirmez le plan de distribution et les besoins de soutien auprès des départements Finance et Opérations
- A Réalisez des analyses sur les sexes et la protection afin d'éclairer les problématiques de sécurité, de gestion et de calendrier pour la distribution.
- A Localisez le site de distribution : Assurez-vous que tous les lieux sont sécurisés et adaptés pour accueillir le nombre de participants attendu chaque jour. Obtenez les autorisations requises pour utiliser le site. Réfléchissez à des mesures de protection adéquates contre les conditions météo, des mesures sécuritaires mais dignes pour contrôler la foule et gérer les files d'attente, et enfin, des mesures particulières pour les gens qui ont des besoins particuliers (par ex., personnes âgées, femmes enceintes, femmes allaitantes, personnes souffrant de problèmes de santé chroniques, personnes handicapées, etc.)
- A Préparez votre formulaire de distribution (Annexe 14 ou 15) et communiquez-le à votre prestataire de services.
- A Si nécessaire, payez l'avance éventuellement négociée. (Voir l'encadré « Payer votre prestataire de services » ultérieurement dans cette Activité pour connaître les exigences de documentation spécifiques).
- A Plan de dotation en personnel : Au minimum, deux membres de l'équipe Programme doivent être présents pour surveiller et/ou gérer la foule. Idéalement, un responsable de M&E doit aussi être présent pour diriger le mécanisme CARM. Sachez toutefois que ces chiffres ne sont qu'une règle empirique. Si vous comptez servir un grand nombre de participants au programme, vous devrez peut-être augmenter le nombre de membres de l'équipe en présence.
- A Avisez les représentants de la communauté sur la distribution à venir afin qu'ils puissent être présents pour gérer d'éventuels problèmes, notamment vérifier l'identité des participants.

#### UN À DEUX JOURS AVANT LA DISTRIBUTION

- A Informez les participants au programme du calendrier et du lieu de la distribution. Dans la mesure du possible, réduisez le délai de préavis sans toutefois nuire à la capacité des participants à atteindre le site de distribution (surtout s'ils doivent voyager). Par exemple, vous pouvez aviser un petit village le jour de la distribution. Dans le cas d'un grand centre urbain—ou lorsque les gens doivent voyager jusqu'à un site de distribution plus éloigné—you pouvez donner un préavis plus long.
- A Récupérez tous les supports de distribution. Incluez des copies des formulaires de M&E et Notes au dossier. Récupérez les bannières, marqueurs, stylos (ou encriers pour les empreintes digitales), ruban adhésif, tablettes ou tout autre dispositif utilisé pour le suivi des transferts effectués. Pensez à prévoir des chaises, des bâches pour s'abriter du soleil ou de la pluie, et/ou de l'eau potable pour rendre l'attente éventuelle plus tolérable.

#### LE JOUR DE LA DISTRIBUTION

##### *Au site de distribution :*

- A Apportez des copies des formulaires de distribution pertinents (Annexe 14 ou 15) sur le site.
- A Arrivez tôt pour préparer le site. (Cela peut inclure la mise en place de cordons pour indiquer aux gens où faire la queue ; la pose de panneaux si le processus de distribution se décompose en plusieurs étapes ; la création d'entrées/sorties distinctes pour les hommes et les femmes ; l'installation d'espaces pour s'asseoir ou se reposer à l'ombre ; etc.)
- A Installez votre station ou processus CARM pour la gestion des réclamations et de la rétroaction.

### Une fois que la distribution a commencé :

- A Chaque participant doit présenter la pièce d'identité demandée pour recevoir son argent. Dès qu'il a l'argent en sa possession, le participant signe/appose son empreinte digitale sur le formulaire de distribution (Annexe 14 ou 15) pour accuser réception du transfert.<sup>62</sup> Lorsque tous les participants ont reçu leur argent, les membres de l'équipe chargés de la distribution – et le(s) représentant(s) de la communauté ou prestataires de services, signent et datent le formulaire de distribution.
- A La distribution peut être l'opportunité de recueillir les données manquantes des participants, les données nouvelles (si nécessaire), et/ou des données de référence aux fins du suivi permanent du programme. Ces informations peuvent être collectées pendant que les participants font la queue (pour éviter d'allonger les délais pendant la distribution) ou au moment où ils reçoivent leur argent.

