



# Manuel sur les transferts de type monétaire

DEUXIÈME ÉDITION 2014

Programme Alimentaire Mondial, 2014  
Via C.G. Viola, 68-70, Rome 00148, Italie

Ce manuel a été préparé par le Programme Alimentaire Mondial des Nations Unies à l'intention de son personnel et de ses partenaires. La reproduction en est autorisée, sauf à des fins commerciales, sous réserve que le PAM soit mentionné comme en étant l'auteur.

Photo de couverture: PAM/Ancel Kats/Palestine

Pour consulter les instructions les plus récentes, voir: <http://go.wfp.org/web/cash-and-vouchers/home>

© Programme Alimentaire Mondial 2014

# Manuel sur les transferts de type monétaire

DEUXIÈME ÉDITION 2014



**Programme Alimentaire Mondial**



# Remerciements

Cette deuxième édition du Manuel du PAM sur les transferts de type monétaire a été élaborée avec la participation active de plusieurs divisions et bureaux du Siège, des bureaux régionaux et des bureaux de pays, dont les suivants:

- Budget et programmes
- Services logistiques communs
- Communications
- Préparation aux situations d'urgence et appui aux interventions en cas de crise
- Sécurité sur le terrain
- Finances et Trésorerie
- Bureau chargé de la problématique hommes-femmes
- Partenariats avec les gouvernements
- Technologies de l'information
- Bureau des services juridiques
- Bureau de l'évaluation
- Nutrition
- Coordination des partenariats et de l'action de sensibilisation
- Gestion et suivi de la performance
- Politiques et programmes
- Chaîne d'approvisionnement
- Bureau régional de Bangkok
- Bureau régional du Caire
- Bureau régional de Dakar
- Bureau régional de Johannesburg
- Bureau régional de Nairobi
- Bureau régional de Panama
- Bureaux de pays

Un grand merci pour toutes leurs contributions.



# Avant-propos

De nos jours, le Programme Alimentaire Mondial (PAM) est le chef de file des interventions d'assistance alimentaire dans le monde. Il attache la plus haute importance à l'excellence, quelle que soit la modalité d'assistance à laquelle il a recours – distribution de produits alimentaires en nature, d'espèces, de bons ou combinaison de ces trois options. C'est dans cet esprit que nous avons le plaisir de publier la deuxième édition du Manuel sur les transferts de type monétaire.

Depuis cinq ans, les transferts de type monétaire ont connu un essor rapide et le PAM les utilise dans maintes situations de crise, zones d'intervention et économies pour venir en aide à des populations très diverses. Et comme son Plan Stratégique 2014-2017 confirme cette orientation, cette tendance devrait en outre se poursuivre dans les années à venir.

Cette nouvelle édition du Manuel sur les transferts de type monétaire présente les procédures et processus internes les plus récents, et les outils (notamment d'analyse, d'estimation des besoins et de suivi) mis au point grâce à la collaboration entre divers départements et divisions du Siège, en particulier celles qui sont chargées de la gestion des ressources, de l'obligation redditionnelle et des services concernant les opérations, et à de substantielles contributions des bureaux régionaux et des bureaux de pays.

La révision et l'actualisation de ce manuel s'inscrivent plus largement dans une stratégie d'appui aux bureaux de pays afin qu'ils acquièrent les compétences et les connaissances nécessaires pour choisir la ou des modalités de transfert la (les) plus adaptée(s) au contexte et aux objectifs d'une intervention. Un autre aspect de cette action de soutien au terrain consiste à former directement le personnel des bureaux de pays en matière de transferts de type monétaire, à lancer des modules multifonctionnels d'apprentissage accessibles en ligne pour le personnel du PAM et de ses partenaires, et à développer un site Web sur les transferts de type monétaire offrant de nombreuses autres ressources aux bureaux de pays.

S'efforçant de répondre le plus efficacement possible aux besoins de ceux auxquels il apporte son appui, le PAM continuera de mettre au point et d'actualiser les ressources reflétant les modalités innovantes mises en œuvre pour fournir une assistance alimentaire dans un monde qui ne cesse d'évoluer.



Ramiro Lopes da Silva  
Sous-Directeur exécutif  
Chargé des services  
concernant les opérations

# Table des matières

## INTRODUCTION

Remerciements .....	3
Avant-propos .....	5
i. Au sujet du présent manuel .....	8
ii. Concepts .....	11

## PARTIE A. ESTIMATION DES BESOINS ET ANALYSE DE LA RÉPONSE

<b>A.1 CHOIX DE LA MODALITÉ DE TRANSFERT</b> .....	<b>21</b>
<b>A.2 DIAGNOSTICS</b> .....	<b>24</b>
A.2.1 Estimation des besoins.....	24
A.2.2 Diagnostics des capacité sectorielles .....	30
<b>A.3 ANALYSE DES RISQUES</b> .....	<b>43</b>
<b>A.4 ANALYSE DE LA RÉPONSE: ÉLABORATION DES OPTIONS ET CHOIX DES MODALITÉS DE TRANSFERT</b> .....	<b>47</b>
A.4.1 Calcul de la valeur du transfert .....	47
A.4.2 Analyse ex-ante du rapport coût-efficience, coût-efficacité et des externalités .....	51
<b>A.5 CONSULTATIONS SUR LE CHOIX DE LA MODALITE DE TRANSFERT</b> .....	<b>62</b>
A.5.1 Matrice de notation.....	63
<b>A.6 CHOIX DU DISPOSITIF D'EXÉCUTION DU TRANSFERT</b> .....	<b>63</b>
A.6.1 Modèles de distribution standard .....	63
A.6.2 Solutions commerciales.....	62
A.6.3 SCOPE et les solutions de transfert spécifiques au PAM.....	70
A.6.4 Choix du mode d'exécution le plus adapté-liste de contrôle.....	71
A.6.5 La plateforme commune pour les transferts de type monétaire.....	72
<b>A.7 CONCEPTION DE L'INTERVENTION/DU PROJECT</b> .....	<b>73</b>
A.7.1 Formulation du document du projet.....	73
A.7.2 Suivi et évaluation.....	75
A.7.3 Processus d'approbation de l'opération.....	77
<b>A.8 PRINCIPAUX ASPECTS DE L'ESTIMATION DES BESOINS ET DE L'ANALYSE DE LA REPNSE</b> .....	<b>78</b>

## Parte B: PARTIE B. MISE EN PLACE DE LA RÉPONSE

<b>B.1 ÉLABORATION D'UN PLAN D'OPÉRATIONS</b> .....	<b>84</b>
B.1.1 Généralités.....	84
B.1.2 Principaux éléments à inclure dans le plan d'opérations.....	84
<b>B.2 ANALYSE DE LA FILIÈRE D'APPROVISIONNEMENT (PIPELINE) DES TRANSFERTS DE TYPE MONÉTAIRE</b> .....	<b>85</b>
<b>B.3 PROCESSUS DE SÉLECTION ET DE PASSATION DES MARCHÉS DE PARTENAIRES ET PRESTATAIRES DE SERVICES</b> .....	<b>85</b>
B.3.1 Demande d'achat.....	86
B.3.2 Processus de sélection et de passation des marchés des fournisseurs et des prestataires de services.....	88
B.3.3 Sélection et contractualisation des partenaires coopérants.....	104
<b>B.4 PROCÉDURES OPÉRATOIRES NORMALISÉES</b> .....	<b>106</b>
B.4.1 Généralités.....	106

<b>B.5 RESPONSABILITÉS ENVERS LES PARTENAIRES ET LES BÉNÉFICIAIRES</b> .....	<b>106</b>
B.5.1 Formation des parties prenantes.....	106
B.5.2 Responsabilité envers les bénéficiaires.....	108
<b>B.6 SCOPE: PLATEFORME DE GESTION DES BÉNÉFICIAIRES ET DES TRANSFERTS DU PAM</b> .....	<b>109</b>
B.6.1 Gestion des données sur les bénéficiaires et mise en place des interventions.....	109
B.6.2 Installation de SCOPE et de la plateforme de transfert.....	111
<b>B.7 ENREGISTREMENT ET SENSIBILISATION DES BÉNÉFICIAIRES</b> .....	<b>114</b>
B.7.1 Enregistrement des bénéficiaires.....	114
B.7.2 Enregistrement des bénéficiaires à l'aide de SCOPE.....	114
B.7.3 Sensibilisation des bénéficiaires.....	117
<b>B.8 MISE EN PLACE DU SYSTÈME DE SUIVI ET D'ÉVALUATION</b> .....	<b>119</b>
B.8.1 Besoins en matière de suivi.....	119
B.8.2 Aspects du projet à suivre.....	120
B.8.3 Élaboration du plan de suivi.....	122
B.8.4 Élaboration des outils de suivi.....	122

## **PARTIE C. CYCLE DE DISTRIBUTION**

<b>C.1 RÔLES, RESPONSABILITÉS ET SÉPARATION DES TÂCHES</b> .....	<b>133</b>
C.1.1 Matrice RACI par domaine d'activité.....	133
C.1.2 Directive commune des départements des opérations (OS), et de la gestion des ressources et l'obligation redditionnelle (RM).....	135
<b>C.2 SERVICE D'ASSISTANCE ET GESTION DE LA PLATEFORME IT</b> .....	<b>136</b>
<b>C.3 GESTION DES RISQUES POUR LES SCÉNARIOS DE REMISE DIRECTE D'ESPÈCES OU DE BONS</b> .....	<b>137</b>
C.3.1 Transport de fonds.....	137
C.3.2 Stockage des fonds.....	139
C.3.3 Distribution et suivi.....	139
C.3.4 Exposition aux risques.....	139
C.3.5 Procédures à suivre en cas de perte.....	139
<b>C.4 RESPONSABILITÉS ENVERS LES PARTIES PRENANTES DU PROJET</b> .....	<b>140</b>
C.4.1 Coordination extérieure.....	140
C.4.2 Communication extérieure.....	142
<b>C.5 SUIVI ET RAPPORTS</b> .....	<b>142</b>
C.5.1 Rôles et responsabilités habituels en matière de suivi.....	142
C.5.2 Activités de suivi et rapports.....	147
C.5.3 Rapports standard sur les projets (SPR) et rapport annuel sur les résultats (APR).....	147
<b>C.6 LISTE DE CONTRÔLE CONCERNANT L'EXÉCUTION</b> .....	<b>149</b>
<b>ANNEXE 1.</b> Schéma détaillé de la Directive commune OS2013/003 RM2013/005.....	<b>150</b>

## **PARTIE D. CLÔTURE DE L'INTERVENTION**

<b>D.1 TIRER LES ENSEIGNEMENTS</b> .....	<b>158</b>
D.1.1 Distinction entre évaluation et revue.....	158
D.1.2 Appréciation du choix de la modalité de transfert.....	158
<b>D.2 ARCHIVAGE DES DONNÉES</b> .....	<b>162</b>

<b>LISTE DES SIGLES</b> .....	<b>164</b>
-------------------------------	------------

# i. Au sujet du présent manuel

## PRÉFACE - NOTE D'ORIENTATION

### Le modèle opératoire ou Business Process Model (BPM)

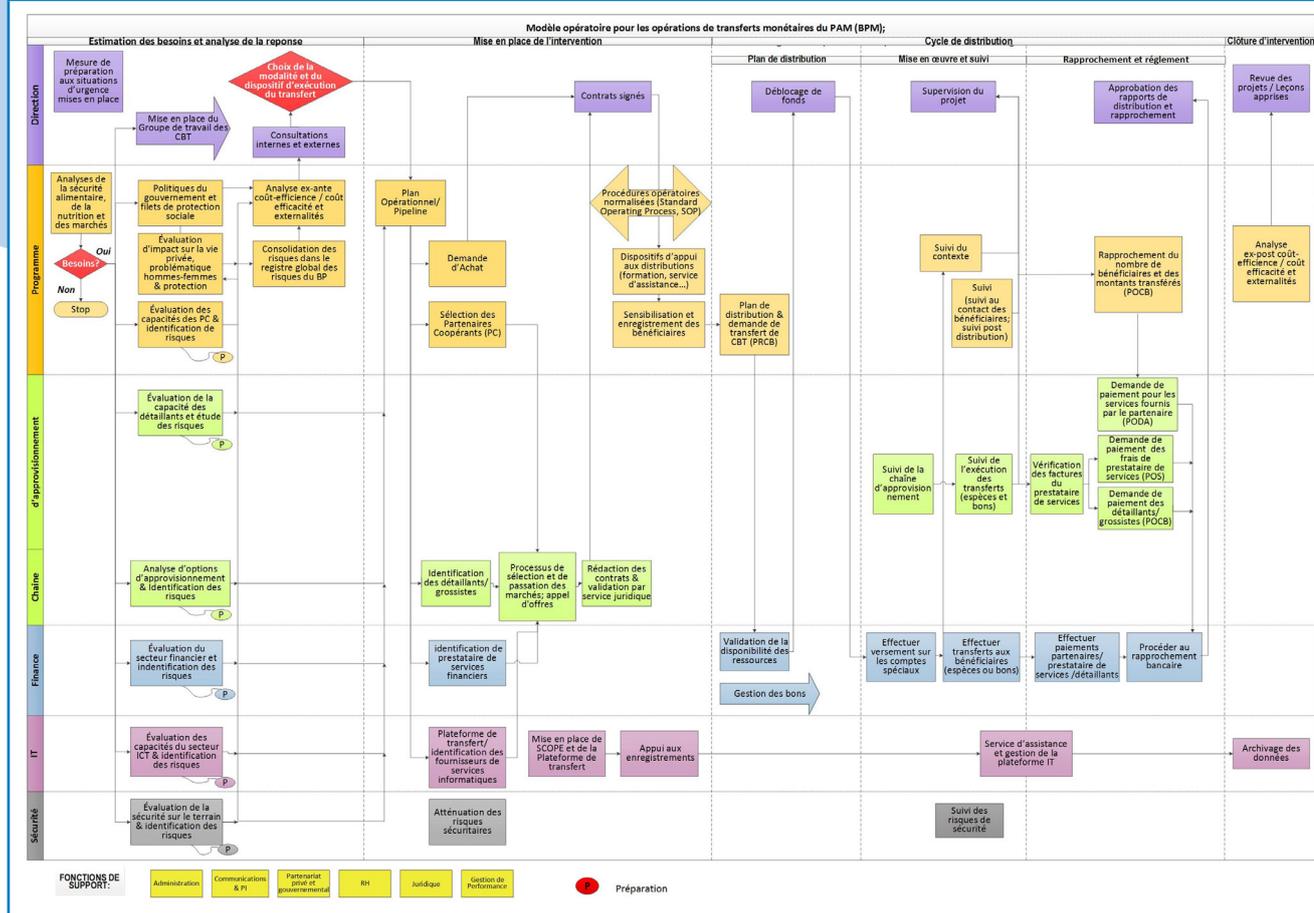
Le nouveau modèle opératoire pour les opérations de transferts de type monétaire du PAM ou *Business Process Model (BPM)*, entériné en 2014 par le comité directeur du PAM chargé des transferts de type monétaire, guide l'élaboration et la mise en œuvre des programmes de transferts de type monétaire dans les bureaux de pays, en définissant clairement les rôles et les responsabilités de tous les services concernés, à savoir ceux qui s'occupent de la gestion, des programmes, de la logistique et des achats (chaîne d'approvisionnement), des finances, des technologies de l'information et de la sécurité, aux cours des quatre phases d'une opération. Ce modèle tire fortement parti de l'expérience croissante acquise par le PAM sur le terrain en matière de programmes de transferts de type monétaire, et associe les meilleures pratiques des bureaux de pays aux exigences de transparence et de séparation adéquate des tâches.

Ce manuel reprend la structuration du BPM pour fournir des instructions complètes à tous les services des bureaux de pays s'occupant de programmes de transferts de type monétaire tout au long du cycle du projet: de l'estimation des besoins et de l'analyse de la réponse, à la mise en place de l'intervention, au cycle de distribution et à la clôture de l'intervention.

### Finalité

En septembre 2014, le comité directeur du PAM chargé des transferts de type monétaire a validé un nouveau modèle opératoire (BPM) pour guider les interventions de transferts monétaires du PAM à l'échelle des pays. Ce modèle tire fortement parti de l'expérience croissante acquise par le PAM sur le terrain en matière de programmes de transferts de type monétaire, et associe

**Figure 1: Modèle opératoire pour les opérations de transferts de type monétaire du PAM (BPM)**



les meilleures pratiques des bureaux de pays aux exigences de transparence et de séparation adéquate des tâches, en définissant clairement les rôles et les responsabilités des différents services d'un bureau de pays au cours des phases d'**estimation des besoins**, d'**analyse** et de **mise en place de l'intervention**, du **cycle de distribution** et jusqu'à la **clôture de l'intervention**. Ce manuel, ainsi que la matrice [\*RACI \(Réalise/Assume/Consulté/Informé ou RACI Matrix\)\*](#)<sup>1</sup>, s'appuient sur le modèle du PAM et le développent, en définissant des mesures de protection, des normes et des procédures à appliquer pour guider le choix d'une modalité de transfert et le recours aux transferts monétaires et/ou aux bons dans le cadre des programmes d'assistance alimentaire du PAM tout au long du cycle d'un projet, aux stades de l'estimation des besoins, de l'analyse et de la conception de l'intervention, de sa mise en œuvre et de son évaluation. Il propose aux lecteurs des modèles, des outils et des matrices à utiliser à chaque étape.

Ce manuel comporte quatre parties principales:

**Partie A** décrit les processus d'estimation des besoins et d'analyse de la réponse dont le but est de choisir la modalité de transfert et, partant, les processus de conception de l'intervention les plus appropriés.

**Partie B** décrit les processus de mise en place de l'intervention, qui permettent de choisir le moyen de transfert le plus approprié, de sélectionner et de recruter les partenaires et les prestataires de services et de définir les procédures opératoires normalisées.

**Partie C** décrit les processus de mise en œuvre de l'intervention, qui permettent d'exécuter les transferts, de suivre l'assistance et ses effets, ainsi que les procédures à appliquer en matière de rapports et de rapprochement comptable.

**Partie D** décrit les processus d'évaluation en ce qui concerne le choix de la modalité de transfert, sa justification et son efficacité pour atteindre les objectifs des programmes.

Bien que le présent manuel s'efforce d'aborder de manière exhaustive tous les aspects des programmes de transferts de type monétaire, de l'estimation des besoins à la clôture de l'intervention, il doit être utilisé en parallèle des autres documents d'orientation du PAM (voir le Guide d'élaboration des programmes et les autres références mentionnées).

## Audience

La sélection de la modalité de transfert appropriée, la conception d'un projet recourant aux transferts de type monétaire et sa mise en œuvre sont des processus multifonctionnels.

Le présent manuel s'adresse donc à:

- l'ensemble du personnel du PAM, tous services et fonctions confondus, dans les bureaux de pays, les bureaux régionaux et au Siège. Il s'agit notamment du personnel chargé de la gestion, des programmes – y compris de l'analyse et cartographie des vulnérabilités (VAM) et lesuivi et'évaluation (M&E) – de la logistique et des achats (chaîne d'approvisionnement), des finances, des technologies de l'information et de la sécurité sur le terrain, ainsi que des fonctions d'accompagnement que sont notamment l'administration, la communication et l'information, les partenariats avec les gouvernements et le secteur privé, les ressources humaines, les services juridiques, la gestion des ressources et la gestion de la performance;
- le personnel des bureaux régionaux et du Siège qui prend partie aux processus d'examen et d'approbation (document des projets, accords contractuels, etc.) des programmes faisant appel aux transferts de type monétaire ainsi qu'à leur évaluation;
- les partenaires coopérants potentiels et les autres organismes des Nations Unies, pour qu'ils comprennent les outils et procédures internes auxquels le PAM a recours pour mettre en œuvre ses modalités de transfert.

<sup>1</sup> La matrice RACI, qui fait partie intégrante du présent manuel, indique clairement les unités chargées de la Réalisation, celle qui Assume et doit rendre des comptes, celles qui sont Consultées et Informées à tous les stades de chaque processus du modèle opératoire (BPM)

## Principe: choisir la modalité de transfert

Par modalité de transfert, on entend la façon de distribuer les ressources; il s'agit d'un moyen et non d'une fin.

Depuis que le PAM est passé de l'aide à l'assistance alimentaire, il dispose de trois modalités distinctes de transfert des ressources aux bénéficiaires ciblés:

- remise de produits alimentaires (provenant d'une contribution en nature et/ou achetés)
- remise de bons
- remise d'espèces

La modalité ou la combinaison de modalités de transfert choisie doit être celle qui est la plus adaptée, c'est-à-dire celle qui est comparativement la plus avantageuse pour répondre aux besoins des bénéficiaires et atteindre les objectifs du programme efficacement et au moindre coût. Quelle que soit la modalité retenue (produits alimentaires, bons, espèces ou une combinaison de ces options), les programmes, projets et activités doivent être conformes à la mission du PAM et à son Cadre stratégique.

Les espèces et les bons, associés aux produits alimentaires, offrent au PAM plus de souplesse pour faire face aux problèmes liés à la faim et à la nutrition, et lui permettent d'adapter l'assistance alimentaire aux besoins des bénéficiaires, y compris les besoins nutritionnels spéciaux, et au contexte (c'est-à-dire ce qui est possible, acceptable et/ou réalisable dans une situation donnée), en leur permettant d'accéder plus aisément aux produits alimentaires disponibles sur les marchés locaux.

Une **combinaison** de plusieurs modalités de transfert peut atténuer les répercussions négatives que pourrait avoir le recours à une seule de ces modalités (encadré 1).

### Encadré 1: Exemples de combinaisons de modalités de transfert introduites au bon moment

Les enfants reçoivent un aliment mélangé fortifié (à base de farine de maïs et de soja) en nature, et leurs parents des bons ou des espèces pour subvenir aux besoins alimentaires de la famille.

En fonction des disponibilités sur les marchés, il peut être plus adapté de distribuer des aliments de base en nature et d'y associer un bon permettant à la famille d'acheter des produits frais, notamment de la viande, du poisson, des produits laitiers, des légumes et des fruits, de façon à l'aider à adopter un régime alimentaire équilibré, diversifié et nutritif.

Un exemple de programmation judicieuse peut être de changer de modalité de transfert afin de passer de la distribution d'espèces et/ou de bons à des distributions de produits alimentaires en nature pendant la période de soudure, au cours de laquelle les prix montent parce que l'offre diminue et que la demande augmente.

## Méthode de programmation

Les principes et méthodes fondamentaux d'estimation des besoins, d'analyse de la réponse à apporter et de la conception des projets du PAM n'ont pas changé avec l'introduction des distributions de bons et d'espèces. Il faut toujours évaluer la situation de manière détaillée de façon à bien appréhender les répercussions du choc et les besoins des bénéficiaires.

La diversification des modalités de transfert suppose: i) une analyse systématique des marchés pour déterminer si une intervention faisant appel aux marchés locaux est envisageable; et ii) une meilleure compréhension du contexte grâce à une série de diagnostics des capacités sectorielles. On pourra ainsi voir ce qu'il est possible et réaliste de faire dans un contexte donné et ce qui est acceptable pour les bénéficiaires, le but étant de s'assurer que la modalité de transfert retenue soit la plus adaptée.

## ii. Concepts

### Modalité de transfert

Par modalité de transfert, on entend la façon dont l'assistance est transférée aux bénéficiaires ciblés. Au PAM, il peut s'agir de produits alimentaires en nature, de bons et/ou d'espèces (encadré 2). Une modalité de transfert est un moyen mais n'est ni un projet ni un objectif en soi.

#### Encadré 2: Modalités de transfert

##### Transferts en argent

Assistance monétaire fournie en espèces ou par virement électronique à une personne ou à un ménage et qui lui permet d'accéder directement (ou par l'entremise d'un partenaire coopérant, d'un gouvernement hôte et/ou d'un prestataire de services) aux produits alimentaires disponibles sur le marché.

##### Transferts sous forme de bons

Assistance fournie à une personne ou à un ménage sous forme de bon papier ou de bon électronique à échanger contre des produits alimentaires auprès de détaillants présélectionnés ou à l'occasion de foires organisées spécifiquement pour une liste de produits établie au préalable, mais pas contre de l'argent liquide. Les détaillants sous-traitants auprès desquels les bons peuvent être échangés sont sélectionnés au préalable par le PAM ou ses partenaires en fonction de critères spécifiques [B.3.2.2]. Les deux principaux types de bons sont les suivants:

**Bon-produits**, à échanger contre des produits alimentaires spécifiés et dans les quantités prédéterminées par le PAM. La valeur de ce bon est exprimée en quantités de produits alimentaires.

**Bon-valeur**, à échanger contre un assortiment choisi par le bénéficiaire parmi une liste de produits alimentaires préalablement établie par le PAM et à concurrence de la valeur monétaire indiquée sur le bon. La valeur de ce bon est exprimée en termes monétaires.

*NOTE: dans certains cas, les bénéficiaires sont autorisés à recevoir de l'argent liquide en échange d'un bon-valeur (encaissement) afin de pouvoir acheter des produits frais (non disponibles auprès des détaillants sous-traitants) sur le marché. Le bureau de pays doit alors en préciser le montant maximal.*

##### Transferts de produits alimentaires en nature

Assistance alimentaire fournie à une personne ou à un ménage ciblé sous forme de rations sèches ou cuisinées (prêts à consommer).

### Modèles de distribution

En ce qui concerne les modalités de transfert en espèces et/ou sous forme de bons, qui dépendent davantage des possibilités commerciales et technologiques locales que les distributions de produits en nature, il est possible d'utiliser divers moyens et types de matériel pour remettre l'assistance alimentaire. Ces moyens diffèrent d'un pays à l'autre peuvent néanmoins relever de quatre modèles de distribution: remise immédiate d'espèces, compte de caisse, bons papier et bons électroniques (voir également les figures 2 et 3).

### Modèles de distribution en argent

**Remise immédiate d'espèces:** les espèces sont mises immédiatement à la disposition des bénéficiaires soit en les leur remettant directement (par exemple, sur un chantier), soit en leur demandant de les retirer auprès d'un intermédiaire ou au comptoir d'une banque. Dans les deux cas, les bénéficiaires ne sont pas tenus d'ouvrir un compte.

**Compte de caisse:** l'argent est versé sur les comptes que les bénéficiaires ont ouverts auprès d'un prestataire de services financiers sélectionné au préalable. Chaque famille ciblée peut avoir son propre compte ou, dans d'autres cas, un même compte peut être utilisé par un groupe de bénéficiaires. Dans l'un et l'autre cas, les bénéficiaires peuvent obtenir l'argent liquide de plusieurs manières, par exemple au comptoir d'une banque, à un guichet automatique, avec une carte ou avec un téléphone portable.

Figure 2: Modèles de distribution en argent

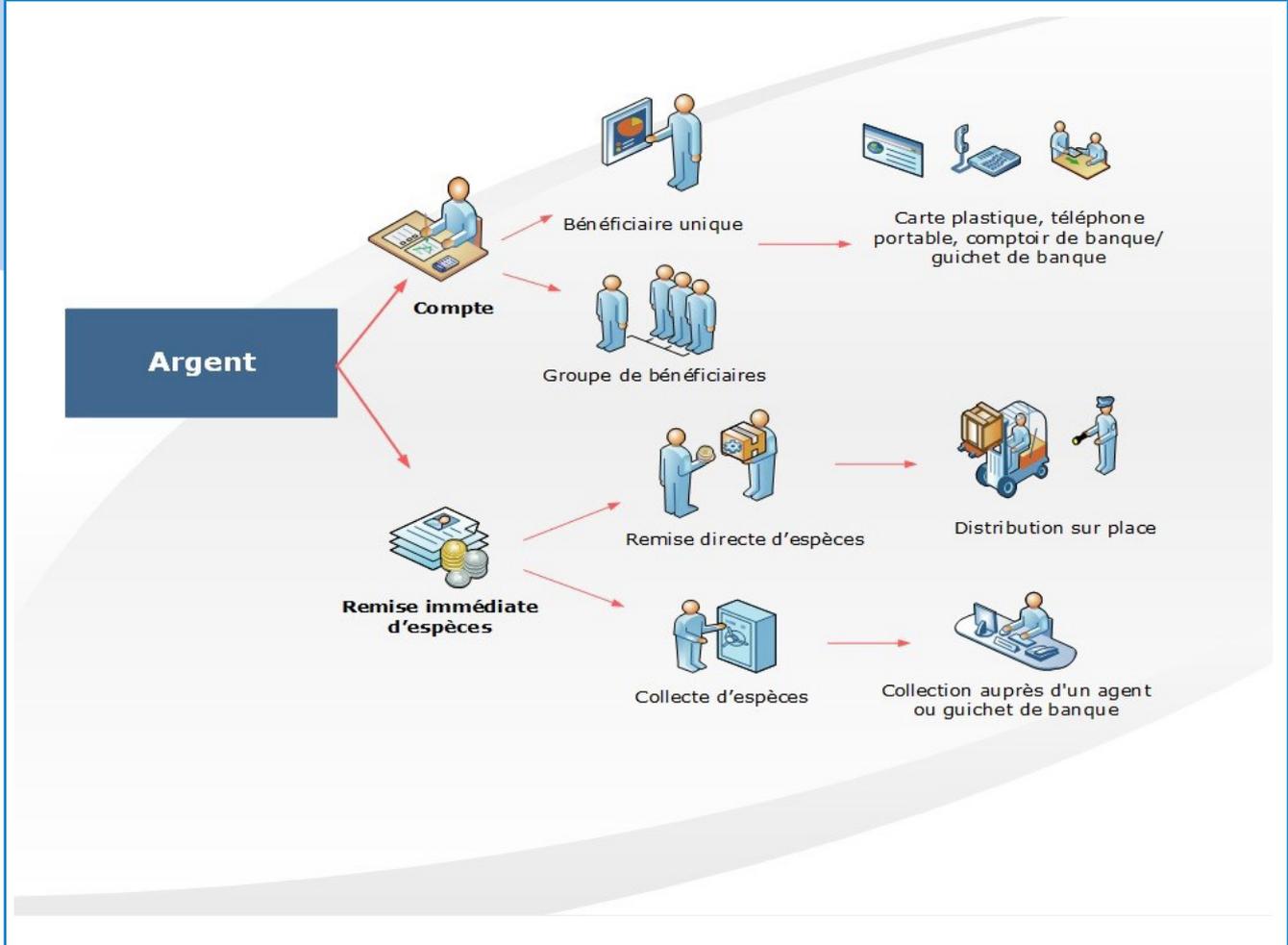
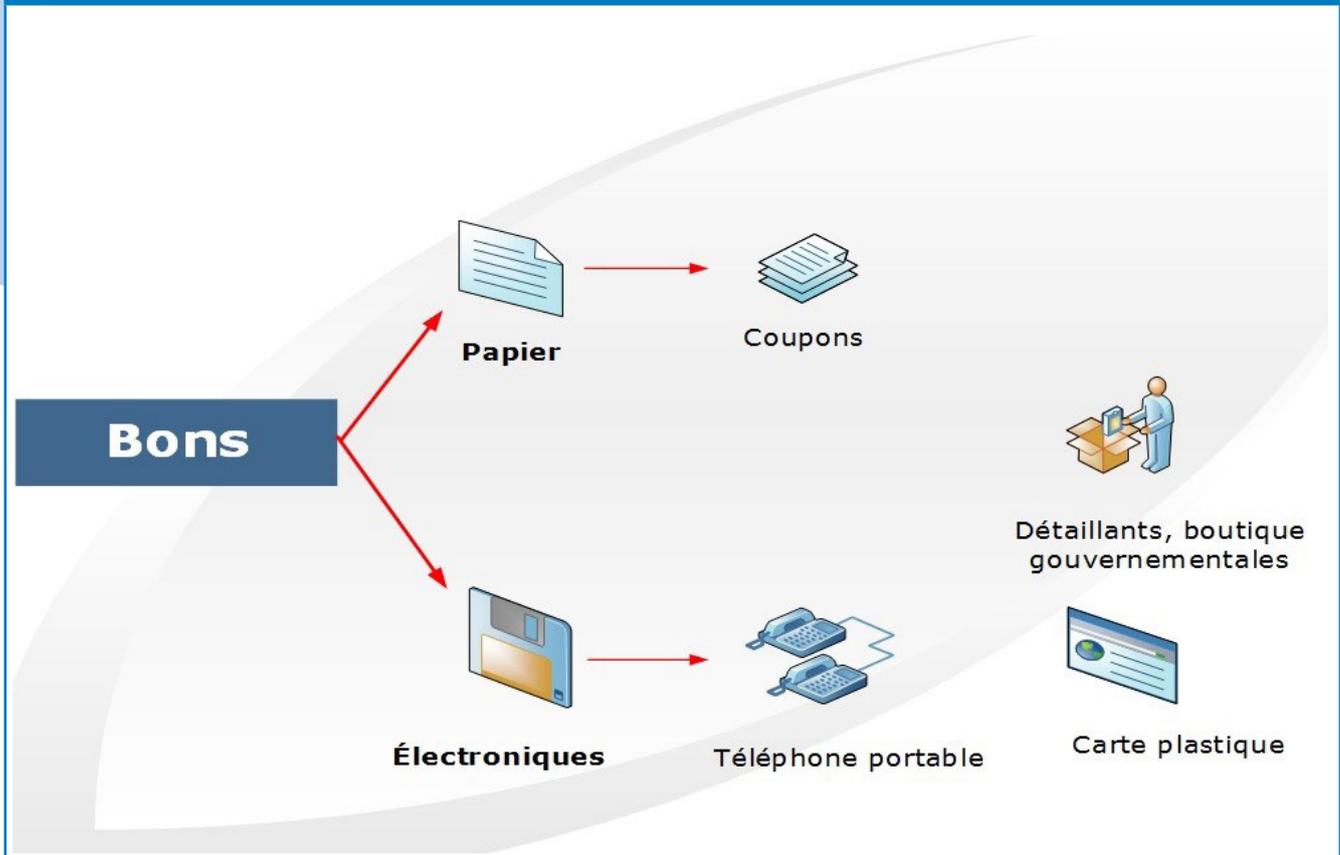


Figure 3: Modèles de distribution en bons



## Modèles de distribution des bons

**Bons papier:** le bénéficiaire reçoit un coupon et/ou une carte à gratter correspondant à une quantité ou à une valeur monétaire de produits à échanger auprès des détaillants spécifiés ou lors de foires organisées. Les bons indiquant une quantité ou une valeur peuvent être échangés contre des produits ou des services, mais pas contre de l'argent liquide. Les bons papier sont distribués tous les mois et sont valables pour la période indiquée.

**Bons électroniques:** les bons électroniques indiquent la valeur monétaire de l'assistance ou la quantité de produits contre lesquels ils peuvent être échangés au moyen d'un code barre, d'une bande magnétique ou d'une micropuce d'une carte, ou par SMS. Le moyen électronique (carte bancaire, téléphone portable, SCOPECARD, etc.) n'est remis aux bénéficiaires qu'une seule fois, et la quantité ou la valeur correspondante est créditée à distance à intervalles préalablement définis.

## Moyens d'exécution

Pour chaque modèle de distribution du PAM, il existe différents moyens d'exécuter le transfert d'assistance alimentaire aux bénéficiaires, en fonction du type de service, de l'infrastructure disponible et des préférences des bénéficiaires dans le contexte de l'opération. Les moyens d'exécution peuvent aller de la remise directe aux personnes concernées, à la sélection de points de collecte, au virement de l'argent sur un compte bancaire, ou au transfert de la valeur de la remise des espèces ou du bon par des moyens électroniques plus pointus (encadré 3).

Encadré 3: Outils d'assistance alimentaire du PAM			
	Modalités de transfert	Modèle de distribution	Moyens d'exécution
Transferts de type monétaire	Transfert en argent	Remise immédiate d'espèces	Collecte des espèces
			Remise des espèces
		Compte de caisse	Compte bancaire individuel
			Compte bancaire collectif
	Cartes bancaires/cartes prépayées		
	Transfert sous forme de bons	Bons papier	Monnaie électronique
			Bons papier
		Bons électroniques	Cartes à gratter
Cartes bancaires/cartes prépayées			
SMS/monnaie électronique			
Cartes SCOPE			
Transferts en nature	Distribution de produits alimentaires en nature	Distribution de rations alimentaires	

## Matériel nécessaire

Pour effectuer en transfert de type monétaire, le matériel nécessaire est par exemple un téléphone portable, un coupon papier ou une carte en plastique.

### Encadré 4: Terminologie relative à la conditionnalité<sup>2</sup>

**Assistance inconditionnelle:**

Assistance fournie sans exiger quoi que ce soit des bénéficiaires en contrepartie.

**Assistance conditionnelle:<sup>3</sup>**

Assistance subordonnée pour les bénéficiaires à une obligation, par exemple de participer à des travaux, de suivre une formation, d'être scolarisé ou d'adhérer à un protocole de soins (les obligations ne doivent pas inclure une participation monétaire ni un remboursement par le bénéficiaire). Le transfert, quelle que soit la modalité retenue, est effectué dès que le bénéficiaire effectue la tâche ou l'activité requise pour bénéficier de l'assistance.

*Conditions: travailler/suivre une formation*

Les transferts conditionnels du PAM sont généralement effectués en échange de la participation à des travaux ou à une formation (par exemple assistance alimentaire pour la formation ou la création d'actifs).

Les activités d'assistance alimentaire pour la création d'actifs (3A) visent à aider directement les bénéficiaires ainsi que la communauté toute entière grâce aux travaux effectués.

*Conditions: changer de comportement*

L'assistance peut également servir à promouvoir un changement de comportement, ou à inciter à changer (par exemple, suivre des conseils ou un traitement en matière de santé, fréquenter des cours d'éducation nutritionnelle ou scolariser les enfants).

<sup>2</sup> Ces termes s'appliquent à toutes les modalités de transfert.

<sup>3</sup> Cash Learning Partnership et certaines organisations non gouvernementales classent les conditions en deux catégories: i) les conditions d'admissibilité (effectuer un travail, fréquenter l'école ou suivre un protocole de soins, etc.); et ii) les conditions d'utilisation (produits alimentaires, éducation, articles non alimentaires).

# PARTIE A

## ESTIMATION DES BESOINS ET ANALYSE DE LA RÉPONSE

WFP/Amjad Jamal

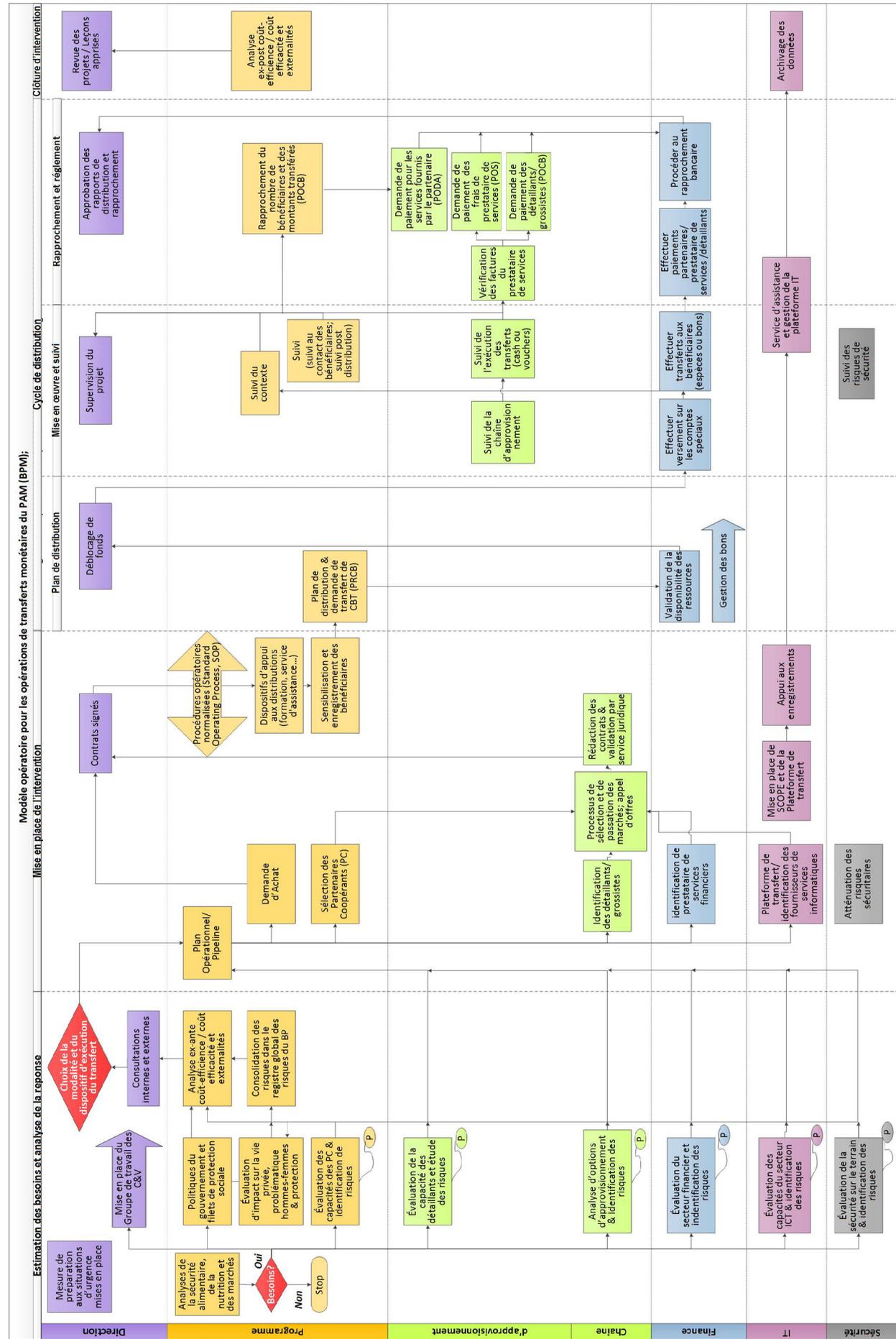


## A. ESTIMATION DES BESOINS ET ANALYSE DE LA RÉPONSE

Le modèle opératoire (Business Process Model, BPM).....	18
Le groupe de travail chargé des transferts de type monétaire.....	19
Transferts de type monétaire dans le cadre de la préparation aux situations d'urgence .....	19
<b>A.1 CHOIX DE LA MODALITÉ DE TRANSFERT .....</b>	<b>21</b>
A.1.1 Création du groupe de travail chargé des transferts de type monétaire.....	23
<b>A.2 DIAGNOSTICS .....</b>	<b>24</b>
A.2.1 Estimation des besoins .....	24
A.2.1.1 Prévoir des analyses des marchés lors de l'estimation des besoins .....	24
A.2.1.2 Analyse des politiques du gouvernement .....	25
A.2.1.2.1 Revue de la protection sociale visant à combattre la faim.....	25
A.2.1.3 Évaluation de l'impact sur la vie privée .....	28
A.2.1.4 Problématique du genre, protection et préférences des bénéficiaires .....	28
A.2.2 Diagnostics des capacités sectorielles.....	30
A.2.2.1 Processus.....	30
A.2.2.2 Évaluation du secteur financier et identification des risques .....	31
A.2.2.3 Évaluation du secteur ICT et identification des risques.....	33
A.2.2.4 Évaluation de la capacité logistique des détaillants et identification des risques.....	34
A.2.2.5 Analyse des sources possibles d'approvisionnement et identification des risques .....	37
A.2.2.6 Élaboration de solutions globales pour la chaîne d'approvisionnement et identification des risques .....	38
A.2.2.7 Évaluation de la capacité des partenaires coopérants et identification des risques.....	38
A.2.2.8 Évaluation des risques de sécurité.....	341
<b>A.3 ANALYSE DES RISQUES .....</b>	<b>43</b>
<b>A.4 ANALYSE DE LA RÉPONSE: ÉLABORATION DES OPTIONS ET CHOIX DES MODALITÉS DE TRANSDERT .....</b>	<b>47</b>
A.4.1 Calcul de la valeur du transfert .....	47
A.4.1.1 Comblant un déficit alimentaire .....	47
A.4.1.2 Assortiment alimentaire équilibré sur le plan nutritionnel.....	48
A.4.1.3 Calcul de la valeur du transfert dans le cadre des activités 3A .....	48
A.4.1.4 Considérations se rapportant aux transferts sous forme de bons .....	50
A.4.1.4.1 Choisir le type de bon (valeur ou produit) .....	50
A.4.1.4.2 Distinction entre un bon à échanger contre des produits ou contre un service....	50
A.4.1.5 Fluctuations des prix du marché et ajustement de la valeur des transferts .....	51
A.4.2 Analyse ex-ante du rapport coût-efficience, coût-efficacité et des externalités .....	51
A.4.2.1 Analyse du rapport coût-efficience .....	52
A.4.2.2 Analyse du rapport coût-efficacité .....	54
A.4.2.2.1 Analyse coût-efficacité nutritionnelle .....	54
A.4.2.2.2 Score de consommation alimentaire -Analyse coût-efficacité.....	57
A.4.2.2.3 Résultats en matière de problématique du genre, protection et cohésion sociale ...	59
A.4.2.3 Analyse des externalités .....	60
<b>A.5 CONSULTATION SUR LE CHOIX DE LA MODALITÉ DE TRANSFERT .....</b>	<b>62</b>
A.5.1 Matrice de notation .....	63

<b>A.6 CHOIX DU DISPOSITIF D'EXÉCUTION DU TRANSFERT</b> .....	<b>63</b>
A.6.1 Modèles de distribution standard .....	63
A.6.1.1 Remise immédiate d'espèces .....	63
A.6.1.2 Compte de caisse .....	64
A.6.1.3 Bon papier .....	65
A.6.1.4 Bons électroniques.....	67
A.6.2 Solutions commerciales .....	68
A.6.2.1 Solutions commerciales courantes.....	68
A.6.2.2 Solutions commerciales sur mesure.....	70
A.6.3 SCOPE et les solutions de transfert spécifiques au PAM .....	70
A.6.3.1 Le bon électronique du PAM .....	70
A.6.3.2 Le bon électronique du PAM par SMS .....	71
A.6.4 Choix du mode d'exécution le plus adapté: liste de contrôle .....	71
A.6.5 La plateforme commune pour les transferts de type monétaire .....	72
<b>A.7 CONCEPTION DE L'INTERVENTION/DU PROJET</b> .....	<b>73</b>
A.7.1 Formulation du document du projet .....	73
A.7.1.1 Partie narrative.....	73
A.7.1.2 Budget .....	73
A.7.2 Suivi et évaluation.....	75
A.7.2.1 Résultats du projet et évaluation de la performance: le cadre logique .....	75
A.7.2.2 Considérations se rapportant au suivi .....	76
A.7.2.3 Considérations se rapportant aux données de référence .....	77
A.7.2.4 Considérations se rapportant à l'évaluation .....	77
A.7.3 Processus d'approbation de l'opération.....	77
<b>A.8 PRINCIPAUX ASPECTS DE L'ESTIMATION DES BESOINS ET DE L'ANALYSE DE LA RÉPONSE</b> .....	<b>78</b>

Figure 4: Le modèle opératoire



## Le groupe de travail chargé des transferts de type monétaire

La direction du bureau de pays a pour responsabilité de créer un groupe de travail multisectoriel chargé des transferts de type monétaire. La création d'un tel organe est fondamentale, en particulier au début de l'introduction des espèces ou des bons comme modalités de transfert dans le portefeuille de pays, car chaque unité fonctionnelle devra assumer de nouvelles tâches et responsabilités, (voir le modèle opératoire - BPM). La coordination des tâches augmentera la probabilité de succès et le bon fonctionnement des programmes de transferts de type monétaire.