### POST-DISTRIBUTION

- A Mettez à jour le plan de distribution (Annexe 13 ; ou base de données) en vous basant sur les chiffres réels de la distribution tels qu'ils apparaissent sur votre formulaire de distribution signé, et classez le document conformément à votre système de classement national.<sup>63</sup>
- A Classez tout formulaire de suivi de la distribution d'argent (Annexe 16) ou Note au dossier (Annexe 8) concernant les éventuels incidents survenus durant la distribution.
- A Débriefez avec l'équipe sur les ajustements à faire pour améliorer la prochaine distribution. Considérez : le processus de distribution, la sécurité, la prestation de service, le soutien apporté aux gens qui avaient des besoins particuliers, etc.
- A Les prestataires de services factureront le montant transféré ainsi que la commission ou les frais convenus. Cela aura probablement lieu sous une à deux semaines après la distribution. À ce stade, vous devrez traiter la demande de paiement avec votre équipe Finance. (Voir l'encadré « Payer votre prestataire de services » pour connaître les exigences de documentation spécifiques).

---

### Si vous réalisez une distribution massive

Les distributions massives nécessitent une planification et une logistique accrues pour s'assurer que les participants sont servis rapidement et n'encourent pas de frais indus. Idéalement, installez plusieurs points de distribution d'argent sur votre site de distribution et divisez votre formulaire de distribution en deux (par ex., A-M et N-Z, ou 1-500 et 501-1000) ou selon une autre méthode de décomposition logique, pour éviter d'avoir plusieurs listes complètes/principales en circulation sur un point de distribution.

---

---

### Gestion des distributions suivantes

En règle générale, le personnel dirigeant doit assister aux premières distributions pour s'assurer de leur bon déroulement. Pour les distributions suivantes, ils doivent être présents de manière arbitraire, sans préavis, pour réaliser des contrôles ponctuels.

---

<sup>62</sup> Si vous avez autorisé des suppléants, consultez la Fiche de conseils n°2 : Comment gérer les suppléants/substituts ?, Annexe G dans le Guide méthodologique des CTP.

<sup>63</sup> Annexe 10 du Manuel de gestion des programmes : Liste de contrôle du contenu du dossier Programme, <https://mcdl.mercycorps.org/gsd/docs/PMMannex10ProgramFileChecklist.pdf>

---

## Payer votre prestataire de services

Pour compléter le paiement du transfert lorsqu'**aucune avance n'est requise**, soumettez les documents suivants à l'équipe Finance :

- Une demande de paiement
- Annexe 17 : Formulaire de règlement de transfert d'argent
- Facture du prestataire de services
- Copie du contrat signé avec ses amendements éventuels
- Une copie du plan de distribution détaillé (Annexe 13) et des formulaires de distribution (Annexe 14 ou 15) dûment remplis, signés par les participants au programme ainsi que les membres de l'équipe et/ou les membres de la communauté locale présents à la distribution

Dans les scénarios où votre prestataire de services **exige une avance**, soumettez les documents suivants à l'équipe Finance environ une semaine avant la date de versement de l'avance d'argent :

- Un formulaire de demande de paiement pour payer l'avance
- Les justificatifs permettant de traiter l'avance : une copie de votre contrat/amendement(s) signés, une copie de votre plan de distribution détaillé (Annexe 13) pour ce site, ainsi qu'une copie des formulaires de distribution (Annexe 14 ou 15) correspondants

Pour compléter le paiement à l'issue de la distribution, envoyez :

- Une seconde demande de paiement (qui correspond au solde restant, plus les frais éventuels)
- Annexe 17 : Formulaire de règlement de transfert d'argent
- Facture du prestataire de services
- Copie du contrat/des amendements signé(s)
- Copie des formulaires de distribution (Annexe 14 ou 15) dûment remplis, signés par les participants au programme et les membres de l'équipe et/ou les membres de la communauté locale présents à la distribution)

---

## Considérations supplémentaires de distribution

Le plan de votre programme pour la gestion des distributions dépendra largement de la manière dont vous souhaitez fournir l'argent et de votre contrat avec le prestataire de services choisi. Ainsi, nous avons divisé les directives de distribution suivantes en trois grands scénarios :

- A Distributions d'argent physique/de chèques par un prestataire de services
- A Transferts électroniques
- A Distributions directes d'argent physique par Mercy Corps

Dans chacun de ces scénarios hypothétiques, vous devez aussi considérer si les distributions se déroulent dans l'établissement commercial habituel de votre prestataire (*par ex.*, une agence bancaire) ou dans un nouveau lieu (*par ex.*, un site de distribution centralisé, sélectionné par votre équipe de programme). Votre programme devra peut-être accommoder plusieurs méthodes de distribution dans sa structure individuelle globale (*par ex.*, distribution de cartes de débit dans une zone urbaine, associée à une distribution directe d'argent gérée par une société de traitement d'argent dans les zones rurales).

## CONSEIL



Les étapes spécifiques, le calendrier et la répartition des rôles et responsabilités varieront largement en fonction du contrat ou SLA que vous avez conclu avec votre prestataire de services. Des problématiques comme la sécurité, la distance du site de distribution pour les participants et les membres de l'équipe Mercy Corps, et les liquidités peuvent influencer la structure de vos distributions. Aucun document de référence ne peut capturer précisément toutes les itérations possibles de distribution ; c'est pourquoi nous vous invitons à contacter l'équipe MERG pour obtenir de l'aide.

## Distributions d'argent physique/de chèques par un prestataire de services

Les prestataires de services habituellement impliqués dans les distributions d'argent incluent les banques, les agents informels de transfert d'argent (*hawalas*), les SACCO ou d'autres entités de microfinance, sans oublier les commerçants. La variable primaire à considérer pour gérer ce type de distributions est de savoir si la distribution se déroulera dans **l'établissement commercial habituel** du prestataire de services (*par ex.*, une agence bancaire physique) ou **dans un nouveau lieu** (*par ex.*, un agent informel de transfert d'argent qui ferait le déplacement jusqu'à un village où son réseau d'agents n'est pas implanté).

**Les distributions d'argent dans l'établissement commercial d'un prestataire de services** sont plus faciles à gérer, car les transferts d'argent de votre programme sont acheminés via des systèmes existants. Les membres de la communauté ont l'habitude de voir des échanges d'argent dans ces lieux et le risque de transférer de l'argent est atténué par les procédures opérationnelles normales de l'établissement commercial. En outre, les participants au programme connaissent peut-être déjà le prestataire de services sélectionné, grâce à d'autres transactions financières qu'ils effectuent régulièrement avec lui.

Un prestataire de services peut être chargé des distributions d'argent, mais dans **un site autre que son établissement commercial habituel**. Par exemple, après le tremblement de terre au Népal, Mercy Corps a recruté 14 SACCO, une banque et deux commerçants locaux, chargés de distribuer de l'argent dans 24 villages éparpillés à travers quatre districts. Les sites de distribution incluaient des écoles et des espaces communautaires.

Dans ces scénarios, les équipes de Mercy Corps évitent les risques associés au transport et à la distribution de l'argent. Ces types de distribution sont très répandus dans les régions isolées ou mal desservies. Sachez toutefois que puisque votre prestataire de services opère en dehors de ses procédures commerciales ou de sa zone géographique habituelles, ces distributions peuvent nécessiter une importante gestion logistique de la part de Mercy Corps. (Pour des conseils supplémentaires sur les bonnes pratiques en matière de gestion des sites de distribution, consultez « Distribution directe d'argent physique par Mercy Corps » ci-dessous).

### CONSIDÉRATIONS DE DISTRIBUTION : DANS L'ÉTABLISSEMENT COMMERCIAL HABITUEL DE VOTRE PRESTATAIRE DE SERVICES

Dans une situation idéale, les participants au programme recevraient leur argent aux côtés des clients classiques du prestataire de services, en se présentant tout au long de la journée. Le plus souvent, toutefois, les participants du programme arrivent tous en même temps, transformant l'établissement commercial en site de distribution. Les deux parties peuvent avoir besoin d'une aide supplémentaire. Les participants ont parfois besoin d'être soutenus pour avancer rapidement dans le processus de distribution. Le prestataire de services peut aussi avoir besoin d'aide si nous avons—par exemple—modifié ses procédures habituelles concernant la vérification des pièces d'identité ou la documentation.

Pour gérer cette organisation avec succès et s'assurer que votre programme ne gêne pas l'activité commerciale normale du prestataire de services, envisagez d'apporter un soutien supplémentaire à l'établissement commercial durant la distribution.<sup>64</sup> Un tel soutien peut inclure :

- A Gérer la foule dans la dignité et le respect, y compris en prévoyant des mesures à l'attention des personnes qui ont des besoins particuliers (*par ex.*, personnes âgées, femmes enceintes, femmes allaitantes, personnes souffrant de problèmes de santé chroniques, personnes handicapées, etc.)
- A Fournir des informations supplémentaires sur le programme aux participants du programme
- A Vérifier la pièce d'identité (dont le type est convenu d'avance)
- A Aider les participants susceptibles d'avoir des difficultés pour comprendre le processus (*c.-à-d.*, personnes illettrées ou ne connaissent pas l'établissement commercial)
- A Recueillir la rétroaction des participants sur le processus de distribution