Ce groupe de travail devrait être composé au minimum d'un représentant de l'unité des programmes et de l'unité VAM, d'agents chargés de la chaîne d'approvisionnement (un de la logistique et un des achats), d'un agent des finances, d'un agent du service informatique et d'un point focal de sécurité ou d'un coordonnateur pour les questions de sécurité.

La direction du bureau de pays pourra décider d'y inclure également des agents chargés d'autres fonctions, par exemple de la communication et des rapports, des relations avec les donateurs, de la gestion des ressources, de l'administration, entre autres. Dans les petits bureaux de pays dont les effectifs sont limités, un membre du groupe pourra représenter plusieurs unités, étant entendu que cette personne devra alors assumer toutes les responsabilités, tout en garantissant la nécessaire séparation des tâches.

Le groupe de travail est nommé par la direction du bureau de pays (directeur ou directeur adjoint) et, dans l'idéal, présidé par le directeur de pays adjoint. Si le bureau n'a pas de directeur adjoint, le responsable des programmes ou d'un autre service, conformément à la décision du directeur de pays, se chargera de la coordination. Le groupe de travail devra se réunir régulièrement et se concentrer sur les aspects opérationnels.

La finalité de ce groupe de travail est de s'assurer que tous les services sont bien informés et participent à la planification, à la mise en place et à l'exécution d'une opération recourant aux transferts de type monétaire, qu'ils comprennent bien leur rôle et les résultats attendus d'eux, et qu'ils s'acquittent de leurs responsabilités dans les délais impartis, car l'action et les résultats d'un service dépendent souvent de ceux des autres. Le groupe de travail devra définir ses tâches et ses productions en fonction des orientations et des outils du PAM et demander des conseils techniques aux instances pertinentes du bureau régional et du Siège, si nécessaire.

### Transferts de type monétaire dans le cadre de la préparation aux situations d'urgence

Conformément à la [Directive commune OM2014/003](#) Action Oriented Preparedness, Readiness and Response (planification préalable axée sur l'action, préparation et intervention) la préparation à la mise en œuvre de programmes de transferts de type monétaire est prévue au cours des activités de préparation aux situations d'urgence; il s'agit d'une **activité habituelle obligatoire** du bureau.

## Encadré 5: Transferts de type monétaire et préparation aux situations d'urgence

À compter de 2015, les programmes de transferts de type monétaire font partie intégrante de l'ensemble de mesures de préparation aux situations d'urgence et d'intervention en cas de crise du PAM, y compris **les mesures de préparation minimales (Minimum Preparedness Actions, MPAs), les mesures de préparation aux situations d'urgence (Emergency Readiness Actions, ERAs) et les procédures opératoires normalisées (Standard Operating Process, SOP).**

Les **mesures de préparation minimales** à prendre pour une intervention d'urgence faisant appel aux transferts de type monétaire sont notamment la réalisation obligatoire d'analyses des marchés et des politiques gouvernementales et de diagnostics sectoriels, d'analyses du rapport coût-efficacité et coût-efficacité, la création d'un registre des partenaires coopérants et des prestataires de services, la formation du personnel et la préparation des accords à conclure avec les partenaires et prestataires de services potentiels.

Les **mesures de préparation aux situations d'urgence** à prendre pour une intervention d'urgence faisant appel aux transferts de type monétaire sont notamment la mise à jour du diagnostic multisectoriel et des divers registres des prestataires de services.

Pour se conformer aux **procédures opératoires normalisées** dans le cadre d'une intervention d'urgence faisant appel aux transferts de type monétaire, il faut notamment activer les accords avec les partenaires coopérants et les prestataires de services, s'assurer que les résultats des analyses des marchés et des diagnostics sectoriels restent valables, et commencer à prendre des dispositions opérationnelles en vue du lancement de l'intervention.

C'est à la direction du bureau de pays qu'il revient de s'assurer que l'intégralité des mesures de préparation minimales, des mesures de préparation aux situations d'urgence et des procédures opératoires normalisées sont en vigueur et couvrent tous les aspects qui permettront de prendre une décision en connaissance de cause sur la modalité de transfert la plus adaptée en situation d'urgence

On trouvera des listes de contrôle et des instructions détaillées sur la préparation aux situations d'urgence, y compris en ce qui concerne les programmes de transferts de type monétaire, à l'adresse [OPweb voir Preparedness Planning](#).

## SECTION A

### ESTIMATION DES BESOINS ET ANALYSE DE LA RÉPONSE

Cette section du manuel aborde les mesures que le bureau de pays doit prendre en vue de :

- décider s'il faut lancer une intervention axée sur la sécurité alimentaire dans un pays ou une région;
- recueillir et analyser les données nécessaires pour prendre une décision en connaissance de cause sur la modalité de transfert la plus adaptée au contexte;
- identifier les risques associés à l'utilisation des transferts de type monétaire dans chaque secteur (marchés, chaîne d'approvisionnement, finances, ICT, etc.);
- réaliser l'analyse du rapport coût-efficacité et coût-efficacité des diverses modalités de transfert;
- sélectionner la modalité de transfert la plus adaptée à la situation (objectifs et contexte);
- assigner au cours de cette phase des rôles et des responsabilités bien précis à chaque service.

On trouvera dans cette section des instructions à l'intention de tous les services, notamment ceux chargés de la gestion, des programmes, de la chaîne d'approvisionnement (logistique et achats), des finances, des technologies de l'information et de la sécurité. Chaque unité doit comprendre le modèle opératoire (BPM) et les processus globaux, mais s'intéressera plus particulièrement aux chapitres la concernant de plus près.

#### A.1 Choix de la modalité de transfert

Conformément au [cadre général de gestion des programmes du PAM](#), les divers éléments du modèle opératoire (BPM) illustrés à la figure 5 décrivent le processus décisionnel qui permet de choisir la ou les modalités de transfert les plus adaptées sur la base de faits et arguments concrets. Les obligations énumérées en matière d'information et d'analyse pour chacun de ces éléments sont conformes aux pratiques du PAM en général et à la Directive OD2011/004 publiée en décembre 2011, et ont donc un caractère **obligatoire**. Ces obligations ne concernent pas uniquement les transferts de type monétaire, mais également les transferts de produits alimentaires en nature.

 [Directive sur les programmes OD2011/004](#), paragraphe 2.2

En raison des nombreux facteurs qui influent sur les marchés et de l'évolution souvent rapide des contextes, les bureaux de pays doivent réaliser - et régulièrement actualiser - des estimations des besoins, des analyses des marchés et des diagnostics sectoriels. La régularité des mises à jour dépendra du contexte de chaque pays mais il est recommandé d'actualiser les indicateurs qui évoluent rapidement au moins une fois par an ou chaque fois qu'un choc se produit dans la région. Les bureaux de pays peuvent utiliser des sources de données primaires et secondaires ou un panachage des deux à cette fin, du moment que la qualité des données est satisfaisante. Toutes les sources des données doivent être clairement indiquées dans les études, notamment la date, la zone géographique, l'envergure ainsi que l'institution responsable ou l'auteur.

#### Étape 1 – Estimation des besoins

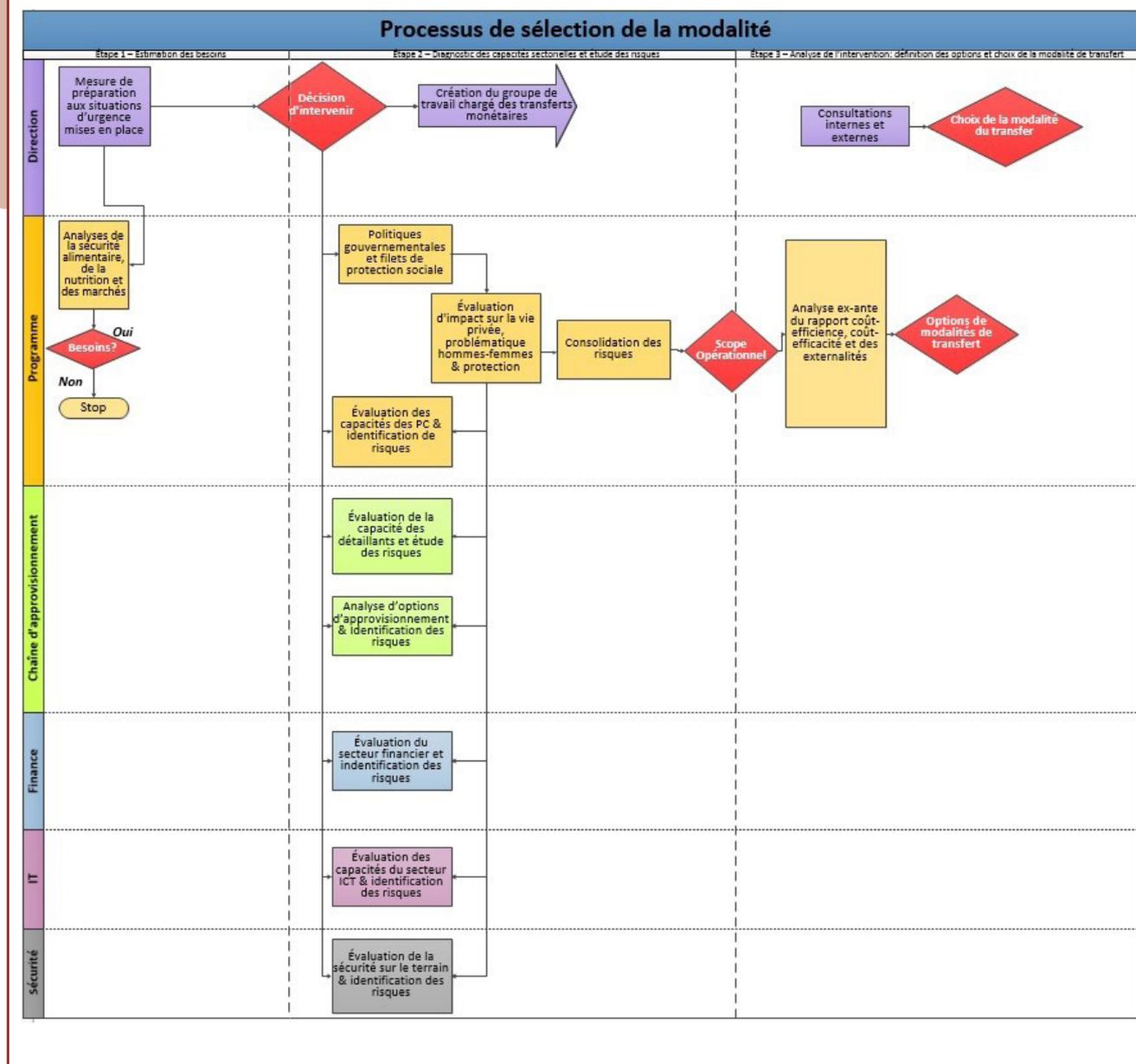
Le processus d'estimation des besoins inclut toutes les activités visant à analyser la sécurité alimentaire et nutritionnelle des ménages conformément aux critères établis par le PAM. Elle permet de recueillir des données de base sur le ciblage géographique et celui des ménages, d'estimer les effectifs de bénéficiaires ainsi que leur profil. Ce travail englobe également une étude des marchés des produits alimentaires et du travail pour en évaluer le fonctionnement et les tendances, et en particulier les aspects suivants: intégration régionale, chaînes d'approvisionnement, capacité de faire face à une demande accrue, disponibilité et qualité des produits alimentaires accessibles à des prix stables et raisonnables, et possibilités pour les bénéficiaires de les obtenir en toute sécurité.

Cette phase permet au PAM de prendre la décision d'intervenir dans un contexte donné pour répondre aux besoins recensés et de déterminer si une intervention axée sur le marché est de mise. À l'issue de cette étape, si le PAM a décidé d'intervenir, le bureau de pays concerné devra établir un groupe de travail chargé des transferts de type monétaire qui en coordonnera la planification et l'exécution.

#### Étape 2 – Diagnostic des capacités sectorielles et identification des risques

La première tâche du groupe de travail chargé des transferts de type monétaire consiste à coordonner dans les meilleurs délais tous les diagnostics sectoriels et d'aider à en tirer des

Figure 5: Processus de sélection de la modalité



conclusions. Les données ainsi recueillies sur les capacités de chaque secteur (notamment partenaires coopérants, finances, logistique des détaillants et possibilités d'achats, technologies de l'information et de la communication) et sur les risques de sécurité sur le terrain indiquent au PAM les options envisageables pour chaque modalité de transfert, ainsi que les risques opérationnels et les mesures d'atténuation correspondantes.

À ce stade, et sous la conduite de l'unité des programmes, il faudra également intégrer dans le processus décisionnel des données concernant: l'adéquation du contexte au vu des résultats des analyses des politiques de protection sociale et des filets de sécurité mis en place par le gouvernement, la volonté des bénéficiaires de

participer à des activités utilisant la modalité retenue, et des considérations en rapport avec la protection de la vie privée et sociale.

### Étape 3 - Analyse de la réponse: définition des options et choix de la modalité de transfert

Cette étape inclut: i) l'élaboration de plusieurs options concernant les modalités de transfert (y compris le calcul des prestations prévues); ii) la comparaison de ces options du point de vue du rapport coût-efficacité et coût-efficacité, des externalités et des risques; et iii) le choix de la modalité de transfert la plus adaptée (ou d'une combinaison de plusieurs modalités) à l'issue d'un processus consultatif, en le justifiant de manière argumentée.

Ces trois étapes permettront au final de choisir une modalité de transfert ou une combinaison de modalités de transfert efficaces, au moindre coût et ayant le plus de chances de permettre d'atteindre les objectifs de l'intervention.

Les responsabilités assignées à chaque service au cours de chacune de ces étapes (voir figure 5 et encadré 6) sont conformes aux instructions du PAM et doivent donc être respectées. [La matrice RACI](#) donne des indications supplémentaires sur les rôles et les responsabilités correspondant à chaque élément du modèle opératoire (BPM).

 [Mémorandum sur la décision du comité chargé de piloter l'initiative Aide monétaire au service du changement sur le développement des programmes de transferts de type monétaire: modèles de distribution standard et responsabilités, publié en novembre 2011](#) (le modèle opératoire pour les transferts de type monétaire a depuis lors été modifié, comme indiqué dans le présent manuel).

 Un document sur le modèle **de distributions, le déroulement du processus et les stocks** sera en outre diffusé à titre d'appui supplémentaire.

### **A.1.1 CRÉATION DU GROUPE DE TRAVAIL CHARGÉ DES TRANSFERTS DE TYPE MONÉTAIRE<sup>5</sup>**

Lorsque la décision a été prise de lancer une intervention d'assistance alimentaire, il appartient à la direction du bureau de pays, comme on l'a vu plus haut, de créer un groupe de travail multisectoriel chargé des transferts de type monétaire.

 [Termes de référence du groupe de travail chargé des transferts de type monétaire](#)

## **A.2 DIAGNOSTIC**

### **A.2.1 ESTIMATION DES BESOINS**

#### **A.2.1.1 PRÉVOIR DES ANALYSES DES MARCHÉS LORS DE L'ESTIMATION DES BESOINS**

Des analyses des marchés doivent être systématiquement prévues dans le cadre de l'analyse approfondie de la sécurité alimentaire et de la vulnérabilité ([Comprehensive Food Security and Vulnerability Analysis, CFSVA](#)) et de [l'évaluation](#) de la sécurité alimentaire en situation d'urgence ([Emergency Food Security](#)).

#### **Encadré 6: Résultats généraux de l'analyse de la réponse**

- Examen des plans d'intervention du gouvernement et des autres acteurs pour repérer les lacunes du dispositif d'assistance alimentaire en faveur des populations concernées.
- Définition des activités envisageables dans le cadre d'une intervention du PAM.
- Définition des options de modalités de transfert pour chaque activité.
- Analyse des forces, faiblesses, opportunités et menaces (SWOT analysis) pour chaque activité et modalité de transfert, en se fondant sur les diagnostics réalisés.
- Recherche des principaux facteurs de risque.
- Évaluation de l'acceptation de la modalité par toutes les parties prenantes concernées.
- Recommandations de l'activité ou des activités et de la modalité ou des modalités de transfert les plus adaptées.
- Recommandations d'une méthode d'intervention, à savoir dispositif d'exécution, ciblage, calendrier, envergure et durée.

<sup>5</sup> La toute première tâche de ce groupe de travail sera de démarrer le processus permettant de choisir la modalité de transfert la plus adaptée à l'intervention axée sur la sécurité alimentaire. Malgré le nom du groupe, l'analyse n'est pas biaisée en faveur des transferts de type monétaire, et l'option distribution de produits alimentaires en nature pourra être choisie, tout autant que les options des transferts de type monétaire.

[Assessment, EFSA](#)). La première recueille des renseignements hors situation d'urgence et, après un choc ou une série de chocs, les données de référence ainsi obtenues sont actualisées en réalisant une évaluation de la sécurité alimentaire en situation d'urgence pour estimer l'impact du choc. Ces deux analyses étudient l'incidence des marchés sur la sécurité alimentaire et la vulnérabilité afin de prévoir les réactions éventuelles des marchés aux chocs et, plus important, de voir quel pourrait être le rôle de ces marchés dans les interventions visant la sécurité alimentaire, c'est-à-dire d'établir si une intervention d'assistance alimentaire opérant à travers le marché local est envisageable.

Si les données et analyses requises sur les marchés ne figurent pas dans les études du PAM ou des entités extérieures, il est nécessaire d'effectuer une analyse ad-hoc des marchés afin de décider s'il convient de recourir à des distributions de vivres, d'argent et/ou de bons. Les aspects à étudier seront décidés au cas par cas par les unités chargées des programmes et de VAM, en consultant le bureau régional et l'unité VAM du Siège. L'encadré 7 en présente à titre indicatif une liste. Pour plus de détails, cliquez sur les liens indiqués à la fin de cette section.

### Encadré 7: Aspects à prendre en compte dans le cadre de l'analyse des marchés

- Étudier et schématiser la **chaîne d'approvisionnement des aliments de base et des produits frais** essentiels pour la sécurité alimentaire des ménages vulnérables.
- Analyser les **disponibilités actuelles et passées** d'aliments de base et de produits frais sur les marchés locaux, y compris les évolutions récentes et la saisonnalité.
- Analyser l'**environnement commercial** global du commerce des produits alimentaires, y compris les politiques et les règlements pertinents du pays, la situation sociopolitique du moment, la sécurité, l'infrastructure routière et celle des transports \* et la situation en matière de corruption.
- Décrire la **structure des marchés**, à savoir les divers acteurs et institutions des filières pertinentes, les **obstacles et difficultés** qui empêchent ou limitent l'accès aux marchés ou le maintien et l'accroissement du niveau de l'offre, et les zones desservies.\*
- Analyser le **fonctionnement du marché**, à savoir la fixation des prix, les systèmes de pesage et les normes, notamment la transparence des transactions, la concurrence et les éventuels comportements frauduleux.
- Étudier les **résultats commerciaux**, notamment la saisonnalité et la volatilité des prix, l'intégration des marchés avec les sources d'approvisionnement, sans oublier les flux de produits.
- Analyser le **potentiel des marchés** s'agissant de faire face à un accroissement de la demande, par exemple installations de stockage, durée des stocks, délais de reconstitution des stocks et évolutions attendues des prix résultant d'une demande accrue.\*
- Fournir/recueillir des données sur les prix et élaborer des **scénarios de prix** pour les différents produits alimentaires. Ces données servent à calculer les assortiments alimentaires et les valeurs des transferts envisageables, et à faciliter l'analyse coût-efficacité/efficacité qui pourra aider à décider s'il faut changer de modalités de transfert ou d'assortiment alimentaire selon les saisons, et à quel moment.\*
- Analyser la dynamique du **marché du travail**, y compris son fonctionnement et le niveau des salaires.
- Analyser la **situation de la demande** des populations concernées: accès matériel et économique aux marchés locaux (évolution de l'inflation des prix des produits alimentaires et non alimentaires, pouvoir d'achat des ménages, moyens d'existence et comportements en matière de commercialisation, situation concernant l'autosuffisance et la résilience, préférences).
- Formuler et, si possible, cartographier des **recommandations** relatives aux marchés des produits alimentaires en ce qui concerne: i) les **zones d'intervention appropriées/favorables** ; ii) les produits alimentaires appropriés pour chaque zone; iii) les **périodes** de l'année; iv) l'envergure envisageable des interventions d'assistance alimentaire en nature, en espèces ou sous forme de bons; et iv) les **solutions pour surmonter les obstacles** recensés auxquels se heurtent les commerçants pour faire face à une demande accrue et renforcer les filières concernées.

\* En consultant l'unité logistique pour assurer la cohérence et la complémentarité avec la macroévaluation de la chaîne d'approvisionnement et la microévaluation des capacités des détaillants.

NOTE<sup>1</sup>: il existe une certaine complémentarité entre l'analyse des marchés réalisée dans le cadre de VAM et la macroévaluation de la chaîne d'approvisionnement (à effectuer dans le cadre de l'évaluation de la capacité des détaillants, voir section A.2.2.4) dont se charge l'unité logistique. Le personnel chargé de VAM devrait consulter de près celui de l'unité logistique lorsqu'il adaptera les outils de collecte des données et d'analyse des marchés afin d'optimiser les ressources, en particulier pour recueillir les données. Ces deux unités ayant toutes deux besoin de données sur les filières commerciales pour leurs analyses et leur planification propres, un modèle d'évaluation commun VAM/logistique a été mis au point pour les situations d'urgence survenant brusquement. L'analyse des marchés réalisée dans le cadre de VAM sert à estimer les besoins et, de ce fait, précède les diagnostics sectoriels. Des consultations étroites à tous les stades de l'évaluation permettront de s'assurer que l'unité logistique fait bon usage des données recueillies par l'unité VAM sur l'approvisionnement des marchés, et se concentrera au cours de la macroévaluation des filières de détail sur les nouvelles données requises à l'issue de l'analyse effectuée par l'unité VAM, sur les responsabilités en matière de planification de la logistique des secours et sur la recherche de solutions aux problèmes détectés par VAM.

NOTE<sup>2</sup>: les risques encourus au niveau des marchés, les risques économiques et les risques liés à la sécurité des consommateurs doivent être recensés à ce stade. Le processus d'élaboration d'une analyse approfondie des risques abordant d'autres aspects opérationnels devra être affiné et développé dans un deuxième temps (faisabilité et analyse des risques).

NOTE<sup>3</sup>: [une programmation axée sur les marchés](#) englobe des aspects très divers, qui vont de l'assistance faisant appel aux marchés locaux jusqu'au renforcement de ces marchés et à la création de débouchés.

Outre l'assistance apportée en s'appuyant sur les marchés locaux, qui englobe les achats locaux de produits alimentaires et les interventions recourant à l'argent et aux bons, le bureau de pays peut s'employer à aider à surmonter un obstacle commercial recensé en mettant en œuvre des activités à court terme pour relancer un marché. C'est en général l'unité de la logistique qui s'occupe de résoudre les problèmes à court terme qui entravent le bon fonctionnement des marchés.

Pour obtenir plus de détails sur l'évaluation des marchés, voir sur le site [Web de VAM](#) les documents suivants dans le Guide d'élaboration des programmes:

 [Questionnaire sur les marchés](#)

 [Questionnaire sur les commerçants](#)

 [Analyse du marché dans le cadre du processus d'estimation des besoins et du choix de la modalité de transfert - conditions générales](#)

 [Trame du rapport d'analyse sur les marchés](#)

 [Évaluation conjointe VAM/Logistique des capacités des commerçants](#)

### A.2.1.2 ANALYSE DES POLITIQUES DU GOUVERNEMENT

L'analyse des politiques du gouvernement permet d'identifier ce qu'il est politiquement possible de faire pour répondre aux besoins recensés compte tenu des plans annuels, programmes, priorités du pays concerné, de sa législation et des règlements en vigueur. Cette analyse pourra avoir une incidence significative sur la modalité de transfert retenue par le bureau de pays. Elle permet aussi de voir quelles sont les possibilités de partenariat, les besoins de développement des capacités institutionnelles et les possibilités

de stratégie de transfert des responsabilités à la fin de la phase de conception. Elle permet d'établir un état des lieux des politiques et des cadres stratégiques essentiels qui régissent l'engagement global dans un pays (il peut s'agir d'un partenariat avec des organismes des Nations Unies ou des partenaires, par ex. le plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement). Conformément à la [Directive OD 2011/004](#) (paragraphe 2.2), cette analyse est **obligatoire**.

L'unité des programmes est chargée de réaliser cette analyse et la direction du bureau de pays en assume la responsabilité.

#### A.2.1.2.1 REVUE DE LA PROTECTION SOCIALE VISANT À COMBATTRE LA FAIM

Conformément au Plan stratégique du PAM pour 2014–2017 et à son document de 2012 intitulé [Point sur la politique du PAM en matière de filets de sécurité](#), un examen de la protection sociale portant sur les filets de sécurité contre la faim doit être effectué dans le cadre de l'analyse globale du contexte afin de bien comprendre les stratégies de protection sociale, les capacités et les programmes existants. Cet examen permet au PAM de voir s'il peut inscrire son action dans le régime national de protection sociale ou s'il lui faut aider le gouvernement et les partenaires à élaborer, mettre en œuvre et évaluer des programmes

durables d'assistance alimentaire. Il permet en outre de recueillir des données utiles pour concevoir les programmes, et notamment pour choisir les modalités de transfert.

L'examen de la protection sociale doit tout d'abord faire un premier bilan des données disponibles, en veillant à leur pertinence pour la sécurité alimentaire et à la complémentarité avec les actions en cours. Outre les sources d'information du pays, notamment groupes de coordination et points de contact, il existe trois sources d'information supplémentaires de l'Organisation Internationale du Travail (OIT) et de la Banque mondiale (voir encadré 8).

Outre cette recherche documentaire, il faudra établir des contacts et une coordination globale avec le gouvernement et d'autres acteurs. Il faudra également examiner les documents

d'évaluation existant sur les filets de sécurité, en accordant une attention particulière à l'efficacité des diverses modalités en fonction du contexte. Le bureau de pays devra examiner toutes les données disponibles et en tirer des conclusions sur les options satisfaisantes (c'est-à-dire viables d'un point de vue programmatique, politique et financier).

Pour plus de détails sur l'analyse des politiques du gouvernement et des filets de sécurité contre la faim, voir:

📖 [Directive du PAM sur les filets de sécurité](#)

📖 [Évaluation de la sécurité alimentaire en situation d'urgence, chapitre 5.3 \(p. 197\): Niveau institutionnel - Analyse des parties prenantes](#)

### Encadré 8: Sources d'information sur la protection sociale

- [Initiative pour un socle de protection sociale \(Social Protection Floor Initiative, SPF-I\)](#)<sup>6</sup>
- [Site de la Banque mondiale sur la protection sociale et l'emploi](#)<sup>7</sup>
- [Évaluation interinstitutions de la protection sociale/SPARCS \(évaluation des régimes de protection sociale des pays et de leurs résultats\), sous l'égide du Conseil de coopération interinstitutions pour la protection sociale](#)<sup>8</sup>

### Encadré 9: Aspects à prendre en compte au cours de l'évaluation rapide de la protection sociale – Liste de contrôle<sup>9</sup>

#### Étape 1: Faire un premier tour d'horizon

Vérifier s'il existe une étude sur le régime de protection sociale du pays et en évaluer l'utilité, en particulier obtenir des données sur les filets de sécurité contre la faim et les modalités de transfert. Outre l'Initiative pour un socle de protection sociale et l'évaluation interinstitution de la protection sociale (voir l'encadré 8), vous pouvez consulter l'[Atlas de la protection sociale](#)(ASPIRE) et le [Centre for Social Protection](#).

<sup>6</sup> En collaboration avec d'autres organismes des Nations Unies, la Banque mondiale, le Fonds monétaire international et d'autres partenaires, le PAM participe à l'**Initiative pour un socle de protection sociale (SPF-I)**, lancée en 2009 par le Conseil des chefs de secrétariat d'organismes des Nations Unies et co-présidée par l'OIT et l'Organisation mondiale de la Santé (OMS). Cette initiative prévoit «un ensemble de garanties élémentaires de sécurité sociale définies au niveau national visant à assurer au minimum à toute personne dans le besoin, tout au long de la vie, l'accès à des soins de santé essentiels et une sécurité élémentaire de revenu qui ensemble garantissent un accès effectif aux biens et services définis comme nécessaires à l'échelle nationale». Dans le cadre de cette initiative, l'OIT offre des examens des dépenses et de la performance de la protection sociale, qui donnent des renseignements détaillés sur les résultats des programmes nationaux de protection sociale de plusieurs pays.

<sup>7</sup> Des ressources utiles sur la protection sociale sont également disponibles sur le site de la Banque mondiale sur la protection sociale et l'emploi (panoplies d'outils, données, publications et rapports).

<sup>8</sup> Le PAM participe au niveau mondial à la coordination et à la promotion de la protection sociale dans le cadre du **Conseil de coopération interinstitutions pour la protection sociale (SPIAC-B)**, un organe de coordination composé de représentants d'organisations internationales et d'institutions bilatérales. Dans le cadre de ce conseil, le PAM participe avec ses partenaires internationaux à l'évaluation interinstitutions de la protection sociale dans le but d'améliorer les prestations et les résultats des régimes de protection sociale et d'emploi. **L'évaluation interinstitutions de la protection sociale** se propose d'élaborer des instruments et méthodologies communs pour évaluer les principaux aspects des dispositifs de protection sociale et d'emploi, en tirant parti des travaux de la Banque mondiale et d'autres institutions dans le but de parvenir à appliquer des méthodes plus standard d'évaluation des systèmes de protection sociale et d'emploi des pays. Cette évaluation était auparavant l'initiative SPARCS de la Banque mondiale. L'évaluation interinstitution de la protection sociale donnera à l'avenir des renseignements sur les régimes de protection sociale et d'emploi.

Voir [Conseil de coopération interinstitutions pour la protection sociale](#).

<sup>9</sup> Préparé pour ce manuel par la Division des politiques, des programmes et de l'innovation.

**Encadré 9: Aspects à prendre en compte au cours de l'évaluation rapide de la protection sociale – Liste de contrôle<sup>9</sup>**

<p><b>Étape 2: Effectuer une analyse rapide de la protection sociale</b></p>	<p>Si aucune étude n'a été réalisée ou si l'analyse est insuffisante, procéder à un examen rapide de la protection sociale en commençant par la cartographie des institutions:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Quelles sont les politiques en rapport avec la protection sociale du gouvernement hôte et des bailleurs de fond potentiels ainsi que des entités régionales pertinentes?</li> <li>• Quel ministère s'occupe de la protection sociale? Existe-t-il un organe interministériel de coordination avec les pouvoirs publics?</li> <li>• Quels sont les initiatives de protection sociale du gouvernement en cours ou prévues?</li> <li>• Quelles organisations (locales et/ou internationales) s'occupent de protection sociale? Que font-elles (rôles et responsabilités)? Dans quelles zones géographiques opèrent-elles? Quelle est leur interaction avec les populations ciblées? Existe-t-il des doublons? Existe-t-il des besoins non pourvus? Quels sont les points forts et les points faibles des institutions? Quel est le profil/la typologie des organisations?</li> <li>• Quels sont les dispositifs institutionnels de coordination en place pour les régimes de protection sociale?</li> <li>• Quelles sont les politiques, plans stratégiques et programmes d'action pertinents que le PAM devrait soutenir (sécurité alimentaire et nutrition, alimentation scolaire, réduction et gestion des risques de catastrophe, résilience, croissance économique)?</li> </ul>
<p><b>Étape 3: Se concentrer sur les filets de sécurité destinés à combattre la faim</b></p>	<p>Identifier les filets de sécurité destinés à combattre la faim, et examiner:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Quel est l'encadrement juridique et politique des filets de sécurité et quelle en est la gouvernance?</li> <li>• Quelles sont les initiatives en cours, passées ou prévues en rapport avec la mise en place de ces filets de sécurité? Quels types de données sont collectées dans leur cadre, en particulier sur le ciblage, le rayon d'action, la finalité ou l'objectif, l'efficacité, l'efficience, les modalités de transfert?</li> <li>• Sont-elles orientées sur la sécurité alimentaire et, si tel n'est pas le cas, existe-t-il une possibilité que le PAM puisse jouer un rôle en la matière?</li> <li>• Qui se charge du financement, de la planification, de la conduite et de la mise en œuvre des filets de sécurité destinés à combattre la faim?</li> <li>• Dans quelle mesure le gouvernement hôte est-il intéressé par un partenariat avec le PAM (à la fois pour mettre en œuvre des activités spécifiques et pour absorber des contributions telles que la formation)?</li> <li>• Quels sont les mécanismes institutionnels de coordination existant pour les filets de sécurité destinés à combattre la faim?</li> <li>• Ces filets de sécurité ont-ils été évalués au cours de ces dernières années?</li> <li>• Quels enseignements ont été tirés des programmes en cours ou passés de mise en place de filets de sécurité contre la faim, ou de filets globaux de protection?</li> </ul>
<p><b>Étape 4: Faire ressortir les informations utiles sur les modalités de transfert</b></p>	<p>Passer en revue toute la gamme des modèles de distribution standard utilisés dans le cadre des programmes passés, en cours ou prévus de filets de sécurité destinés à combattre la faim:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Quelles modalités de transfert les organismes gouvernementaux et les autres organisations utilisent-ils dans le cadre de leurs programmes et projets de filets de sécurité?</li> <li>• Quels enseignements ont été tirés au sujet de l'efficacité des différentes modalités de transfert, de leurs combinaisons ou de leur utilisation susceptibles de pouvoir être repris dans les programmes du PAM?</li> <li>• Quelles sont les capacités institutionnelles actuelles en matière de filets de sécurité destinés à combattre la faim – gestion/financement/prestations de services techniques/organisation et durabilité?</li> <li>• Quels sont les systèmes actuellement disponibles en ce qui concerne les filets de sécurité contre la faim (par exemple critères, méthodes et mécanismes de ciblage, mécanisme de prestations, dispositifs de suivi)?</li> </ul>

### A.2.1.3 ÉVALUATION DE L'IMPACT SUR LA VIE PRIVÉE

Dans le cadre de toutes ses opérations, qu'il s'agisse de distributions de vivres, d'espèces ou de bons, le PAM doit recueillir, traiter, stocker et, dans une certaine mesure, partager des données personnelles sur les bénéficiaires.

Conformément à la directive à paraître sur le respect de la vie privée des bénéficiaires et la confidentialité des données personnelles les concernant, le PAM se doit de traiter tous les renseignements relatifs à l'identité et toutes les données personnelles sensibles sur les bénéficiaires **en toute confidentialité**. Le personnel du PAM chargé du traitement de ces données doit avoir conscience qu'il est tenu de les protéger avec soin, car leur divulgation pourrait nuire à la sûreté et aux moyens d'existence des personnes et de leur ménage, ou les mettre en péril, et constituer un risque pour le PAM. Les données personnelles sensibles sont décrites dans l'encadré 10.

L'évaluation interne de l'impact sur la vie privée exigée par la directive sur la protection de la vie privée des bénéficiaires et la confidentialité des données personnelles est effectué périodiquement par tous les bureaux de pays et permet au PAM de recenser les risques de violation des principes de confidentialité et les mesures à prendre pour atténuer ces risques et garantir le respect de ces principes.

Pour les parties externes, à savoir les partenaires financiers, commerciaux et opérationnels, une évaluation interne de l'impact sur la vie privée doit être effectuée de façon à s'assurer que les nouvelles modalités de transfert ne mettent pas en péril la confidentialité et la protection

des données sur les bénéficiaires. En vue de recueillir les renseignements requis à cette fin, des questions clés ont été prévues pour chaque diagnostic sectoriel qui doit être réalisé avant de choisir une modalité de transfert. L'unité des programmes est tenue d'analyser les réponses fournies par les différentes fonctions lorsqu'elle regroupe les données sur les risques opérationnels, et d'en tenir compte lors du choix de la modalité de transfert.

Pour plus de détails sur la protection des données personnelles et la confidentialité, voir:

 [Directive sur la protection de la vie privée des bénéficiaires et la confidentialité des données personnelles](#)

### A.2.1.4 PROBLÉMATIQUE DU GENRE ET PROTECTION, ET PRÉFÉRENCES DES BÉNÉFICIAIRES

Conformément au Plan stratégique pour 2014–2017 (paragraphe 26), lors de l'estimation des besoins, l'unité des programmes doit analyser les aspects liés à la problématique du genre et à la protection pour les différentes modalités de transfert et les divers moyens d'exécution afin de s'assurer que l'intervention n'aggrave pas les risques auxquels est exposée la population. Lors de la conception des interventions, il faut également prendre en compte les possibilités d'externalités positives supplémentaires en rapport avec la problématique du genre et/ou la protection.

Cette analyse permet de recenser les options d'intervention (modalités de transfert et moyens d'exécution) acceptables du point de vue des bénéficiaires en tenant compte des préoccupations concernant la sûreté, la

#### Encadré 10: Données personnelles, y compris les données sensibles

Données personnelles	Données sensibles
<ul style="list-style-type: none"><li>• Nom</li><li>• Adresse</li><li>• Numéro d'identité</li><li>• Données biométriques, telles que photos, empreintes digitales, etc. (dans certains pays, ces données sont considérées sensibles)</li><li>• Numéros des comptes bancaires</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Origine raciale ou ethnique</li><li>• État de santé physique ou mentale</li><li>• Orientation sexuelle</li><li>• Affiliation politique</li><li>• Religion</li><li>• Casier judiciaire</li><li>• Renseignements génétiques</li><li>• Adhésion à un syndicat</li><li>• Statut d'ex-combattant</li><li>• Statut de réfugié ou de personne déplacée</li></ul>

### Encadré 11: Aspects à prendre en compte lors de l'analyse de la problématique du genre et protection pour la ou les modalités de transfert et moyens d'exécution considérés

- **Sécurité des bénéficiaires:** définir les différents risques (par exemple, attaques, vols – y compris à main armée, agressions sexuelles, intimidation) menaçant la sécurité de la population ciblée, les personnes à l'origine du risque, les personnes (au sein des ménages et de la communauté) qui courent ces risques, où et quand. Évaluer si ces risques sont plus ou moins marqués pour les différentes modalités de transfert et s'il est possible de les atténuer, et par quels moyens.
- **Absence de documents d'identité:** étudier qui sont les membres de la population ciblée qui peuvent aisément obtenir des documents d'identité, qui ne le peut pas et pour quelles raisons (par exemple, les enfants, les ménages dirigés par un enfant, les personnes âgées, les réfugiés, les apatrides et les personnes déplacées à l'intérieur de leur pays peuvent avoir du mal à en obtenir, selon le contexte), et dans quelle mesure l'absence de ces documents les empêche de bénéficier de l'assistance (enregistrement et distribution), selon la modalité de transfert. Voir si le PAM pourrait faciliter l'acquisition de documents d'identité, en tenant compte des risques inhérents à la détention d'une carte d'identité et des autres solutions d'identification.
- **Absence d'accès à la technologie:** voir quelles sont les technologies/platformes numériques requises pour transférer de l'argent, des vivres ou des bons et si elles existent déjà, si elles sont accessibles, bien connues, acceptables et/ou utilisées par la population ciblée, en particulier les personnes les plus vulnérables (par exemple hommes/femmes, habitants des zones rurales/urbaines, personnes âgées, handicapés, ménages dirigés par un enfant, analphabètes), et quelles sont les modalités de transfert, ou combinaison de modalités de transfert, les plus adaptées pour ceux qui n'ont pas accès à ces technologies et/ou ne savent pas s'en servir.
- **Rôle de chaque sexe et tensions/violence au sein du ménage:** analyser les relations de pouvoir et les processus décisionnels au sein du ménage, en particulier le rôle et les responsabilités en ce qui concerne les finances et la sécurité alimentaire (gestion des ressources telles que la nourriture et l'argent liquide, de l'alimentation des enfants, du revenu). Évaluer si l'environnement du ménage favorise la violence ou la discrimination fondée sur le sexe, quelles en sont les causes directes sous-jacentes, qui sont les plus menacés (hommes/femmes, garçons/filles, personnes âgées/jeunes). S'il y a lieu, étudier les particularités des familles polygames. Voir si la modalité de transfert peut directement ou indirectement aggraver ou atténuer les tensions/conflits au sein du foyer, et comment.
- **Tensions/conflits sociaux:** étudier la nature, les manifestations et les sources de conflits ou de tensions (en termes de différences économiques, de discrimination politique/sociale, d'inégalité d'accès aux ressources naturelles, à la terre et à la propriété) entre groupes ethniques, clans, familles et autres groupements, s'il y a lieu. Déterminer qui sont les acteurs concernés, quelle est la population menacée et si les conséquences en sont différentes pour les hommes et pour les femmes. Analyser de quelle manière la modalité de transfert aggraverait ou diminuerait ces tensions, et augmenterait ou réduirait l'exposition des populations à risque.
- **Perceptions négatives des communautés:** analyser comment les communautés locales perçoivent l'assistance internationale en général, et l'assistance alimentaire en particulier, notamment celle du PAM, et si les perceptions diffèrent d'un groupe à l'autre, par exemple entre hommes et femmes ou d'un groupe ethnique à l'autre. Rechercher des moyens susceptibles d'améliorer l'acceptation par la population, étudier la manière dont les communautés locales perçoivent les diverses modalités de transfert et déterminer celle qui est jugée la plus acceptable, et pourquoi. Évaluer les attentes des communautés locales, leurs points de vue et leurs besoins au regard de: i) leur participation à la prise des décisions qui les concernent; ii) leur accès à une information disponible en temps opportun sur les procédures et processus les concernant; et iii) l'existence d'un dispositif de recours et de remontée de l'information.
- **Détournement de l'assistance en raison de corruption, de fraude ou d'autres moyens:** repérer les diverses formes de détournement effectif et potentiel de l'assistance (corruption systématique, taxation illicite, collusion, fraude) dans les localités ciblées, les personnes en cause (par exemple dirigeants locaux, comités de gestion des produits alimentaires, administrations locales, détaillants, partenaires coopérants/groupements de la société civile, personnel du PAM, bénéficiaires), et voir si elles ont une incidence sur la dynamique sociale et empêchent la population ciblée de bénéficier de l'assistance alimentaire, et de quelle manière. Analyser comment l'utilisation de différentes modalités de transfert (espèces, bons ou vivres) peut aggraver ou atténuer ces diverses formes de détournement de l'assistance.
- **Manipulation de l'assistance à des fins politiques:** déterminer si les autorités et/ou des ONG nationales manipulent l'aide humanitaire, y compris l'assistance alimentaire (par ex. modifient le ciblage géographique, les groupes de bénéficiaires ou s'approprient des prestations alimentaires à des fins politiques), de quelle manière, et si cela a des répercussions sur la dynamique sociale et empêche la population ciblée d'accéder à l'assistance alimentaire. Déterminer quels sont les groupes qui pâtissent de ces pratiques. Voir comment l'utilisation de différentes modalités de transfert (espèces, bons ou vivres) peut alimenter ou atténuer ces diverses formes de manipulation politique et mettre la population concernée à l'abri de ce risque.

dignité et l'égalité entre les sexes, y compris le risque de stigmatisation, l'accès à la technologie, la dynamique interne du ménage, la cohésion sociale et les relations de pouvoir au sein de la communauté, la corruption et la manipulation de l'assistance, ainsi que les habitudes alimentaires et les préférences des bénéficiaires.