### CONSIDÉRATIONS DE DISTRIBUTION : DANS UN SITE NOUVEAU POUR VOTRE PRESTATAIRE DE SERVICES

Si votre prestataire de services distribue de l'argent hors de son établissement commercial habituel, la distribution sera similaire aux distributions d'argent directement organisées et mises en œuvre par Mercy Corps. (En d'autres termes, elles nécessiteront beaucoup de travail de la part de Mercy Corps et du prestataire de services). Assurez-vous d'avoir désigné à l'avance—probablement au stade du contrat—l'organisation responsable de chaque étape du processus de distribution. Les activités pour lesquelles il faut désigner un responsable incluent :

- A Réserver un bâtiment/lieu de distribution qui soit à la fois sûr et accessible
- A Transporter l'argent au site de distribution
- A Inscrire les participants et vérifier leur pièce d'identité
- A Gérer dignement le flux de personnes durant la distribution et prévoir des mesures pour les personnes qui ont des besoins particuliers
- A Surveiller la sécurité durant la distribution
- A Fournir des informations supplémentaires (à propos d'autres produits, services, droits, etc.)



Corinna Robbins/Mercy Corps

## Transferts électroniques

Dans le bon environnement, les transferts électroniques par un prestataire de services offrent le meilleur des deux mondes : l'argent n'est plus physiquement distribué par le prestataire de services ni par Mercy Corps, et les participants au programme peuvent retirer leur argent quand ils le souhaitent. Cependant, négocier les contrats avec les différents acteurs du secteur privé impliqués dans les transferts électroniques—généralement, les banques et MNO—peut être un processus long et coûteux en temps. Si le réseau est sous-développé, Mercy Corps peut être contraint d'investir un temps et une énergie considérables pour gérer des agents de retrait dans les différents secteurs couverts par le programme.

<sup>64</sup> N'oubliez pas que ce point varie largement en fonction du prestataire de services.

Si votre équipe prévoit de transférer de l'argent par voie électronique, veillez à consulter les autres guides et ressources relatifs aux transferts électroniques, en particulier :

- A Le guide de mise en œuvre des transferts électroniques :<sup>65</sup> un guide pas-à-pas pour la mise en œuvre d'un programme de transfert électronique
- A La bibliographie annotée pour Mercy Corps Philippines :<sup>66</sup> une liste complète des documents internes et externes générés par l'équipe Mercy Corps Philippines.
- A Le réseau d'action et d'apprentissage sur les transferts d'argent électroniques (ELAN) :<sup>67</sup> ressources régulièrement mises à jour et destinées aux responsables des programmes de transfert électronique et aux partenaires du secteur privé

N'oubliez pas que les programmes de transfert électronique impliquent souvent une distribution (de matériels, téléphones mobiles, cartes de DAB, etc.) Le processus pour la distribution du matériel ou des articles associés à un programme de transfert électronique s'apparente à celui d'une distribution d'argent réalisée par Mercy Corps, ou à une distribution classique de marchandises. Pour des conseils supplémentaires, consultez les instructions sur la distribution directe d'argent (couverte ci-dessous dans « Distribution directe d'argent physique par Mercy Corps ») afin de découvrir les bonnes pratiques quant à la logistique des distributions.

Étant donné que les produits et prestataires de services de transfert électronique évoluent constamment, mettez-vous en relation avec l'équipe MERG pour connaître leurs toutes dernières recommandations.

## Distribution directe d'argent physique par Mercy Corps

**Les équipes de Mercy Corps doivent directement distribuer de l'argent uniquement lorsqu'aucun fournisseur ou prestataire de services tiers adéquat n'existe.** Bien que distribuer directement de l'argent assure à Mercy Corps un contrôle total de la distribution, c'est l'option la moins désirable, car les risques en matière de sécurité sont exclusivement supportés par nous. Cette méthode implique en outre plus de membres de l'équipe Mercy Corps pour assurer la séparation des tâches et réduire le risque de fraude associé au déplacement et à la distribution de fortes sommes d'argent.

Bien qu'en certains aspects plus simples à mettre en place—et d'apparence moins coûteuses que de recruter un prestataire de services—les distributions directes par Mercy Corps comportent des coûts significatifs en temps de personnel et en ressources.

Si vous avez réalisé votre analyse des réponses pour étudier toutes les options de décaissement possibles (documenté par l'Annexe 9 : Analyse des réponses) et avez choisi de distribuer l'argent directement, suivez les conseils génériques pour la gestion de la distribution, répertoriés au début de l'Activité E, ainsi que les instructions spécifiques ci-dessous.

Les mesures et protections supplémentaires quand Mercy Corps distribue de l'argent directement incluent :

### PRÉALABLEMENT À LA DISTRIBUTION

- A Envoyez votre demande d'avance d'argent. Assurez-vous d'avoir donné un délai de préavis suffisant à votre équipe Finance. Comme vous demandez certainement une avance conséquente, votre équipe Finance a besoin d'un certain temps pour traiter un retrait si important et s'assurer qu'elle dispose de suffisamment d'argent. C'est particulièrement important dans les pays avec contrôles des devises ou là où il est difficile d'obtenir une grosse somme d'argent. La demande doit faire partie des projections de trésorerie réalisées pour la planification de chaque mois futur.

<sup>65</sup> <https://mcdl.mercycorps.org/gsd/docs/E-TransferGuideAllAnnexes.pdf>

<sup>66</sup> Bibliographie annotée pour Mercy Corps Philippines, MCDL, <https://mcdl.mercycorps.org/gsd/docs/MercyCorpsPhilippinesAnnotatedBibliography2015.pdf>

<sup>67</sup> Le site Web de l'ELAN, <http://www.cashlearning.org/elan/elan>

- A Prévoyez la dotation en personnel de la distribution. Au minimum, il est essentiel d'avoir un membre de l'équipe Finance et deux membres de l'équipe Programme à chaque distribution. Cependant, tenez compte du nombre de participants que vous prévoyez de servir : S'ils sont nombreux, vous souhaitez peut-être augmenter le nombre de membres de l'équipe présents.
- A Organisez l'argent : Si le montant des transferts est identique, placez la somme exacte dans des enveloppes individuelles pour éviter de compter d'importantes sommes d'argent en public. Si la qualité des billets est suffisamment bonne pour utiliser un appareil à compter les billets, envisagez d'utiliser une machine pour accélérer le processus et réduire le risque d'erreur humaine.
- A Lorsque vous retirez l'argent à la banque, tenez compte de la valeur des transferts et assurez-vous d'obtenir les coupures correspondantes. Par exemple, si vous transférez 25 USD par bénéficiaire, assurez-vous d'avoir un nombre suffisant de billets de 5 USD pour chaque participant.

## LE JOUR DE LA DISTRIBUTION

- A Les membres de l'équipe Finance présents sur le site de distribution doivent garder le contrôle de l'argent en tout temps.
- A Préparez soigneusement la sécurité avec l'équipe Opérations. Les préparatifs de sécurité incluent l'acheminement en toute sécurité des membres de l'équipe et de l'argent jusqu'au site de distribution, ainsi que la sécurité pendant leur présence sur place.
- A En règle générale, le personnel dirigeant doit assister aux premières distributions pour s'assurer de leur bon déroulement. Pour les distributions suivantes, ils doivent être présents de manière arbitraire, sans préavis, pour réaliser des contrôles ponctuels.

## POST-DISTRIBUTION

- A Liquidez l'avance d'argent. À la fin de la distribution, les membres de l'équipe responsables de la distribution remplissent leur formulaire de distribution en indiquant le montant total de l'argent reçu, le montant total de l'argent décaissé et la différence, c'est-à-dire le solde non réclamé.
- A Une fois la distribution terminée, l'avance doit être liquidée par le département Finance et la documentation doit être rapprochée dans le délai imparti aux fins d'apurer les avances. En règle générale, le personnel s'y attelle dès le retour au bureau de l'équipe de distribution.

Des conseils spécifiques pour les membres de l'équipe Opérations et Finance qui appuient ces distributions sont inclus dans les Directives pour le personnel du département Finance (Annexe 18) et dans les Directives pour le personnel du département Opérations (Annexe 19).

## SUIVI ET ÉVALUATION

---

### Suivi de la distribution—suivi du processus et assurance qualité

Les activités de M&E exécutées pendant les distributions visent à surveiller le processus ; elles sont aussi une bonne opportunité pour l'assurance et le contrôle qualité. Pendant que les membres de l'équipe du programme gèrent la distribution, les membres de l'équipe M&E ou Programme doivent surveiller la distribution, documenter tout événement inhabituel (substitution de participants, etc.), et compléter un formulaire de suivi de la distribution d'argent (Annexe 16).

Le formulaire de suivi de la distribution d'argent capture la rétroaction des participants concernant le processus de distribution afin d'améliorer l'efficacité des distributions ultérieures ou consigne tout problème pouvant nécessiter une action. Il doit être complété par un membre de l'équipe qui n'est pas directement impliqué dans la distribution

d'argent. Si ce n'est pas possible, alors les personnes réalisant la distribution peuvent compléter le formulaire de suivi de la distribution d'argent. Le personnel du programme doit se réunir pour analyser les informations recueillies afin de déterminer s'il faut modifier le processus de distribution lors des prochaines distributions.