L'encadré 11 résume les divers aspects de la problématique du genre et protection à prendre en compte. Ces données peuvent être obtenues auprès de sources diverses, selon le contexte dans lequel opère le bureau de pays. Outre les sources de données secondaires (analyse approfondie de la sécurité alimentaire et de la vulnérabilité, évaluation de la sécurité alimentaire en situation d'urgence, approche de l'économie des ménages, rapport de suivi et autre), ces sources sont en général: les partenaires coopérants ou autres partenaires travaillant dans la zone d'intervention qui ont des contacts réguliers avec la population ciblée et la connaissent; les mécanismes de consultation des divers acteurs déjà utilisés par le bureau de pays (par exemple, groupes de discussions masculins ou féminins, processus de programmation saisonnière des moyens d'existence et de planification participative avec les communautés); et enquêtes auprès des ménages

## **A.2.2 DIAGNOSTICS DES CAPACITÉS SECTORIELLES**

Il faut effectuer une série de diagnostics des capacités sectorielles, y compris une identification des risques, afin de définir l'envergure des transferts de vivres, d'espèces ou de bons dans un environnement donné.

### **A.2.2.1 PROCESSUS**

L'une des responsabilités premières du groupe de travail des transferts de type monétaire est d'assurer la coordination des diagnostics sectoriels. Chaque unité se charge du diagnostic dans son domaine de compétence, comme le montre l'encadré 12. Les résultats globaux de tous les diagnostics sectoriels permettront à la direction du bureau de pays de décider s'il convient d'opter pour des distributions de vivres, d'espèces ou de bons, ou une combinaison de ces modalités.

Le choix de la ou des modalités de transfert et du ou des moyens d'exécution dépendra des constatations de chaque diagnostic sectoriel en ce qui concerne: la fiabilité de la chaîne d'approvisionnement des marchés locaux de produits alimentaires; la solidité du secteur financier et des prestations de services financiers; la disponibilité d'infrastructures et de services informatiques et de communication; et des capacités des partenaires coopérants potentiels ainsi que des conditions de sécurité. L'identification des risques opérationnels correspondants fait partie intégrante de ces diagnostics.

L'actualisation régulière des données issues de ces diagnostics sectoriels est également prévue dans le [Guide pour la préparation aux situations d'urgence et les interventions en cas de catastrophe](#), que doivent obligatoirement appliquer tous les bureaux de pays conformément à la Directive commune OM2014/003. Les diagnostics sectoriels et les responsabilités de chaque unité fonctionnelle sont énumérés dans l'encadré 12.

#### **Encadré 12: Diagnostics sectoriels**

<b>Diagnostic</b>	<b>Unité responsable</b>
Évaluation du secteur financier	Finances
Évaluation des capacités en matière de technologie de l'information et des communications	Technologies de l'information
Évaluation de la capacité du secteur des sources possibles d'approvisionnement	Logistique et achats (Chaîne d'approvisionnement)
Évaluation des capacités des partenaires coopérants	Programmes
Évaluation de la sécurité sur le terrain	Sécurité

### Encadré 13: Aspects à prendre en compte dans le cadre de la macroévaluation du secteur financier

#### Cinq indicateurs clés:

- **Surveillance par le gouvernement** du secteur bancaire et financier via la Banque centrale, y compris la législation sur la lutte contre le terrorisme et le blanchiment d'argent.
- **Facilité d'établissement** de nouvelles banques ou institutions financières dans le pays.
- **Concurrence** dans le secteur bancaire, y compris présence et concentration de banques, d'institutions de microfinancement et d'opérateurs de services bancaires mobiles.
- **Sécurité et protection des consommateurs**, qui permet de voir dans quelle mesure les dépôts bancaires et les établissements financiers sont protégés ou assurés.
- **Efficience** du secteur dans son ensemble, y compris en ce qui concerne le coût moyen des services financiers et les taux d'intérêt pratiqués.

#### Aspects supplémentaires:

- Disponibilité de technologie et de réseaux dans le pays (données provenant de l'évaluation des capacités en matière d' ICT).
- Cote de crédit des prestataires de services financiers.
- Localisation et concentration des prestataires de services financiers, des succursales de banques et des distributeurs de billets dans chaque région.

#### A.2.2.2

### ÉVALUATION DU SECTEUR FINANCIER ET IDENTIFICATION DES RISQUES

Conformément à la [Directive commune des départements des services concernant les opérations, de la gestion des ressources et de l'obligation redditionnelle OS2013/003 RM2013/005](#) (ci-après «la Directive commune»), l'unité chargée des finances doit se charger des micro et macro évaluations du secteur financier. Il est **obligatoire** de réaliser les deux volets de cette évaluation.

La **macroévaluation du secteur financier** (Macro Financial Sector Assessment, MaFA) que doit réaliser l'unité des finances dresse un panorama général du secteur, à savoir son

fonctionnement, son implantation au moyen de succursales ou de réseaux technologiques, y compris les risques et les avantages. Cette évaluation aidera le bureau de pays à décider

si le secteur financier national est à même d'assurer les virements importants requis par les opérations de transferts de type monétaire, et constitue la première étape du choix de prestataires de services financiers.

Un rapport sera préparé à l'issue de cette évaluation, lequel contiendra une partie narrative et une série d'annexes donnant plus de détails, en citant des sources telles que les données de la Banque mondiale et les rapports de la Banque centrale du pays et des agences de notation. L'unité des finances

### Encadré 14: Attribution des tâches

Tâches	Unité responsable
Macroévaluation du secteur financier	Finances
Spécifications techniques du registre des prestataires de services financiers	Finances
Demande de manifestations d'intérêt/d'information	Achats
Microévaluation du secteur financier	Finances
Analyse de la solidité financière	Finances
Registre des prestataires de services financiers	Achats (doit être approuvé par la direction)

NOTE: les macroévaluations du secteur financier sont directement produites par le Siège, avec l'appui des bureaux de pays. Pour obtenir le modèle de microévaluation du secteur financier, voir:

 [Questionnaire pour la microévaluation du secteur financier](#)

devra actualiser cette macroévaluation tous les ans, voire plus fréquemment en fonction de l'évolution du secteur financier.

Un rapport sera préparé à l'issue de cette évaluation, lequel contiendra une partie narrative et une série d'annexes donnant plus de détails, en citant des sources telles

#### **Encadré 15: Aspects à examiner au cours d'une macroévaluation des technologies de l'information et de la communication (Macro IT Assessment, MAITA)**

- Données globales sur les secteurs de la technologie et des télécommunications dans le pays, y compris les coûts. Statistiques importantes et cartes concernant les liaisons internationales, les communications par lignes fixes, la téléphonie mobile (voix et données) et le réseau électrique. Panorama général de l'infrastructure technique des services bancaires mobiles, de la couverture du réseau électrique et des réseaux de télécommunications, y compris la disponibilité des services et leur coût.
- Principales parties prenantes du secteur ICT dans le pays – capacités du gouvernement, des partenaires et du PAM, des organismes des Nations Unies et des partenaires coopérants, des détaillants et des prestataires de services des technologies de l'information et de la communication (ressources humaines, utilisateurs, applicabilité, infrastructure, matériel, y compris les contrats relatifs à des services de transferts de type monétaire que le PAM pourrait utiliser).
- Cadre politique et réglementaire du pays (document national d'identité, confidentialité des données, biométrie, services bancaires mobiles, importation de matériel, délivrance de licences pour les équipements). Structure et compétitivité du secteur des technologies de l'information et de la communication, degré de libéralisation des services de communication, y compris les restrictions réglementaires en vigueur et les pratiques commerciales restrictives.
- Infrastructure en place dans le pays pour les filets de sécurité, afin de trouver des sources d'information et des bases de données sur les bénéficiaires, et analyse de l'infrastructure technique du programme national de protection sociale.
- Prestataires de services technologiques, pour faire l'inventaire, en liaison étroite avec l'unité des finances, des solutions et produits techniques bancaires et autres outils de paiement électronique pour les transferts en faveur des bénéficiaires, notamment acquéreurs et prestataires de services de paiement, par ex. opérateurs du commerce électronique, fournisseurs de contenu numérique, opérateurs de réseau de téléphonie mobile et banques. Fournisseurs de comptes émetteurs et consommateurs, par ex. émetteurs de monnaie électronique, opérateurs de réseau mobile et banques. Aspects principaux de l'évolution des paiements, par ex. paiements virtuels de marchandises (monnaies virtuelles/ou électroniques micro-paiements); commerce électronique et commerce mobile (porte-monnaie électroniques, cartes prépayées, services de transfert bancaire); paiements de proximité (solutions de communication mobile en champ proche, codes-barre sur mobile et SMS, cartes à mémoire sans contact, terminaux de paiement électroniques portables); et paiement de personne à personne (transferts d'argent par téléphone portable, services transitant par un compte, envois de fonds par de multiples canaux). Examiner/établir des relations entre institutions et partenaires et faire l'inventaire de leurs capacités techniques en tant que prestataire de services.
- Capacité du bureau de pays du PAM en matière d'informatique (adéquation des ressources humaines, besoins de renforcement des compétences, participation à des activités de transferts de type monétaire, et conformité des infrastructures des services existants aux exigences des systèmes de transmission des transferts de type monétaire).
- Recommandation générale relative aux moyens technologiques les plus adaptés pour appuyer des distributions d'espèces et/ou de bons dans le pays.
- Services informatiques dans le pays en termes de développement du secteur, de gamme de solutions et de services disponibles pour des transferts d'espèces et de bons. Évolution de la technologie, pénétration et innovation, y compris degrés d'adoption et d'utilisation. Disponibilité de compétences et d'entreprises qualifiées capables de fournir le matériel nécessaire et d'en assurer la maintenance (terminaux des points de vente ou cartes à puce) sur le terrain et/ou de dispenser une formation de base au personnel des partenaires coopérants et aux détaillants.
- Risques à consigner dans le registre des risques informatiques qui sera inclus dans le registre global des risques opérationnels.
- Mise en œuvre de SCOPE: pour comprendre les activités des programmes de transferts de type monétaire en cours ou prévus, voir si le bureau de pays est prêt à adopter SCOPE, la solution standard de gestion des bénéficiaires des transferts du PAM, et quels sont ses besoins en la matière.

que les données de la Banque mondiale et les rapports de la Banque centrale du pays et des agences de notation. L'unité des finances devra actualiser cette macroévaluation tous les ans, voire plus fréquemment en fonction de l'évolution du secteur financier.

Si le bureau de pays envisage de mettre en œuvre des projets de transferts de type monétaire, une demande de manifestation d'intérêt/d'information pourra être envoyée aux prestataires de services pour obtenir des renseignements sur leur capacité juridique de passer un contrat, leur nombre d'années d'expérience, leur situation financière ou d'autres aspects. L'unité des achats se charge de ce processus.

L'unité des finances devra ensuite effectuer une **microévaluation du secteur financier** (Micro Financial Sector Assessment, MiFA), qui consiste à noter les prestataires de services financiers de façon à indiquer ceux qui pourraient devenir partenaires du PAM. L'évaluation se fait sur la base des renseignements qu'ils ont fournis en réponse à la demande de manifestation d'intérêt/d'information. Les prestataires ayant obtenu une note suffisante seront ensuite évalués à l'aide d'une **analyse de leur solidité financière**, une étude plus poussée qui met en lumière les éventuelles faiblesses des opérations ou des actifs du prestataire en examinant sa cote de crédit, les opinions des commissaires aux comptes et les principaux ratios financiers. Cette étape est extrêmement importante car elle permet de «passer au crible» les prestataires de services financiers afin d'exclure ceux qui pourraient représenter un risque pour les programmes ou les ressources financières du PAM.

Conformément à la Directive commune [OS2013/003](#) [RM2013/005](#) et à titre de mesure préparatoire, et compte tenu des données

recueillies dans le cadre de la microévaluation du secteur financier, l'unité des achats doit établir un registre des prestataires de services financiers admis à participer à des interventions du PAM, et ce en respectant les spécifications techniques établies pour ce registre par l'unité des finances, en collaboration avec l'unité des programmes.

### A.2.2.3 ÉVALUATION DU SECTEUR ICT ET IDENTIFICATION DES RISQUES

L'unité chargée des ICT doit réaliser une évaluation du secteur. Cette évaluation est **obligatoire**.

La **macroévaluation du secteur des ICT** (Macro IT Assessment, MAITA) doit être réalisée au moins une fois par an (encadré 15). Compte tenu de l'évolution constante des ICT sur le marché, la liste des prestataires de services potentiels doit être revue et actualisée par l'unité informatique conformément aux règles et règlements relatifs aux achats, au moins une fois par an. La **microévaluation du secteur des ICT** (Micro IT Assessment, MIITA), qui doit être réalisée dès qu'une décision a été prise au sujet des zones d'intervention, consiste à dresser un tableau détaillé de l'infrastructure et des services de l'information et de la communication disponibles dans les localités où seront menées des opérations de transferts de type monétaire. Cette évaluation devra indiquer les mesures spécifiques à prendre pour résoudre les problèmes, notamment pour mettre en œuvre le système SCOPE ou d'autres solutions ICT susceptibles d'appuyer efficacement les interventions.

Les outils d'évaluation des capacités en matière de ICT incluent des questions sur les risques et sur les mesures d'atténuation en particulier en matière financière. Ces données seront intégrées dans l'analyse globale des risques.

#### Encadré 16: Attribution des tâches

Tâches	Unité responsable
Macroévaluation du secteur des ICT (MAITA)	Informatique
Microévaluation du secteur des ICT (MIITA)	Informatique
Étude de marché sur les mécanismes de transfert électronique disponibles	Informatique
Spécifications du registre des prestataires de services technologiques	Informatique
Demande de manifestation d'intérêt/d'information	Achats
Création du registre des prestataires de services technologiques	Achats (doit être approuvé par la direction)

En application de la Directive commune [OS2013/003 RM2013/005](#) (paragraphe 4.1.3), et à titre de mesure préparatoire, l'unité des achats créera un registre des prestataires de services de l'information et de la communication conformément aux spécifications définies par l'unité chargée des ICT, en collaboration avec les unités des programmes et des finances et compte tenu des résultats de la macroévaluation des ICT.

La MAITA est utile pour: i) regrouper les risques dans le registre des risques du bureau de pays, tâche dont s'occupe le groupe de travail chargé des transferts de type monétaire, en liaison avec l'unité des programmes; et ii) choisir la modalité de transfert et le moyen d'exécution, tâche dont se charge la direction en tenant compte des possibilités de recourir à des solutions ICT innovantes pour remettre les espèces ou les bons aux bénéficiaires.

La **MIITA** est réalisée chaque fois que cela est nécessaire. Elle est effectuée sur la base d'une macroévaluation dès que les discussions concernant la mise en œuvre d'une intervention faisant appel aux transferts de type monétaire commencent et que des zones géographiques et des moyens d'exécution ont été choisis. Tout comme la macroévaluation, cette microévaluation est réalisée par le responsable des ICT ou l'interlocuteur du bureau qui en est chargé, avec un appui du bureau régional et des conseils du Siège pour les bureaux de pays dont les capacités locales sont limitées.

Cette évaluation examine en détails l'infrastructure et les services existants dans la zone où vont être introduits les transferts de type monétaire, en tenant compte des moyens d'exécution envisagés. Elle devrait actualiser la MAITA et tenir compte des réalités sur le terrain ainsi que de la couverture et de la qualité des services dans les zones ciblées. La macroévaluation passe en revue les options techniques à l'échelle de tout le pays, et la microévaluation examine la situation de plus près en réalisant des missions sur le terrain pour observer la couverture effective, la présence, la qualité, la régularité et la pertinence des prestataires de services et recense les possibilités et les difficultés sur le plan opérationnel concernant le déploiement de solutions techniques dans les zones ciblées.

Cette évaluation permettra l'identification des besoins de personnalisation de SCOPE, la plateforme de gestion des bénéficiaires, des transferts et des distributions, pour l'opération envisagée, en fonction de ses spécificités et de son contexte opérationnel.

La **MIITA** analyse de manière détaillée les options technologiques disponibles pour un site d'intervention donné afin de recommander les meilleures options lors du processus de décision ex-ante. Elle examine également l'incidence sur la sécurité informatique et l'infrastructure technique et systèmes afin de garantir la confidentialité des données sur les bénéficiaires et de prévoir des mesures de protection conformes à la directive sur le sujet pour l'intervention de transferts de type monétaire envisagée.

Le résultat de cette microévaluation définit, pour chaque intervention de transferts de type monétaire, le degré de préparation technologique, l'adéquation, le plan d'action éventuel et le coût estimé de la mise en place d'une plateforme numérique pour les opérations de transfert.

Les modèles et outils d'évaluation existants figurent dans le Guide d'élaboration des programmes.

 [Macroévaluation du secteur des ICT – MAITA](#)

 [Microévaluation du secteur des ICT – MIITA](#)

 [SCOPE - Modèle de questionnaire pour l'étude sur dossier du bureau de pays](#)

 [SCOPE – Modèle d'évaluation générale du bureau de pays](#)

 [SCOPE – Modèle de rapport de la mission d'évaluation du bureau de pays](#)

 [SCOPE – Modèle concernant la préparation du bureau de pays](#)

#### **A.2.2.4 ÉVALUATION DE LA CAPACITÉ DES DÉTAILLANTS ET IDENTIFICATION DES RISQUES**

Dans le cadre des interventions de transferts de type monétaire, l'unité logistique a pour rôle de garantir l'approvisionnement alimentaire; elle doit donc se charger de l'évaluation de la capacité des détaillants qui, comme tous les autres diagnostics sectoriels, est **obligatoire**.

L'évaluation de la capacité des détaillants comporte trois volets:

- macroévaluation de la chaîne d'approvisionnement
- microévaluation des capacités des détaillants
- analyse du rapport coût-efficacité

Les avantages et les inconvénients des diverses options d'approvisionnement sont consignés dans un rapport sur les options d'approvisionnement,

élaboré conjointement avec l'unité des achats (voir section A.2.2.6).

La **macroévaluation de la chaîne d'approvisionnement** détermine si les filières commerciales sont capables d'assurer l'approvisionnement du PAM, c'est-à-dire

d'absorber la demande accrue et de fournir de manière fiable de grandes quantités de produits alimentaires en réponse à l'intensification des transferts d'espèces et/ou de bons. Elle évalue la fiabilité du secteur du commerce de détail d'une région, de la source des produits/du port jusqu'aux distributeurs, aux grossistes, aux

### Encadré 17: Aspects à prendre en compte dans le cadre de l'évaluation de la capacité des détaillants et de l'identification des risques opérationnels

#### 1. Macroévaluation de la chaîne d'approvisionnement

- Fournir un schéma de la chaîne d'approvisionnement, des statistiques clés sur les volumes et les flux (du point d'origine jusqu'aux marchés et aux bénéficiaires: logistique et infrastructures, concurrence, réserves alimentaires stratégiques nationales, opérations en nature).
- Contexte et environnement favorable (insécurité, restrictions réglementaires, carburants, système bancaire [unité des finances], connectivité [unité ICT], présence de partenaires, existence d'une réglementation locale/nationale sur la qualité et la sécurité sanitaire des produits alimentaires, etc.).
- Rapidité d'intervention pour faire face aux interruptions de l'approvisionnement, à l'accroissement des coûts et à l'évolution de la demande (capacité excédentaire, stocks, possibilités de substitution, délais d'ajustement, incidence sur les prix [en liaison avec l'unité VAM]).
- Plans de secours hiérarchisant dûment les risques (classement des risques par catégorie, causes et effets potentiels, probabilité) et options d'intervention (pour les risques ou les scénarios les plus probables et les plus graves, notamment ressources nécessaires pour passer temporairement ou partiellement à des distributions de produits en nature).

#### 2. Microévaluation des capacités des détaillants

- Localisation et densité d'implantation des détaillants (distance des bénéficiaires, nombre de détaillants par habitant de la population hôte, accès).
- Solidité financière (flux de trésorerie, nombre moyen de clients, cycle de reconstitution, capitaux propres, accès au crédit, adéquation des procédures de paiement aux flux de trésorerie).
- Moyens techniques (capacité de stockage, disponibilité d'entrepôts avec régulation de température, diversité des produits, stocks).
- Moyens spécifiques pour les transferts de bons (matériel, électricité, liaison téléphonique, liaison Internet, réseaux mobiles, employés ayant une connaissance rudimentaire du calcul).
- Moyens d'approvisionnement (mécanismes en place garantissant la fiabilité de l'approvisionnement, c'est-à-dire sélection des fournisseurs et des produits, contrôle des livraisons, rotation des stocks, mesures prises pour éviter l'altération ou la contamination des aliments, hygiène, qualité des produits alimentaires, durée de vie, emballages intacts, étiquetage, etc.).
- Respect des règlements locaux et des normes pertinentes relatives à la qualité et à la sécurité sanitaire (licence commerciale, enregistrement TVA, respect des normes locales et nationales sur la qualité et la sécurité sanitaire des produits alimentaires, mode de traitement des produits expirés ou défectueux et des plaintes des consommateurs).
- Concurrence (entre détaillants, négociants approvisionnant les détaillants, risques liés à la fixation des prix).

#### 3. Analyse du rapport coût-efficacité

- Coût de la logistique par site (port, transport, entreposage) pour les produits en nature et pour les diverses options d'approvisionnement des détaillants.
- Incidence sur les frais de transport terrestre, entreposage et manutention (LTSH) pour les autres opérations de distributions de produits en nature.
- Optimisation de la chaîne d'approvisionnement.

**Encadré 18:**

Tâches	Unité responsable
Macroévaluation de la chaîne d'approvisionnement	Logistique
Microévaluation des capacités des détaillants	Logistique
Analyse du rapport coûts-efficience	Logistique
Rapport global sur les options d'approvisionnement	Logistique et Achats

détaillants et aux marchés, et ce par rapport à trois indicateurs:

- (i) volumes et flux (du point d'origine aux marchés, diversité de l'offre, concurrence);
- (ii) environnement favorable (logistique, infrastructures et services, restrictions réglementaires);
- (iii) rapidité (capacités de faire face aux chocs et à l'accroissement brusque de la demande).

Cette évaluation doit être actualisée tous les ans, voire plus fréquemment si besoin est, en fonction des évolutions importantes dans la zone d'intervention. Il est recommandé de procéder à la macroévaluation de la chaîne d'approvisionnement et à sa mise à jour en liaison avec les unités chargées de VAM et des achats dans la mesure où elle est complémentaire de l'analyse des marchés effectuée dans le cadre de VAM (section A.2.1.1) et de l'analyse des sources possibles d'approvisionnement (section A.2.2.5). Les données concernant l'infrastructure et les coûts des opérations logistiques en nature sont également utiles aux fins de cette évaluation.

La planification d'urgence fait partie intégrante de la macroévaluation de la chaîne d'approvisionnement qui englobe donc une identification des risques et l'élaboration d'un plan. Il s'agit d'estimer les répercussions possibles des perturbations de la chaîne d'approvisionnement sur la mise en œuvre du programme de transferts de type monétaire. Il convient de hiérarchiser les macro et micro risques et de déterminer les facteurs de risques principaux. Des plans de secours sont élaborés pour les divers types de perturbations, en prévoyant notamment de passer temporairement ou partiellement à une assistance en nature. Des estimations des ressources humaines nécessaires et des coûts sont établies pour les scénarios les plus probables. Ces plans de secours doivent être mis à jour chaque fois que la probabilité ou l'ampleur des risques augmente de manière évidente. Les résultats les plus marquants

de l'identification des risques et les mesures d'atténuation prévues figureront dans l'analyse globale des risques préparée par le groupe de travail chargé des transferts de type monétaire (voir section A.1.1) et coordonnée par l'unité des programmes.

La **microévaluation des capacités des détaillants** est une analyse détaillée des moyens dont disposent les détaillants et des facteurs extérieurs déterminants dans une zone d'intervention donnée. Elle tire parti des registres et statistiques officiels des autorités compétentes du pays ou de la zone, ainsi que des réponses au questionnaire sur les capacités des détaillants et les évaluations des marchés réalisées dans le cadre de VAM.

Le troisième volet de ce diagnostic sectoriel est l'**analyse coût-efficience**, qui étudie les effets des scénarios d'exécution prévus sur les coûts de la logistique de l'assistance alimentaire fournie en nature, ainsi que les coûts globaux d'approvisionnement du bureau de pays, y compris pour les programmes de distribution de vivres. Ces coûts sont obtenus au moyen d'une analyse d'optimisation de la chaîne d'approvisionnement.

Les trois volets de ce diagnostic permettront de préparer un **rapport global sur les options d'approvisionnement** (section A.2.2.6) qui résume les forces, faiblesses, opportunités et risques des diverses options d'approvisionnement recensées par les unités de la logistique et des achats, et leur compatibilité avec les résultats attendus.

Le rapport global sur les options d'approvisionnement aide: i) le groupe de travail des transferts de type monétaire à regrouper tous les risques dans le registre des risques du bureau de pays, en liaison avec l'unité des programmes; et ii) la direction du bureau à prendre la décision relative au choix de la modalité de transfert et du moyen d'exécution en ce qui concerne les options d'approvisionnement et la fiabilité des opérations du PAM.

Pour obtenir des instructions détaillées concernant la logistique des détaillants, voir:

- 📖 *Macroévaluation de la chaîne d'approvisionnement (modèle faisant partie du diagnostic des capacités logistiques)*
- 📖 [Microévaluation des capacités des détaillants \(questionnaire, liste des stocks et schéma\)](#)
- 📖 *Analyse du rapport coût-efficacité (incidence sur les frais de LTSH, outil d'optimisation de la chaîne d'approvisionnement)*
- 📖 *Rapport global sur les options d'approvisionnement (modèle et instructions) – voir section A.2.2.6*

### A.2.2.5 ANALYSE DES SOURCES POSSIBLES D'APPROVISIONNEMENT ET IDENTIFICATION DES RISQUES

L'unité des achats doit participer à la conception de l'opération de distribution de vivres, d'espèces et/ou de bons dès le départ car le choix du ou des fournisseurs, de la méthode de passation des marchés et du type de contrat se répercute sur l'efficacité et l'efficacité de l'intervention et donc sur la réalisation des objectifs du programme. L'analyse des sources d'approvisionnement est **obligatoire**.

Les contributions de l'unité des achats à cette évaluation sont les suivantes:

#### (i) Analyse des sources possibles

**d'approvisionnement:** analyse comparative méthodique des données commerciales et de l'intérêt éventuel que présente chaque source possible d'approvisionnement en fonction du contexte opérationnel et des objectifs de l'intervention. Cette analyse devra inclure:

##### (a) Analyse des prix paritaires à

**l'importation:** comparaisons des prix des produits qu'il est prévu d'inclure dans l'assortiment alimentaire entre les sources d'approvisionnement local, régional et international de produits adaptés/disponibles pour un point de distribution final (tous les frais doivent être inclus dans ces prix).

##### (b) Contrats avec des fournisseurs et prestataires de services:

étudier la faisabilité et les risques que posent les contrats passés avec des acteurs différents d'un marché donné (magasins de détail, supermarchés, grossistes, négociants, importateurs et fabricants ainsi que prestataires de services financiers ou d'imprimerie, opérateurs de réseaux mobiles).

**(ii) Identification des risques:** recense et quantifie tous les risques liés aux sources possibles d'approvisionnement susceptibles de menacer les opérations du PAM.

#### L'analyse des sources possibles

**d'approvisionnement** permet de comprendre les conséquences et les avantages des décisions

### Encadré 19: Aspects à prendre en compte dans le cadre de l'analyse des sources possibles d'approvisionnement

#### 1. Analyse des prix paritaires à l'importation

L'analyse des prix paritaires à l'importation doit être effectuée pour tous les produits alimentaires achetés par le PAM afin d'aider à décider s'il vaut mieux acheter au niveau local, régional ou international. Pour vraiment comprendre les options disponibles, l'analyse doit être réalisée pour chaque produit, chaque site et au fil du temps.

La saisonnalité, par exemple, peut avoir une incidence significative sur l'efficacité des distributions de vivres en nature en fonction des produits que les bénéficiaires pourront trouver sur le marché local. L'analyse pourrait donc indiquer que l'option la plus économique pour le PAM pourrait effectivement être une combinaison de diverses modalités de transfert, qui pourraient même varier d'une saison à l'autre.

#### 2. Passation des marchés avec les fournisseurs et les prestataires de services

Après avoir recensé les divers acteurs d'un marché, l'unité des achats doit élaborer la stratégie de passation des marchés la plus adaptée aux objectifs de la réponse. S'agissant des fournisseurs, la décision de passer un marché avec des détaillants, des supermarchés, des grossistes, des négociants, des importateurs et/ou des fabricants aura une incidence sur le coût-efficacité/efficacité, les risques encourus et les mesures d'atténuation à prendre dans le cadre d'une intervention. De même, les marchés passés avec des prestataires de services financiers, d'imprimerie et des opérateurs de réseaux mobiles doivent être examinés par rapport aux données recueillies dans le cadre des divers diagnostics sectoriels effectués afin d'opter pour les prestataires des meilleurs services compte tenu du but de l'intervention.

prises en matière d'achat sur l'efficacité et l'efficacité des modalités de transfert dans le but d'atteindre les objectifs de l'intervention. Une fois bien compris ces aspects (y compris la passation des contrats) sur un marché donné, l'unité des achats doit également procéder à l'optimisation des choix disponibles pour que l'intervention atteigne ses objectifs de manière efficace et au moindre coût. Les options possibles sont les distributions de denrées en nature (achetées par le PAM ou reçues en nature des donateurs), de bons (détaillants, supermarchés, grossistes, négociants, importateurs et fabricants) et d'espèces. L'analyse devrait reposer sur l'information commerciale et les données sur le contexte opérationnel disponibles. Comme on l'a vu plus haut, cette analyse comporte deux volets, sur lesquels des détails sont donnés dans l'encadré 19.

On trouvera dans la Note d'orientation sur les achats dans le cadre des programmes de transferts monétaires les instructions sur les contributions de l'unité des achats au choix de la modalité de transfert, et des informations supplémentaires sur chacune des étapes susmentionnées, la passation des marchés et les appels d'offres.

Pour trouver des modèles et des outils utiles pour les activités ci-dessus voir:

 *Analyse des prix paritaires à l'importation (outil et instructions)*

 *Sources d'approvisionnement et passation des marchés et formulaires concernant l'optimisation*

### **A.2.2.6 ÉLABORATION DE SOLUTIONS GLOBALES POUR LA CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT, ET IDENTIFICATION DES RISQUES**

À l'issue des analyses sectorielles, les unités de la logistique et des achats doivent passer

en revue toutes les options en envisageant l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement. Ce travail est de nature **obligatoire**; il est effectué par les unités de la **logistique et des achats (chaîne d'approvisionnement ou supply chain) conjointement**. Le rapport sur les solutions globales et les risques liés à la chaîne d'approvisionnement sert à examiner les scénarios d'exécution dans une perspective plus globale pour en comprendre les effets et procéder aux ajustements nécessaires.

Voir également:

 *Rapport général sur les options de la chaîne d'approvisionnement – modèle de rapport et instructions*

### **A.2.2.7 ÉVALUATION DE LA CAPACITÉ DES PARTENAIRES COOPÉRANTS ET IDENTIFICATION DES RISQUES**

Cette évaluation a pour but d'apprécier à la fois **les moyens programmatiques, techniques et financiers dont disposent les partenaires coopérants éventuels**, notamment les ONGs, les associations locales ou les institutions gouvernementales, pour mettre en œuvre des programmes d'assistance alimentaire recourant aux modalités de transfert des distributions de vivres, d'espèces ou de bons. Cette évaluation est effectuée par l'unité des programmes avec la participation de celle des finances pour ce qui est des aspects financiers, et est **obligatoire**, comme tous les autres diagnostics sectoriels.

Lors de l'évaluation des capacités, l'importance de chaque aspect de la gestion programmatique et financière doit être proportionnelle au rôle potentiel du partenaire coopérant dans le projet. Pour établir le registre des partenaires coopérants, le PAM devra:

- i) évaluer de manière générale s'il peut figurer dans le registre. S'il satisfait à

#### **Encadré 20: Aspects à prendre en compte lors de l'analyse des sources d'approvisionnement**

##### **1. Examen du contexte opérationnel, notamment (mais pas exclusivement) des aspects suivants:**

- Difficultés opérationnelles;
- Facteurs critiques de réussite de l'exécution de l'intervention.

##### **2. Examen comparatif des scénarios d'exécution, notamment des aspects suivants pour chacun d'entre eux:**

- Avantages, inconvénients, facteurs critiques de réussite, risques, flexibilité;
- Coûts, ressources nécessaires et calendrier;
- Risques et options de secours, en fonction de l'impact sur l'intervention et sur les opérations du PAM dans leur ensemble.

##### **3. Une ou plusieurs recommandations que l'unité des programmes devra inclure dans:**

- Le registre global des risques opérationnels;
- L'analyse ex-ante du rapport coût-efficacité et efficacité et des externalités.

l'ensemble des exigences minimales concernant les partenaires du PAM, il faudra procéder à l'expertise technique et à l'évaluation de ses capacités;

- ii) réaliser l'expertise technique et l'évaluation de ses capacités en s'en remettant à un barème;
- iii) évaluer si le partenaire potentiel est disposé à assurer la gestion financière des distributions d'espèces/de bons et le remboursement des commerçants en veillant à ce que son service des finances respecte la politique HACT, et s'il en a les moyens.

Les partenaires potentiels qui satisfont à 70 % au moins des exigences en matière de capacités techniques devraient figurer dans le registre des partenaires coopérants. Si le PAM ne décaisse pas les fonds en faveur des bénéficiaires par l'entremise du partenaire coopérant (par exemple, si le partenaire coopérant se charge uniquement du ciblage et/ou du suivi), sa capacité de gestion financière ne revêt pas une importance capitale.

En application de la Directive commune [OS2013/003 RM2013/005](#) (paragraphe 3.1.4 et 4.1.3), la capacité de gestion financière du partenaire coopérant devra être évaluée sur la base des résultats de la microévaluation du partenaire réalisée par l'équipe de gestion des opérations des Nations Unies conformément à la politique HACT.

L'équipe de gestion des opérations des Nations Unies réalisera une microévaluation de chaque partenaire coopérant recevant ou susceptible de recevoir des transferts monétaires d'un montant annuel généralement **supérieur à 100 000 USD**, toutes institutions confondues, ou selon ce qui a été convenu entre les institutions, conformément à la politique HACT. Pour les partenaires coopérants qui devraient recevoir un montant annuel inférieur à 100 000 USD, les institutions concernées pourront, si elles le souhaitent, réaliser de telles évaluations pour déterminer les procédures les plus efficaces et les plus efficientes. Ces évaluations seront moins approfondies et serviront uniquement à choisir les partenaires appropriés, sans appliquer l'intégralité de la politique HACT. Par exemple, il ne sera pas exigé de remplir un formulaire FACE aussi détaillé que celui utilisé dans le cadre de la politique HACT et les prescriptions applicables en matière de justificatifs pour les valeurs des transferts d'espèces et de bons seront celles énoncées dans la Directive [OS2013/003 RM2013/005](#).

La liste de contrôle de l'encadré 21 donne

des indications sur les critères d'examen des partenaires coopérants potentiels. Les renseignements nécessaires doivent être recueillis au cours de réunions et d'entretiens avec les responsables et le personnel chargé des finances des ONG et des institutions gouvernementales concernées, ainsi qu'en examinant le portefeuille de projets de l'organisation, son organigramme, son réseau de bureaux auxiliaires et d'agents sur le terrain et, s'ils sont disponibles, ses rapports sur les projets ou ses rapports d'évaluation de ses projets en cours. Les données peuvent également être recoupées par triangulation avec celles fournies par des interlocuteurs privilégiés, par exemple des représentants d'organismes gouvernementaux de contrepartie (aux niveaux central et/ou local), des chefs des groupes de travail du secteur/cluster ou des organismes des Nations Unies ayant une expérience préalable de la collaboration avec les organisations avec lesquelles le bureau de pays envisage de nouer des partenariats.

Lorsque l'évaluation fait apparaître que l'ONG ou l'institution gouvernementale ne satisfait pas à un ou à plusieurs critères de la liste de contrôle, il peut en résulter un risque potentiel pour l'intervention du PAM, risque qui doit être consigné dans le registre global des risques élaboré par le groupe de travail chargé des transferts monétaires et des bons au titre de la coordination du programme, en indiquant les mesures d'atténuation prévues.

 [Modèle de matrice de classement pour le registre des partenaires coopérants](#)

En application de la Directive commune [OS2013/003 RM2013/005](#) (paragraphe 4.1.3), et à titre de mesure préparatoire, l'unité des programmes devra, avec celle des finances, établir un **registre des partenaires coopérants** à partir des résultats de l'évaluation des capacités de ces derniers. Dans les cas où elle ne satisfera pas à de trop nombreux critères de la liste de contrôle, l'ONG ou l'institution gouvernementale ne pourra figurer dans le registre. On trouvera dans le Guide d'élaboration des programmes d'autres critères applicables à ce registre.

Pour obtenir des instructions détaillées sur l'évaluation des capacités des partenaires coopérants, voir:

-  [Collaboration du PAM avec les ONG et les associations locales](#)
-  [Critères applicables à la collaboration entre le PAM et les ONG](#)
-  [Critères applicables à la microévaluation conformément à la politique harmonisée concernant les transferts de fonds \(HACT\)](#)

## Encadré 21: Aspects à prendre en compte lors de l'évaluation des capacités des partenaires coopérants

<p><b>Exigences génériques minimales pour un partenaire coopérant</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'organisation est-elle approuvée par le gouvernement? Elle doit être reconnue par l'autorité nationale régissant le domaine d'intervention concerné et autorisée à mener des activités de secours humanitaires et de développement dans le pays ou dans la zone d'intervention. Elle devrait avoir un bureau, et donc une adresse, sur place.</li> <li>• L'organisation est-elle disposée à collaborer avec les structures gouvernementales? Elle doit avoir démontré qu'elle est prête à travailler avec les autorités étatiques responsables, à tous les niveaux, et qu'elle en a les moyens.</li> <li>• L'organisation s'est-elle dotée de mesures d'autorégulation conformes aux principes humanitaires du PAM et au Code de conduite des Nations Unies, ou est-elle disposée à s'y conformer?</li> <li>• L'organisation a-t-elle une grande expérience des opérations humanitaires, de secours et/ou de développement?</li> <li>• L'organisation a-t-elle une solide expérience dans les programmes axés sur l'assistance alimentaire et/ou la sécurité alimentaire et la nutrition, ou sur la sensibilisation et le plaidoyer correspondant aux priorités générales du PAM et en faveur de ses groupes cibles?</li> <li>• Quelle est l'envergure géographique des interventions de l'organisation dans le pays? L'organisation est-elle capable de se déployer rapidement dans la zone d'intervention ciblée?</li> <li>• L'organisation dispose-t-elle de personnel ayant des compétences adéquates en gestion de projets et en gestion financière, une bonne capacité analytique et un savoir-faire en matière de suivi des produits/transferts, de distribution de l'assistance alimentaire et de participation des bénéficiaires?</li> <li>• L'organisation a-t-elle suffisamment de personnel et de moyens logistiques opérationnels dans le pays (bureaux sur le terrain, véhicules et moyens de communication)? Le personnel doit être fiable, qualifié et dûment expérimenté pour assurer une continuité raisonnable des fonctions.</li> <li>• L'organisation dispose-t-elle d'un cadre institutionnel transparent, d'instances participatives actives au niveau local, de systèmes d'information et de documentation, de connaissances techniques et d'une présence géographique?</li> <li>• L'organisation est-elle capable de respecter les besoins de suivi et d'information du PAM et dispose-t-elle de systèmes financiers et comptables sûrs et fiables.</li> <li>• L'organisation est-elle disposée à travailler avec les communautés et les associations locales, et est-elle capable de le faire?</li> <li>• L'organisation est-elle prête à assurer la coordination avec les autres organisations? L'ONG devrait dans l'idéal prendre une part active à tout mécanisme établi de coordination d'une intervention.</li> <li>• L'organisation est-elle à même de financer, en partie ou en totalité, les coûts des articles non alimentaires, de personnel et d'équipement? Le PAM pourra rembourser les coûts opérationnels de la distribution de l'assistance alimentaire, mais le partenaire coopérant devrait pouvoir financer les apports complémentaires nécessaires, en totalité ou en partie.</li> </ul>
<p><b>Critères de sélection supplémentaires - compétences nécessaires en matière de transferts de type monétaire</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'organisation a-t-elle une expérience préalable des programmes d'assistance faisant appel aux transferts de type monétaire? A-t-elle été performante?</li> <li>• L'organisation a-t-elle une expérience d'une ou de plusieurs modalités de transfert et d'un ou de plusieurs moyens d'exécution?</li> <li>• De quelles activités a-t-elle été chargée dans de tels programmes?</li> <li>• Des programmes ont-ils fait l'objet d'une évaluation externe? (Si une telle évaluation a bien été réalisée, le PAM devrait en demander le rapport, qui constitue un autre moyen d'évaluer la capacité du partenaire coopérant.)</li> </ul>
<p><b>Critères de sélection supplémentaires - compétences en gestion financière (sur la base de la microévaluation prévue par la politique harmonisée concernant les transferts de fonds ou Harmonized Approach to Cash Transfers, HACT)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le niveau des dépenses prévu diffère-t-il sensiblement de celui des dépenses passées?</li> <li>• La structure administrative et/ou organisationnelle a-t-elle considérablement évolué au cours des deux dernières années?</li> <li>• Certains faits portent-ils à penser que l'information financière n'a pas été exacte ou fiable?</li> <li>• Certaines institutions ont-elles observé des problèmes susceptibles d'entraîner une utilisation abusive des fonds, par exemple:             <ul style="list-style-type: none"> <li>– absence de séparation des tâches</li> <li>– manque de supervision du personnel</li> <li>– insuffisance du suivi</li> <li>– personnel non formé ou non qualifié pour les tâches prévues</li> <li>– normes, politiques et procédures comptables inappropriées</li> <li>– opérations importantes de trésorerie</li> </ul> </li> <li>• Des retards indus des rapports financiers ont-ils eu des conséquences? Dans l'affirmative, quelles en étaient les causes?</li> <li>• Hormis les aspects ci-dessus, certains indices donnent-ils à penser qu'il existe des faiblesses des contrôles internes et/ou de la gestion financière?</li> </ul>

### Encadré 22: Attribution des tâches

Tâches	Unité responsable
Évaluation des capacités du partenaire coopérant (aspects organisationnels et programmatiques)	Programmes
Microévaluation réalisée conformément à la politique HACT pour déterminer si le partenaire coopérant a les moyens d'assumer le volume de transferts d'espèces et/ou de bons projeté	Finances
Spécifications applicables au registre des partenaires coopérants dans la zone d'intervention prévue	Programmes (+ Finances)
Registre des compétences des partenaires coopérants	Programmes

#### A.2.2.8

#### ÉVALUATION DES RISQUES DE SÉCURITÉ

En vue de définir les risques de sécurité et les mesures d'atténuation correspondantes, l'évaluation sectorielle de la sécurité sur le terrain, qui est de nature **obligatoire**, comprend deux volets:

- **l'évaluation interorganisations des risques de sécurité**, réalisée par le Département de la sûreté et de la sécurité (UNDSS), en consultant l'équipe de coordination du dispositif de sécurité;
- **l'évaluation des risques de sécurité dans le cadre des programmes de distribution d'espèces et de bons**, réalisé par l'agent chargé de la sécurité sur le terrain ou par le coordonnateur pour les questions de sécurité, avec un appui du bureau régional ou du Siège.