Avec le consentement des participants, et lorsque cela est approprié, le personnel du programme doit photographier la distribution pour documenter l'événement.

## Suivi post-distribution (PDM)

Le suivi post-distribution (PDM) implique les participants au programme et s'intéresse principalement au processus et aux résultats. Le PDM doit être réalisé dans un délai raisonnable après chaque transfert d'argent, généralement deux semaines après.

Si votre programme a utilisé un système de transfert électronique qui ne stipulait pas une date de distribution précise (c.-à-d., l'argent était transféré sur les comptes d'argent mobile des participants et ils pouvaient le récupérer quand ils le souhaitent), réalisez votre PDM environ deux semaines après avoir avisé les participants que l'argent a été envoyé. Les précédents programmes nous ont montré que même lorsque les gens sont libres de récupérer l'argent à tout moment, la plupart d'entre eux s'en occupent très rapidement après la date effective du transfert. Sur votre formulaire PDM, ajoutez des questions concernant le moment où ils ont récupéré les fonds, s'ils en ont gardé une partie sur un compte pour épargner, etc.

Examinez également votre plan de M&E pour identifier vos besoins d'informations pour vos outils PDM. En élaborant les questions directement à partir des indicateurs répertoriés dans votre plan de M&E, le questionnaire et le processus de collecte des données seront plus efficaces. Reportez-vous à l'Annexe 20 : Formulaires de suivi PDM pour d'autres outils et modèles.

Les outils de PDM les plus couramment utilisés auprès des participants sont les études sur les foyers et les groupes de discussion.

Les études de PDM auprès des foyers doivent respecter les recommandations de la fiche de conseils sur l'échantillonnage rédigée par l'équipe MEL.<sup>68</sup> En règle générale, ces études permettent de recueillir deux types d'informations : les données d'assurance qualité/responsabilisation et les données pour mesurer la progression par rapport aux indicateurs de suivi de la performance du projet.

Les études de PDM auprès des foyers doivent être administrées sur un échantillon représentatif de participants au programme en utilisant une sélection aléatoire simple (SRS) à partir de la liste globale des participants.<sup>69</sup> Pour plus d'informations sur l'échantillonnage, reportez-vous à la Fiche de conseils MEL : Échantillonnage<sup>70</sup> et au Calculateur de la taille d'échantillon MC.<sup>71</sup> Il peut être difficile de définir la taille de l'échantillon, ainsi n'hésitez pas à prendre contact avec l'équipe MEL pour obtenir de l'aide.

Si vous observez des tendances que vous ne comprenez pas dans les données recueillies dans les études auprès des foyers et des fournisseurs, les groupes de discussion<sup>72</sup> sont une excellente manière d'expliquer ces tendances.

---

68 <https://mcdl.mercycorps.org/gsd/doc/MELTipSheetSampling.pdf>

69 L'utilisation d'une sélection aléatoire simple n'est pas toujours possible, il est donc possible d'y substituer un échantillonnage PPS groupé en 2 phases.

70 <https://mcdl.mercycorps.org/gsd/doc/MELTipSheetSampling.pdf>

71 <https://mcdl.mercycorps.org/gsd/cgi-bin/library?e=q-000-00-0all-00-0-0-0prompt-10-4-dtt-0-11-1-en-9999-20-mchome-sample+size+calculator-00031-011-0-OutfZz-8-00&a=d&c=all&cl=search&d=HASH0e8e49f43b0fca2b15ae6f>

72 Fiche de conseils de l'équipe MERL n°4 : Diriger des groupes de discussion, MCDL, <https://mcdl.mercycorps.org/gsd/doc/MELTipSheetFocusGroups.pdf>