Conformément à la politique de UNDSS et à l'aperçu conceptuel du processus de gestion des risques de sécurité, une évaluation des risques de sécurité (Security Risk Assessment, SRA) est une condition préalable essentielle à la gestion efficace des risques. L'objectif d'une telle évaluation, obligatoire dans tous les pays où une instance des Nations Unies est présente, est d'identifier et d'évaluer la nature des risques associés à une opération ou à une activité des Nations Unies de façon à gérer effectivement ces risques en appliquant des mesures d'atténuation.

L'évaluation des risques de sécurité est le processus qui consiste à recenser les menaces auxquelles peuvent être confrontés le personnel, les biens ou les opérations des Nations Unies et la vulnérabilité en découlant, à évaluer ces risques en fonction de leur probabilité et de leur impact, à les hiérarchiser et à trouver des mesures et des stratégies d'atténuation et de

prévention. L'évaluation des risques de sécurité est réalisée par UNDSS pour le compte de l'équipe de pays des Nations Unies.

Bien que cette évaluation puisse être de nature générale pour toutes les institutions des Nations Unies intervenant sur un site donné, elle contient des renseignements spécifiques utiles pour les opérations du PAM. Les résultats de cette évaluation aideront à choisir les modalités de transfert. L'un des aspects de cette évaluation est **l'analyse de la situation**, qui consiste en une série de notes descriptives concises destinées à recenser et à illustrer les facteurs d'insécurité du cadre d'intervention. Cet aperçu général des conditions de sécurité «plante le décor» et servira de contexte aux évaluations structurées de la vulnérabilité et des menaces qui seront ultérieurement réalisées. Il est d'autant plus important qu'il offre aux décideurs un cadre commun concernant la sécurité qui leur permettra d'opter pour une modalité de transfert adaptée.

Le degré de détail de l'analyse dépendra de l'information disponible, de la capacité analytique de l'équipe chargée de la sécurité et de la complexité des conditions de sécurité. Elle porte cependant sur huit domaines essentiels: situation politique, économique, sociale, environnementale, infrastructures, forces de sécurité dans le pays, groupes/acteurs représentant une menace et mandat des Nations Unies.

Les renseignements pouvant être particulièrement pertinents pour les programmes de transferts de type monétaire dans le cadre de cette analyse sont notamment ceux qui se rapportent aux **conflits**, à **l'ordre public**, et à **la criminalité**. L'évolution de la criminalité et la réaction du gouvernement, ainsi que leurs répercussions pour les opérations des Nations Unies jusque là permettront de déterminer s'il

est envisageable de recourir aux distributions d'espèces et/ou de bons compte tenu des conditions de sécurité dans le pays. Les aspects économiques qui sont les principaux déterminants de la stabilité seront également évalués. L'évaluation des risques de sécurité n'est certes pas une analyse détaillée de l'économie du pays mais une brève description de ses aspects susceptibles de nuire à la stabilité du pays et, plus précisément, à la sûreté et à la sécurité des opérations des Nations Unies; elle permet néanmoins d'identifier les menaces d'ordre général en rapport avec les transferts de type monétaire. De même, la section concernant les groupes qui constituent une menace (groupes et organisations menaçant la stabilité et/ou la légitimité du gouvernement hôte) fourniront également des renseignements utiles sur le contexte général.

Outre l'analyse de la situation, **l'évaluation des menaces**, qui fait partie de l'évaluation des risques de sécurité, se penche sur quatre catégories de menaces (conflits armés, terrorisme, criminalité, troubles civils) et permet de repérer les événements susceptibles de se produire dans le cadre opérationnel. Lorsque tous ces éléments sont évalués au regard de la vulnérabilité des Nations Unies et de ses programmes, la somme de ces évaluations dresse un tableau précis du cadre opérationnel sur lequel fonder **l'analyse des risques de sécurité**. Cette analyse permettra de déterminer les scénarios susceptibles de se produire et leurs répercussions pour les opérations des Nations Unies.

Par exemple, la criminalité pourra être considérée comme un risque élevé dans une zone donnée dans la mesure où les membres des milieux internationaux sont considérés comme des riches possédant des objets de valeur, y compris des sommes importantes en liquide dans le cas d'opérations de transfert d'espèces. Cette analyse des risques doit être ajoutée aux macro et micro analyses décrites dans la section suivante.

### **Évaluation des risques de sécurité (SRA) concernant les transferts de type monétaire**

Outre l'évaluation des risques de sécurité dans le pays ou dans la zone, une évaluation des risques de sécurité devra également être réalisée pour la modalité de transfert espèces ou bons, si celle-ci est l'option retenue. Le modèle d'évaluation des risques de sécurité concernant spécifiquement les espèces et les bons peut être modifié et adapté au contexte, et contient des instructions

permettant de repérer les problèmes particuliers de sécurité liés à cette modalité de transfert. Il permet de définir les risques programmatiques qui pourraient empêcher d'atteindre les objectifs de l'intervention. Dans cette section, il faut dire si les processus et procédures associés aux distributions pourraient donner lieu à des plaintes, des violences, des vols, des pertes de produits alimentaires, des détournements, etc., et d'examiner les moyens d'exécution des distributions d'espèces/de bons, l'organisation de ces distributions (y compris la situation physique pendant celles-ci), ainsi que les dispositions prises en matière de suivi et d'évaluation.

Il faut également donner des détails sur les procédures en vigueur en matière de sûreté et de sécurité de l'intervention. Ces divers aspects peuvent être des points forts ou des points faibles en matière de la sécurité.

À partir de ces informations, les scénarios de risques probables sont définis pour la ou les modalités de transfert d'espèces/bons et des mesures de sécurité supplémentaires sont prévues pour les atténuer. Ces mesures peuvent avoir trait au transport et aux moyens d'exécution des distributions d'espèces/de bons (y compris la capacité des partenaires coopérants, des services de transport express, des détaillants), à l'entreposage et à la gestion des espèces/bons, au site, à la conception et à la mise en place des distributions et à l'organisation des bénéficiaires et du personnel, aux perceptions des bénéficiaires, à la communication concernant le transport et les distributions, ainsi qu'au suivi.

Le rapport de l'évaluation des risques de sécurité donne des renseignements sur: i) l'ensemble des risques regroupés dans le registre des risques du bureau de pays par le groupe de travail chargé des transferts de type monétaire, en liaison avec l'unité des programmes; et ii) la décision prise par la direction quant à la modalité de transfert et au moyen d'exécution retenus. Lorsque la modalité de transfert et le moyen d'exécution ont été choisis par la direction, l'évaluation des risques de sécurité spécifiques concernant les transferts de type monétaire donne des indications supplémentaires sur les risques et les mesures d'atténuation à prendre.

Pour obtenir des instructions plus détaillées sur l'évaluation des risques de sécurité concernant les transferts de type monétaire, voir le modèle en suivant le lien ci-dessous:

 [Évaluation des risques de sécurité concernant les transferts de type monétaire – modèle](#)

### Encadré 23: Attribution des tâches

Tâches	Unité responsable
Évaluation des risques de sécurité dans le pays	Direction, sécurité (en participant à l'équipe des Nations Unies chargée de la gestion de la sécurité)
Évaluation des risques de sécurité concernant les transferts de type monétaire	Agents de sécurité sur le terrain/ coordonnateur pour les questions de sécurité, avec l'appui du bureau régional/du Siège

## A.3 ANALYSE DES RISQUES

Une fois que les diverses évaluations ont été réalisées et qu'une décision a été prise quant à la modalité de transfert et au moyen d'exécution, le bureau de pays devra effectuer une analyse approfondie des risques, y compris des mesures d'atténuation (compte tenu des principales hypothèses envisagées), en incluant l'ensemble des risques répertoriés au cours de l'estimation des besoins, de l'étude des marchés, des aspects liés à la problématique du genre et protection ainsi que des divers diagnostics sectoriels. Les risques recensés au cours de cette analyse seront inclus dans le registre global des risques du bureau de pays.

Les instructions figurant dans la présente section sont conformes [à la politique du PAM en matière](#)

[de gestion des risques et au guide de la gestion des risques](#), qui doit servir de référence pour mener à bien cette analyse. L'encadré 25 indique les étapes d'une analyse multifonctionnelle des risques concernant les transferts de type monétaire. Un registre des risques prérempli est disponible [ici](#).

**Registre des risques du bureau de pays: donne des détails sur l'analyse des risques et les mesures d'atténuation**

Les risques répertoriés concernant les transferts de type monétaire doivent figurer dans le registre des risques du bureau de pays. Pour les risques jugés élevés, il faut également prévoir de les signaler à un niveau hiérarchique supérieur et de les inclure dans le registre des risques institutionnels que compile la Division de la gestion et du suivi de la performance.

### Encadré 24: Terminologie

#### Catégories de risques

- Les risques contextuels sont dus à des facteurs sur lesquels les acteurs n'ont guère de maîtrise (par exemple insécurité, conflit, crise économique, catastrophes naturelles répétées).
- Les risques programmatiques sont dus à des facteurs qui empêchent d'atteindre les objectifs du programme et/ou font que les interventions nuisent à d'autres personnes.
- Les risques institutionnels sont dus à des facteurs internes à l'organisation, notamment problèmes fiduciaires, sécurité opérationnelle, atteintes à la réputation et pertes financières dues à la corruption.

#### Analyse des risques<sup>12</sup>

- Par analyse des risques, on entend risques liés au contexte national concernant la conception et l'exécution des transferts de type monétaire dans le cadre des programmes d'assistance alimentaire d'un point de vue multifonctionnel (par exemple, inflation, fluctuations des taux de change, volatilité des prix, pénuries, qualité et sécurité sanitaire des produits alimentaires, capacités des institutions financières, sécurité et volonté politique).

<sup>12</sup> Según se define a efectos de este manual.

## Encadré 25: Processus d'analyse des risques

<b>Étape 1</b>	Le groupe de travail chargé des transferts de type monétaire doit passer en revue les risques répertoriés et les regrouper dans le registre des risques du bureau de pays, en incluant les multiples domaines de risques. Il serait également souhaitable d'associer à ce processus les partenaires participant aux évaluations des capacités sectorielles.
<b>Étape 2</b>	En fonction du contexte et de la nature du projet, il faut convenir d' <b>une liste générale des risques contextuels, programmatiques et institutionnels</b> pour chaque modalité de transfert considérée. Les risques devront être classés en fonction des cinq priorités de gestion du PAM, en les reliant aux objectifs.
<b>Étape 3</b>	Décrire les <b>causes et les effets</b> de chaque risque. Les risques auxquels le PAM est confronté ont des causes diverses et peuvent avoir des effets différents. Rechercher les causes et les effets aide à comprendre pourquoi le risque existe, ses répercussions pour le PAM et ce qu'il est possible de faire pour y remédier en prenant des mesures d'atténuation (qui s'attaqueront soit aux causes du risque pour éviter qu'il ne se produise, soit à ses effets pour en adoucir l'impact).
<b>Étape 4</b>	Évaluer <b>la gravité</b> de chaque risque. Par gravité, on entend l'importance de chaque risque; elle est déterminée en attribuant une note à <b>la probabilité</b> et à <b>l'impact</b> . La probabilité est l'éventualité que le risque se concrétise et sa fréquence. L'impact mesure les conséquences du risque au regard des objectifs de l'intervention. La gravité du risque est calculée en notant sur un barème de 1 à 5 la probabilité (1 = très peu probable à 5 = tout à fait probable) et l'impact (1 = négligeable à 5 = critique). Définir la gravité du risque permet de mieux comprendre et de hiérarchiser les parades. Il faudra se concentrer sur les risques élevés (c'est-à-dire les cas où une modalité de transfert peut avoir une incidence négative sur la sécurité des bénéficiaires ou du personnel, la réputation du PAM, ses objectifs stratégiques, l'obligation de rendre des comptes ou les garanties financières.)
<b>Étape 5</b>	Définir la <b>parade pour chaque risque</b> : i) accepter; ii) maîtriser (prendre des mesures d'atténuation supplémentaires pour réduire le risque à un niveau acceptable); iii) éviter (mettre fin à l'activité si elle est jugée trop risquée); ou iv) transférer (assurance, sous-traitance de l'exécution à des tiers pouvant opérer à moindre risque). Lorsque la parade choisie est de maîtriser le risque, cela signifie que le niveau du risque est considéré trop élevé et que des mesures supplémentaires doivent être trouvées pour en atténuer la gravité. Dans ce cas, il faudra définir des mesures d'atténuation à prendre à l'avenir, et décider de l'unité qui sera chargée de leur mise en œuvre, en précisant les dates butoir auxquelles elles devront être en place.
<b>Étape 6</b>	La gestion des risques est un processus dynamique. Les risques et l'état d'avancement de la mise en œuvre des mesures d'atténuation doivent faire l'objet d'un suivi constant de façon à s'assurer que les risques graves sont bien pris en compte.

**Encadré 26: Exemples de risques et de mesures d'atténuation concernant les transferts de type monétaire (illustrative et non exhaustive)**

Catégorie de risques	Description du risque	Causes	Effets	Mesures d'atténuation
	Risque de pertes dues aux fluctuations des taux de change	Forte inflation/ accès limité aux devises au sein de l'économie locale	Augmentation des coûts opérationnels; capacité limitée du bureau de pays en matière de prévision des besoins de trésorerie	Mettre en place des procédures de suivi et d'information adaptées permettant de passer plus rapidement des distributions d'espèces à des distributions de denrées en nature; envisager de distribuer l'assistance alimentaire en devises étrangères
	Volatilité des prix (fluctuations)	Récolte imprévisible; faibles stocks de denrées; spéculation; évolution importante de l'offre et de la demande	Le coût réel de l'assortiment alimentaire pourrait être supérieur /inférieur au coût budgétisé	Réaliser des études des marchés/des prix afin d'adapter la valeur des transferts aux conditions locales et les communiquer aux détaillants (pour les bons); convenir avec les détaillants d'un prix fixe pour une période donnée (pour les bons); fixer un plafond pour les augmentations de prix et prévoir des transferts en nature à titre de secours au-delà d'un certain seuil
	Fixation des prix	Collusion entre entreprises/ commerçants	Prix supérieurs à ceux du marché finissant par rogner le pouvoir d'achat des bénéficiaires; diminution du nombre de bénéficiaires ciblés car le niveau de financement est inférieur aux prévisions	Examiner les enquêtes et bulletins nationaux sur les prix pour comparer les prix à ceux pratiqués par les détaillants, bénéficiaires ou non, et s'assurer de leur cohérence; concevoir un système favorisant la concurrence entre détaillants; suivre, repérer
	Sécurité sanitaire des produits alimentaires disponibles sur le marché local	Incapacité des autorités à faire appliquer les normes de qualité dans la chaîne alimentaire entre fournisseurs et détaillants (assurance de la qualité en amont)	Exposition des bénéficiaires à des risques d'intoxication alimentaire	Tenir compte de la qualité des aliments lors du choix de la modalité de transfert; inclure des clauses relatives aux normes de qualité et de sécurité sanitaire dans les contrats conclus avec les commerçants; prévoir des mesures pour encourager la concurrence entre les détaillants; prévoir un service d'assistance téléphonique pour que les bénéficiaires puissent signaler les détaillants qui vendent des produits de piètre qualité
	Insuffisance des disponibilités alimentaires pour faire face l'accroissement de la demande	Blocages temporaires de la chaîne d'approvisionnement des marchés	Incapacité pour les bénéficiaires de subvenir à leurs besoins alimentaires essentiels; les objectifs du projet ne sont pas atteints	"Détection rapide des défaillances de l'approvisionnement", "logistique transformationnelle" afin d'éliminer les blocages de la chaîne d'approvisionnement et planification préalable du recours temporaire à des distributions en nature

**Encadré 26: Exemples de risques et de mesures d'atténuation concernant les transferts de type monétaire (illustrative et non exhaustive) (suite)**

Catégorie de risques	Description du risque	Causes	Effets	Mesures d'atténuation
Programmatique	Insuffisance des fonds disponibles au sein des institutions financières pour faire face à la demande des fournisseurs	Erreur du personnel/ gestion déficiente	Retard des paiements aux détaillants	Prévoir un suivi en temps réel de la réconciliation et du remboursement des bons (rapprochement comptable) et la demande d'envoi des fonds en temps voulu
	Hostilité de la population locale qui ne reçoit pas d'espèces et/ou de bons	Besoins existants non satisfaits de la population locale	Par peur des représailles, les bénéficiaires ciblés pourraient ne pas se prévaloir des prestations dont ils ont besoin	Sensibiliser la population locale; expliquer le ciblage; évaluer le besoin d'intervention en faveur de la communauté hôte
	Échange des bons contre des articles non autorisés ou de l'argent liquide	Collusion entre bénéficiaires et détaillants	Les transferts ne sont pas utilisés aux fins prévues; le projet n'atteint pas ses objectifs en matière de sécurité alimentaire/de nutrition	Faire connaître aux détaillants et aux bénéficiaires les règlements concernant les bons; assurer un suivi pour repérer les abus occasionnels ou systématiques; en cas d'abus systématique, les disqualifier; revoir les hypothèses de ciblage et de programmation
	Assistance attrayante pour les non bénéficiaires	Besoins existants non satisfaits de la population locale	Erreur d'inclusion au niveau du ciblage	Envisager d'inclure des conditions telles que la participation à des travaux; renforcer le dispositif de ciblage; envisager la vérification matérielle de la liste des bénéficiaires; veiller à ce que les bénéficiaires et le reste de la population soit bien informé au sujet des objectifs et des critères de ciblage du projet
Institutionnel	Exposition accrue à des risques fiduciaires/ risques pour la réputation du PAM	Fraude; insuffisance des contrôles; affectation irrégulière de fonds	L'argent liquide n'est pas utilisé aux fins prévues; les ressources ne sont pas utilisées de façon optimale; utilisation irrégulière des fonds	Mettre en place des contrôles internes favorisant la transparence et l'obligation de rendre des comptes (par exemple pénalités, contrôle par la société civile, vérification croisée de l'information)

*NOTE<sup>1</sup>: la cause et la mesure d'atténuation indiquées dans la première partie du tableau sont spécifiques au contexte. De ce fait, elles ne sont pas pertinentes dans tous les cas. Le bureau de pays devra définir celles qui correspondent à l'intervention et à l'environnement concernés.*

*NOTE<sup>2</sup>: on trouvera un examen des risques et des mesures d'atténuation répertoriés par les bureaux de pays recourant à titre expérimental aux modalités des transferts de type monétaire annexé à la Directive commune [OS2013/003 RM2013/005](#).*

## A.4 ANALYSE DE LA RÉPONSE: ÉLABORATION DES OPTIONS ET CHOIX DES MODALITÉS DE TRANSFERT

En fonction des données recueillies lors de l'estimation des besoins, des diagnostics des capacités sectorielles, de l'analyse et la consolidation des risques, ainsi que des objectifs spécifiques de l'intervention et du profil des groupes cibles, le groupe de travail chargé des transferts de type monétaire devra élaborer plusieurs options d'intervention (faisant appel à différentes modalités de transfert) pour répondre au problème identifié.

Au cours de cette analyse, le groupe de travail compare les diverses options du point de vue du rapport coût-efficience, coût-efficacité et des externalités afin de choisir la ou les modalités les plus adaptées, c'est-à-dire celles qui utilisent les ressources de manière optimale et ont le plus de chances d'atteindre les objectifs visés.

Les paragraphes suivants de la présente section doivent être considérés comme étant **imbriqués**

**et interdépendants**, la valeur du transfert étant ajustée pour optimiser le rapport coût-efficacité.

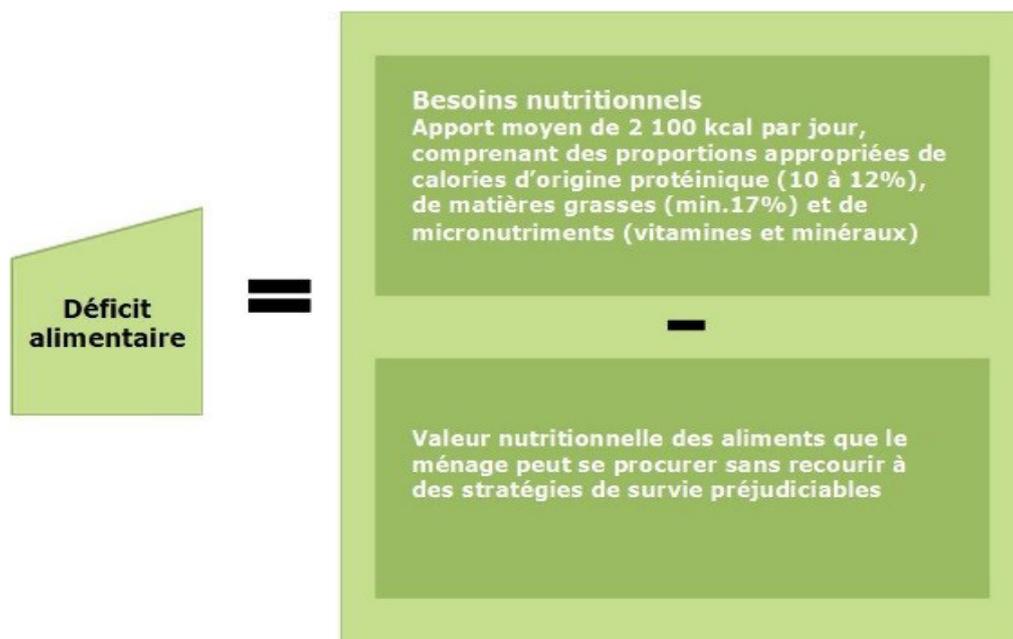
### A.4.1 CALCUL DE LA VALEUR DU TRANSFERT

#### A.4.1.1 COMBLER UN DÉFICIT ALIMENTAIRE

L'unité des programmes est chargée de calculer les quantités ou la valeur du transfert (vivres, espèces ou bons) à donner aux bénéficiaires en fonction des objectifs du programme.

Si l'objectif est de satisfaire des besoins alimentaires, l'assistance alimentaire, exprimée soit sous forme d'un assortiment alimentaire pour l'assistance en nature ou d'une valeur pour les transferts de type monétaire, devra combler l'écart existant entre les besoins alimentaires de la population et sa capacité à subvenir à ses besoins sans recourir à des stratégies de survie préjudiciables (voir la figure 6).

Figure 6: Estimation d'un déficit alimentaire



## Encadré 27: Aspects à prendre en compte pour déterminer la valeur du transfert à des fins d'assistance nutritionnelle

- Quelle est la situation de la population ciblée en matière de nutrition et de sécurité alimentaire?
- Quel est l'objectif de l'intervention (nutrition, sécurité alimentaire, redressement des moyens d'existence)?
- Quels produits les bénéficiaires consomment-ils?
- Quels produits les bénéficiaires produisent-ils, le cas échéant?
- Quelle est la composition du régime alimentaire moyen des bénéficiaires potentiels (denrées et quantités)?
- Quels produits et types de denrées les bénéficiaires préfèrent-ils?
- Quels aspects de la préparation des aliments, de l'acceptation culturelle et des goûts locaux doivent être pris en compte pour définir l'assortiment alimentaire?
- Quels produits sont disponibles sur les marchés locaux aux différentes saisons?
- Les prix des produits risquent-ils d'augmenter pendant la durée d'exécution du projet? Quelles sont les prévisions concernant le taux d'inflation?
- Quels sont les prix au détail actuels et projetés des aliments?
- Quels sont les niveaux de salaires sur le marché du travail?
- Des frais supplémentaires sont-ils à prévoir pour accéder à l'argent liquide et/ou au marché?
- Les bénéficiaires reçoivent-ils une assistance d'autres programmes ou partenaires? Comment se situe-t-elle par rapport à celle que propose le PAM?
- Les bénéficiaires pourraient-ils troquer les produits fournis contre des aliments qu'ils préfèrent? Quels sont les termes de l'échange?
- Pour les bénéficiaires, la valeur économique des transferts est-elle plus importante que sa valeur nutritionnelle?
- Un contrôle de l'apport nutritionnel du transfert est-il crucial compte tenu des objectifs de l'intervention?
- À quoi servira le transfert ou à quels besoins essentiels doit-il subvenir?
- Quelles sont la fréquence et la durée nécessaires des transferts?
- La fréquence ou le montant du transfert doit-il varier en fonction de la taille du ménage, de la vulnérabilité, de l'évolution des prix, etc.?

### A.4.1.2 ASSORTIMENT ALIMENTAIRE ÉQUILIBRÉ SUR LE PLAN NUTRITIONNEL

En application de la [politique du PAM en matière de nutrition de 2012](#), qui préconise de fournir les bons aliments là où il faut et au bon moment à ceux qui en ont besoin, la valeur du transfert doit être déterminée pour garantir l'accès, non seulement à l'apport calorique, mais aussi aux macronutriments et aux micronutriments nécessaires.

En conséquence, s'agissant des transferts de type monétaire et des bons, pour déterminer la valeur du transfert, il faut calculer l'assortiment alimentaire minimal équilibré et nutritif disponible sur le marché, adapté aux préférences alimentaires locales et couvrant les déficits alimentaires observés (voir figure 7).

Les prix du marché local, qui sont les prix au détail prévus sur le marché de référence que fréquentent les bénéficiaires, sont déterminés

à partir des constatations de l'analyse des tendances des prix sur les marchés.

Si les prix locaux diffèrent de plus de 10 % d'un marché à l'autre dans la même région d'intervention, en application du principe consistant à «ne pas nuire», des valeurs de transfert différentes doivent être définies en fonction du marché local afin de préserver le pouvoir d'achat des bénéficiaires.

 Pour déterminer l'assortiment alimentaire et calculer la valeur du transfert, utiliser la base de données NutVal.

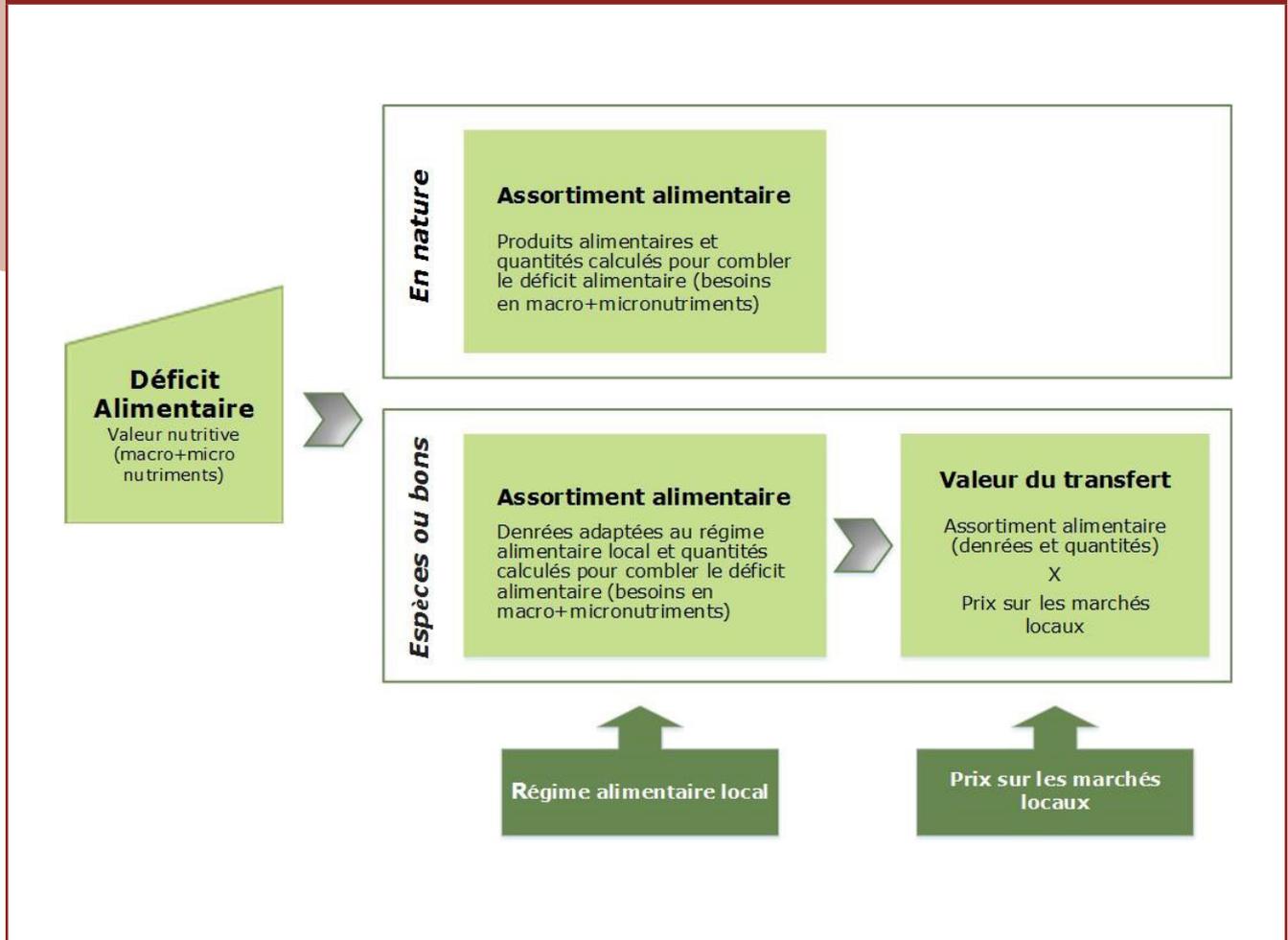
### A.4.1.3 CALCUL DE LA VALEUR DU TRANSFERT DANS LE CADRE DES ACTIVITÉS 3A

Dans le cadre de l'assistance alimentaire fournie au profit de la création d'actifs (3A), les rations aident les participants de ménages vivant dans l'insécurité alimentaire à subvenir à leurs besoins alimentaires immédiats tout

en participant à une activité qui contribue à assurer leur sécurité alimentaire à terme ou à rétablir des actifs ou des services communautaires (encadré 28).

Les prestations fournies sous forme de vivres, d'espèces ou de bons respectent les normes définies en matière de création d'actifs en fonction des circonstances locales.

**Figure 7: Conception de l'assortiment alimentaire**



**Encadré 28: Aspects à prendre en compte pour déterminer la valeur du transfert dans le cadre d'activités 3A**

- Définir le déficit alimentaire mensuel des ménages ciblés.
- Traduire ce déficit en une valeur de transfert mensuel en se référant au paragraphe ci-dessus sur le calcul de la valeur du transfert.
- En fonction du salaire quotidien moyen (80 à 90 %\*), déterminer le nombre de jours durant lesquels les ménages ciblés devront travailler pour subvenir à leurs besoins mensuels.
- Si le nombre de journées de travail mensuel ne permet pas de subvenir aux besoins recensés (par exemple, le ménage doit travailler au moins 35 jours pour subvenir à ses besoins mensuels), autoriser plus d'un membre du ménage à participer au chantier en vue de subvenir aux besoins familiaux.

\* La valeur du transfert devrait être légèrement inférieure (80 à 90 %) au salaire moyen accepté pour un travail non qualifié afin d'éviter de perturber le marché du travail (en excluant les marchés qui exploitent les travailleurs) et devrait être cohérent avec les objectifs de l'autociblage.

## Encadré 29: Considérations supplémentaires à prendre en compte dans les cas où les activités 3A recourent aux transferts de type monétaire

Le personnel du bureau de pays du PAM et les participants des activités 3A, la contrepartie gouvernementale et les partenaires coopérants doivent bien comprendre que les programmes 3A du PAM ne créent pas des emplois à proprement parler et ne peuvent nullement être assimilés à des programmes de création d'emplois. Les programmes 3A répondent avant tout au besoin immédiat et consistent à combler un déficit alimentaire au moyen d'un transfert de vivres, d'espèces ou de bons, et servent en même temps à inciter les bénéficiaires à participer à des travaux destinés à créer des actifs dont ils bénéficieront directement et durablement – en d'autres termes, ils se chargeraient de créer ces actifs de leur propre chef s'ils disposaient des ressources et du temps (quand ils ne participent pas aux activités 3A, ils consacrent tout leur temps à s'efforcer de subvenir à leurs besoins alimentaires immédiats au lieu d'améliorer leurs actifs), des capacités techniques et des outils nécessaires. L'objectif du programme 3A du PAM n'est donc pas de créer des emplois mais de subvenir aux besoins alimentaires immédiats au moyen d'un transfert et d'améliorer la sécurité alimentaire à court terme mais aussi à long terme en créant des actifs. Dans ce cadre, les facteurs ci-après peuvent, dans certains contextes et dans une certaine mesure, influencer sur la conception des activités 3A par le bureau de pays ou sur la communication à leur sujet:

- normes et exigences minimales en matière de salaires, d'avantages et de sécurité;
- législation nationale/locale régissant la durée de l'emploi à caractère continu;
- la législation nationale et les normes internationales régissant l'assurance sociale et l'assurance contre les accidents du travail;
- l'âge minimum d'emploi prévu dans la législation nationale, les normes internationales et les politiques du PAM;
- la capacité des différentes catégories de bénéficiaires d'entreprendre différents types de travaux;
- la législation fiscale applicable aux gains des bénéficiaires.

 Pour obtenir des instructions détaillées sur les normes de travail et calculer la ration à fournir pour les activités 3A, voir le [manuel sur l'assistance alimentaire au profit de la création d'actifs](#).

### A.4.1.4 CONSIDÉRATIONS SE RAPPORTANT AUX TRANSFERTS SOUS FORME DE BONS

Une attention particulière doit être accordée aux transferts effectués sous forme de bons. Ils peuvent être libellés en valeur ou en produits, et être échangeables contre des produits ou contre un service.

#### A.4.1.4.1 CHOISIR LE TYPE DE BON (VALEUR OU PRODUITS)

Le type de bon le plus adapté dépend des objectifs du programme et du contexte.

Les facteurs à prendre en compte sont énumérés dans l'encadré 30.

#### A.4.1.4.2 DISTINCTION ENTRE UN BON À ÉCHANGER CONTRE DES PRODUITS OU CONTRE UN SERVICE

En fonction des objectifs et du contexte (par exemple de l'environnement commercial), un bon pour un service (par exemple de meunerie) peut être nécessaire en complément d'un transfert sous forme d'espèces ou de bons à échanger contre des produits alimentaires.

Conformément à la Directive commune [OS2013/003 RM2013/005](#) (paragraphe 2.2.3), la valeur du transfert concernant un service doit être imputée au poste des autres coûts opérationnels directs (Other direct operational costs, ODOC), comme tous les coûts de transformation des produits alimentaires et de meunerie.

## Encadré 30: Aspects à prendre en compte pour choisir le type de bons

- Cohérence avec les objectifs du projet (nutrition, accès à la nourriture, diversité du régime alimentaire, etc.).
- Choix: offrir plus de souplesse aux bénéficiaires et respecter leurs goûts et habitudes de consommation (opter alors pour un bon-valeur) ou limiter leurs choix pour contrôler plus rigoureusement l'apport nutritionnel ou diversifier le régime alimentaire (opter pour un bon-produits).
- Volatilité des prix: laisser le jeu des forces du marché déterminer les prix, permettre aux bénéficiaires de négocier des prix inférieurs ou de choisir des produits de meilleure qualité (opter pour des bons-valeur) ou, en cas d'inflation ou d'absence de concurrence, garantir le pouvoir d'achat des bénéficiaires et transférer le risque à l'organisation (opter pour des bons-produits).
- Possibilité de négocier les prix des produits tant pour les bénéficiaires (bon-valeur) que pour le PAM (bons-produits).

#### A.4.1.5 FLUCTUATIONS DES PRIX DU MARCHÉ ET AJUSTEMENT DE LA VALEUR DES TRANSFERTS

Les fluctuations, ou volatilité, des prix sont dues aux variations et/ou à l'incertitude des conditions prévalant sur les marchés et peuvent être des mouvements haussiers (augmentations) ou baissiers (diminutions) des prix.

En particulier, **les variations habituelles des prix** dépendent souvent de la **saisonnalité** de l'offre et de la demande et sont donc, dans une certaine mesure, prévisibles. Les évolutions saisonnières et l'inflation stable doivent être prises en compte pour déterminer la valeur des transferts (futurs) en prévoyant des ajustements/modifications selon les saisons. Elles peuvent justifier de prévoir de changer de modalité de transfert.

En cas de **fluctuations imprévisibles et importantes des prix**, le bureau de pays doit examiner avec soin s'il est pertinent de recourir aux espèces et/ou aux bons davantage qu'à des distributions de vivres. S'il opte pour les espèces et les bons, il pourra envisager l'une des méthodes ci-après, en veillant à l'adapter au contexte spécifique:

- Continuer à ajuster la valeur des transferts pour compenser les effets des fluctuations des prix, ce qui protège la valeur du transfert accordé aux bénéficiaires. Une campagne de sensibilisation destinée à expliquer aux bénéficiaires les raisons des variations répétées de la valeur de l'assistance devra être prévue lors de la conception du projet. En outre, il faudra examiner de près l'impact de l'intervention sur les personnes qui n'en bénéficient pas.
- Dans les cas où des moyens d'exécution électroniques sont utilisés, il est facile d'ajuster la valeur du transfert. En revanche, l'ajustement des bons-papier posent des difficultés sur le plan pratique: il exige souvent beaucoup de temps et de ressources.
- Définir des plafonds d'augmentation des prix acceptable pour une période donnée. La valeur des transferts sous forme d'espèces/de bons est fixée de manière à absorber le niveau maximal d'inflation des prix acceptable, en prévoyant à l'avance de l'augmenter à intervalles réguliers. Les hypothèses et les détails d'un tel dispositif devront être décidés par l'unité des programmes en liaison avec l'unité VAM. Un suivi constant des prix devra être assuré pour valider régulièrement le niveau prévu d'inflation et de fluctuation des prix par

rapport au niveau effectif. Le bureau de pays devra disposer d'un plan de retrait d'urgence en cas de dépassement des seuils d'inflation ou de fluctuation des prix acceptables.

Ces deux méthodes (y compris leur association) utilisées en cas de forte inflation ou de fluctuations inhabituelles des prix ont une incidence financière pour le bureau de pays, laquelle devra être dûment budgétisée. Ces effets sur les coûts peuvent être très différents selon le contexte: l'accroissement des coûts sera sans nul doute plus important quand les taux de change sont fixes. S'ils ne le sont pas, la monnaie locale pourrait devenir moins chère, et aucune incidence ne serait ressentie au niveau des prix dans la mesure où le PAM calcule ses coûts en dollars des États-Unis. Une épargne pourrait également être enregistrée dans les cas où la valeur effective est inférieure à la valeur budgétisée.

Il est fortement recommandé de consulter au préalable tant le Siège que le bureau régional (programmes, VAM et finances) sur la meilleure méthode à suivre.

*NOTE: l'analyse des risques (section A.3) doit tenir compte des fluctuations des prix et de l'inflation.*

#### **A.4.2 ANALYSE EX-ANTE DU RAPPORT COÛT-EFFICACITÉ, COÛT-EFFICACITÉ ET DES EXTERNALITÉS**

L'analyse ex-ante du rapport coût-efficacité et coût-efficacité est l'un des facteurs les plus déterminants pour choisir la modalité de transfert. L'étude du rapport coût-efficacité passe en revue le coût d'une opération du PAM en termes de résultats obtenus et celle du rapport coût-efficacité en termes d'**objectifs fixés**.

Les externalités sont les effets directs d'un programme donné qui vont au-delà des objectifs définis. Elles peuvent avoir une incidence positive ou négative au niveau de l'impact et doivent donc être prises en compte au stade de l'analyse des avantages et des inconvénients d'une modalité de transfert par rapport à une autre.

Conformément à la [Directive OD2011/004](#) (paragraphe 2.2), l'analyse coût-efficacité est de nature **obligatoire** et doit être effectuée par l'unité des programmes, avec une participation de toutes les fonctions si nécessaire.

Il est difficile d'estimer les produits et les effets directs d'une opération avant qu'elle ne soit mise en œuvre; de nombreuses hypothèses doivent être élaborées concernant le comportement des bénéficiaires et leurs préférences, et certains

des résultats attendus ne sont pas aisément quantifiables. Il est donc entendu que l'analyse ex-ante ne saurait être considérée comme un calcul scientifique. Elle devrait toutefois aider les bureaux de pays à réfléchir aux produits et aux effets directs attendus de chaque modalité de transfert, et à élaborer (ou étayer) leur argumentation en faveur d'une modalité ou d'une combinaison de modalités de transfert.

Le PAM a élaboré un indicateur pour faciliter la réflexion concernant le rapport coût-efficacité et les externalités, appelé valeur oméga. L'Omega value tool ou *outil de calcul électronique de la valeur oméga* devra être utilisé pour comparer ex ante les rapports coût-efficacité et coût-efficacité potentiels et attendus de différents assortiments alimentaires, équivalents ou assez similaires du point de vue de la valeur énergétique, mais fournis en recourant à des modalités de transfert différentes. Pour chaque modalité de transfert, la valeur nutritive de l'assortiment alimentaire considéré est mesurée par rapport au coût de sa livraison.

#### A.4.2.1 ANALYSE DU RAPPORT COÛT-EFFICIENCE

Le rapport coût-efficacité se définit comme étant le coût qui permet d'obtenir le **produit** souhaité – dans le cas du PAM, fournir aux

bénéficiaires ciblés dans les délais impartis un assortiment alimentaire équilibré couvrant leurs besoins quotidiens en kilocalories.

Le rapport coût-efficacité est calculé en comparant le coût de la livraison d'un assortiment alimentaire en nature à celui d'un assortiment alimentaire équivalent en termes de kilocalories que les bénéficiaires se procurent eux-mêmes sur le marché local grâce à l'argent liquide ou aux bons qui leur sont fournis. La figure 8 énumère les éléments du coût des trois modalités de transfert.