## ACTIVITÉ E : DISTRIBUTION

### Liste de contrôle et outils/modèles

Case à cocher	Étapes principales	Outil/Modèle	Responsable
<input type="checkbox"/>	Établir un plan de distribution et en fournir des copies aux départements Finance et Opérations	Plan de distribution (Annexe 13)	Programme
<input type="checkbox"/>	Créer un formulaire de distribution d'argent (à partir de la liste d'inscription des participants)	Formulaire de distribution (Annexe 14 ou 15)	Programme
<input type="checkbox"/>	Si le prestataire de services a besoin d'une avance :	Demande de paiement Plan de distribution (Annexe 13) et Formulaire de distribution (14 ou 15) Copies du contrat et des amendements	Programme Finance
<input type="checkbox"/>	Préparer les supports pour le site de distribution		Programme
<input type="checkbox"/>	Distribuer l'argent (en cas de distribution directe par Mercy Corps)	Formulaire de distribution d'argent (Annexe 14 ou 15)	Programme de M&E
<input type="checkbox"/>	Surveiller et appuyer la distribution (en cas de collaboration avec un prestataire de services)	Formulaire de suivi de la distribution d'argent (Annexe 16)	Programme Finance
<input type="checkbox"/>	Rendre l'argent non distribué au département Finance, le cas échéant	Formulaire de distribution (Annexe 14 ou 15) - complété et signé	
<input type="checkbox"/>	Régler le paiement avec le prestataire de services	Demande de paiement Plan de distribution (Annexe 13) et Formulaire de distribution (14 ou 15) Copies du contrat et des amendements	Programme Finance
<input type="checkbox"/>	Adapter les processus du programme grâce à la rétroaction de suivi	Formulaires de suivi PDM (Annexe 20)	Programme



Tom Van Cakenberghe pour Mercy Corps

## ACTIVITÉ F

# Transitions en fin de programme

La planification et la gestion soigneuse des parties prenantes tout au long de la mise en œuvre de votre programme ont jeté les bases pour la fin de votre programme. Il est important d'examiner votre plan de fin de programme au moins 90 jours avant la date d'échéance de votre programme. Les transitions en fin de programme sont détaillées dans le Manuel de gestion des programmes.<sup>73</sup> Des conseils spécifiques concernant l'interruption d'un programme de transfert d'argent incluent de communiquer la date de la dernière distribution, recueillir et partager les enseignements tirés, y compris les performances des prestataires de services, et réaliser une vérification finale des documents.

**CONSEIL** > Votre distribution finale doit avoir lieu au moins un mois avant la date de fin de votre programme. Cela vous permettra de rapprocher les documents de la distribution et de payer les dernières factures de votre prestataire de services, le cas échéant.

## Plan de communication

Assurez-vous que votre plan de fin de programme inclut des étapes pour communiquer la clôture de votre programme aux participants, prestataires de services et autres parties prenantes clés. Rappelez à tous la date de la dernière distribution afin qu'ils puissent se préparer à la transition. Pour tous les programmes de transfert d'argent, la dernière distribution doit avoir lieu au moins 30 jours avant la fin de l'accord de subvention. Par exemple, si la date de fin du programme est le 30 juin, le dernier transfert d'argent doit avoir lieu avant le 30 mai.

## Enseignements tirés

Pour le bénéfice des futurs programmes de transfert d'argent—et les responsables de ces programmes !—veuillez documenter les grands enseignements tirés de la mise en œuvre de votre programme. Dans la pleine mesure du possible, ces enseignements doivent inclure une évaluation des partenariats (surtout les prestataires de services de manipulation d'argent) ainsi qu'une analyse des obstacles et/ou opportunités rencontrés en termes de sexe, sécurité, dignité et

<sup>73</sup> <https://mcdl.mercycorps.org/gsd/docs/ProgramManagementManualPMM.pdf>

inclusion de personnes ayant des besoins particuliers. Idéalement, ces informations auront été collectées et rapportées tout au long de la mise en œuvre puis compilées dans un rapport final. Au minimum, ce rapport final doit être transmis au directeur des programmes de votre région et à l'équipe MERG.



Dans le cadre de la clôture de votre programme, saisissez les informations de votre programme dans le Cash Atlas, une base de données globale des programmes de transfert d'argent gérés par le partenariat d'apprentissage sur l'argent (CaLP) : <https://www.cash-atlas.org/login>

L'équipe MERG partage également les enseignements tirés dans un modèle de profil de programme. (De nombreux programmes antérieurs sont capturés dans l'Annexe G du Guide méthodologique des CTP). Pour ajouter à ce corpus grandissant d'informations – ou pour modeler votre document des enseignements tirés sur ce format – n'hésitez pas à utiliser le modèle de profil de programme (Annexe 21).

## Rétroaction sur les fournisseurs préqualifiés

Si vous avez utilisé un prestataire de services figurant sur la liste des fournisseurs pré-qualifiés de Mercy Corps, résumez sa performance dans le dossier de pré-qualification sous « Références. » Le Résumé des performances est documenté et signé par le responsable du programme et le détenteur du budget qui a signé le contrat. Si le prestataire de services n'a pas rempli ses obligations contractuelles, transmettez le problème aux équipes PALM et MERG. Toutes deux pourront examiner la pré-qualification pour assurer le suivi global des performances et vérifier que la liste des fournisseurs préqualifiés est à jour.