En particulier, pour l'assistance alimentaire en nature: le coût des produits (commodity); les frais de LTHS; les frais de transport international jusqu'au port de débarquement (external transport), les autres coûts associés à la fourniture de produits alimentaires en nature et à l'exécution du projet (ODOC); enfin, les coûts d'appui direct (Direct Support Cost, DSC) et les coûts d'appui indirect (Indirect Support Cost, ISC) applicables. Pour les transferts de type monétaire, les éléments de coûts sont: la valeur du bon ou des espèces distribuées aux bénéficiaires, en tenant compte des prix en vigueur sur les marchés (transfer value); les coûts associés à l'exécution du transfert (CBT delivery); les autres coûts d'exécution du projet (CBT others); ainsi que les DSC et les ISC applicables.

Figure 8 : Analyse coût-efficacité

	<i>En nature</i>	<i>Bons</i>	<i>Espèces</i>
<b>INTRANTS - COÛTS</b>	Coût des produits	Valeur du transfert	Valeur du transfert
	Transport extérieur		
	LTHS	CBT Delivery	CBT Delivery
	Autres ODOC	CBT others	CBT others
	DSC + ISC s'il y a lieu	DSC + ISC s'il y a lieu	DSC + ISC s'il y a lieu
	<b>PRODUITS</b>	N° bénéficiaires	N° bénéficiaires

**Figure 9 : Analyse coût-efficacité-exemple chiffré**

	<b>En nature</b>	<b>Bons</b>
<b>INTRANTS - COÛTS</b>	Coût des produits: 503,786 USD	610,385 USD
	Transport extérieur: 72,000 USD	
	LTHS: 57,803 USD	CBT Delivery: 38,429 USD
	Autres ODOC: 29,319 USD	CBT others: 6,000 USD
	DSC + ISC: 147,580 USD	DSC + ISC: 147,580 USD
	<b>Total:</b> 810,488 USD	<b>DSC + ISC:</b> 802,394 USD
<b>PRODUITS</b>	27,500 bénéficiaires	27,500 bénéficiaires
	<b>Coût par bénéficiaire:</b> 29,5 USD	<b>Coût par bénéficiaire:</b> 29,1 USD

### Exemple chiffré:

L'exemple présenté en figure 9 compare le rapport coût-efficacité d'une opération d'assistance en nature et d'une intervention recourant aux transferts sous forme de bons, en faveur de 27 500 bénéficiaires. Les assortiments alimentaires peuvent ne pas être identiques en termes de produits alimentaires mais sont équivalents ou similaires en termes de valeur nutritionnelle (Kcal) et de teneur en micronutriments (fer, vitamine A, etc.) et visent à combler le même déficit alimentaire durant le même nombre de jours. Pour ces deux modalités de transfert, le coût total est divisé par le nombre total de bénéficiaires. Dans ce cas particulier, il revient un peu moins cher de fournir une assistance alimentaire sous forme de bons que des rations en nature. Les transferts sous forme de bons sont donc l'option offrant le meilleur rapport coût-efficacité.

*NOTA: aux fins du calcul du rapport coût-efficacité, il est important de prendre en compte le délai de livraison pour les diverses modalités de transfert ainsi que le caractère saisonnier et les tendances des prix sur le marché.*

### A.4.2.2

#### ANALYSE DU RAPPORT COÛT-EFFICACITÉ

Le rapport coût-efficacité se définit comme étant l'analyse qui compare les coûts et les résultats directs obtenus de deux ou plusieurs options. Il faut à cette fin comparer les différentes modalités de transfert en fonction de leur coût prévu et de leur incidence escomptée sur les résultats attendus.

Le rapport coût-efficacité peut être mesuré en examinant plusieurs indicateurs en fonction du poids accordé à chaque objectif du projet, par exemple le score de valeur nutritive, le pourcentage d'accroissement du score de consommation alimentaire, l'impact sur la problématique du genre et protection ou la satisfaction des bénéficiaires, entre autres.

#### A.4.2.2.1

##### ANALYSE COÛT-EFFICACITÉ NUTRITIONNELLE

Dans la majorité des cas, le résultat central attendu d'une opération du PAM est une amélioration positive de l'état nutritionnel de la population ciblée. La première étape de la comparaison de la densité nutritionnelle de

différents assortiments alimentaires consiste à en calculer le score de valeur nutritive (Nutrient Value Score, NVS) (voir l'encadré 31).

Le NVS n'est pas seulement la valeur nutritionnelle, exprimée en valeur énergétique, de l'assortiment alimentaire. Il évalue la densité énergétique et nutritive de l'assortiment alimentaire en ajoutant les macronutriments et les micronutriments (figure 10).

Une note est affectée à chaque macro et micro nutriments en pourcentage de l'apport nutritif recommandé pour chaque produit alimentaire de l'assortiment. La somme de toutes les notes donne le NVS.

L'analyse des nutriments et le calcul du score de valeur nutritive de chaque assortiment alimentaire est effectué via NutVal, qui fait partie intégrante de l'outil de calcul de la valeur oméga.

*NOTE 1: l'assortiment alimentaire conçu peut être optimisé de façon à subvenir aux besoins en micronutriments tout en associant des quantités appropriées de divers produits alimentaires de la manière la plus économique possible.*

Pour évaluer le rapport coût-efficacité de chaque modalité de transfert: i) le score de valeur nutritive de chaque assortiment alimentaire doit être comparé au coût de sa livraison aux bénéficiaires; et ii) les résultats obtenus pour les trois modalités de transfert doivent être comparés entre eux. Le ratio entre le NVS (les nutriments fournis) et le coût

servira de base pour comparer le rapport coût-efficacité des diverses modalités. Par exemple, le ratio NVS/coût intégral d'un assortiment alimentaire en nature est comparé au ratio NVS/coût intégral d'un assortiment alimentaire fourni au moyen d'un bon, comme on le voit à la figure 11.

Si le résultat du calcul est supérieur à 1, le transfert d'une assistance en nature aura le meilleur rapport coût-efficacité, et s'il est inférieur à 1, c'est au contraire la modalité de transfert sous forme d'espèces ou de bons qui aura ce meilleur rapport coût-efficacité.

#### **Exemple chiffré:**

L'exemple chiffré présenté en figure 12 compare la valeur oméga d'un assortiment alimentaire en nature et d'un assortiment alimentaire obtenu avec un bon. Le score de valeur nutritive des deux assortiments est calculé automatiquement par l'outil de calcul de la valeur oméga quand on saisit les données relatives à la composition de la ration et aux quantités fournies par bénéficiaire par jour. De même, cet outil calcule le coût des produits et tous les coûts connexes en utilisant les données provenant des unités chargées de la logistique, des achats et de VAM. L'exemple de la figure 12 montre que l'option assistance en nature a un meilleur rapport coût-efficacité nutritionnelle que l'option bons. En effet, la valeur oméga est supérieure à 1.

Pour obtenir des instructions détaillées sur l'analyse du rapport coût-efficacité, le calcul de

### **Encadré 31: Calcul du score de valeur nutritive (NVS) de différents assortiments alimentaires**

1. Définir les assortiments alimentaires pour les diverses modalités de transfert. La ration alimentaire en nature du PAM comprend en général des denrées sèches, souvent enrichies. Les assortiments alimentaires fournis en échange de transferts de type monétaire comprennent en général des produits que l'on peut trouver sur les marchés locaux et qui correspondent aux préférences et aux habitudes alimentaires locales. Les rations devront être élaborées en fonction des besoins recensés et des objectifs du programme et être équivalentes en termes de valeur énergétique (Kcal).
2. À l'aide de la base de données NutVal intégrée à l'outil de calcul de la valeur oméga, ajuster les assortiments alimentaires de façon à inclure (outre les Kcal) les macronutriments et les micronutriments nécessaires pour répondre aux objectifs du projet et aux besoins des bénéficiaires ciblés. Assigner un poids relatif aux différents nutriments en fonction des carences spécifiques (fer, vitamine A, etc.).
3. Pour chaque modalité de transfert, calculer la densité/le score pour chaque nutriment recommandé en fonction des produits alimentaires et des quantités prévus dans l'assortiment alimentaire.
4. Pour chaque modalité de transfert, ajouter tous les scores pour obtenir le score de valeur nutritive de chaque assortiment alimentaire (l'outil de calcul de la valeur oméga le calcule automatiquement).

Figure 10 : Score de valeur nutritive (NVS)

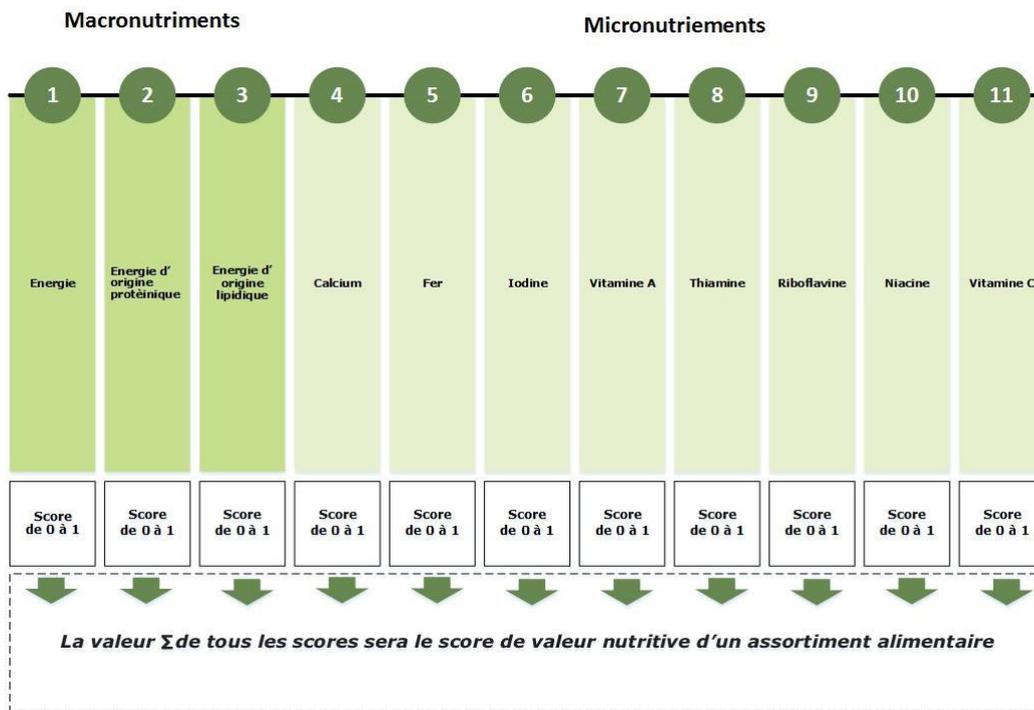
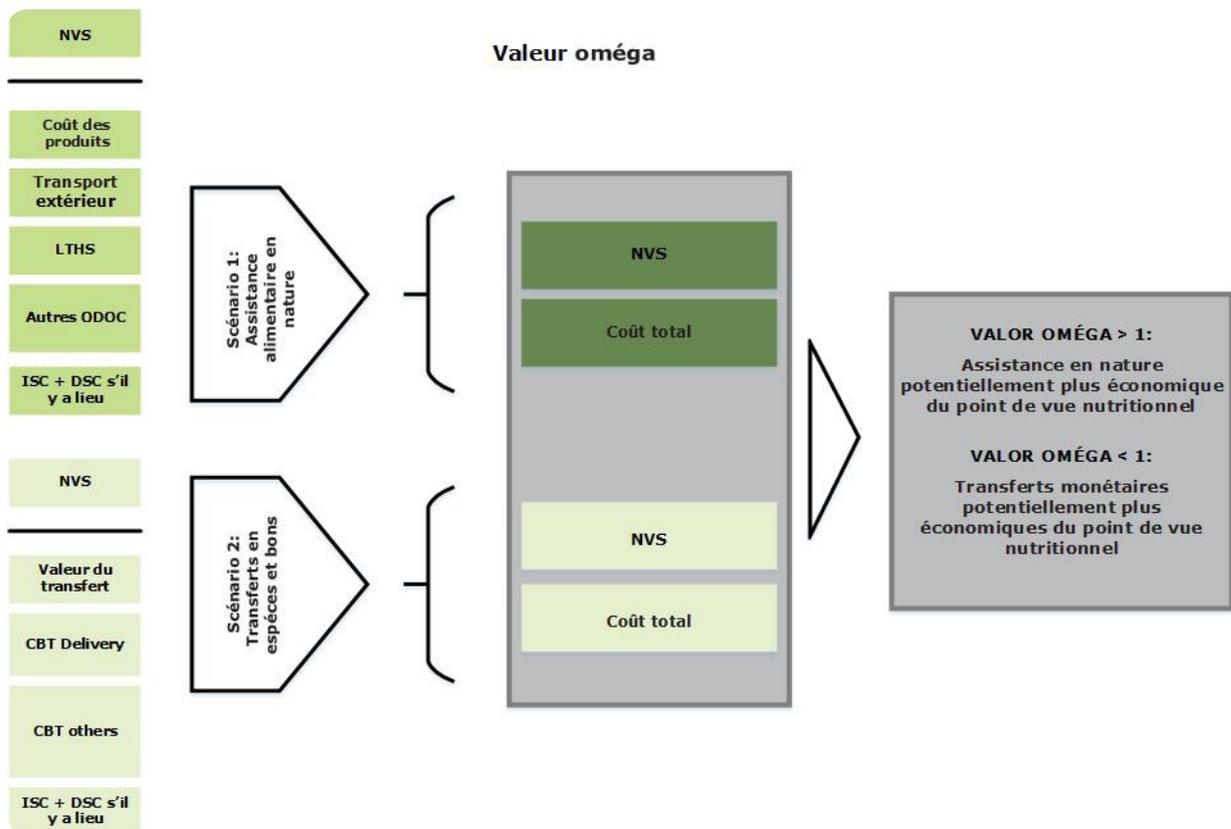


Figure 11: Calcul de la valeur oméga (Omega value tool)

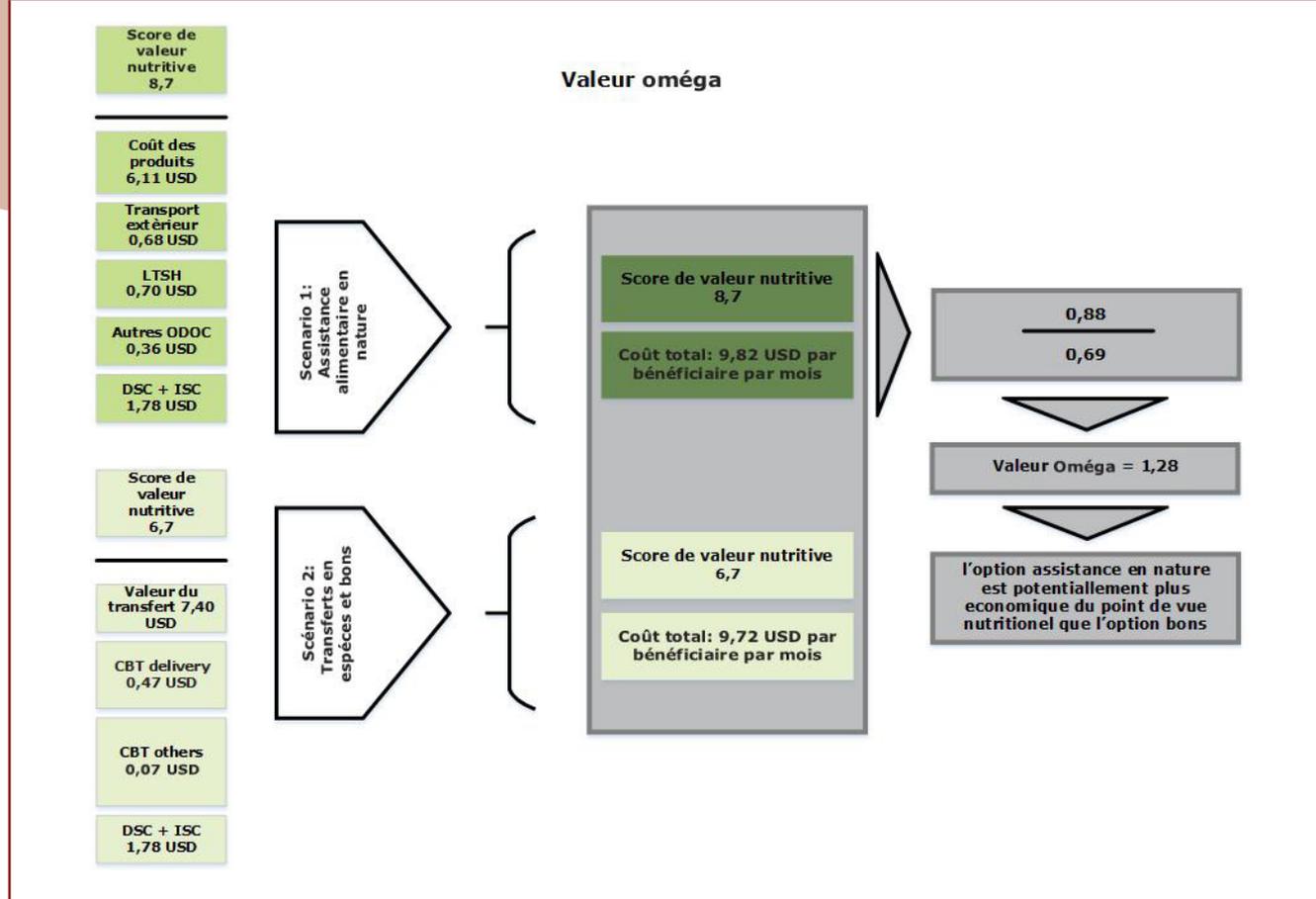


la valeur oméga et l'utilisation de l'outil de calcul de cette valeur, voir:

- Nouvel outil de comparaison ex ante entre les transferts en nature et les transferts sous forme de bons à échanger contre des produits*

- [Outil de calcul de la valeur oméga \(Excel\)](#)
- [Procédures opératoires normalisées pour l'outil de calcul de la valeur oméga](#)
- [NutVal](#)

Figure 12: Calcul de la valeur oméga (Omega value tool)



#### A.4.2.2.2 SCORE DE CONSOMMATION ALIMENTAIRE - ANALYSE COÛT-EFFICACITÉ

Ce score est sélectionné comme principal indicateur de résultats pour les activités du PAM en rapport avec la sécurité alimentaire. L'analyse coût-efficacité compare le coût de chaque accroissement du score obtenu pour les diverses modalités de transfert utilisées (USD/pourcentage d'accroissement du score).<sup>13</sup>

Afin d'estimer cette valeur, le coût total de livraison de l'assistance alimentaire par bénéficiaire par mois des différentes modalités de transfert doit être divisé par l'impact estimé (accroissement en pourcentage) que chaque modalité aura sur le score de consommation alimentaire, comme le montre la figure 13.

Le calcul du rapport coût-efficacité présenté en figure 14 montre que, même si les transferts sous forme de bons coûtent un peu plus cher

que les distributions en nature, la différence est compensée par l'impact accru obtenu au niveau des indicateurs de résultats.

Pour obtenir des instructions détaillées sur l'analyse coût-efficacité et sur l'utilisation de l'outil de calcul de la valeur oméga, voir:

- [Outil de calcul de la valeur oméga \(Excel\)](#)
- [Procédures opératoires normalisées pour l'outil de calcul de la valeur oméga](#)

Par ailleurs, outre le score de valeur nutritive et le score de consommation alimentaire, le PAM examine d'autres résultats des projets qui ne sont pas aisément mesurables mais doivent néanmoins être pris en compte pour choisir la modalité de transfert. Il s'agit par exemple de l'impact positif de l'activité sur les relations de genre au sein des ménages et sur la protection des bénéficiaires, de la satisfaction ou des préférences des bénéficiaires.

<sup>13</sup> L'outil de calcul de la valeur oméga permet d'effectuer cette estimation.

Figure 13: Score de consommation alimentaire-analyse du rapport coût efficacité

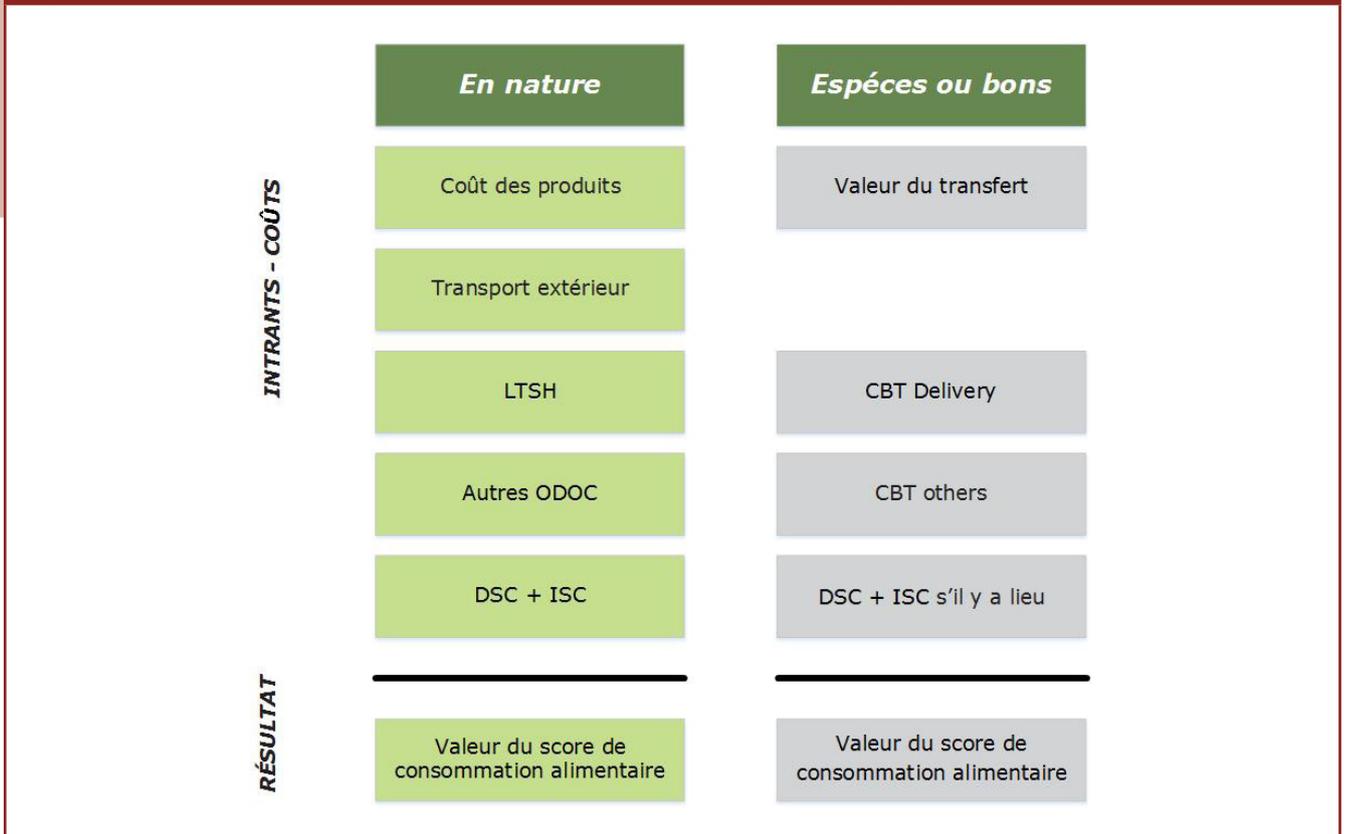
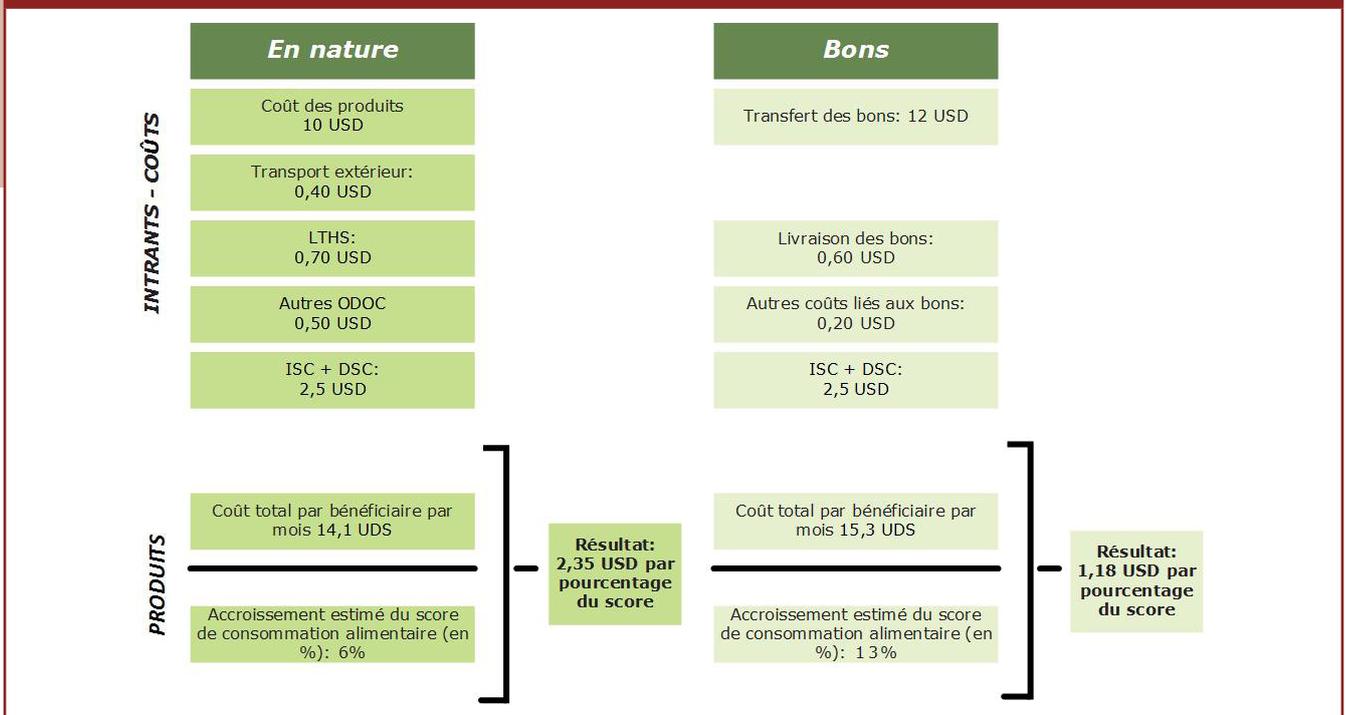


Figure 14: Score de consommation alimentaire-exemple chiffré d'analyse du rapport coût-efficacité



#### A.4.2.2.3 RÉSULTATS EN MATIÈRE DE PROBLÉMATIQUE DU GENRE, DE PROTECTION ET DE COHÉSION SOCIALE

Conformément à la [Politique du PAM en matière de protection humanitaire de 2012](#),

les activités du PAM doivent contribuer à renforcer les effets protecteurs de l'assistance et instaurer un environnement favorable au respect des droits des populations concernées.

L'unité des programmes devra recenser les résultats potentiels en rapport avec la problématique du genre, la protection et la

## Encadré 32: Résultats en matière de protection

<p><b>Aspects à prendre en compte lors de l'évaluation de l'amélioration de la situation en matière de problématique du genre, de protection et de cohésion sociale au nombre des résultats attendus</b></p>	<p><b>Compte tenu des besoins estimés et du type, ou de la combinaison, de modalité(s) de transfert et de moyen(s) d'exécution jugés nécessaires, l'assistance ...</b></p>
<p><b>Amélioration de la PARTICIPATION</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• veillera-t-elle à ce que femmes et hommes participent au choix et à la mise en œuvre de la modalité de transfert?</li> </ul>
<p><b>Promotion de la SÛRETÉ</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• aidera-t-elle à protéger les populations ciblées de toute menace y compris du recours à des mécanismes de survie préjudiciables, ou entraînera-t-elle des risques supplémentaires pour leur sécurité – notamment toute forme de violence associée à la collecte et à l'utilisation de l'assistance?</li> </ul>
<p><b>Promotion de la DIGNITÉ</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• assurera-t-elle une participation digne des bénéficiaires leur permettant de faire des choix et de bénéficier d'un assortiment alimentaire nutritif et culturellement acceptable sur la base des besoins estimés?</li> </ul>
<p><b>Promotion de l'ABSENCE DE DISCRIMINATION, de l'ACCÈS ÉQUITABLE et de la PARTICIPATION DANS LE CADRE DE L'ASSISTANCE</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• contribuera-t-elle au bien-être et à l'acceptation au sein de la société de certains groupes vulnérables, notamment des personnes vivant avec le VIH/sida ou la tuberculose, de certains groupes ethniques, ou au contraire aggravera-t-elle/introduira-t-elle la discrimination et/ou la stigmatisation?</li> <li>• permettra-t-elle une meilleure maîtrise de la collecte et de l'utilisation de l'assistance par les femmes et les hommes, d'une manière qui améliore la sécurité alimentaire individuelle?</li> <li>• contribuera-t-elle à améliorer les relations entre hommes et femmes, ou sera-t-elle au contraire à l'origine d'une charge de travail supplémentaire pour les femmes, ou d'autres formes d'inégalité?</li> <li>• permettra-t-elle à tous les groupes exposés à l'insécurité alimentaire recensés, y compris les plus vulnérables, d'accéder à l'assistance en toute égalité?</li> <li>• offrira-t-elle des opportunités ou créera-t-elle des difficultés pour les personnes qui rencontrent des difficultés en raison de leur sexe, de leur âge, de leur état de santé (par exemple maladie chronique, handicap), de leur situation familiale (par exemple personnes déplacées à l'intérieur du pays, réfugiés), de leur nationalité et de leur appartenance ethnique?</li> <li>• facilitera-t-elle ou entravera-t-elle l'accès à l'assistance des personnes qui ne disposent pas des connaissances et des technologies nécessaires ou des documents d'identité requis?</li> <li>• favorisera-t-elle l'inclusion dans le système financier?</li> </ul>
<p><b>Promotion de la COHÉSION INTRA ET INTERCOMMUNAUTAIRE</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• contribuera-t-elle à réduire les conflits/tensions entre familles et/ou clans, groupes minoritaires, autorités locales et populations, ou au contraire créera-t-elle/aggravera-t-elle ces tensions ou ces conflits?</li> </ul>
<p><b>Promotion de l'HARMONIE AU SEIN DES MÉNAGES</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• contribuera-t-elle à une dynamique plus équilibrée de répartition du pouvoir entre les sexes et/ou à une meilleure harmonie au sein des ménages, ou au contraire créera-t-elle/aggravera-t-elle les tensions ou la violence entre hommes et femmes au sein de la famille?</li> </ul>
<p><b>Promotion du respect de l'obligation de RENDRE DES COMPTES</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• instaurera-t-elle un dialogue entre l'organisation et les populations concernées en fournissant une information accessible en temps voulu sur les prestations, les procédures et les processus pour leur permettre de prendre des décisions en connaissance de cause?</li> <li>• prévoira-t-elle en temps voulu un système bidirectionnel assurant le retour d'information et la communication des plaintes sur les effets positifs et négatifs des transferts du PAM?</li> <li>• améliorera-t-elle la transparence et empêchera-t-elle les détournements et la manipulation de l'assistance avec les systèmes comptables en place ou ceux qui vont être créés?</li> </ul>

cohésion sociale et les évaluer en termes d'avantages supplémentaires à rechercher, en les quantifiant et en les mesurant aux stades de la conception de l'intervention et du choix de la modalité de transfert.

Ces résultats ne sont pas aisément quantifiables mais doivent être pris en compte lors du choix de la modalité de transfert et de sa justification.

NOTE: les DSC et les ISC peuvent être déduits s'ils ne sont pas liés à la modalité de transfert retenue et n'ont pas d'effet sur elle.

Pour obtenir des instructions détaillées sur la problématique du genre et la protection, voir:

-  [Omega Value Tool \(Excel tool\)](#)
-  [Procédures opératoires normalisées pour l'outil de calcul de la valeur oméga](#)
-  [Problématique du genre et protection - Liste de contrôle](#)

### A.4.2.3

#### ANALYSE DES EXTERNALITÉS

Outre les analyses coût-efficacité et coût-efficacité, l'unité des programmes est chargée de procéder à l'analyse des externalités correspondant aux diverses options d'intervention.

Les externalités sont les retombées positives et/ou négatives d'une activité d'un projet et entraînent un avantage et/ou un coût/nuisance supplémentaire pour les parties concernées.

Les externalités pouvant découler des opérations du PAM sont de nature très diverse et dépendent beaucoup du contexte opérationnel. L'unité des programmes devra donc étudier les externalités que devraient entraîner les diverses options d'intervention et en évaluer les effets, positifs ou négatifs. Ces avantages/risques supplémentaires influenceront sur le choix de la modalité de transfert la plus adaptée.

Exemple d'externalité: impact sur les marchés locaux. L'unité des programmes, en liaison avec les unités chargées de VAM et de la chaîne d'approvisionnement, devra envisager les avantages supplémentaires dont pourraient bénéficier les marchés locaux, avantages qui peuvent soit être spécifiquement visés, ou constituer des objectifs de développement ou être obtenus incidemment à titre d'externalités positives conformément au principe consistant à «ne pas nuire». Quand l'objectif est déclaré dès la conception d'une modalité de transfert, en particulier, ces résultats doivent être précisés et quantifiés/mesurés à l'aide d'indicateurs adaptés. Les questions énumérées dans l'encadré 33 sont des suggestions d'indicateurs potentiels concernant trois catégories globales d'impact sur les marchés locaux, à savoir la quantité de l'offre de produits alimentaires, la qualité de ces produits et la situation de la filière.

#### Encadré 33: Incidence sur les marchés locaux

Aspects à prendre en compte lors de l'évaluation de l'impact sur le marché local (résultats attendus et externalités)	Compte tenu des besoins estimés et du type, ou de la combinaison, de modalité(s) de transfert et de moyen(s) d'exécution jugés nécessaires, l'assistance ...
<b>Amélioration de la quantité de produits alimentaires disponibles sur le marché local</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• augmentera-t-elle la diversité des produits alimentaires disponibles sur le marché?</li> <li>• augmentera-t-elle le nombre de marques vendues de chaque produit?</li> <li>• augmentera-t-elle la production et l'excédent commercialisable des producteurs locaux?</li> <li>• augmentera-t-elle le volume total de produits vendus?</li> </ul>
<b>Amélioration de la qualité de produits alimentaires vendus</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• augmentera-t-elle la proportion d'aliments nutritifs (enrichis) disponibles sur le marché?</li> <li>• augmentera-t-elle la demande de produits nutritifs (enrichis)?</li> <li>• modifiera-t-elle la proportion d'aliments disponibles respectant les normes de qualité définies?</li> </ul>

**Amélioration de l'offre/des filières**

**Évolution des capacités de fabrication/commercialisation des transformateurs/producteurs locaux de produits alimentaires, notamment:**

- nombre de travailleurs/d'emplois;
- niveau des salaires;
- nombre/valeur des actifs;
- investissements productifs/non productifs (type et montant);
- taille de l'usine ou de la boutique;
- qualité de l'usine ou de la boutique (y compris certification);
- conditions d'entreposage;
- recours à la technologie pour améliorer l'administration et la gestion du stockage;
- nombre de produits fabriqués;
- capacité de production;
- utilisation de la capacité de production;
- nombre de lignes de production et d'équipes de travail;
- origine des matières premières;
- prix des matières premières obtenues;
- nombre de clients/délais.

**Évolution de la production, des opérations et des ventes des commerçants/transformateurs/producteurs de produits alimentaires locaux, notamment:**

- quantités de produits alimentaires produits et vendus localement;
- valeur des ventes globales;
- destination/réseaux de distribution des ventes;
- part de marché estimée;
- marges de bénéfices résultant de l'amélioration des négociations concernant des rabais;
- montant et part des coûts de transaction par processus (transport, transformation, manutention/entreposage, etc.);
- conditions de paiement;
- accès physique au marché;
- temps nécessaire pour se rendre au marché;
- distance du marché suivant;
- difficultés rencontrées pour atteindre les marchés;
- mode de transport;
- fréquence des moyens de transport;
- coût encouru pour se rendre au marché;
- demande d'articles non alimentaires;
- modification des prix de vente des produits alimentaires (la stabilité ou la tendance baissière des prix pourrait également signaler que le niveau de concurrence s'améliore ou est suffisant);
- modification de la disponibilité et de l'efficacité des systèmes d'information commerciale;
- modification du type et du niveau des prestations de services fournies individuellement ou collectivement aux filières;
- modification de l'accès au crédit d'investissement;
- modification des prescriptions réglementaires.

**Évolution du profil du marché, notamment:**

- nombre de négociants opérant sur le marché local (fournisseurs ou acheteurs);
- hiérarchisation ou gravité des difficultés rencontrées par les opérateurs du marché (réduction des restrictions réglementaires);
- infrastructures commerciales physiques.

## A.5 CONSULTATIONS SUR LE CHOIX DE LA MODALITÉ DE TRANSFERT

Lorsque les diverses options (utilisant les différentes modalités de transfert) ont été élaborées à partir des conclusions de l'estimation des besoins, des diagnostics des capacités sectorielles et de l'analyse des risques, et qu'elles ont également été comparées du point de vue de leur rapport coût-efficacité, coût-efficacité et des externalités, la direction du bureau de pays devra consulter les parties prenantes extérieures les plus importantes. L'objet principal de ces consultations est d'examiner les avantages comparatifs du recours aux transferts de type monétaire et/ou à l'assistance en nature pour l'intervention envisagée, et de convenir et recommander collectivement le type de réponse la plus adaptée. Il s'agira de la modalité de transfert utilisant le plus économiquement les ressources et ayant le plus de probabilité d'atteindre les objectifs de l'intervention. La décision finale devra être justifiée de manière précise.

Dans l'idéal, les consultations doivent se dérouler à deux niveaux:

- au niveau central, avec les organismes gouvernementaux concernés, les donateurs,

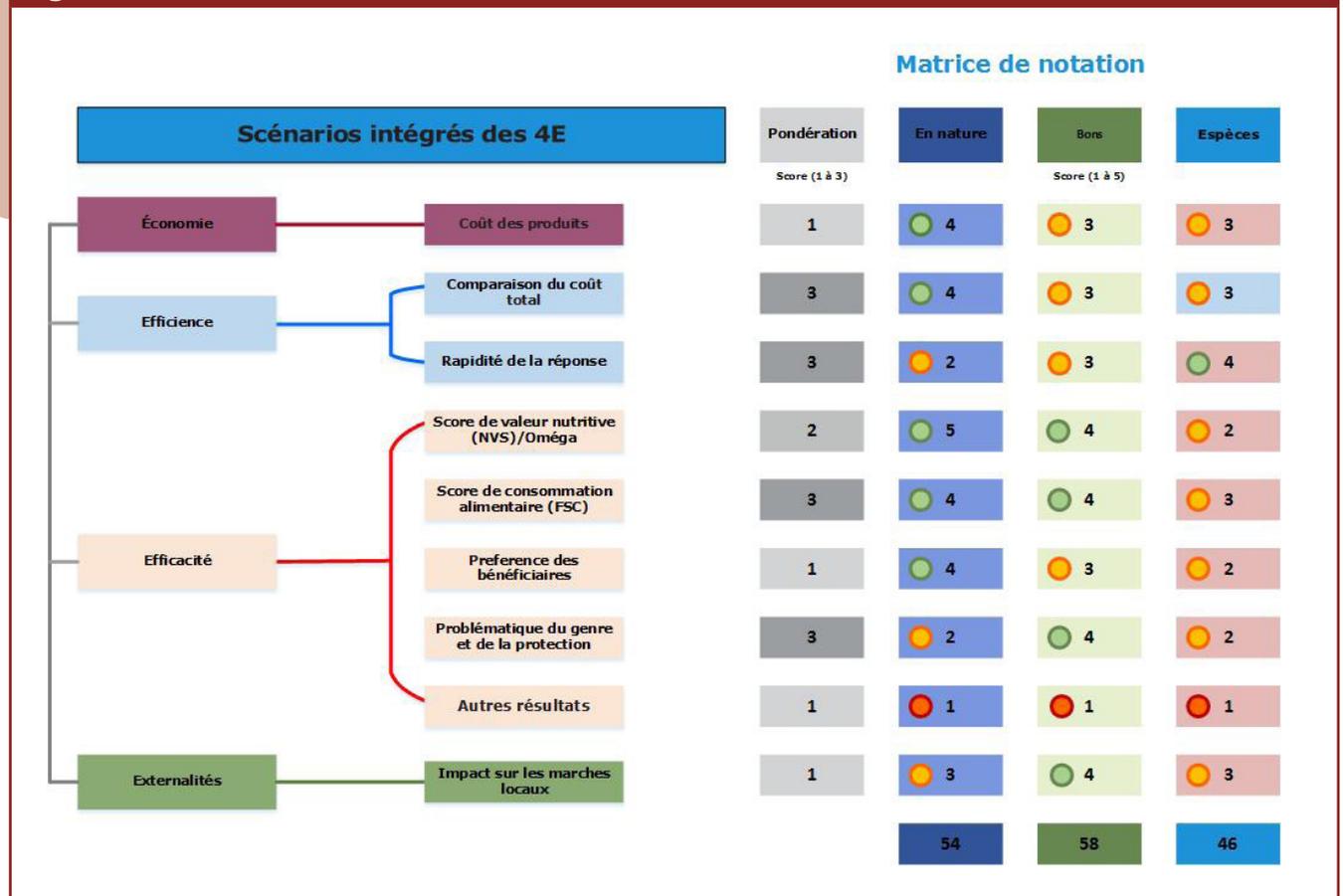
les institutions et organisations d'aide humanitaire et les partenaires coopérants;

- au niveau infranational avec les administrations locales, les communautés et les partenaires sur le terrain.

À ces deux niveaux, la direction du bureau de pays ou la fonction désignée pour en assurer la direction aura la possibilité de présenter les résultats globaux des diverses évaluations, les risques recensés et les mesures d'atténuation prévues, ainsi que de justifier la ou les modalités de transfert retenues pour répondre aux objectifs du projet en fonction du contexte. Ces consultations permettent également d'examiner les points de vue des divers acteurs et de prendre en compte ceux qui pourraient avoir été négligés au cours des phases d'évaluation et d'analyse. Elles permettent aussi d'expliquer aux donateurs les choix du PAM et d'obtenir leur adhésion.

Le résultat de la consultation sur le choix de la modalité de transfert sera le point de départ de la conception d'une intervention et de la rédaction du document du projet.

Figure 15: Matrice de notation



## A.5.1 MATRICE DE NOTATION

Une matrice de notation (voir figure 15) peut aider le bureau de pays à structurer les renseignements recueillis au cours du processus d'évaluation et d'analyse. Elle servira de base lors des discussions sur le choix de la modalité de transfert la plus adaptée. Le poids relatif de chaque aspect/facteur et le score de chaque modalité de transfert est défini au coup par coup par l'unité des programmes, conjointement avec le groupe de travail des transferts de type monétaire, en fonction des objectifs du projet et du contexte. La matrice de notation se trouve sur le feuillet des scénarios 4E de l'outil de calcul de la valeur oméga.

## A.6 CHOIX DU DISPOSITIF D'EXÉCUTION DU TRANSFERT

Il faudra évaluer et choisir le dispositif d'exécution du transfert adapté en fonction des objectifs et des activités du projet et du contexte, tels que ressortant des diagnostics sectoriels qui ont permis d'identifier de ce qui était possible, acceptable et réalisable.

### A.6.1 MODÈLES DE DISTRIBUTION STANDARD

Plusieurs modèles de distribution de transferts de type monétaire (espèces et/ou bons) aux bénéficiaires sont disponibles. Ils vont du recours aux banques et aux institutions de microfinancement, aux distributions directes d'argent liquide dans des enveloppes, à la mise

à disposition par le biais de technologies de l'information, notamment de téléphones portables et de cartes de paiement. Pour aider le bureau de pays à choisir le dispositif le plus adapté au contexte et aux objectifs du projet, les modèles de distribution possibles sont regroupés en quatre modèles de distribution - remise immédiate d'espèces, compte de caisse, bons papier et bons électroniques – (voir encadrés 34, 35, 36 et 40).

#### A.6.1.1 REMISE IMMÉDIATE D'ESPÈCES

L'argent est directement mis à la disposition des bénéficiaires en leur distribuant des espèces (par exemple l'argent liquide leur est distribué sur place dans une enveloppe) ou en les autorisant à effectuer un retrait auprès d'un intermédiaire ou d'un guichet de banque (mise à disposition de liquidités). Dans les deux cas, les bénéficiaires ne sont pas tenus d'ouvrir un compte pour toucher leur argent.

#### A.6.1.2 COMPTE DE CAISSE

L'argent est versé sur les **comptes** indiqués par les bénéficiaires ou ouverts par le PAM ou un partenaire en leur nom auprès d'un prestataire de services financiers. Il peut y avoir autant de comptes que de bénéficiaires<sup>14</sup> ou, dans certains cas, des comptes collectifs. Dans l'un et l'autre cas, chaque bénéficiaire aura plusieurs possibilités pour toucher son argent en fonction des méthodes standard associées au compte (remise à un guichet de banque, carte bancaire, téléphone portable).

### Encadré 34: Remise immédiate d'espèces

Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none"><li>• Est rapide à mettre en place.</li><li>• N'exige aucun investissement initial dans le matériel.</li><li>• N'exige pas d'infrastructures spécifiques (financière, électrique, communications).</li><li>• Peut s'appuyer sur les banques /réseaux d'envois de fonds existant déjà en milieu rural.</li><li>• Le bénéficiaire doit bien sûr être identifié mais il n'est pas essentiel qu'il soit en possession d'une carte d'identité nationale.<sup>15</sup> Cependant, dans les cas où la carte d'identité nationale existe officiellement, il est préférable de l'utiliser.</li><li>• Tient compte du faible niveau d'alphabétisation des bénéficiaires.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Augmente la possibilité que les bénéficiaires soient victimes de vols car l'argent liquide est plus facile à transporter que les produits alimentaires et moins facile à repérer que les bons.</li><li>• Augmente les risques de sécurité au fil du temps car les criminels connaissent les modes opératoires et les habitudes du projet (prévisibilité accrue).</li><li>• Augmente le risque de corruption.</li><li>• Représente un gros travail administratif.</li><li>• Nécessite une importante surveillance sur les sites de paiement.</li><li>• Rend plus difficile la remontée systématique/l'automatisation de l'information sur les distributions d'espèces, et le rapprochement des cycles de distribution.</li></ul>

<sup>14</sup> Dans certains cas, le compte est ouvert au nom du remplaçant du bénéficiaire. C'est ce qui se passe souvent dans le cas où les femmes sont les bénéficiaires ciblées, car elles n'ont pas toujours de carte nationale d'identité, une condition préalable à l'ouverture d'un compte en banque.

<sup>15</sup> Bien que les cartes nationales d'identité soient le moyen le plus sûr d'identifier les bénéficiaires, dans les cas où les bénéficiaires ne possèdent pas de document d'identité, le PAM pourra envisager de délivrer un autre moyen d'identification, sous réserve qu'il ne soit pas aisément reproductible.

### Encadré 35: Compte de caisse

Avantages	Inconvénients
<b>Compte en banque</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les institutions financières savent gérer des transferts financiers de grande ampleur: fiabilité du système (normes de sécurité et contrôles et traçabilité) qui est régi par une législation appropriée, gestion des risques financiers par l'établissement bancaire (qui assume le risque de pertes).</li> <li>• Réduit le risque de corruption et de détournement de l'argent.</li> <li>• Permet de présenter l'information en temps voulu (la communication de l'information en direct est envisageable).</li> <li>• Favorise l'inclusion dans le système financier</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Couverture géographique généralement limitée (essentiellement en milieu urbain et périurbain).</li> <li>• Exclusion des bénéficiaires ne détenant pas de carte nationale d'identité (réglementation relative à la "connaissance de la clientèle"<sup>16</sup> applicable à l'ouverture d'un compte).</li> <li>• Peu d'entraîn des prestataires de services financiers à s'engager s'ils jugent que leur participation n'est pas assez lucrative (durée et montant des transferts).</li> <li>• Peut demander du temps pour mettre en place les partenariats nécessaires (passation du marché, recrutement).</li> <li>• Exige potentiellement un niveau d'alphabétisation plus important des bénéficiaires.</li> <li>• Pourrait entraîner des coûts de gestion des comptes supérieurs à ceux de la remise directe d'espèces (frais de retrait, de gestion des comptes, etc.), lesquels ne devraient pas être assumés par les bénéficiaires.</li> </ul>
<b>Compte pour transfert par téléphone portable (ou porte-monnaie électronique)</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Permet d'effectuer des transferts rapides et sûrs</li> <li>• Réduit les erreurs et la fraude</li> <li>• Diminue les coûts</li> <li>• Peut être aisément développé/étendu une fois que le système a été mis en place</li> <li>• Donne des informations sur les transactions en direct</li> <li>• Permet d'assurer le suivi du processus et de la diffusion de l'information</li> <li>• Offre de la souplesse aux bénéficiaires</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'infrastructure nécessaire (réseau de téléphonie mobile et opérateurs autorisés pour encaisser les transferts) peut ne pas être disponible.</li> <li>• Restrictions réglementaires ou absence de réglementation sur les transferts d'argent par téléphone portable.</li> <li>• Obstacle technologique pour les bénéficiaires dont le niveau d'alphabétisation est faible, les intermédiaires pouvant être moins disposés que les banques à leur fournir une assistance.</li> <li>• Sûreté des transferts car un téléphone portable peut aisément être perdu ou volé.</li> <li>• Les frais de transaction d'un transfert d'argent par téléphone portable peuvent être élevés.</li> </ul>

*NOTE: les bénéficiaires ne devraient pas assumer des frais associés à la réception de leurs prestations (notamment frais de tenue des comptes bancaires et autres charges) pendant la durée d'exécution du projet du PAM. Le bureau de pays doit convenir à l'avance avec les bénéficiaires et le prestataire de services financiers du maintien ou de la clôture des comptes à la fin du projet, et définir une stratégie précise de retrait. Une disposition à cet effet doit être prévue dans le contrat conclu avec le prestataire de services financiers.*

#### A.6.1.3 BONS PAPIER

Les bénéficiaires reçoivent un ou plusieurs coupons papier indiquant le montant de leur prestation exprimé en valeur monétaire, en quantité de produits ou en prestation d'un service spécifique. Tous les bons indiquant une quantité ou une valeur peuvent être échangés contre des produits ou des services (mais pas contre de l'argent liquide) auprès de détaillants/meuniers sélectionnés au préalable, et/ou lors de foires organisées à cet effet. Les bons papier ne sont utilisables qu'une seule fois et nécessitent l'organisation d'une distribution.

<sup>16</sup> Le principe de «connaissance de la clientèle» est le processus au moyen duquel un prestataire vérifie l'identité de ses clients.

### Encadré 36: Bons papier

Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none"><li>• Ne nécessitent aucune infrastructure (financière, électricité, communications)</li><li>• N'exigent pas d'investissement initial élevé dans le matériel</li><li>• Ne requièrent qu'un faible niveau d'alphabétisation et d'initiation au calcul des bénéficiaires</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Nécessitent d'imprimer et de stocker de nouveaux bons pour chaque cycle de distribution</li><li>• Sont onéreux à moyen et long terme</li><li>• Requièrent des processus de distribution et de rapprochement contraignants et exigeants beaucoup de temps</li><li>• Le système de suivi de l'utilisation des bons et des dépenses est médiocre ou inexistant (tout se fait manuellement, sauf si tous les articles vendus par les détaillants sont munis d'un code-barres)</li><li>• Sont relativement faciles à contrefaire ou à utiliser à des fins illicites, sauf si des caractéristiques de sécurité sont prévues lors de l'impression</li><li>• Représentent un coût de suivi élevé car ils pourraient être échangés contre des articles non autorisés ou des espèces en cas de collusion entre détaillants et bénéficiaires</li><li>• Risquent d'être utilisés comme monnaie parallèle</li><li>• Nécessitent de mener une action de sensibilisation/formation des négociants</li></ul>

NOTE: dans certains cas, les bénéficiaires sont autorisés à recevoir de l'argent liquide pour acheter des aliments frais. Le bureau de pays devra définir le montant maximal autorisé en fonction du contexte et des objectifs du projet.

### Encadré 37: Attribution des tâches pour l'impression et la gestion des bons papier

Tâches	Unités responsables ont
Concevoir les bons en respectant les spécifications techniques et les contrôles prescrits	Programmes, Logistique, Finances et ICT
Créer une demande d'achat d'articles non alimentaires (Purchase Request for Non Food items, PRNF)	Programmes
Émettre une invitation à soumissionner (Request for Proposal, RFP) pour l'impression des bons et recruter un prestataire de services (Service Provider, SP) d'imprimerie	Achats
Établir un bon de commande (Purchase Order, PO)	Achats
Émettre les numéros de série uniques des bons et les transmettre à l'imprimeur retenu	Finances
Réceptionner les bons imprimés de l'imprimeur retenu	Finances
Stocker les bons et les inscrire dans le registre	Finances
Approuver le plan mensuel des décaissements	Programmes
Transférer les bons aux partenaires coopérants ou à la personne désignée par l'unité des programmes conformément au plan mensuel des décaissements	Finances via Logistique
Entreposer les bons encaissés jusqu'à leur destruction	Logistique

### Encadré 38: Cahier des charges techniques des bons papier – obligatoire

- Des **numéros de série** uniques émis par l'unité des finances du PAM doivent toujours figurer sur les bons.
- Le **logo du PAM** et, s'il y a lieu, celui (ceux) du ou des partenaires doivent y figurer.
- Aucun symbole ou message politique ou tout autre type de message clivant ne doit en aucun cas figurer sur les bons.
- Une **date d'expiration** doit toujours figurer sur chaque bon. La date d'expiration sera fixée pour chaque période de distribution à compter de la date d'émission. Les bons ne doivent pas être distribués au-delà de la date de fin du projet. La dernière date d'expiration ne doit pas dépasser la date de clôture des opérations.

NOTE: *il est obligatoire qu'un code-barres et/ou un numéro de série figure sur les bons papier pour en faciliter l'émission, l'encaissement et le remboursement.*

### Encadré 39: Mesures de prévention de la fraude par contrefaçon des bons papier

#### Le bureau de pays peut:

- envisager de sécuriser l'impression: hologrammes, filigranes, micro texte, impression en arrière-fond, mesures anti-photocopie et papier spécial ou de très grande qualité;
- prévoir un style et un format/une taille différents pour les bons de diverses dénominations;
- modifier la couleur ou d'autres caractéristiques de la maquette du bon (emplacement du filigrane, etc.) tous les mois;
- imprimer le nom ou le numéro d'identification du bénéficiaire sur le bon;
- imprimer les bons dans un autre pays.

*Les procédures d'émission, de gestion et de comptabilité des bons doivent être conformes aux instructions figurant dans la Directive [OS2013/003 RM2013/005](#) (section 3.6, Gestion des bons)*

#### A.6.1.4 BONS ÉLECTRONIQUES

Un bon électronique est un bon qui peut être crédité à plusieurs reprises en fonction des objectifs du projet, de ses activités et/ou des besoins. Tout comme pour les bons papier, la valeur, le type et/ou les quantités des produits contre lesquels il peut être échangé doivent y être indiqués. L'instrument remis au bénéficiaire (par exemple une carte à puce) stockera les données localement ou pourra indiquer le solde détenu en ligne (téléphone portable, carte magnétique prépayée), cas dans lequel une liaison Internet sera nécessaire pour assurer l'encaissement. Les transactions hors ligne doivent faire l'objet d'une synchronisation a posteriori avec un serveur central afin d'être enregistrées pour que les détaillants puissent être payés.

L'instrument permettant d'envoyer un bon électronique n'est émis qu'une seule fois (carte SIM, téléphone portable, carte à puce ou autre moyen similaire) et est rechargé (c'est-à-dire crédité de la valeur du transfert ou de la quantité de produits) à intervalles prévus au préalable.

Les bons électroniques sont encaissés auprès des détaillants retenus équipés d'un terminal de point de vente approprié ou d'un appareil équivalent par téléphone portable qui utilisent les données provenant de l'instrument dont est muni le bénéficiaire pour déterminer le solde disponible, et qui enregistrent le détail des transactions.

## Encadré 40: Bons électroniques

Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none"><li>• Éliminent de nombreuses procédures manuelles que nécessite le traitement des bons papier.</li><li>• Réduisent considérablement les coûts et le temps d'impression, de distribution et de traitement.</li><li>• Permettent le pointage automatique des montants dus aux commerçants ou le paiement automatique de ces derniers (il n'est plus nécessaire de compter et de vérifier les bons encaissés).</li><li>• Permettent l'accès aux prestations par le numéro d'identification individuel (PIN) ou par des données biométriques, ce qui réduit/élimine le risque de fraude.</li><li>• Réduisent/éliminent le risque d'utilisation des bons comme monnaie parallèle (ce qui peut arriver avec des bons papier).</li><li>• Les coûts diminuent au fil du temps.</li><li>• Permettent de transférer aisément, rapidement et en toute sûreté les prestations aux bénéficiaires à distance.</li><li>• Facilitent la modification des prestations à distance et l'adaptation aux besoins de chaque ménage bénéficiaire.</li><li>• Permettent dans certains cas de stocker les choix de produits alimentaires des bénéficiaires et de les analyser électroniquement (utile à des fins de suivi).</li><li>• N'entraînent pas de perte de ressources, ni pour les bénéficiaires ni pour le PAM en cas de vol ou de perte.</li><li>• Mènent aux bénéficiaires la possibilité d'utiliser le montant dont ils ont besoin au moment où ils en ont besoin (encaissement partiel).</li><li>• Permettent les opérations de grande envergure</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Leur mise en place peut demander beaucoup de temps (adaptation du système, installation des terminaux chez les détaillants).</li><li>• Peuvent nécessiter un investissement initial important (y compris économique) dans la technologie, le matériel et l'équipement.</li><li>• Peuvent représenter un investissement dans la technologie limité dans le temps (expiration des licences).</li><li>• Pourraient s'avérer onéreux à court terme en comparaison des bons papier.</li><li>• Nécessitent de mener une action de sensibilisation/formation des détaillants qui doivent donner leur accord.</li><li>• Nécessitent un certain niveau d'alphabétisation des bénéficiaires et des détaillants.</li><li>• Représentent un coût de suivi élevé car ils pourraient être échangés contre des articles non autorisés ou des espèces en cas de collusion entre détaillants et bénéficiaires (même problème pour les bons papier).</li></ul>

### A.6.2 SOLUTIONS COMMERCIALES

Quand il existe dans le pays des solutions commerciales économiques et efficaces et/ou que le gouvernement a adopté un moyen d'exécution particulier dans le cadre de ses programmes de protection sociale, il est recommandé au bureau de pays d'y recourir.

#### A.6.2.1 SOLUTIONS COMMERCIALES COURANTES

L'évolution des technologies de l'information et les innovations des services financiers ont donné le jour à toute une gamme de solutions électroniques de transfert d'argent et de paiement, comme le montre la liste non exhaustive de l'encadré 41.

Ces solutions reposent sur quatre technologies principales:

#### Les cartes à bande magnétique

C'est la carte la plus couramment utilisée dans le secteur bancaire. Le système qui accepte les paiements électroniques est muni d'un dispositif de lecture des cartes magnétiques (terminal du point de vente ou guichet bancaire automatique), qui effectue des tâches spécifiques, par exemple enregistrement des montants utilisés et du solde disponible pour chaque bénéficiaire. Les cartes à bande magnétique peuvent être soit en papier (jetables) ou à usage multiple (cartes en plastique). Elles doivent être connectées au serveur central car elles ne peuvent qu'identifier le titulaire de la carte mais ne peuvent pas stocker le détail des transactions ou les soldes disponibles. Ce type de carte peut servir de carte de retrait tout comme une carte bancaire, de carte prépayée ou de bon électronique. Les bénéficiaires ont toute liberté pour dépenser et/ou retirer la valeur du transfert en plusieurs transactions.

**Encadré 41: Solutions de paiement par voie électronique**

Type	Définition	Modèle standard de distribution correspondant
Carte de paiement	Une carte de paiement est une carte émise par une banque liée à un compte bancaire. Elle peut être utilisée pour effectuer des achats auprès des détaillants équipés du terminal de point de vente ou pour retirer de l'argent à un guichet automatique. Les fonds seront directement débités du compte du détenteur de la carte (aucune ligne de crédit n'est autorisée).	Compte de caisse; bon électronique
Carte prépayée	Une carte prépayée est une carte de paiement préalablement créditée d'un certain montant. Elle n'est pas liée à un compte bancaire officiel (carte de paiement) et n'autorise pas le crédit (carte de crédit); le montant pouvant être dépensé se limite à la valeur dont la carte a été créditée. La carte est émise au nom de la personne qui en est le titulaire. Elle peut être jetable ou rechargeable.	Remise immédiate d'espèces; bon électronique
Carte à valeur stockée	Une carte à valeur stockée est une carte de paiement anonyme programmée pour équivaloir à une valeur donnée. Il s'agit d'une carte en circuit fermé, non rechargeable et d'une durée limitée (carte-cadeau d'un magasin, carte téléphonique).	Compte de caisse; bon électronique
Carte de retrait	Une carte de retrait est une carte qui ne permet d'effectuer de transactions qu'à un guichet automatique.	Compte de caisse
Paiements via les systèmes de téléphonie mobile	Des services de paiement par téléphone portable sont offerts par les opérateurs de réseaux de téléphonie mobile et, dans certains pays, sont régis par la réglementation financière; ils peuvent être réalisés à partir d'un appareil mobile. L'abonné n'est pas tenu de posséder un compte en banque mais ce système suppose que le détenteur de la carte SIM s'enregistre pour bénéficier du service, ce qui permet de créer un compte unique de paiement virtuel à son nom pour effectuer le transfert d'argent par voie électronique. (Dans certains cas, il faut installer une application spécifique directement sur les cartes SIM individuelles.) Le système est partagé, via un réseau en ligne, avec un réseau de boutiques ou d'institutions financières pour que l'argent virtuel puisse être converti en espèces ou que le téléphone puisse servir de porte-monnaie électronique.	Compte de caisse; bon électronique

**Les cartes à puce ou à circuit intégré**

Ce type de carte contient un microprocesseur ou une puce au lieu d'une bande magnétique, ce qui lui permet à la fois de traiter et de stocker l'information (données sur le bénéficiaire, valeur du transfert, détails de la transaction et du solde, etc.). Avec les cartes à puce, la probabilité de fraude diminue car elles associent un numéro d'identification individuel (PIN) et/ou des données biométriques sur le bénéficiaire afin de pouvoir l'identifier. Ces cartes permettent d'effectuer des transactions hors ligne (sans être connectées à une base de données ou à une unité de traitement centrale), et sont donc plus utiles dans les zones où les systèmes de communication sont inexistantes ou peu fiables. Une carte à puce peut servir de porte-monnaie électronique (carte de retrait, carte prépayée ou carte à valeur stockée) ou peut-être utilisée à titre de bon électronique, en n'autorisant les

achats de produits alimentaires que chez les détaillants désignés. Les bénéficiaires ont toute liberté pour dépenser ou retirer la valeur du transfert en plusieurs transactions.

**Les solutions de paiement sans contact**

Ces solutions sont les moyens de paiement les plus rapides et les plus commodes du marché. Ils sont utilisés pour effectuer des micropaiements sans aucun code PIN ou autre forme d'autorisation au cours des transactions. Ils utilisent diverses technologies dont les plus répandues sont l'identification par fréquence radio (Radio frequency identification, RFID) et la communication en champ proche (Near field communication, NFC). Ces balises peuvent être placées sur des cartes ou d'autres objets en plastique ou sur des terminaux mobiles de poche et servent à la fois à identifier le détenteur

## Encadré 42: Transferts via les téléphones portables

Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none"><li>• Permet d'effectuer des transferts rapides et sûrs</li><li>• Réduit les erreurs et la fraude</li><li>• Diminue les coûts</li><li>• Peut être aisément développé une fois que le système a été mis en place</li><li>• Donne des informations sur les transactions en direct</li><li>• Permet d'assurer le suivi du processus et de la diffusion de l'information</li><li>• Offre la souplesse aux bénéficiaires (multiples transactions possibles)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• L'infrastructure nécessaire pourrait ne pas être disponible partout, absence de couverture fiable du réseau de téléphonie mobile</li><li>• Restrictions réglementaires ou absence de réglementation sur les transferts d'argent via les réseaux de téléphonie mobile</li><li>• Les bénéficiaires ou les détaillants (pour les bons électroniques) pourraient ne pas bien connaître ce système</li><li>• Nécessitent une présence locale d'agents agréés pour verser l'argent (pour les remises d'espèces)</li></ul>

## Encadré 43: Conditions préalables fondamentales pour que les transferts par téléphone portable fonctionnent efficacement

- Disponibilité d'un réseau fiable et accessible de téléphonie mobile.
- Disponibilité du service de transfert d'argent offert par l'opérateur du réseau de téléphonie mobile.
- Capacité adéquate des agents agréés auprès desquels l'argent virtuel pourra être transformé en espèces (décaissement): disponibilité de liquidités.
- Capacités des détaillants (pour les bons):
  - posséder un appareil mobile;
  - accepter les bons électroniques et les convertir en produits.
- Capacités des utilisateurs:
  - avoir accès à un appareil mobile et au réseau (les bénéficiaires devraient posséder leur propre carte SIM);
  - être à même de recevoir de l'argent/des bons par voie électronique et les convertir en argent liquide et/ou effectuer des paiements électroniques aux détaillants situés dans un rayon proche.
- Les utilisateurs (bénéficiaires, détaillants et partenaires coopérants) doivent être alphabétisés et savoir se servir d'un portable.

et à authentifier la transaction. Les appareils des points de vente doivent également être en mesure de communiquer avec les balises RFID ou NFC. L'utilisation des balises NFC est de plus en plus répandue et de plus en plus de points de vente recourent à cette technologie.

### Les transferts via les téléphones portables (SMS/USSD)

Ils permettent aux opérateurs de réseaux de téléphonie mobile de transférer une somme d'argent ou un bon électronique au bénéficiaire par SMS ou par service supplémentaire pour données non structurées (Unstructured supplementary service data, USSD) (voir encadrés 42 et 43). Les messages contiennent en général un code unique que le bénéficiaire devra communiquer aux agents ou aux détaillants dûment désignés pour obtenir une somme d'argent ou des produits alimentaires.

NOTE: de nombreux services de transfert par téléphone portable **sont régis par l'institution nationale de réglementation financière** (banque centrale), mais il reste des pays où ces

*services ne sont pas réglementés. Les risques devront dans ce cas être soigneusement évalués par l'unité des finances au cas par cas et étudiés au cours de l'analyse des risques.*

Les banques s'intéressent de plus en plus aux services de transfert d'argent par téléphone portable. De ce fait, dans de nombreux pays les banques et les sociétés de téléphonie mobile vont de plus en plus converger et offrir des services plus accessibles et mieux réglementés. Ainsi, au moment d'étudier les divers moyens de transfert d'argent et de bons, le PAM devrait également étudier la disponibilité, le coût et les risques inhérents à l'utilisation de services de transfert par téléphone portable.

### A.6.2.2 SOLUTIONS COMMERCIALES SUR MESURE

D'autres solutions commerciales doivent être sur mesure en fonction des besoins du projet par une société de conseil en informatique.

## Les cartes à gratter

Une carte à gratter est un bon papier utilisable une seule fois sur laquelle figure un code unique sous un cache à gratter. Du point de vue du fonctionnement et type de carte, elle ressemble à une carte-recharge utilisée par exemple pour recharger un téléphone. Le code caché doit être saisi sur le terminal du point de vente du détaillant (dans certains cas, le terminal en question est un téléphone portable) afin d'autoriser la transaction. Les bénéficiaires peuvent obtenir en échange de leur code un assortiment alimentaire désigné (bon-produits) ou les aliments de leur choix figurant sur la liste de produits autorisés à hauteur de la valeur du transfert (bon-valeur), et ce auprès des détaillants sélectionnés au préalable. Le bénéficiaire doit retirer l'ensemble de la prestation en une seule fois et doit obtenir une nouvelle carte à gratter pour recevoir la prestation du mois suivant.

### **A.6.3 SCOPE ET LES SOLUTIONS DE TRANSFERT SPÉCIFIQUES AU PAM (CORPORATE TRANSFER MECHANISM SOLUTIONS)**

#### **A.6.3.1 LES BONS ÉLECTRONIQUES DU PAM**

Le bon électronique du PAM, mis au point avec le système SCOPE, permet au PAM de distribuer des bons électroniques dans des zones où la couverture réseau est limitée ou inexistante et/ou lorsque de nombreux bénéficiaires n'ont pas de moyen officiel d'identification. Ce système repose sur deux caractéristiques essentielles:

- Contrôles biométriques de l'identité (lecteurs d'empreintes digitales): permet au système de vérifier de manière fiable si le bénéficiaire est admis à recevoir des prestations sans qu'une pièce officielle d'identité soit nécessaire ou même sans carte de ration émise par le PAM. Par ailleurs, les empreintes digitales ne peuvent faire l'objet de contrefaçon ce qui permet de s'assurer que ce sont bien les destinataires prévus qui reçoivent l'assistance du PAM.
- Fonctionnalité hors ligne: les transactions peuvent être effectuées et enregistrées même en l'absence d'une liaison Internet permanente car le système peut lire toutes les informations requises sur la carte du bénéficiaire, enregistrer les détails de la transaction dans la mémoire interne du terminal du point de vente et mettre la carte à jour pour actualiser le nouveau solde du bénéficiaire. Le terminal du point de vente peut être connecté au réseau électrique, à un

générateur, à l'énergie solaire ou fonctionner sur piles. Il peut synchroniser les données relatives à la transaction avec le serveur central SCOPE en se connectant lorsque cela est nécessaire (par exemple du bureau de pays ou des bureaux locaux du PAM) à intervalles réguliers. Lorsque la couverture du réseau données cellulaires est disponible, la liaison est établie en utilisant les modems intégrés de transfert de données par paquet selon la norme GPRS (general packet radio service, GPRS).

Un autre avantage du bon électronique SCOPE du PAM par rapport à d'autres systèmes utilisés dans les bureaux de pays est que le logiciel et les droits d'auteur qui s'y rapportent sont la propriété du PAM et que le système peut être personnalisé par les bureaux de pays en fonction de leurs besoins à peu de frais. Il s'agit d'un système «en circuit fermé», ce qui signifie qu'il est déployé et soutenu par le personnel du PAM et qu'il n'est pas nécessaire de recourir à des prestataires de services extérieurs pour le mettre en service, ce qui est fort commode en situation d'urgence ou pour des interventions dans des zones non couvertes par des prestataires de services commerciaux.

Il est à noter que les bons-valeur et les bons-produits sont compatibles avec le système SCOPE, ce qui permet à l'unité des programmes de préciser le dispositif correspondant à l'assortiment alimentaire. Également, le cycle des distributions, les quantités de produits ou la valeur des bons peuvent être modifiés en cours d'exécution.

#### **A.6.3.2 LE BON ÉLECTRONIQUE DU PAM PAR SMS**

Une solution de transfert par SMS mise au point par le PAM avec le système SCOPE permet d'envoyer des bons électroniques via le réseau de téléphonie mobile.

Le bénéficiaire reçoit du PAM un numéro d'identité et, au début de chaque cycle, un code au moyen d'un bon papier ou par SMS. Le commerçant utilise son téléphone portable pour vérifier la validité du bon et le solde du bénéficiaire. Il reçoit une autorisation par SMS et achève la transaction par SMS également. Toutes les transactions correspondant aux bons du bénéficiaire sont ensuite regroupées dans le système SCOPE, ce qui permet au PAM de vérifier les activités du détaillant et d'organiser le règlement de ce dernier le moment venu.

## **A.6.4 CHOIX DU MOYEN D'EXÉCUTION LE PLUS ADAPTÉ - LISTE DE CONTRÔLE**

Le choix du ou des moyens d'exécution les plus

adaptés dépendra du projet et du contexte ainsi que des caractéristiques inhérentes au moyen d'exécution (voir encadré 44).

<b>Encadré 44: Choix du moyen d'exécution - Liste de contrôle</b>	
<b>Principaux aspects du projet et du contexte à prendre en compte lors du choix du moyen d'exécution</b>	<b>Principales caractéristiques du moyen d'exécution à prendre en compte</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Objectifs du projet</li> <li>• Durée de l'intervention</li> <li>• Montant et fréquence des transferts</li> <li>• Rapport coût-efficacité/efficacité</li> <li>• Contexte (urbain/rural)</li> <li>• Problématique du genre et protection</li> <li>• Durée de la mise en place</li> <li>• Environnement juridique et réglementaire (carte nationale d'identité, protection des données, biométrie, services bancaires mobiles, importation de matériel, obtention de licences)</li> <li>• Infrastructure électrique</li> <li>• Infrastructure financière (unité des finances)</li> <li>• Infrastructure technologique (unité informatique)</li> <li>• Disponibilité des fonds pour investir dans le matériel, les capacités et l'infrastructure</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fonctionnement dans la zone ciblée</li> <li>• Fiabilité (capacités, efficacité)</li> <li>• Capacité de rendre des comptes (unité des finances)</li> <li>• Sécurité (du transfert et du stockage de l'argent/ des bons, des bénéficiaires, en particulier après les distributions/collectes, du personnel du PAM, des partenaires et des sous-traitants pour éviter les vols, les menaces, les abus et/ou la violence)</li> <li>• Possibilité de changement d'échelle (le dispositif peut-il être élargi?)</li> <li>• Disponibilité de services d'appui sur le terrain pour l'installation et la maintenance</li> <li>• Connaissance des utilisateurs (compréhension/ formation)</li> <li>• Accessibilité et acceptabilité pour les bénéficiaires</li> <li>• Capacité des détaillants et acceptabilité</li> <li>• Compatibilité (prestataires de services, PAM, systèmes d'autres institutions)</li> <li>• Rapport coût-efficacité</li> </ul>

## **A.6.5 LA PLATEFORME COMMUNE POUR LES TRANSFERTS DE TYPE MONÉTAIRE**

<b>Encadré 45: Plateforme commune pour les transferts de type monétaire</b>
<p>Dans certains pays (par exemple en Jordanie, au Liban et en Palestine), d'autres organismes (institutions des Nations Unies, ONG ou partenaires gouvernementaux) utilisent la plateforme du PAM pour fournir d'autres formes d'assistance, par exemple pour transférer de l'argent/des bons pour payer des loyers ou des articles autres que des denrées alimentaires. C'est ce que l'on appelle la plateforme commune pour les transferts de type monétaire.</p> <p>La plateforme commune a pour objectif d'améliorer le rapport coût-efficacité de multiples initiatives d'assistance recourant aux transferts monétaires destinées aux mêmes bénéficiaires. Elle simplifie les processus, diminue les possibilités de doublons, de fraude et d'abus et améliore les mécanismes globaux de contrôle et de suivi. Elle est utile non seulement pour les organismes d'aide humanitaire et les acteurs de la protection sociale chargés de l'exécution, mais également pour les gouvernements et les donateurs qui sont favorables aux économies d'échelle et ont besoin de dispositifs communs pour répondre plus efficacement aux besoins des bénéficiaires. La plateforme commune peut fournir des services tels que la gestion des cartes, la gestion des données sur les bénéficiaires, le rapprochement des données financières et l'information sur les transactions effectuées avec les cartes. Elle intègre une solution permettant la gestion des bénéficiaires par de multiples institutions, avec une application carte pouvant regrouper de multiples comptes, porte-monnaies électroniques ou bons. Pour cette dernière, il faudra respecter le processus d'appel d'offres du PAM pour recruter le prestataire de services financiers. En outre, pour utiliser des bons électroniques dans les cas où il n'existe pas de prestataires de services localement ou qu'il n'est pas possible de les recruter, le système SCOPE peut servir de moyen d'envoi de bons électroniques via la plateforme commune et être utilisé avec sa fonctionnalité gestion des bénéficiaires.</p> <p>La plateforme commune est un outil unifié d'exécution de transferts par voie électronique qui permet au PAM et à ses partenaires de fournir une assistance sous forme d'argent ou de bons électroniques aux bénéficiaires au moyen d'une carte rechargeable émise par un prestataire de services financiers sélectionné ou via le système SCOPE. La même carte peut servir de 'porte-monnaie' dédié afin de faciliter l'obtention de produits alimentaires dans certains magasins de détail sélectionnés munis d'un terminal de point de vente (bon électronique) et permettre de retirer de l'argent à un guichet automatique (remise directe d'espèces). La dignité du bénéficiaire est par ailleurs davantage respectée car l'assistance de divers organismes d'exécution (institutions des Nations Unies, ONG, gouvernement) leur est fournie via une plateforme unique.</p> <p>Outre les transactions effectuées par carte, le PAM peut fournir des services supplémentaires de formation des partenaires (notamment des organismes gouvernementaux pour appuyer la mise en place de filets de protection sociale) concernant la carte électronique prépayée, les distributions ainsi que les outils d'évaluation et de suivi.</p>

## A.7 CONCEPTION DE L'INTERVENTION/DU PROJET

### A.7.1 FORMULATION DU DOCUMENT DU PROJET

#### A.7.1.1 PARTIE NARRATIVE

La partie narrative du document du projet doit expliquer clairement les raisons du choix de la ou des modalités de transfert retenues. Les renseignements énumérés dans l'encadré 46 doivent figurer dans le document dont la coordination de la rédaction est assurée par l'unité des programmes.

#### A.7.1.2 BUDGET

Le budget de projet du projet doit être élaboré conformément à [l'Examen du cadre de financement \(Financial Framework Review, FFR\)](#), introduit sous WINGS II en novembre 2013, qui introduit une nouvelle structure de programmation du budget des projets de façon à ventiler les coûts en trois catégories (à savoir transferts en nature de produits alimentaires, transferts de type monétaire soit espèces ou bons, développement et augmentation des capacités) pour l'ensemble des coûts opérationnels directs.

On trouvera dans l'encadré 48 les catégories de coûts se rapportant aux transferts de type monétaire.

### Encadré 46: Aspects concernant les modalités de transfert à inclure dans la partie narrative du document de projet

#### RÉSUMÉ:

En fonction de l'analyse de la situation et de la stratégie d'intervention du PAM, expliquer le choix des modalités de transfert retenues (assistance alimentaire en nature, transferts monétaires, bons, ou une combinaison de ces modalités). Expliquer pourquoi une modalité donnée est jugée la plus adaptée pour répondre aux besoins des populations ciblées.

#### 1. ANALYSE DE LA SITUATION

##### Contexte:

- Présenter les aspects du contexte et de son évolution qui justifie le choix de la modalité de transfert (fiabilité des marchés, préoccupations liées à la protection, problèmes de sécurité, etc.).

##### Sécurité alimentaire et nutrition:

- Décrire la structure des marchés et leurs capacités de réponse à l'échelle du pays ou dans les zones concernées ainsi que leur incidence sur le choix des modalités de transfert (espèces, bons, assistance alimentaire en nature ou combinaison de ces modalités).
- Donner des détails sur l'accès des ménages à la nourriture, en abordant notamment la dynamique familiale interne concernant le contrôle des ressources.

#### 2. POLITIQUES, CAPACITÉS ET ACTIONS DU OU DES GOUVERNEMENT(S) ET DES AUTRES INTERVENANTS

##### Politiques, capacités et actions du ou des gouvernement(s):

- Décrire brièvement les modalités de transfert utilisées et/ou privilégiées par le gouvernement dans les divers contextes géographiques/économique du pays.

##### Politiques, capacités et actions des autres grands intervenants:

- S'il y a lieu, décrire brièvement les modalités de transfert utilisées par les acteurs non étatiques, les institutions des Nations Unies, les ONG et les donateurs dans les diverses zones géographiques / socioéconomique du pays.

#### 3. STRATÉGIE D'INTERVENTION DU PAM

##### Nature et efficacité de l'assistance apportée à ce jour en matière de sécurité alimentaire:

- Mentionner, s'il y a lieu, les principales constatations faites à l'issue des interventions antérieures faisant appel aux transferts de type monétaire et ayant fait preuve de leur efficacité pour répondre aux objectifs du projet.

##### Grands axes de la stratégie:

- Préciser les modalités de transfert retenues et expliquer les raisons de ce choix, étayé par une estimation des besoins, une analyse des marchés, des diagnostics des capacités sectorielles, une analyse du rapport coût-efficacité et coût-efficacité, les évaluations des interventions antérieures et les enseignements qui en ont été tirés. Les avantages comparatifs de la modalité de transfert choisie doivent être manifestés en termes de rapport coût-efficacité et d'impact pour atteindre les objectifs déclarés du projet.

##### Stratégie de transfert des responsabilités:

- Expliquer comment l'assistance du PAM s'inscrit dans un plan global de transition vers un programme de développement à long terme ou vers un retrait progressif de l'assistance extérieure, et si la modalité de transfert choisie y contribue.

## Encadré 46: Aspects concernant les modalités de transfert à inclure dans la partie narrative du document de projet (suite)

### 4. BÉNÉFICIAIRES ET CIBLAGE

- Dans le cas d'un transfert sous forme d'espèces et de bons et/ou de distribution générale de vivres, indiquer si l'enregistrement/la vérification des bénéficiaires ont été ou seront effectués et si le système SCOPE va être utilisé. Préciser le rôle et les responsabilités du PAM et de ses partenaires à cet égard.

### 5. CONSIDÉRATIONS D'ORDRE NUTRITIONNEL, RATIONS ET VALEUR DES TRANSFERTS DE TYPE MONÉTAIRE

- Indiquer la valeur du transfert monétaire ou du bon fourni à chaque catégorie de bénéficiaires et expliquer sur quelle base la valeur totale du transfert a été calculée. S'assurer que la méthode de calcul est conforme aux directives du PAM (A.4.1).
- Dans les cas où l'assistance est fournie en nature ou au moyen de bons-produits, expliquer les raisons du choix des produits et des quantités composant les rations.
- Dans le cas où le choix se porte sur les transferts monétaires ou une combinaison transferts monétaires/bons, expliquer dans quelle mesure la valeur du transfert est conforme aux objectifs du projet, au contexte local, au niveau des salaires, aux prix des produits locaux et/ou à d'autres aspects (assortiment alimentaire, nutrition, etc.).

### 6. DISPOSITIF D'EXÉCUTION

#### Dispositions prises en matière d'exécution:

- Si les transferts monétaires ou les bons sont l'option retenue, décrire les mesures d'exécution et les moyens de rendre des comptes choisis afin de garantir la transparence et l'efficacité. Expliquer pourquoi un moyen d'exécution donné a été choisi, et sur quelles bases. Décrire brièvement les dispositions prises avec d'autres acteurs clés, notamment le gouvernement, les institutions financières, les partenaires coopérants et/ou les détaillants.

#### Capacités:

- Décrire les aspects liés aux capacités et les dispositions prises et/ou que doivent prendre le PAM et les partenaires en matière de planification, d'exécution, de suivi et de gestion.

### 7. SUIVI DE LA PERFORMANCE

- Les indicateurs qui doivent être utilisés pour suivre les progrès de l'exécution et de la réalisation des objectifs déclarés doivent être présentés dans le cadre logique (A.7.2.1), et non dans cette partie du document.
- Indiquer les grandes lignes du plan de suivi des produits, des effets directs et du processus, par modalité de transfert et moyen d'exécution.
- Indiquer les besoins en matière d'évaluation.

## Encadré 47: Annexes à la partie narrative du document de projet

- **Registre des risques du bureau de pays concernant les transferts de type monétaire (section A.3, Analyse des risques)**

Tous les risques principaux associés à la modalité de transfert et au moyen d'exécution choisis doivent être indiqués et décrits, avec les mesures d'atténuation prévues et les principales hypothèses prises en compte.

- **Cadre logique (section A.7.2.1)**

## Encadré 48: Catégories de coûts associés aux transferts de type monétaire

Catégorie de coûts	Définition	Description
1. Transferts d'espèces et de bons (C&V Transfers)	Modalités de transfert fournissant aux bénéficiaires un certain montant qui leur permet d'obtenir sur le marché local, directement ou par l'intermédiaire d'un partenaire coopérant, du gouvernement hôte et/ou d'un prestataire de services, des produits alimentaires et/ou un service.	L'argent et les bons sont distribués aux bénéficiaires directement ou par l'entremise de partenaires coopérants qui servent d'intermédiaires entre le PAM et le bénéficiaire.  Voir le feuillet 2 des modèles de budget de projet.

### Encadré 48: Catégories de coûts associés aux transferts de type monétaire (suite)

Catégorie de coûts	Définition	Description
2. Coûts liés aux transferts (C&V Related Costs)	Somme des Coûts d'exécution des transferts et des Autres coûts liés aux transferts.	Tous les rapports extérieurs (prévisions et chiffres effectifs) indiqueront les Coûts liés aux transferts, mais aux fins de la programmation et de la comptabilisation des dépenses, les rubriques Coûts d'exécution des transferts ou Autres coûts liés aux transferts seront utilisées. Voir le feuillet 5 des modèles de budget de projet.
2.1. Coûts d'exécution des transferts (C&V Delivery)	Coûts directement liés au dispositif d'exécution adopté pour transférer l'espèces et/ou les bons du PAM aux bénéficiaires.	Coûts de mise en place et de fonctionnement du moyene d'exécution des transferts en espèces et/ou de bons, par exemple matériel informatique, logiciel, équipement, services informatiques pour les bons électroniques du PAM, impression des bons, consommables (cartes de paiement/cartes SIM, téléphones mobiles, registres, terminaux de point de vente, etc.); prestataires de services commerciaux (informatique/télécommunication, banques, organismes de transfert de fonds, détaillants et compagnie de sécurité); charges des gouvernement hôtes et des partenaires, par exemple installation des points de remise/collecte de l'argent, frais de transaction et de tenue des comptes, frais de mise en service, frais de remplacement des appareils, d'envoi des codes PIN, etc.
2.2. Autres coûts liés aux transferts (C&V Other)	Coûts de tous les apports nécessaires aux activités en rapport avec les transferts de type monétaire en faveur des bénéficiaires ou utilisés par le gouvernement hôte, les partenaires coopérants ou les prestataires de services, à l'exception des coûts d'exécution.	Dépenses des partenaires coopérants, des prestataires de services ou du PAM, pour le compte des partenaires coopérants, concernant la planification, la formation, la sensibilisation, la gestion, l'administration, le suivi; frais de déplacement remboursés aux bénéficiaires; articles non alimentaires fournis aux bénéficiaires ou aux partenaires coopérants.

NOTE: tous les coûts liés aux transferts devront également être expliqués dans la section F du feuillet explicatif du budget du projet.

## A.7.2 SUIVI ET ÉVALUATION

### A.7.2.1 RÉSULTATS DU PROJET ET ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE: LE CADRE LOGIQUE

Le *cadre logique (logframe)* est un outil de gestion qui sert de point de départ à la conception des projets et des programmes et facilite la planification, l'exécution, le suivi et l'évaluation de toute opération. Il précise les buts (impact), les objectifs (résultats), les effets directs, les apports et les activités.

Le cadre logique explique le lien de causalité existant entre les divers éléments mentionnés ci-dessus, précise les indicateurs de performance ainsi que les hypothèses et les risques qui influent sur la réussite du programme.

En application de la [Directive OD2011/004](#) (paragraphe 2.4), le cadre logique doit **obligatoirement figurer en annexe** du document du projet, que l'assistance alimentaire soit fournie en nature et/ou sous forme monétaire. En général, l'unité des

programmes est chargée de sa préparation. Tous les cadres logiques doivent être saisis, passés en revue et validés avec [COMET](#) (outil de suivi et d'évaluation utilisé par les bureaux de pays). Les instructions ci-dessous concernant le cadre logique donnent au personnel de l'unité des programmes un aperçu des besoins du système COMET.