## Vérification finale de la documentation et archivage

Le personnel du programme doit vérifier la description des livrables et la documentation du programme pour s'assurer que tout est complet et classé correctement. La Page 35 du Manuel de gestion de programmes contient des instructions explicites pour rédiger une description des livrables. La politique de Mercy Corps relative à l'archivage des dossiers du programme<sup>74</sup> détaille le contenu du dossier Programme.

Conservation de dossiers et archivage – section 7 du Manuel de finance sur le terrain<sup>75</sup> – contient des instructions sur l'archivage des documents financiers.

## SUIVI ET ÉVALUATION

---

### Évaluation finale

La norme minimale de Gestion du programme prévoit que les évaluations finales du programme soient effectuées et qu'un rapport soit mis à disposition. Ces évaluations peuvent être très simples pour les programmes plus petits ou moins complexes (*par ex.*, un rapport documenté d'étude finale uniquement), ou plus détaillées pour les programmes de plus grande envergure ou particulièrement complexes (*par ex.*, une évaluation de l'impact externe et de la performance). Les évaluations peuvent être internes ou externes, en fonction des exigences des donateurs, du financement disponible, des capacités internes, des objectifs de l'évaluation et d'autres circonstances.

---

<sup>74</sup> Politique de conservation et d'archivage des dossiers du programme, MCDL, <https://mcdl.mercycorps.org/gsd/docs/ProgramRecordRetentionPolicyProceduresAllAnnexes.pdf>

<sup>75</sup> Manuel financier de terrain, MCDL, <https://mcdl.mercycorps.org/gsd/docs/FieldFinanceManual2013.pdf>

Presque tous les types d'évaluations impliqueront une étude finale, qui utilisera les mêmes outils que l'étude de référence pour comparer les résultats et déterminer à quels changements le programme a contribué. Le choix d'autres méthodes d'évaluation dépendra du type de programme, des ressources disponibles et du type de questions auxquelles l'évaluation s'efforce de répondre. Pour qu'une évaluation contribue à améliorer la qualité du programme, ses conclusions doivent être clairement documentées et largement diffusées au sein de Mercy Corps et parmi les autres parties prenantes, le cas échéant. Le rapport d'évaluation doit inclure une description de la méthodologie d'évaluation, les conclusions, les recommandations et les enseignements tirés.

Pour des informations supplémentaires sur les évaluations finales, consultez la Fiche de conseils n°4 : Réaliser des évaluations finales sur les programmes de transfert d'argent, Annexe G du Guide méthodologique des CTP.<sup>76</sup>

## ACTIVITÉ F : TRANSITIONS EN FIN DE PROGRAMME

### Liste de contrôle et outils/modèles

Case à cocher	Étapes principales	Outil/Modèle	Responsable
<input type="checkbox"/>	Consulter et actualiser votre plan de fin de programme		Programme
<input type="checkbox"/>	Réaliser une évaluation finale	Modèle d'évaluation sur l'ampleur du travail Directives concernant les rapports d'évaluation Fiche de conseils n°4 : Réaliser les évaluations finales des programmes de transfert d'argent, Guide méthodologique des CTP	Suivi et évaluation du programme
<input type="checkbox"/>	Documenter les enseignements tirés et la performance des prestataires de services	Modèle de profil des programmes (Annexe 21) Dossier de préqualification PALM — « Références »	Programme
<input type="checkbox"/>	Communiquer les derniers détails du programme aux participants	Note au dossier (Annexe 8) en cas de modification ; approbation écrite du donateur, le cas échéant.	Programme
<input type="checkbox"/>	S'assurer que la documentation requise est correctement classée	Consultez la politique de rétention des dossiers du programme pour des détails Section 7, FFM	Programme Finance

76 <https://mcdl.mercycorps.org/gsd/docs/CTP1MethodologyGuidewAnnexes.pdf>

## CONTACT

ALEXA SWIFT

Conseillère en rétablissement économique rapide |  
Équipe marchés, rétablissement économique et croissance  
aswift@mercycorps.org

BREE OSWILL

Conseillère en projets spéciaux |  
Équipe marchés, rétablissement économique et croissance  
boswill@mercycorps.org

### À propos de Mercy Corps

Mercy Corps est une organisation internationale leader animée par la conviction qu'un monde meilleur est possible. En cas de catastrophe, en cas de difficulté, dans plus de 40 pays à travers le monde, nous nous associons pour mettre en œuvre des solutions audacieuses — pour aider les gens à triompher de l'adversité et construire des communautés plus fortes de l'intérieur. Maintenant, et pour l'avenir.



45 SW Ankeny Street  
Portland, Oregon 97204  
888.842.0842

[mercycorps.org](http://mercycorps.org)