 [Instructions concernant le cadre logique](#)

### A.7.2.2 CONSIDÉRATIONS SE RAPPORTANT AU SUIVI

Les programmes de transferts de type monétaire doivent respecter en matière de suivi les mêmes instructions que toute opération du PAM. Les résultats de toute opération du PAM, qu'il s'agisse de distributions de vivres, d'espèces ou de bons, doivent être conformes à un objectif stratégique et aux résultats indiqués dans le Cadre de résultats stratégiques.

Il est recommandé, dans les rapports, de ventiler les résultats par modalité de transfert. Cela peut être fait en séparant les échantillons par modalité de transfert pour les données de référence et les données de suivi. Comme pour les distributions de vivres en nature, le cadre logique doit indiquer clairement les résultats attendus de l'activité de transfert d'argent et de bons et les indicateurs qui permettront de les mesurer. Dans le Cadre de résultats stratégiques du PAM, les produits des sections A4 et A5 indiquent les indicateurs se

rapportant aux transferts de type monétaire, les indicateurs de la section A2 concernant les distributions de vivres. Le bureau de pays est tenu de rendre compte des résultats de toutes ses activités faisant appel à des distributions de vivres, d'espèces, de bons ou à une combinaison de ces modalités. Pour chaque indicateur du Cadre de résultats stratégiques, les éléments ci-après doivent être définis, que ce soit pour les produits ou pour résultats:

- valeurs cibles minimales;
- les valeurs cibles du projet seront normalement celles qui figurent dans le Cadre de résultats stratégiques du PAM, mais peuvent différer de ces dernières en fonction du contexte du pays. Si des valeurs cibles propres au projet sont nécessaires, elles devront être définies au même moment que les valeurs de référence;
- fréquence minimum du suivi;
- exigences statistiques minimales (taille des échantillons);
- méthodes de collecte des données la plus courante/la plus adaptée.

Conformément aux règles applicables au Cadre de résultats stratégiques du PAM, pour les indicateurs de résultats, les valeurs de référence et les valeurs cibles doivent être fixées dans les trois mois à compter du lancement du projet.

Outre les effets directs et résultats institutionnels (voir ci-après), le bureau de pays peut ajouter ses propres effets directs et

#### Encadré 49: Considérations se rapportant au suivi

<b>Produit</b>	Distributions de produits alimentaires, de produits nutritionnels et d'articles non alimentaires de qualité et transferts d'espèces et de bons effectués en quantité suffisante et en temps voulu au profit des bénéficiaires ciblés
<b>Indicateur 1</b>	Nombre de femmes, d'hommes, de garçons et de filles recevant une assistance alimentaire par activité, catégorie de bénéficiaires, sexe, denrée, article non alimentaire, transferts de type monétaire, en pourcentage du nombre prévu.
<b>Indicateur 2</b>	Quantité d'assistance alimentaire distribuée, par type, en pourcentage de la quantité prévue.
<b>Indicateur 3</b>	Quantité d'articles non alimentaires distribués, par type, en pourcentage de la quantité prévue.
<b>Indicateur 4</b>	Montant total des transferts de type monétaire en faveur des bénéficiaires ciblés, par sexe et catégorie de bénéficiaires, en pourcentage du montant prévu.
<b>Indicateur 5</b>	Valeur totale des bons distribués (bons d'alimentation/bons d'achat) aux bénéficiaires ciblés, par sexe et catégorie de bénéficiaires, en pourcentage de la valeur prévue.

résultats. Ces derniers doivent être mesurés à l'aide d'indicateurs SMART<sup>20</sup> et figurer dans le cadre logique saisi dans le système COMET en suivant la procédure standard d'approbation du dispositif de suivi et d'évaluation (Monitoring & Evaluation, M&E) pour les indicateurs propres des projets.

 [Cadre de résultats stratégiques du PAM \(2014-2017\)](#)

 [Exigences minimales du PAM en matière de M&E](#)

### **A.7.2.3 CONSIDÉRATIONS SE RAPPORTANT AUX DONNÉES DE RÉFÉRENCE**

Des valeurs de référence doivent être définies pour tous les indicateurs de résultats juste avant l'intervention ou au moment de la première distribution et, dans tous les cas, dans les trois mois à compter du lancement du projet, comme le précisent les Règles d'utilisation du Cadre de résultats stratégiques du PAM.

- L'unité des programmes (et du M&E) devra définir la série principale de données en rapport avec les objectifs du projet et les résultats attendus, et élaborer une série simple de données de référence qui, dans l'idéal, seront recueillies avant la première distribution de bons ou au moment de celle-ci (jamais après).
- Sinon, la première série de données de suivi servira de valeurs de référence.

Les données issues de l'analyse globale de la sécurité alimentaire et de la vulnérabilité et du système de suivi de la sécurité alimentaire ne sont habituellement pas des valeurs de référence adaptées pour le M&E des résultats car l'échantillon devrait être constitué par les bénéficiaires ciblés (et non par la population dans son ensemble).

*NOTE 1: il est important que les enquêtes de suivi des résultats soient réalisées plus ou moins à la même période ou à la même saison afin d'obtenir des valeurs de référence permettant d'en comparer l'évolution.*

*NOTE 2: les bureaux de pays qui recourent pour la première fois aux transferts de type monétaire doivent obligatoirement réaliser une évaluation du projet à la fin de sa première phase. Il importe donc que les données de référence définies pour les indicateurs nécessaires à l'évaluation soient bien intégrées aux outils de référence. Ce travail devra se faire en liaison avec l'unité de la logistique qui se charge du suivi des détaillants.*

### **A.7.2.4 CONSIDÉRATIONS SE RAPPORTANT À L'ÉVALUATION**

En application de la [Directive OD2011/004](#) (paragraphe 2.4), toute intervention utilisant pour la première fois les transferts de type monétaire dans un bureau de pays doit être évaluée. Les bureaux de pays qui ont: i) déjà mené à bien une opération faisant appel aux transferts de type monétaire; ii) réalisé une évaluation de cette intervention; et iii) appliqué les recommandations issues de cette évaluation doivent appliquer les instructions générales du Guide d'élaboration des programmes concernant [l'évaluation](#) pour leurs programmes ultérieurs. En ce qui concerne le mandat relatif à [l'évaluation](#) d'une intervention de transferts de type monétaire et d'une évaluation du choix de la modalité de transfert, voir la Partie D du présent manuel.

### **A.7.3 PROCESSUS D'APPROBATION DE L'OPÉRATION**

Conformément à la [Directive OD2011/004](#), les bureaux de pays qui conçoivent des opérations faisant appel aux transferts de type monétaire pour la première fois ou qui ne satisfont pas aux conditions énoncées ci-dessus (c'est-à-dire avoir réalisé une évaluation et pris en compte les enseignements qui en ont été tirés pour concevoir un nouveau projet) doivent préparer leur intervention en liaison étroite avec les conseillers régionaux chargés des transferts de type monétaire et/ou l'unité du siège chargée de la programmation de l'accès aux marchés, en particulier en ce qui concerne le choix de la modalité de transfert et du moyen d'exécution.

Le Directeur exécutif adjoint est habilité à accorder des dérogations relatives à l'une quelconque des prescriptions énoncées. La demande de dérogation doit être soumise au Directeur de la Division des politiques, des programmes et de l'innovation (Policy and Programme Innovation Division, OSZ).

<sup>20</sup> SMART signifie spécifiques, mesurables, réalisables, pertinents et assortis d'un délai (Specific, Measurable, Assignable, Realistic, Time-bound, SMART).

### Encadré 50: Processus d'approbation de l'opération

Si le bureau de pays:

- i) a déjà mené à bien une opération faisant appel aux transferts de type monétaire;
- ii) a réalisé une évaluation de cette intervention; et
- iii) a appliqué les recommandations pertinentes de cette évaluation.

Les nouveaux programmes, révisions budgétaires ou réaffectations de ressources entre activités et/ou modalités de transfert seront approuvés conformément au Statut et au Règlement général.

Si le bureau de pays:

- i) n'a pas mené à bien une intervention faisant appel aux transferts de type monétaire, et/ou
- ii) n'a pas réalisé d'évaluation de cette intervention, et/ou
- iii) n'a pas appliqué les recommandations pertinentes de cette évaluation.

Les nouveaux programmes, révisions budgétaires ou réaffectations de ressources entre activités et/ou modalités de transfert doivent être soumis au Comité d'examen des programmes du Siège pour approbation et doivent être approuvés par le Directeur exécutif adjoint.

## A.8 PRINCIPAUX ASPECTS DE L'ESTIMATION DES BESOINS ET DE L'ANALYSE DE LA RÉPONSE

### Encadré 51: Récapitulatif des principaux aspects de la phase d'estimation des besoins et d'analyse de la réponse, y compris le processus de conception et d'approbation du projet

Aspects généraux	Unité responsable
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le personnel du bureau de pays a-t-il connaissances de la politique du PAM en matière de transferts de type monétaire et des prescriptions des directives relatives aux opérations?</li> <li>• Le personnel du bureau de pays est-il au courant des avantages et des inconvénients des diverses modalités de transfert?</li> <li>• Un groupe de travail multisectoriel chargé des transferts de type monétaire a-t-il été établi?</li> <li>• Les mesures minimales de préparation d'urgence en vue d'une intervention pouvant faire appel aux transferts de type monétaire sont-elles en place?</li> </ul>	Direction
<b>Diagnostics</b>	
<b>Estimation des besoins</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'information disponible sur les marchés – collectée/ analysée dans le cadre des évaluations de la sécurité alimentaire en situation d'urgence et des analyses approfondies de la sécurité alimentaire et de la vulnérabilité ainsi que d'autres évaluations internes/ externes des marchés - est-elle suffisante pour déterminer si le recours aux transferts de type monétaire est envisageable dans certaines zones?</li> <li>• Si l'information sur les marchés n'est pas disponible ou est insuffisante, une analyse distincte/ ou « ad hoc » des marchés a-t-elle été réalisée?</li> <li>• Le recours à une intervention axée sur les marchés a-t-il été validé par l'analyse des marchés réalisée? Dans l'affirmative, envisager de recourir aux transferts de type monétaire au cours de la prochaine étape.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les politiques et programmes de protection sociale contre la faim du gouvernement ont-ils été analysés en vue de déterminer si les transferts de type monétaire peuvent être utilisés dans le cadre du programme d'assistance alimentaire?</li> <li>• La problématique du genre et protection et le consentement et l'acceptation des bénéficiaires sont-ils des aspects qui ont été pris en compte pour chaque modalité de transfert?</li> </ul>

**Encadré 51: Récapitulatif des principaux aspects de la phase d'estimation des besoins et d'analyse de la réponse, y compris le processus de conception et d'approbation du projet (suite)**

Aspects généraux		Unité responsable
<b>Diagnostic des capacités sectorielles</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les conditions minimales prescrites existent-elles dans les cinq secteurs en ce qui concerne les capacités opérationnelles nécessaires pour une intervention recourant aux transferts de type monétaire?</li> </ul>	Groupes de travail chargé des transferts de type monétaire (Finances, Logistique, Achats, ICT, Sécurité, Programmes)
<b>Identification des risques et inclusion des risques liés aux transferts de type monétaire dans le registre des risques</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les risques ont-ils été recensés et documentés?</li> <li>• A-t-il été certifié qu'aucun de ces risques n'est assez grave pour faire éventuellement dérailler le projet ou pour en saper les objectifs?</li> <li>• Une macroanalyse des risques a-t-elle été examinée au cours du processus d'analyse de l'intervention, les risques ont-ils été regroupés et consignés dans le registre des risques liés aux transferts de type monétaire, et des mesures d'atténuation de ces risques ont-elles été définies?</li> </ul>	Programmes, avec l'appui des unités Logistique, Achats, VAM, Finances, ICT et Sécurité
<b>Analyse de la réponse</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'analyse de l'intervention a-t-elle effectuée en vue de définir les activités du programme et les modalités de transfert correspondantes?</li> <li>• La méthodologie et les critères de ciblage ont-ils été définis?</li> </ul>	
<b>Détermination du montant du transfert</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La quantité et la valeur de l'assistance ont-elles été déterminées?</li> </ul>	Programmes
<b>Analyse comparative du rapport coût-efficacité</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Une analyse comparative du rapport coût-efficacité de l'assistance en nature, des transferts de type monétaire a-t-elle été réalisée?</li> </ul>	Programmes avec l'appui du groupe de travail chargé des transferts de type monétaire
<b>Analyse de l'efficacité et des externalités</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'efficacité et les principales externalités projetées de chaque modalité de transfert ont-elles été évaluées et comparées?</li> </ul>	Programmes
<b>Choix de la modalité de transfert</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les parties prenantes (internes et externes) ont-elles été dûment consultées au cours du processus d'analyse de l'intervention et de sélection de la modalité de transfert?</li> </ul>	Programmes Direction
<b>Cadre logique</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les effets directs, les résultats et les indicateurs de performance correspondants ont-ils été définis et regroupés dans un cadre logique?</li> </ul>	Programmes
<b>Documents et budgets du projet</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les résultats de l'analyse de l'intervention ont-ils été passés en revue et documentés dans la partie descriptive du document du projet?</li> <li>• Les coûts des activités et des modalités d'intervention retenues ont-ils été calculés et documentés dans le budget du projet?</li> </ul>	Programmes et Finances avec l'appui du groupe de travail chargé des transferts de type monétaire
<b>Choix de la modalité de transfert</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La proposition de projets indique-t-elle clairement la modalité de transfert choisie?</li> </ul>	Programmes

**Encadré 51: Récapitulatif des principaux aspects de la phase d'estimation des besoins et d'analyse de la réponse, y compris le processus de conception et d'approbation du projet (suite)**

Aspects généraux	Unité responsable	
<p><b>Justification de ce choix</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La proposition indique-t-elle clairement comment la modalité de transfert retenue permet de répondre aux besoins?</li> <li>• Le rapport entre l'analyse des marchés et la modalité de transfert choisie est-il expliqué de façon claire?</li> <li>• Le document du projet explique-t-il dans quelle mesure le programme et la modalité de transfert choisis sont en adéquation avec les politiques et priorités du gouvernement?</li> <li>• Le document du projet mentionne-t-il si la modalité de transfert retenue est acceptable pour les bénéficiaires ciblés et connue d'eux?</li> <li>• Le document du projet prend-il en compte les conclusions des diagnostics sectoriels des capacités? Dans quelle mesure ces diagnostics viennent-ils étayer le choix de la modalité de transfert?</li> <li>• Les principaux risques opérationnels ont-ils été répertoriés et hiérarchisés (en fonction de leur gravité), et des mesures d'atténuation ont-elles été proposées?</li> <li>• Le document du projet tient-il compte des conclusions d'une analyse comparative du rapport coût-efficacité et efficacité? Ces conclusions viennent-elles étayer le choix de la modalité de transfert?</li> <li>• Le document du projet explique-t-il clairement sur quelles bases/hypothèses la modalité de transfert retenue a été jugée la plus efficace et la plus adaptée?</li> </ul>	<p>Programmes</p>
<p><b>Moyens d'exécution</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dans quelle mesure le moyen d'exécution choisi tient-il compte des modèles de distribution prévus?</li> </ul>	<p>Programmes</p>
<p><b>Système de suivi et d'évaluation (M&amp;E)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le cadre logique figure-t-il en annexe de la partie descriptive du projet?</li> <li>• Le système de /M&amp;E décrit dans le document du projet respecte-t-il les prescriptions susmentionnées?</li> <li>• La stratégie/le plan de suivi prennent-ils en compte les exigences particulières du suivi des opérations de transferts de type monétaire (par exemple, enquêtes/visites auprès des détaillants)?</li> <li>• Les prix du marché dans les zones d'intervention seront-ils surveillés et comparés avec ceux d'autres régions/les tendances saisonnières? Comment?</li> <li>• Le budget affecté au M&amp;E (y compris les activités particulières de suivi des opérations de transferts de type monétaire) est-il suffisant? Le personnel a-t-il les capacités requises?</li> <li>• Une évaluation externe ou interne est-elle prévue dans le document du projet? Est-elle conforme aux instructions du PAM?</li> </ul>	<p>Programmes</p>
<p><b>Identification des risques opérationnels</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le registre des risques liés aux transferts de type monétaire est-il annexé aux documents du projet?</li> <li>• Les principaux risques ont-ils été recensés et des mesures d'atténuation ont-elles été définies?</li> </ul>	<p>Programmes</p>
<p><b>Processus d'approbation</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le document du projet a-t-il été soumis au Comité d'examen des programmes, et ce dernier en a-t-il recommandé l'approbation (s'il y a lieu)?</li> <li>• Le projet doit-il être spécialement approuvé par le Directeur exécutif adjoint, conformément à la <a href="#">Directive OD2011/004?</a></li> </ul>	<p>Direction</p>

## PARTIE B

# MISE EN PLACE DEL'INTERVENTION

PMA/John Wreford



## B. MISE EN PLACE DE L'INTERVENTION

<b>B.1 ÉLABORATION D'UN PLAN D'OPÉRATIONS</b> .....	<b>84</b>
B.1.1 Généralités .....	84
B.1.2 Principaux éléments à inclure dans le plan d'opérations .....	84
<b>B.2 ANALYSE DE LA FILIÈRE D'APPROVISIONNEMENT (PIPELINE) DES TRANSFERTS DE TYPE MONÉTAIRE</b> .....	<b>85</b>
<b>B.3 PROCESSUS DE SÉLECTION ET DE PASSATION DES MARCHÉS DE PARTENAIRES ET PRESTATAIRES DE SERVICES</b> .....	<b>85</b>
B.3.1 Demande d'achat .....	86
B.3.2 Processus de sélection et de passation des marchés des fournisseurs et des prestataires de services .....	88
B.3.2.1 Brève introduction sur la passation des marchés concernant les transferts de type monétaire ..	88
B.3.2.1.1 Définition des achats .....	88
B.3.2.1.2 Achat par le biais des bénéficiaires pour respecter le principe de concurrence ....	88
B.3.2.1.3 Délégation de pouvoirs pour les appels d'offres concernant les transferts de type monétaire .....	89
B.3.2.1.3.1 Détermination de la valeur des marchés concernant les fournisseurs de produits alimentaires .....	89
B.3.2.1.3.2 Détermination de la valeur des services financiers .....	89
B.3.2.1.4 Informations requises avant de passer un marché .....	89
B.3.2.2 Processus de contractualisation des fournisseurs de produits alimentaires (bons uniquement) .....	91
B.3.2.2.1 Qui sont les fournisseurs de produits alimentaires?.....	91
B.3.2.2.2 Approche stratégique de contractualisation des fournisseurs de produits alimentaires...91	
B.3.2.2.3 Contractualisation des fournisseurs de produits alimentaires - Processus .....	94
B.3.2.2.4 Cahier des charges pour les fournisseurs de produits alimentaires .....	94
B.3.2.2.4.1 Définition du cahier des charges des fournisseurs et création du registre initial .....	94
B.3.2.2.4.2 Critères applicables aux fournisseurs de produits alimentaires .....	95
B.3.2.2.4.3 Magasins individuels et chaînes de détail.....	96
B.3.2.2.4.4 Grossistes, négociants et distributeurs .....	96
B.3.2.2.5 Préoccupations et considérations particulières .....	97
B.3.2.2.5.1 Qualité des produits alimentaires .....	97
B.3.2.2.5.2 Protection des données .....	97
B.3.2.3 Contractualisation des prestataires de services .....	97
B.3.2.3.1 Aperçu général de contractualisation des prestataires de services .....	97
B.3.2.3.2 Responsabilités respectives de l'unité clients et de l'unité des achats .....	99
B.3.2.3.3 Cahier des charges pour les prestataires de services .....	101
B.3.2.3.3.1 Critères de base applicables aux prestataires de services .....	101
B.3.2.3.3.2 Banques et prestataires de services financiers .....	101
B.3.2.3.3.3 Prestataires de services par systèmes de téléphonie mobile .....	102
B.3.2.3.3.4 Assurance transport de fonds .....	102
B.3.2.3.3.5 Services d'imprimerie .....	103
B.3.2.3.4 Préoccupations et considérations particulières .....	103
B.3.2.3.4.1 Évaluation de la flexibilité des prestataires de services .....	103
B.3.2.3.4.2 Avances de trésorerie et garantie de bonne fin .....	103
B.3.3 Sélection et contractualisation des partenaires coopérants .....	104

<b>B.4 PROCÉDURES OPÉRATOIRES NORMALISÉES</b> .....	<b>106</b>
B.4.1 Généralités .....	106
<b>B.5 RESPONSABILITÉS ENVERS LES PARTENAIRES ET LES BÉNÉFICIAIRES</b> .....	<b>106</b>
B.5.1 Formation des parties prenantes.....	103
B.5.2 Responsabilités envers les bénéficiaires .....	108
B.5.2.1 Mécanismes de retours d'information et de plaintes .....	108
<b>B.6 SCOPE: LA PLATEFORME DE GESTION DES BÉNÉFICIAIRES ET DES TRANSFERTS DU PAM</b> .....	<b>109</b>
B.6.1 Gestion des données sur les bénéficiaires et mise en place des l'interventions .....	109
B.6.1.1 Faciliter le cycle des distributions .....	110
B.6.1.1.1 Distributions de bons .....	110
B.6.1.1.2 Distributions d'argent liquide .....	111
B.6.1.2 Informations sur le contexte et autres .....	111
B.6.2 Installation de SCOPE et de la plateforme de transfert .....	111
<b>B.7 ENREGISTREMENT ET SENSIBILISATION DES BÉNÉFICIAIRES</b> .....	<b>114</b>
B.7.1 Enregistrement des bénéficiaires .....	114
B.7.2 Enregistrement des bénéficiaires à l'aide de SCOPE .....	114
B.7.2.1 Processus d'enregistrement des bénéficiaires .....	114
B.7.2.2 Protection et confidentialité des données .....	115
B.7.3 Sensibilisation des bénéficiaires .....	117
<b>B.8 MISE EN PLACE DU SYSTÈME DE SUIVI ET D'ÉVALUATION</b> .....	<b>119</b>
B.8.1 Besoins en matière de suivi .....	119
B.8.2 Aspects du projet à suivre .....	120
B.8.2.1 Suivi de la performance .....	120
B.8.2.2 Suivi du processus .....	120
B.8.2.2.1 Définir des indicateurs de suivi des processus .....	120
B.8.2.3 Suivi du contexte .....	121
B.8.2.3.1 Suivi des marchés locaux et des prix des produits alimentaires sur ces marchés ....	121
B.8.2.3.2 A propos de la qualité et de la sécurité sanitaire des produits .....	121
B.8.3 Élaboration du plan de suivi .....	122
B.8.4 Élaboration des outils de suivi .....	122

**MISE EN PLACE DE L'INTERVENTION**

Cette partie du manuel aborde les mesures que doit prendre un bureau de pays pour établir le cadre de son intervention. Elle aidera notamment le bureau de pays au cours des étapes suivantes:

- élaboration coordonnée d'un plan d'opérations définissant les objectifs globaux, les modalités, les rôles et les responsabilités de chaque unité tout au long de l'intervention;
- processus de sélection et de passation des marchés des partenaires et des prestataires de services, en définissant le rôle de chaque unité concernée;
- élaboration coordonnée de procédures opératoires normalisées (Standard Operating Procedures, SOP), en précisant le détail de chaque processus et les responsabilités de chaque unité;
- mise en place des dispositifs d'appui aux distributions, à savoir les dispositifs qui contribuent à la mise en œuvre efficiente et harmonieuse de l'intervention;
- finalisation de l'enregistrement des bénéficiaires.

Cette partie sur la phase de mise en place de l'intervention contient des instructions destinées à plusieurs services, notamment la direction, les unités chargées des programmes, de la logistique, des achats, des finances, des technologies de l'information et des communications, ainsi que de la sécurité. Toutes les unités doivent néanmoins avoir une idée du mode de fonctionnement et des processus globaux.

**B.1 ÉLABORATION D'UN PLAN D'OPÉRATIONS****B.1.1 GÉNÉRALITÉS**

Une fois choisi la ou les modalités de transfert et le ou les dispositifs et moyens d'exécution les plus adaptés sur la base des constatations des divers diagnostics sectoriels réalisés, le groupe de travail chargé des transferts de type monétaire doit mettre en place l'intervention. Le détail des activités qu'il doit mener à bien est présenté dans le plan d'opérations, rédigé par l'unité des programmes qui en assure la coordination, avec des contributions de toutes les unités représentées au sein du groupe de travail.

Le plan d'opérations précise les activités, les processus et les étapes de la mise en œuvre des transferts de type monétaire. Il définit également le rôle de chaque fonction au niveau opérationnel. Il s'agit d'assurer la cohérence et la bonne coordination entre tous les services concernés. Le plan d'opérations est un document évolutif qui devra être actualisé, modifié et amélioré. Il convient de noter qu'il faudra aussi préparer des documents plus détaillés, notamment des Standard Operating Procedures. Le plan d'opérations devra contenir le détail des moyens d'exécution convenues et préciser les rôles, les responsabilités et les procédures à suivre en interne et avec les autres partenaires et parties prenantes.

Le plan d'opérations peut être présenté selon le format qui convient le mieux au bureau de pays – par exemple, sous forme d'un document descriptif, d'un diagramme fonctionnel ou d'un tableau – mais il faudra veiller à ce que toutes les unités comprennent clairement leur rôle, leurs responsabilités et le moment où elles doivent intervenir. Le mode de présentation choisi indiquera clairement ce qui doit être fait, qui doit s'en charger et dans quels délais, en particulier pour que les actions des divers services se complètent et pour éviter les doublons.

La version finale du plan d'opérations doit être approuvée par la direction (directeur ou directeur adjoint du bureau) puis envoyée à tous les services du bureau de pays. Elle devra être communiquée au coordonnateur des transferts de type monétaire du bureau régional ainsi qu'au Siège (Accès aux marchés, Programmes – Service chargé de l'Aide monétaire au service du changement [OSZIC]), pour information.

**B.1.2 PRINCIPAUX ÉLÉMENTS À INCLURE DANS LE PLAN D'OPÉRATIONS<sup>21</sup>**

Utiliser la matrice RACI pour répartir les responsabilités entre les diverses unités du bureau – le document ne doit pas dépasser 10 pages (des annexes pourront y être ajoutées).

1. Résumé
2. Objectif(s) de l'opération
3. Zones d'intervention du projet
4. Liste des parties prenantes du projet
5. Durée du projet

<sup>21</sup> En fonction de la décision prise par la direction du bureau quant au choix de la ou des modalités de transfert et du ou des moyens d'exécution et compte tenu de l'information déjà recueillie dans le cadre des évaluations sectorielles réalisées au cours de la phase d'estimation des besoins et d'analyse de l'intervention.

6. Choix de la modalité de transfert, du modèle de distribution et du moyen d'exécution
7. Détermination de la valeur de l'assistance
8. Sélection et enregistrement des bénéficiaires
9. Activités prévues/unité responsable/délais
  - mise en place du programme
  - chaîne d'approvisionnement
  - mise en place du dispositif financier
  - mise en place du dispositif des technologies de l'information et de la communication
  - sécurité
10. Sélection des prestataires de services
11. Dispositif d'exécution
12. Risques
13. Dispositions prises en matière de coordination avec les gouvernements, les ONG, les institutions des Nations Unies et les groupements locaux
14. Définition et mise en place du dispositif de suivi
15. Rapports et gestion de l'information
16. Budget général<sup>22</sup>
17. Principaux documents à joindre

 [Grandes lignes du Plan d'Opérations](#)

## B.2 ANALYSE DE LA FILIÈRE D'APPROVISIONNEMENT (PIPELINE) DES TRANSFERTS DE TYPE MONÉTAIRE

Comme pour toute autre opération, le bureau de pays doit d'abord s'assurer que des ressources suffisantes sont disponibles pour répondre aux besoins de la filière (pipeline) des transferts de type monétaire. L'analyse de la pipeline et sa coordination ont pour objet de s'assurer que ransferts de type monétaire (espèces ou bons) sont disponibles en quantité suffisante, à l'endroit voulu et au bon moment pour garantir la réussite de l'intervention.

L'unité des programmes est chargée de veiller à ce que les besoins du projet, y compris les transferts d'espèces et de bons, soient actualisés au moins une fois par mois, sous la responsabilité de l'analyste de la gestion des

ressources. Lorsque le plan de gestion des ressources, qui précise les besoins mensuels et les ressources disponibles pour les mois suivants d'exécution du projet, est approuvé par la direction du bureau de pays, les unités concernées représentées au sein du groupe de travail chargé des transferts de type monétaire en sont informées et peuvent ainsi prévoir leurs activités en conséquence.

Le point focal de la pipeline soumet la version finale du plan d'affectation indiquant la programmation des transferts monétaires/bons aux responsables du budget et de la programmation du projet (au Siège) pour approbation. Les excédents ou les déficits de ressources de la pipeline de transferts monétaires/bons doivent être immédiatement communiqués à la direction, accompagnés de recommandations sur la manière de gérer le problème (par exemple réduction de la ration).

 [Directive sur les besoins de gestion d'information et de financement de la filière](#)

## B.3 PROCESSUS DE SÉLECTION ET DE PASSATION DES MARCHÉS DE PARTENAIRE ET PRESTATAIRES DE SERVICES

Une fois les décisions concernant la modalité de transfert, la valeur, la quantité et la fréquence du transfert et le moyens d'exécution prises, le bureau de pays doit établir les accords opérationnels et contractuels concernant l'exécution du projet, lesquels précisent le rôle et les responsabilités des divers acteurs.

L'accord conclu par le PAM avec des partenaires peut être un accord de partenariat sur le terrain (Field Level Agreement, FLA), un mémorandum d'accord ou une lettre d'entente; avec des prestataires de services, il signe un contrat commercial.

Par "partenaires", on entend les organisations et autres entités qui coopèrent avec le PAM pour atteindre des objectifs mutuellement convenus. Le concept de partenariat sous-entend des buts partagés, des responsabilités communes en ce qui concerne les résultats, des attributions distinctes et des obligations réciproques. Les partenaires concluent généralement des accords avec le PAM sur une base non lucrative.

<sup>22</sup> Il convient de vérifier si des dispositions particulières peuvent être prises en matière de taxe sur la valeur ajoutée (TVA) et de taxe sur les produits et les services (TPS) ou de dérogation pour les produits achetés à l'aide de bons, car cela aura une incidence sur le budget relatif aux bons. Il est à noter que la réglementation sur la TVA/TPS varie en fonction du régime fiscal du pays mais qu'il sera nécessaire de bien structurer les soumissions/contrats afin de quantifier précisément les taxes pour en obtenir le remboursement.

Les "fournisseurs de produits alimentaires" et les "prestataires de services" sont des entreprises commerciales du secteur privé qui fournissent des services au PAM. Même lorsque le PAM ne rémunère pas directement un fournisseur en échange du service rendu, toutes les entreprises commerciales souhaitent faire des bénéfices, ce qui a des répercussions sur l'établissement du contrat et son exécution, la procédure de vérification préalable, ainsi que l'obligation de rendre des comptes.

On trouvera dans l'encadré 52 une liste non exhaustive de partenaires et de prestataires de services du PAM à titre d'exemple.

*NOTE: les fournisseurs de produits alimentaires et les prestataires de services contractés par des partenaires du PAM pour exécuter une part des opérations doivent respecter les mêmes normes que les fournisseurs et les prestataires de services directement sous contrat avec le PAM. Toutefois, le PAM ne jouit de droits contractuels directs et de droits de recours qu'à l'encontre d'une partie avec laquelle il a conclu un contrat et ne peut engager la responsabilité de ladite partie qu'au regard des conditions énoncées dans le contrat signé. En d'autres termes, si un problème se pose, la responsabilité du partenaire est engagée et ce dernier devra se retourner contre le fournisseur ou le prestataire de services en cause.*

### B.3.1 DEMANDE D'ACHAT

Un aspect essentiel de la mise en place d'une intervention consiste à établir les dispositifs et les services de distribution des espèces et des bons. Des demandes d'achat (Purchase Request, PR) doivent être émises pour déclencher la distribution de prestations sous forme de transferts monétaires et de bons en faveur de bénéficiaires. Des demandes d'achats doivent également être émises pour les services financiers ou ICT nécessaires pour exécuter une opération et, en fonction du dispositif de transfert choisi, une demande d'achat pourrait également devoir être émise pour les appareils requis, par exemple les téléphones portables ou les terminaux des points de vente. La demande d'achat est le moyen utilisé pour lancer le processus d'achat de biens et de services dans le système de gestion du PAM basé sur le système WINGS. La demande d'achat est établie par l'unité concernée et approuvée par la personne compétente (par exemple le responsable de l'unité en question). Elle est ensuite validée par l'unité des finances dans le système, action qui vérifie et confirme la disponibilité des fonds, et équivaut à l'approbation de la demande d'achat.

L'unité chargée d'établir la demande d'achat dépend du type de produit et/ou de services demandé. On trouvera dans le **feuilleton sur les responsabilités en matière de paiement** de la matrice **RACI**, le détail des responsabilités de chaque unité en ce qui concerne les divers types de demandes d'achat comme l'indique le tableau ci-après.

*NOTE: on trouvera des instructions détaillées sur la manière d'établir une demande d'achat dans le [guide électronique WINGS II](#).*

#### Encadré 52: Exemples de partenaires et de prestataires de services

Partenaires	Fournisseurs de produits alimentaires et prestataires de services
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Partenaires coopérants<sup>23</sup>: organisations non gouvernementales (ONG) internationales et nationales; ministères avec lesquels le PAM a signé un mémorandum d'accord pour assurer l'exécution en commun</li> <li>• Gouvernements/organismes para étatiques</li> <li>• Organisations multilatérales (par ex. organismes des Nations Unies et institutions de Bretton Woods)</li> <li>• Société civile</li> <li>• Partenariats avec le secteur privé (assistance relevant de la responsabilité sociale des entreprises – à but non lucratif)</li> </ul>	<p><b>Prestataires de services:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Banques, prestataires de services financiers</li> <li>• Institutions de microfinancement</li> <li>• Entreprises d'envoi de fonds</li> <li>• Services postaux</li> <li>• Opérateurs de réseaux mobiles, tiers prestataires de services, par ex. entreprise IT, fournisseurs de services commerciaux par téléphonie mobile</li> </ul> <p><b>Fournisseurs de produits alimentaires:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Détaillants</li> <li>• Supermarchés</li> <li>• Négociants</li> <li>• Grossistes</li> <li>• Importateurs</li> <li>• Fabricants</li> </ul>

<sup>23</sup> Les partenaires coopérants sont une sous-catégorie de partenaires.

Responsabilités en matière de demandes d'achat, de bons de commande, de feuilles de saisie de services, de contrôles facture (logistique) et de paiements										
Type de service requis	Type de demande d'achat (PR)	Type de bon de commande (PO)	Compte fournisseur	Créer demande d'achat (PR)	Valider demande d'achat (PR)	Créer bon de commande (PO)	Valider bon de commande (PO)	Créer et valider feuille de saisie de services (SES)	Contrôle facture (logistique) (LIV)/	Bank Reconciliation
<b>Transfert d'argent</b>	PRCB	POCB	GBV	Programmes	Finances	Achats	Directeur de pays	Programmes*	Finances	Finances
<b>Transfert de bons</b>	PRCB	POCB	Fournisseur/GRV	Programmes	Finances	Achats	Directeur de pays	Programmes (Logistique détaillants)	Finances	Finances
<b>Prestataire de services financiers</b>	PRS	Terminal POS	Fournisseur	Programmes	Finances	Achats	Directeur de pays	Logistique	Finances	Finances
<b>Prestataire de services – ICT</b>	PRS	Terminal POS	Fournisseur	ICT	Finances	Achats	Directeur de pays	Logistique	Finances	Finances
<b>Partenaire coopérant (ONG)</b>	N/A	PODA	Fournisseur	N/A	N/A	Programmes	Directeur de pays	Logistique	Finances	Finances
<b>Garde de sécurité</b>	PRS	Terminal POS	Fournisseur	Sécurité	Finances	Achats	Directeur de pays	Sécurité	Finances	Finances
<b>Assurance transfert de fonds</b>	PRS	Terminal POS	Fournisseur	Sécurité	Finances	Achats	Directeur de pays	Sécurité	Finances	Finances
<b>Fabrication des bons</b>	PRNF	PONF	Fournisseur	Programmes	Finances	Achats	Directeur de pays	Programmes	Finances	Finances
<b>Moyens d'exécution</b>	PRNF	PONF	Fournisseur	Programmes/ICT	Finances	Achats	Directeur de pays	Programmes	Finances	Finances

\* Commentaire de RMFB: l'unité des programmes se charge des SES conformément aux instructions des pages 12 et 16 de la Directive, qui indiquent qu'elle est chargée d'établir les SES correspondant à un bon de commande bénéficiaires (Purchase Order for Cash Transfer to Beneficiaries, PO CB)

L'unité des programmes est chargée d'établir la demande d'achat concernant les espèces à transférer aux bénéficiaires (Purchase Request for Cash or Vouchers to Beneficiaries, PRCB). Cette dernière précise les objectifs de l'opération, tels que définis dans le plan d'opérations. Et l'agent responsable de son établissement, en l'occurrence le responsable de l'unité des programmes, doit s'assurer que l'objet de la demande et ses spécifications soient suffisamment précis et détaillés. Les spécifications incluent notamment la valeur et la fréquence du transfert en faveur des bénéficiaires ainsi que la composition de l'assortiment alimentaire dans le cas de bons à échanger contre des produits, mais elles peuvent également avoir trait à la nature stratégique de l'opération, par exemple promouvoir les achats de denrées produites ou fabriquées localement ou favoriser la participation des petits boutiquiers.

On trouvera dans les sections B.3.2.2 (Fournisseurs de produits alimentaires) et B.3.2.3 (Prestataires de services) un aperçu des responsabilités de l'unité des achats à l'égard du « client », c'est-à-dire l'unité requérante.

## **B.3.2 PROCESSUS DE SÉLECTION ET DE PASSATION DES MARCHÉS DES FOURNISSEURS ET DES PRESTATAIRES DE SERVICES**

### **B.3.2.1 BRÈVE INTRODUCTION SUR LA PASSATION DES MARCHÉS CONCERNANT LES TRANSFERTS DE TYPE MONÉTAIRE**

#### **B.3.2.1.1 DÉFINITION DES ACHATS**

Les achats de fournitures et de services nécessaires pour exécuter des opérations de transferts monétaires ou de bons se font en appliquant deux procédures distinctes, en fonction de ce qui est acheté aux fournisseurs et/ou aux prestataires de services.

NOTE: les achats de denrées en nature sont uniquement mentionnés à titre de comparaison:

**1 Assistance** – c'est-à-dire ce que reçoit le bénéficiaire:

- Assistance alimentaire en nature – le bénéficiaire reçoit des denrées.
- Assistance en espèces – le bénéficiaire reçoit de l'argent (il n'est pas nécessaire de recruter des fournisseurs de produits alimentaires).
- Assistance sous forme de bons – le bénéficiaire reçoit un bon et le PAM contracte un ou plusieurs commerçants (détaillants, supermarchés, grossistes, négociants, importateur et/ou fabricants) ou tout autre acteur de la chaîne d'approvisionnement.

**Contracter des fournisseurs de produits alimentaires**  
(section B.3.2.2)

**2 Exécution** – c'est-à-dire comment l'assistance arrive jusqu'aux bénéficiaires:

- Assistance alimentaire en nature – le PAM se charge de l'exécution;
- Assistance en espèces – les services nécessaires pour transférer, l'argent aux bénéficiaires (banques, services de transfert, téléphone portable, assurance des fonds en transit etc.);
- Assistance sous forme de bons - services d'impression des bons, services nécessaires pour l'encaissement des bons dans les boutiques (par ex. terminaux des points de vente), prestataires de services financiers pour rembourser les détaillants.

**Contracter des prestataires de services**  
(section B.3.2.3.)

#### **B.3.2.1.2 ACHAT PAR LE BIAIS DES BÉNÉFICIAIRES POUR RESPECTER LE PRINCIPE DE CONCURRENCE**

Quand il lance un appel d'offres et recrute des fournisseurs de produits alimentaires pour des opérations utilisant des bons, le PAM, en général, ne "paie" pas directement aux détaillants les denrées qu'ils fournissent aux bénéficiaires en échange de bons, mais leur

"rembourse" ces denrées au prix de détail en vigueur sur le marché. Les bons-produits sont l'exception puisque le PAM négocie au préalable des quantités, des qualités et des prix et paie directement les fournisseurs.

Le PAM ne paie pas à proprement parler les détaillants pour le "service" consistant à accepter le bon et à fournir des produits alimentaires au bénéficiaire en échange, mais le détaillant fait un bénéfice du fait qu'il a été recruté pour fournir ce service. Le PAM paie bien les produits alimentaires (bien qu'indirectement) et les bénéficiaires sont un marché captif dans la mesure où ils ne peuvent se rendre que dans les boutiques sélectionnées par le PAM pour accepter les bons.

En conséquence, les obligations du PAM sont les suivantes:

- envers les donateurs – mener à bien une procédure d'appel d'offres juste et transparente visant à optimiser les achats et les options de recrutement à l'appui de l'objectif programmatique en vue d'utiliser les ressources fournies de manière optimale;
- envers les bénéficiaires – mener à bien une procédure d'appel d'offres juste et transparente visant à optimiser les achats et les options de recrutement en vue de fournir aux bénéficiaires la prestation maximale à l'appui de l'objectif programmatique.
- envers la communauté d'accueil – mener à bien une procédure d'appel d'offres juste et transparente visant à optimiser les achats et les options de recrutement et à permettre aux entreprises prestataires de développer la concurrence entre elles (et donc de faire des bénéfices).

#### B.3.2.1.3 DÉLÉGATION DE POUVOIRS POUR LES APPELS D'OFFRES CONCERNANT LES TRANSFERTS DE TYPE MONÉTAIRE

Un appel d'offres est lancé pour un produit, un article et/ou un service qui doit être fourni dans un délai spécifié correspondant à une valeur maximale prévue. La délégation du pouvoir d'appel d'offres s'applique à la valeur maximale prévue du montant total du marché, quel que soit le nombre de fournisseurs auxquels le contrat sera attribué. Par exemple, si le PAM lance un appel d'offres pour acheter des produits ou des services d'une valeur de 6 millions d'USD et que le marché est attribué à plus d'un fournisseur de produits ou de services, la *délégation de pouvoir* concernant le marché correspond à la somme de 6 millions d'USD et non aux quantités de services ou de produits fournis par les fournisseurs individuels.

#### B.3.2.1.3.1 Détermination de la valeur des marchés concernant les fournisseurs de produits alimentaires

Quand l'appel d'offres sert à contracter un ou plusieurs fournisseurs pour une opération utilisant des bons, la valeur du marché inclut la valeur totale des produits alimentaires que fourniront tous les fournisseurs contractés pendant toute la durée du contrat, ainsi que leurs commissions (s'il y a lieu) pour l'échange des bons et/ou la distribution des denrées. L'appel d'offres ne devra donc pas indiquer: i) uniquement la valeur correspondant aux détaillants individuels; ou ii) uniquement la valeur transférée au cours d'un mois donné, mais devra indiquer, par exemple, que 5 000 bénéficiaires recevront des bons à échanger auprès des détaillants, d'un montant mensuel de 25 USD pendant six mois, soit une valeur estimée à 750 000 USD.

#### B.3.2.1.3.2 DÉTERMINATION DE LA VALEUR DES MARCHÉS DE SERVICES FINANCIERS

Dans le cas d'un appel d'offres lancé en vue de recruter des prestataires de services financiers, la valeur du marché est égale à la rémunération versée aux fournisseurs pour le service rendu. Elle n'inclut pas la valeur des prestations transférées aux bénéficiaires.

La valeur du marché n'englobe pas les fonds transférés aux bénéficiaires mais, si les fonds passent sous contrôle du prestataire de services au cours de leur transfert aux bénéficiaires, le PAM devra alors prendre des mesures adaptées pour atténuer les risques en résultant. On trouvera des renseignements supplémentaires à ce sujet à la section B.3.2.3.4.2–Avances de trésorerie et garanties de bonne fin.

#### B.3.2.1.4 INFORMATIONS REQUISES AVANT DE PASSER UN MARCHÉ

En vue de contracter des fournisseurs de produits alimentaires et des prestataires de services, l'unité des programmes doit communiquer des informations essentielles (y compris les données recueillies au cours des diagnostics sectoriels) dès que la modalité de transfert a été choisie, mais avant de lancer le processus d'appel d'offres et de recrutement. Ces informations sont regroupées dans le **plan d'opérations** et dans la ou les **demandes d'achat**. (voir aussi section B.1, Plan d'opérations).

L'encadré 53 énumère les principales informations requises.

### Encadré 53: Principales informations requises avant de passer un marché

Information	Description/Exemple
<b>Nombre de bénéficiaires et localisation</b>	Le nombre des bénéficiaires et leur localisation doivent être indiqués pour s'assurer que les fournisseurs/prestataires de services sont implantés/ représentés dans les zones d'intervention et pour estimer le nombre de transactions/le travail demandé. Les chiffres concernant les effectifs ne seront pas définitifs mais fournis à titre indicatif.
<b>Modalité de transfert/ valeur du transfert</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Argent ou bons?</li> <li>• Si argent, liquide/en espèces, ou électronique/par virement ?</li> <li>• Si on opte pour les bons, bons-valeur ou bons-produits?</li> <li>• Quelle est la valeur estimée de chaque transfert par bénéficiaire?</li> </ul>
<b>Si on opte pour les bons - composition - restrictions</b>	<p><i>Composition:</i> composition souhaitée de l'assortiment alimentaire à fournir aux bénéficiaires en échange des bons, par ex. restrictions concernant des produits ou catégories de produits, préférence pour les denrées produites ou fabriquées localement qui sont plus adaptées aux habitudes alimentaires des bénéficiaires, etc.</p> <p><i>Restrictions:</i> restrictions imposées aux fournisseurs concernant l'échange des bons, par ex. "Produits alimentaires uniquement", "Denrées alimentaires produites localement uniquement" (en liaison avec l'initiative Achats au service du progrès) ou "0,5 kg de sucre maximum par bénéficiaire".</p>
<b>Fréquence du ou des transferts</b>	Les transferts seront-ils effectués une seule fois ou périodiquement? Quelle en sera la fréquence?
<b>Durée et calendrier de l'intervention</b>	Quelle sera la durée du programme?
<b>Exigences particulières des fournisseurs</b>	<p>Quelles exigences du programme ont une incidence sur les services fournis?</p> <p>Exemples – sites des points de vente au détail pour les bons:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• distance idéale entre bénéficiaires/points de distribution;</li> <li>• stratégie du programme donnant la préférence aux petits détaillants</li> </ul> <p>Exemples – prestataires de services:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• les bénéficiaires devront-ils posséder un téléphone portable?</li> <li>• Are the bénéficiaires capable of using ATMs?</li> </ul>
<b>Évolution probable de l'envergure du programme</b>	S'il est probable que les besoins programmatiques évoluent en cours d'exécution (par ex. élargissement à d'autres zones d'intervention, changement de la composition de l'assortiment alimentaire correspondant au bon), il faudra dans la mesure du possible l'indiquer dans le contrat initial car il est plus facile de modifier l'énoncé des tâches que doit effectuer un fournisseur si des dispositions ont été prises à cet égard dès le départ. Il faudra mettre en balance au cas par cas les avantages de l'inclusion de telles dispositions et la complexité accrue que présentera la formulation de l'accord.

### B.3.2.2 PROCESSUS DE CONTRACTUALISATION DES FOURNISSEURS DE PRODUITS ALIMENTAIRES (BONS UNIQUEMENT)

#### B.3.2.2.1

#### QUI SONT LES FOURNISSEURS DE PRODUITS ALIMENTAIRES?

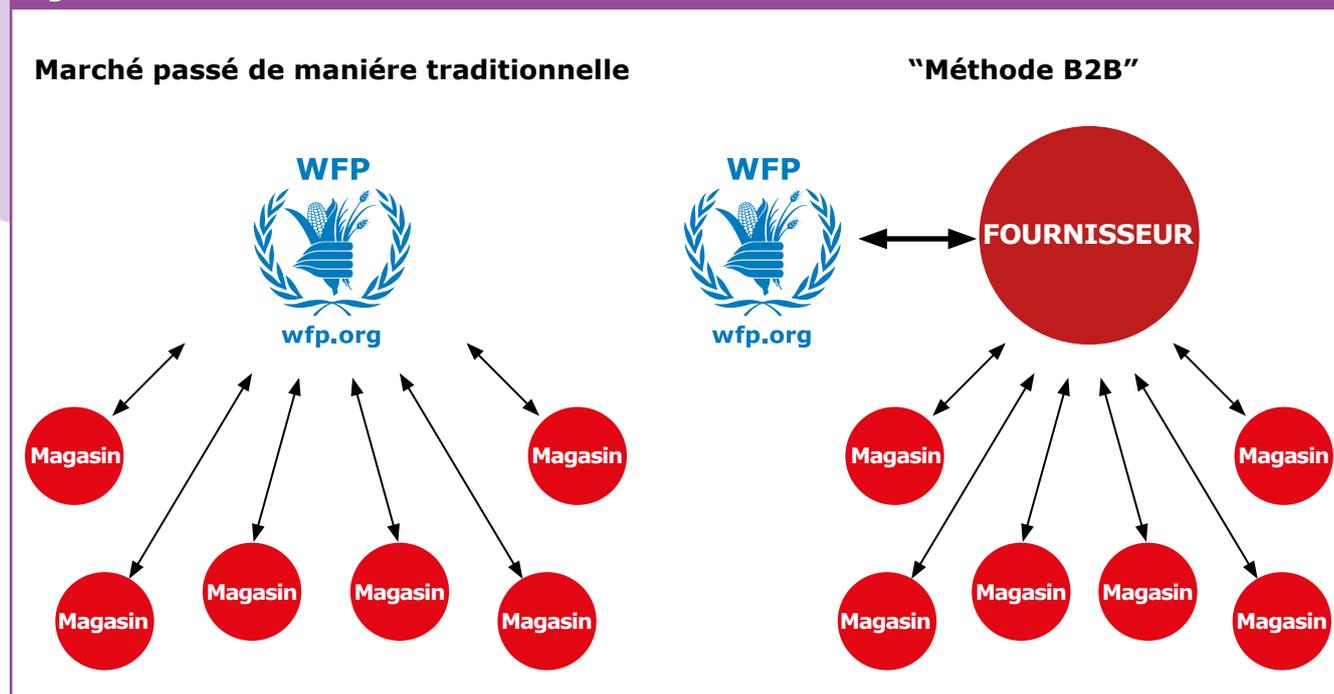
Quand il contracte les fournisseurs qui échangeront les bons contre des produits alimentaires, le PAM peut s'adresser à divers acteurs du commerce de détail. Il s'agit notamment de producteurs, de transformateurs, de revendeurs, d'importateurs et d'exportateurs, de distributeurs, de grossistes, de négociants, de grandes chaînes de vente au détail, d'hypermarchés et de magasins de proximité. En général, pour échanger les bons, le PAM (ou son partenaire coopérant) contracte des détaillants individuels

qui acceptent les bons des bénéficiaires et les leur échangent contre des denrées. Faute de pouvoir garantir qu'il sera fait appel à leurs services (puisque les bénéficiaires ont le choix du détaillant), la capacité de négociation du PAM se limite au prix de vente du produit que chaque bénéficiaire pourra obtenir dans tel ou tel magasin.

L'une des options de passation du marché à laquelle il est possible de recourir est la relation « B2B » (Business to Business, d'entreprise à entreprise). Elle permet au PAM de recruter un fournisseur en amont de la filière, par exemple un grossiste ou un distributeur, qui sera expressément chargé de sous-traiter la distribution à des points de vente au détail.

La différence de structure entre un marché traditionnel et le recours à la méthode B2B est présentée sous forme graphique à la figure 16.

Figure 16: Contrat traditionnel versus méthode B2B



#### B.3.2.2.2

#### APPROCHE STRATÉGIQUE DE CONTRACTUALISATION DES FOURNISSEURS DE PRODUITS ALIMENTAIRES

Avant de lancer un processus d'appel d'offres et de contractualisation, et dans le cadre de l'analyse des options disponibles en la matière, l'unité des achats doit évaluer si le marché et la filière d'approvisionnement correspondante sont en mesure de faire face à des contrats à divers

niveaux du secteur de vente au détail, y compris éventuellement en recourant à la méthode B2B.

Le choix de passer un marché B2B ou de contracter un supermarché, des détaillants, etc. aura une incidence directe sur le document d'appel d'offres et les contrats qui seront ensuite conclus et la viabilité/le bien-fondé de l'option choisie doivent être expressément expliqués dans l'analyse des options d'achat (et de recrutement).

## Encadré 54: Méthodes de sélection et contractualisation des fournisseurs de produits alimentaires

Méthode	Explication	Avantages principaux	Principaux risques/ inconvénients
<p><b>1</b> Attribution sur la base de critères de sélection éliminatoires</p>	<p>Le PAM définit et publie les critères de sélection dans un appel à manifestation d'intérêt largement diffusé. Un contrat est adjudgé à tous les fournisseurs satisfaisant aux critères préalablement définis.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Est simple et rapide à exécuter d'un point de vue opérationnel (en particulier en situation d'urgence).</li> <li>• Un grand nombre de magasins facilite l'accès pour les bénéficiaires et renforce la concurrence.</li> <li>• Peut favoriser l'objectif secondaire consistant à renforcer l'économie locale.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les critères de sélection doivent être concrets et clairs.</li> <li>• Il est essentiel de faire largement connaître le processus et les critères de sélection.</li> <li>• L'information doit être dûment publiée pour donner une chance équitable à tous les détaillants qui peuvent souhaiter participer.</li> <li>• Le dispositif de réception des demandes des fournisseurs doit être capable de traiter un volume important de soumissions.</li> <li>• Si de nombreux fournisseurs satisfont aux critères définis, il faudra disposer des ressources nécessaires pour assurer le suivi de leurs prestations.</li> <li>• Possibilité de répartition inégale des fournisseurs recrutés (d'un point de vue géographique et sociopolitique).</li> </ul>
<p>Appel d'offres - détaillants</p> <p><b>2</b> Avec évaluation technique uniquement</p>	<p>Le PAM sélectionne et contracte les meilleurs soumissionnaires sur la base de l'évaluation du volet technique de leur proposition. Le nombre de fournisseurs recrutés correspond aux besoins du programme. Le PAM rembourse au fournisseur la valeur des produits distribués en échange de bons aux prix de détail en vigueur sur le marché et applique les prix fixés pour la vente au détail de la chaîne d'approvisionnement .</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Permet de cibler des groupes de fournisseurs grâce au processus d'évaluation/sélection.</li> <li>• Permet d'équilibrer la répartition des fournisseurs recrutés en fonction de certaines variables (géographiques/ socio-politiques).</li> <li>• Limite le nombre de fournisseurs recrutés aux besoins du programme.</li> <li>• L'arrangement contractuel est simple.</li> <li>• Peut favoriser l'objectif secondaire consistant à renforcer l'économie locale.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Peut nécessiter des ressources importantes pour assurer le suivi et la gestion des contrats de tous les détaillants.</li> <li>• Est moins transparent pour les acteurs extérieurs si l'appel à manifestation d'intérêt n'a pas été largement diffusé.</li> <li>• Peut coûter plus cher que les méthodes favorisant la concurrence financière car les prix sont fixes et qu'il n'est pas possible de réaliser des économies d'échelle.</li> </ul>

**Encadré 54: Méthodes de sélection et contractualisation des fournisseurs de produits alimentaires (suite)**

Méthode	Explication	Avantages principaux	Principaux risques/ inconvénients
<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);"><b>Appel d'offres - détaillants</b></p> <p style="text-align: center;"><b>3 Avec évaluation financière</b></p>	<p>Le PAM sélectionne et contracte les meilleurs soumissionnaires sur la base de l'évaluation des volets technique et financier de leur proposition. Le nombre de fournisseurs recrutés correspond aux besoins du programme.</p> <p>Le PAM paie le ou les fournisseurs aux prix définis dans le contrat (il pourra être nécessaire de les réduire et /ou augmenter en fonction des fluctuations éventuelles des prix de détail).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les fournisseurs se battent financièrement pour obtenir le contrat, ce qui est financièrement avantageux pour le PAM tout en développant la concurrence.</li> <li>• Tous les avantages déjà énumérés dans la section "Avec évaluation technique uniquement"</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Il est possible que des ressources importantes soient nécessaires pour assurer le suivi et la gestion des contrats de tous les détaillants. Le processus est relativement long (par rapport aux options indiquées ci-dessus).</li> <li>• La notion d'optimisation de l'utilisation des ressources peut être défendue car ce processus aboutira à des propositions techniquement acceptables qui reposent par ailleurs sur les prix du marché.</li> <li>• Offre la possibilité de négocier avec les fournisseurs potentiels avant de conclure un contrat (meilleure offre définitive).</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>4 Méthode B2B</b></p>	<p>Le PAM contracte un ou plusieurs fournisseurs pour livrer les produits indiqués sur les bons, en exigeant expressément qu'ils sous-traitent la distribution à des détaillants des localités des bénéficiaires.</p> <p>Le PAM recrute le ou les meilleurs soumissionnaires sur la base d'une évaluation des volets technique et financier de leur proposition.</p> <p>Le PAM paie le ou les fournisseurs aux prix définis dans le contrat (il pourra être nécessaire de les réduire en fonction des fluctuations éventuelles des prix de détail).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les fournisseurs se battent financièrement pour obtenir le contrat, ce qui est financièrement avantageux pour le PAM tout en développant la concurrence.</li> <li>• La vérification de la qualité des denrées peut être plus facile puisque les fournisseurs recrutés sont moins nombreux.</li> <li>• Il est possible de réaliser des économies d'échelle.</li> <li>• Il est possible d'obtenir directement l'exonération de taxes ou d'en identifier et calculer plus facilement le montant pour en demander le remboursement.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'appui qui pourrait être nécessaire sur les sites de distribution pourrait poser des risques. Si la gestion des communications et de la sensibilisation n'est pas efficace pour les bons-valeur électroniques, il faudra mettre en place un solide système de gestion des stocks pour ce type de contrat.</li> <li>• Est impossible à utiliser pour les bons-valeur papier (possible pour les bons électroniques et les bons-produits papier).</li> <li>• Pose un risque pour la réputation du PAM dans des contextes sensibles, où les orientations sociopolitiques/ religieuses des fournisseurs pourraient susciter une certaine hostilité.</li> </ul>

 Des renseignements supplémentaires sont disponibles dans la Note d'orientation sur la passation des marchés relatifs aux transferts de type monétaire.

### B.3.2.2.3 CONTRACTUALISATION DES FOURNISSEURS DE PRODUITS ALIMENTAIRES – PROCESSUS

L'illustration présentée à la figure 17 est tirée du modèle interne de gestion des transferts de type monétaire. Ce dernier sépare le processus de contractualisation des prestataires de services par voie d'appel à la concurrence du choix de la modalité de transfert, qui est indiqué dans les contrats signés. Il importe de signaler que l'unité des achats est chargée de repérer les fournisseurs, de mener à bien le processus d'appel d'offres et de rédiger les contrats pour l'ensemble des fournisseurs et des prestataires de services, et ce pour toutes les modalités de transfert.

*NOTE: le processus de passation du marché par voie d'appel à la concurrence ne varie pas en fonction de la taille du fournisseur.*

📖 On trouvera des détails supplémentaires sur le processus de passation des marchés dans la Note d'orientation sur la passation des marchés relatifs aux transferts monétaires et aux bons.

📖 Des modèles et des instructions sont disponibles pour chaque méthode de passation du marché, notamment invitation à soumissionner, contrats, demande d'information, appel à manifestation d'intérêt, etc.

### B.3.2.2.4 CAHIER DES CHARGES POUR LES FOURNISSEURS DE PRODUITS ALIMENTAIRES

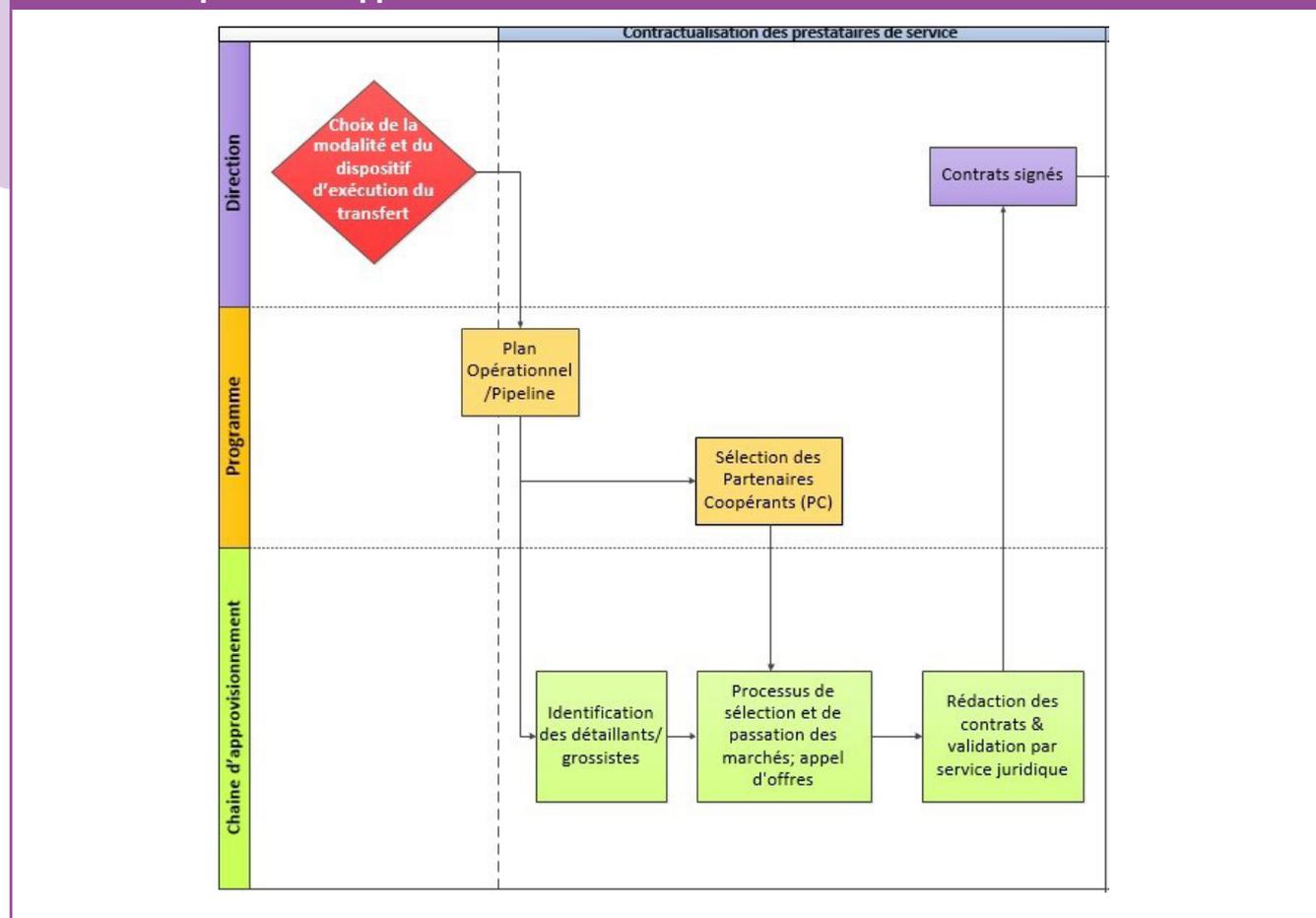
#### B.3.2.2.4.1 Définition du cahier des charges des fournisseurs et création du registre initial

Sur la base du plan d'opérations et des détails relatifs à l'intervention fournis par l'unité des programmes (voir section B.3.2.1.4), les unités des achats et de la logistique établissent ensemble le cahier des charges, les critères d'évaluation et l'énoncé des tâches des détaillants:

- l'unité logistique fait part des connaissances acquises au cours de l'évaluation des capacités des détaillants;
- l'unité des achats fait part de ses connaissances de la passation des marchés et des contrats de produits alimentaires;
- la contribution de l'unité VAM pourrait être utile en fonction des données recueillies au cours de l'étude des marchés.

Le groupe définit ensemble ce dont les détaillants ont besoin pour mettre en œuvre l'opération de transferts monétaires ou de bons. Il est crucial que la sélection des fournisseurs de produits alimentaires

**Figure 17: Processus de sélection et contractualisation des fournisseurs de produits alimentaires par voie d'appel à la concurrence**



qui permettront d'exécuter les transferts sous forme de bons se déroule de manière transparente et équitable. L'évaluation logistique des détaillants permet de repérer des fournisseurs de denrées, mais l'unité des achats est responsable et comptable de l'établissement du registre final des fournisseurs présélectionnés agréés qui seront invités à soumissionner.<sup>24</sup>

Pour s'assurer que les évaluations des détaillants réalisées par l'unité logistique soient prises en compte au stade de l'établissement du présent registre les manifestations d'intérêt (expression of interest, EOI) et l'invitation à soumissionner, (request for proposal, RFP) requis par l'unité des achats devront être inclus dans le questionnaire sur l'évaluation des capacités des détaillants conduite par l'unité logistique. En outre, avant que le chargé de la logistique ne se rende sur le terrain pour réaliser l'évaluation des détaillants, un avis de visite pourra être rendu public (par des moyens tels que la radio, la mairie, la chambre de commerce) pour faire savoir que le PAM cherche à contractualiser des fournisseurs de produits alimentaires intéressés. Avec cette méthode:

- un avis public sert d'appel à la manifestation d'intérêt;
- le questionnaire d'évaluation de la logistique des détaillants sert de demande d'information;
- les fournisseurs identifiés au moyen de l'évaluation des capacités des détaillants inscrits sur la registre sont ceux qui satisfont aux critères définis.

*NOTE: il importe aussi de mentionner que, si le registre des fournisseurs présélectionnés est créé en vue de lancer un appel d'offres,*

*il devra être constamment revu et actualisé pour y inclure de nouveaux fournisseurs et/ou en rayer certains (en raison de la piètre qualité de leurs prestations). De ce fait, de nouveaux fournisseurs peuvent être ajoutés au registre et avoir une chance égale de travailler avec le PAM. Il est donc recommandé de réviser le registre au moins une fois par an (ou plus souvent en fonction du contexte local).*

Si l'évaluation des détaillants est déjà terminée, il faudra recommencer le même processus (appel à manifestation d'intérêt et invitation à soumissionner). Ce sera l'occasion d'associer "évaluation de la logistique des détaillants" et appel à manifestation d'intérêt/invitation à soumissionner. Il est recommandé, à titre de mesure préparatoire, que le bureau de pays émette un appel à manifestation d'intérêt et une invitation à soumissionner (qui peuvent être conjoints) pour assurer la fluidité de la gestion du registre et la continuité de sa mise à jour.

On trouvera dans les sections ci-après les critères fondamentaux concernant les catégories de fournisseurs. Il ne s'agit que de recommandations, et les critères devront être adaptés au contexte opérationnel.

#### B.3.2.2.4.2

##### Critères applicables aux fournisseurs de produits alimentaires

La liste de l'encadré 55 ci-dessous n'est ni exhaustive ni d'application obligatoire. Elle tente d'aborder les aspects importants du contexte opérationnel à prendre en compte tout en veillant à ce que le cahier des charges et les options de contractualisation du PAM ne favorisent pas une seule catégorie de fournisseurs lors de l'appel d'offres.

#### Encadré 55: Critères de base permettant de figurer sur le registre des fournisseurs

- Disposer d'une présence opérationnelle dans la zone d'intervention (implantation géographique actuelle et/ou expansion prévue).
- Être en capacité de conclure un contrat juridiquement contraignant.
- Posséder une attestation d'inscription à la TVA.
- Posséder statuts/licence/autorisation d'activité en cours de validité.
- Présenter des références.
- Pouvoir et vouloir respecter les normes minimales de protection des données sur les bénéficiaires.
- Avoir une autorisation d'exercer une activité commerciale de vente de produits alimentaires émise par l'entité gouvernementale compétente.
- Être à même de présenter des états financiers vérifiés (en interne et par un commissaire aux comptes) pour les trois dernières années.
- Être à même de fournir les noms des membres du conseil d'administration/des propriétaires.

<sup>24</sup> L'unité des achats garde la responsabilité du recrutement de la contractualisation et l'obligation d'en rendre compte, mais les unités de la logistique et des achats ont toutes deux des responsabilités en matière d'identification des détaillants. Il est conseillé de travailler avec l'unité logistique pour optimiser les ressources disponibles. L'unité logistique exécutera les tâches sur le terrain et celle des achats se chargera de regrouper les données et d'établir le registre.

#### B.3.2.2.4.3

##### Magasins individuels et chaînes de détail

Le PAM peut contracter des magasins de détail individuels par les méthodes suivantes:

- attribution du contrat sur la base de critères de sélection éliminatoires;
- appel d'offres détaillants – évaluation du volet technique de la soumission uniquement (dans les cas où la législation réglemente/fixe les prix de détail des produits alimentaires);
- appel d'offres détaillants – évaluation des volets technique et financier de la soumission.

La liste de l'encadré 56 ci-dessous n'est ni exhaustive ni d'application obligatoire. Elle tente d'aborder les aspects importants du contexte opérationnel à prendre en compte tout en veillant à ce que le cahier des charges et les options de recrutement du PAM ne favorisent pas une seule catégorie de fournisseurs lors de l'appel d'offres.

#### B.3.2.2.4.4

##### Grossistes, négociants et distributeurs

Comme on l'a déjà expliqué, le PAM peut contracter d'autres acteurs du secteur du commerce agroalimentaire de détail, en

recourant à la méthode B2B – avec évaluation des volets technique et financier de la soumission.

Dans ce cas, le PAM définira ses exigences concernant le fournisseur lui-même et des prescriptions détaillées relatives aux magasins de détail que recrutera ce dernier pour distribuer/racheter les bons. Le PAM n'a pas de prise sur le choix des détaillants que contractera le fournisseur mais il devra fournir des indications très précises pour s'assurer qu'il fera appel à des détaillants correspondant aux exigences du PAM, conformément à la section B.3.2.2.4.3.

Il est important de s'assurer que les grossistes acceptent aussi d'inclure des magasins de détail supplémentaires qui satisfont aux critères minimaux imposés par le PAM afin d'encourager l'inclusion et de constamment développer l'implantation géographique des magasins de détail où les bénéficiaires peuvent échanger leurs bons.

La liste de l'encadré 57 ci-dessous n'est ni exhaustive ni d'application obligatoire. Elle tente d'aborder les aspects importants du contexte opérationnel à prendre en compte tout en veillant à ce que le cahier des charges et les options de recrutement du PAM ne favorisent pas une seule catégorie de fournisseurs lors de l'appel d'offres.

#### Encadré 56: Cahier des charges pour les magasins individuels et les chaînes de détail

- Être implanté dans la ou dans toutes les zones d'intervention.
- Offrir des prix concurrentiels.
- Satisfaire aux exigences en matière de capacité d'approvisionnement et de stocks.
- Respecter les normes locales de qualité des produits alimentaires, s'il y a lieu.
- Disposer des installations adaptées de stockage et de manutention des produits thermosensibles, le cas échéant.
- Satisfaire aux critères exigés en matière d'énergie/d'électricité.
- Posséder du matériel de pesage et de mesure exact.
- Être à même de satisfaire aux exigences d'information du PAM (tant du point de vue de la teneur que des délais des rapports), notamment, selon les cas, avoir des connaissances de base en calcul/alphabétisation, savoir établir des reçus détaillés par produit, regrouper l'information et gérer des dossiers numériques).
- Accepter de participer aux activités de formation des détaillants organisées dans le cadre de l'intervention.
- Être d'accord pour afficher la signalisation imposée, s'il y a lieu.
- Accepter de respecter les prescriptions du PAM en matière de suivi et d'inspection, s'il y a lieu.
- Accepter de respecter les principes et normes d'éthique du PAM, notamment l'absence de discrimination (concernant les prix ou autres) à l'égard des bénéficiaires.
- Pouvoir stocker le matériel du PAM en toute sécurité, par exemple le terminal du point de vente, si besoin est.
- Être à même s'acquitter de toutes autres tâches particulières si besoin est.
- Pouvoir et vouloir respecter les normes minimales du PAM en matière de protection des données sur les bénéficiaires
- Respecter les normes internationales relatives aux solutions de paiement et à la sécurité.

**Encadré 57: Cahier des charges pour les grossistes, les négociants et les distributeurs**

- Disposer d'un réseau de points de vente au détail/partenaires ou être à même de sous-traiter à des points de vente/partenaires en respectant les critères de distribution imposés par le PAM (voir la liste pour les magasins de détail – B.3.2.2.4.3) dans les zones géographiques concernées.
- Pratiquer des prix concurrentiels.
- Disposer de moyens d'approvisionnement sûrs pour les produits requis – à la fois avoir accès aux quantités nécessaire et s'assurer que le réseau de distribution est achalandé conformément aux besoins du PAM.
- Être à même de gérer le regroupement de l'information provenant de tous les sites de distribution de détail conformément aux exigences du PAM, y compris de calculer les quantités par produit, s'il y a lieu.
- Assurer la gestion des relations avec les points de distribution des sous-traitants et le paiement des bons échangés, ainsi que la gestion des rapports.
- Avoir la capacité et la volonté de respecter les normes minimales de protection des données sur les bénéficiaires du PAM.
- Respecter les Conditions générales de l'Organisation des Nations Unies applicables aux contrats relatifs à la fourniture de biens et de services.
- S'acquitter de toute autre tâche particulière, le cas échéant.

### B.3.2.2.5 PRÉOCCUPATIONS ET CONSIDÉRATIONS PARTICULIÈRES

#### B.3.2.2.5.1 Qualité des produits alimentaires

Les produits alimentaires fournis en échange d'un bon doivent respecter les normes locales/nationales de qualité, telles qu'énoncées par les autorités compétentes du pays d'intervention.

Toutes les exigences particulières relatives à la sécurité sanitaire des produits ou des aliments destinés à une opération de distribution de bons doivent être définies au stade de la préparation du plan d'opérations. Ainsi, les clauses nécessaires figureront dans les cahiers des charges établis à l'intention des fournisseurs, dans les documents d'appel d'offres et dans les contrats.

Les activités de suivi des magasins doivent prévoir des contrôles de la sécurité sanitaire des aliments et des rapports indiquant si le fournisseur s'acquiesce de ses obligations contractuelles. L'unité logistique, ou les bénéficiaires lors du suivi des distributions, doivent signaler tout problème lié à la qualité ou à la sécurité sanitaire des aliments observé au niveau des points de vente dans le cadre du suivi de la chaîne d'approvisionnement afin que les dispositions contractuelles correctives puissent être appliquées. Les services de téléassistance permettant aux bénéficiaires de communiquer retours d'information et plaintes sont également une source de renseignements précieux sur les problèmes de qualité.

#### B.3.2.2.5.2 Protection des données

Le PAM rédige actuellement une note d'orientation sur la protection des données concernant les bénéficiaires dans le cadre des opérations recourant aux transferts de type monétaire. Cette note aidera les équipes chargées d'exécuter ces opérations à repérer les aspects susceptibles de poser des risques pour les bénéficiaires, et de prévoir des mesures en conséquence.

Les prescriptions applicables aux fournisseurs en matière de protection correcte des données doivent figurer dans l'énoncé des tâches à exécuter inclus dans tout appel d'offres dans le cas où le fournisseur recruté aurait accès aux données sur les bénéficiaires. Les fournisseurs recrutés seront ainsi à même de respecter les prescriptions en matière de protection des données. Tout écart des conditions énoncées en matière de protection sera considéré comme une grave violation des clauses du contrat et pourra entraîner la résiliation.

### B.3.2.3 CONTRACTUALISATION DE PRESTATAIRES DE SERVICES

#### B.3.2.3.1

#### APERÇU GÉNÉRAL DE CONTRACTUALISATION DE PRESTATAIRES DE SERVICES

La passation d'un marché relatif aux services nécessaires pour mettre en œuvre une intervention recourant aux transferts monétaires est de nature multifonctionnelle (encadré 58).

Le Manuel du PAM sur les achats d'articles autres qu'alimentaires définit de manière détaillée les responsabilités des unités requérantes en ce qui concerne le processus d'appel d'offres ([voir Manuel du PAM sur la passation des marchés autres que de produits alimentaires \(biens et services\)](#), section 2.13).

L'illustration présentée à la figure 18 est tirée du modèle opératoire (BPM) interne de gestion des transferts de type monétaire. Elle se concentre sur le processus de recrutement des prestataires de services par voie d'appel à la concurrence, à partir du moment où la modalité de transfert est choisie et jusqu'à ce que le contrat soit signé. Les unités des programmes, des finances et des ICT sont les principaux "services clients" s'agissant de passer les marchés de services nécessaires pour exécuter une intervention de transferts de type monétaire. Il importe de signaler que l'unité des achats est chargée d'identifier les fournisseurs, de mener à bien le processus d'appel d'offres et de rédiger les contrats pour l'ensemble des fournisseurs et des prestataires de services, quelle que soit la modalité de transfert.

*NOTE: les fonctions qui participent à un processus d'appel d'offres relatif au recrutement de prestataires de services varieront en fonction du service recherché. En général, l'unité des finances se charge du choix des prestataires*

*de services financiers, l'unité des ICT de celui des prestataires de services informatiques/ technologies de l'information, l'unité chargée de la sécurité de celui des prestataires de services de sécurité (protection des transports de fonds) et l'unité des programmes et l'unité des ICT choisissent ensemble les prestataires de services autres qu'alimentaires (appareils nécessaires tels que terminaux des points de vente, téléphones portables et autres).*

Si les unités requérantes jouent un rôle très important dans la recherche des fournisseurs (le service des achats utilisera les données recueillies au cours des diverses évaluations sectorielles), c'est l'unité des achats qui assume à la fois la responsabilité de l'exécution et l'obligation de rendre compte de la présélection des fournisseurs agréés qui seront invités à soumissionner.

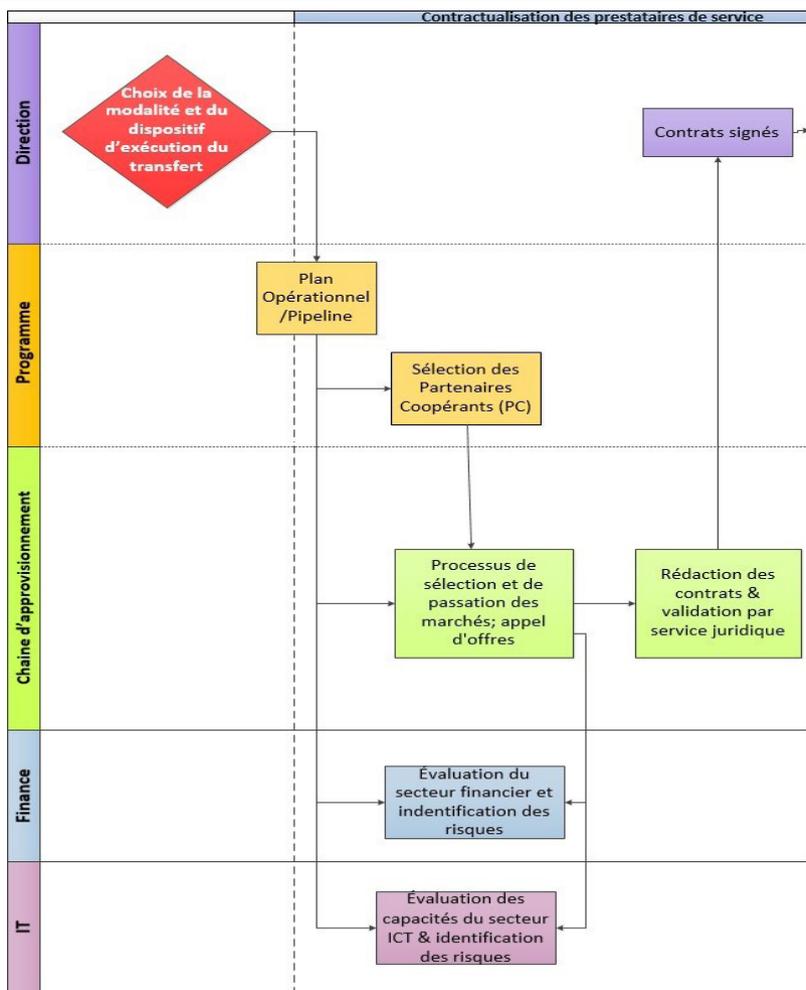
Tous les détails sur le processus d'appel d'offres et ses diverses étapes figurent dans la Note d'orientation sur la passation des marchés pour les transferts monétaires et les bons.

 *Des modèles et des instructions sont disponibles pour chaque méthode de passation du marché, notamment invitation à soumissionner, contrats, demande d'information, appel à manifestation d'intérêt, etc. Pour plus de détails, voir la section B.3.2.3.3*

#### Encadré 58: Sélection et contractualisation des prestataires de services

<b>UNITÉ CLIENTS</b> <b>Définir les prescriptions concernant le service</b>	<b>UNITÉ DES ACHATS</b> <b>Faciliter la passation du marché de services</b>
<p>L' "unité clients" est la fonction ou l'équipe qui a les compétences techniques nécessaires pour connaître et définir les prescriptions applicables aux biens et services requis, conseiller sur tous les aspects liés à l'aptitude des fournisseurs à livrer lesdits biens et services, superviser les prestations et rendre compte de leur performance.</p>	<p>Pour tout marché de biens et de services, y compris le recrutement de tous les prestataires de services qui exécuteront des opérations recourant aux transferts monétaires et aux bons, l'unité des achats doit faciliter la passation du marché, garantir le respect des principes, politiques et procédures en la matière et optimiser à tous égards l'utilisation des ressources du PAM.</p>

Figure 18: Contractualisation des prestataires de services par voie d'appel à la concurrence



**B.3.2.3.2**  
**RESPONSABILITÉS RESPECTIVES DE L'UNITÉ**  
**CLIENTS ET DE L'UNITÉ DES ACHATS**

Les attributions globales de chacune de ces fonctions sont précisées à la section B.3.2.3.1, mais le détail de leurs activités est indiqué dans l'encadré 59.

📖 On trouvera des instructions complètes sur la passation des marchés et les étapes du processus dans le [Manuel du PAM sur la passation des marchés autres que de produits alimentaires \(biens et services\)](#), Section 2.13 Responsabilités des agents requérants, Section 2.12 Responsabilités des responsables des achats.

## Encadré 59: Responsabilités respectives de l'unité clients et de l'unité des achats

Responsabilités de l'unité clients/de l'agent requérant	Responsabilités de l'unité/du responsable des achats
<ul style="list-style-type: none"><li>• Prévoir et planifier à l'avance les besoins en matière d'achat.</li><li>• Préparer les demandes d'achat, y compris, si nécessaire, la justification de la dérogation au processus d'appel à la concurrence.</li><li>• Préparer les cahiers des charges techniques, l'énoncé des tâches à exécuter et les estimations des coûts (avec l'appui de l'unité des achats, sur la base du registre des fournisseurs présélectionnés).</li><li>• Identifier au départ les fournisseurs correspondant à des activités spécifiques et/ou à inclure sur le registre général.</li><li>• Aider le responsable des achats à gérer l'évaluation des propositions.</li><li>• Veiller à ce que les services proposés soient conformes aux conditions générales du contrat et informer le responsable des achats de tout écart.</li><li>• Préparer des documents exposant les prestations insatisfaisantes.</li><li>• Réaliser l'évaluation des prestations des fournisseurs pour chaque appel d'offres une fois le contrat exécuté.</li><li>• Demander l'avis du responsable des achats sur toute question en rapport avec la passation des marchés.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Conseiller l'unité clients sur tous les aspects de la passation des marchés y compris (mais pas exclusivement):<ul style="list-style-type: none"><li>- la planification et la prévision des besoins en matière d'achat;</li><li>- les politiques et processus de passation des marchés;</li><li>- les prescriptions en matière d'appel d'offres et de contrats;</li><li>- les approbations et examens par des comités qui sont requis;</li><li>- la séparation des tâches concernant le recrutement des fournisseurs et les relations avec ces derniers;</li><li>- l'estimation des coûts;</li><li>- la gestion du registre des fournisseurs;</li><li>- la gestion et l'information sur les prestations des fournisseurs.</li></ul></li><li>• Gérer les processus de passation des marchés et d'évaluation, notamment veiller au respect de toutes les politiques. Rédiger et émettre tous les documents d'appel d'offres et tous les contrats, en liaison avec l'unité clients et les autres parties prenantes, s'il y a lieu, y compris les invitations à soumissionner, les demandes d'information, les appels à manifestation d'intérêt, les contrats, etc.</li><li>• Faire valider les contrats par les services juridiques, s'il y a lieu.</li><li>• Gérer la communication avec les fournisseurs recrutés ou potentiels, en veillant à ce qu'ils respectent le principe de la concurrence au cours de l'exécution de leur contrat.</li><li>• Garder des traces de tous les marchés passés, des réunions, décisions et toutes autres informations utiles pour les dossiers sur les marchés et les rapports d'audit.</li><li>• Gérer les doléances des fournisseurs et les différends entre eux.</li><li>• Lancer les procédures de clôture du marché lorsque les services ont été rendus et les paiements effectués.</li><li>• Se charger de toute autre tâche en rapport avec la passation des marchés.</li></ul>

**Encadré 60: Critères de base pour figurer dans le registre des prestataires de services**

- Disposer d'une présence opérationnelle dans la zone d'intervention (implantation géographique actuelle et/ou expansion prévue).
- Avoir au moins deux ans d'expérience.
- Posséder une attestation d'inscription à la TVA.
- Posséder statuts/licence/autorisation d'activité en cours de validité.
- Être à même de présenter des états financiers vérifiés (en interne et par un commissaire aux comptes) pour les trois dernières années.
- Fournir les noms des membres du conseil d'administration/ou des propriétaires.
- Posséder un compte en banque.
- Fournir des références.

**B.3.2.3.3****CAHIER DES CHARGES POUR LES PRESTATAIRES DE SERVICES**

Les prestataires de services sont sélectionnés et recrutés conformément aux règlements, règles et procédures internes applicables à la passation des marchés de biens et/ou services non alimentaires

Il est conseillé d'appliquer pour les services ou catégorie de prestataires de services ci-après les cahiers des charges et critères de sélection recommandés.

*NOTE: il faut établir une distinction entre prestataires de services assujettis à des règlements et contrôles stricts par leur gouvernement, notamment les banques, et ceux pour lesquels la réglementation est moins stricte, notamment les opérateurs de téléphonie mobile. Les critères de sélection sont nettement plus rigoureux pour le deuxième groupe.*

**B.3.2.3.3.1****Critères de base applicables aux prestataires de services**

La liste présentée dans l'encadré 60 s'applique aux prestataires de services. Elle n'est ni exhaustive ni d'application obligatoire. Elle tente d'aborder les aspects importants du contexte opérationnel à prendre en compte tout en veillant à ce que le cahier des charges et les options de recrutement du PAM ne favorisent pas une seule catégorie de fournisseurs lors de l'appel d'offres.

**B.3.2.3.3.2****Banques et prestataires de services financiers**

La liste présentée dans l'encadré 61 s'applique aux prestataires de services régis par la législation bancaire et financière du gouvernement hôte. Il importe de signaler que la documentation soumise doit être examinée de près par l'unité des finances pour s'assurer qu'elle est conforme aux prescriptions minimales imposées en matière de sélection de prestataires de services bancaires et/ou financiers.

**Encadré 61: Cahier des charges pour les prestataires de services bancaires et financiers**

- Prouver qu'il a la capacité et a déjà fourni des services de distribution d'argent ou de bons correspondant à l'énoncé des tâches à exécuter.
- Démontrer sa solidité financière.
- Prouver son aptitude à détenir en toute sûreté et à transférer efficacement des volumes importants d'espèces aux bénéficiaires ciblés.
- Pouvoir respecter les prescriptions imposées en matière d'information.
- Disposer d'une implantation appropriée facilitant l'accès des bénéficiaires/détaillants (d'un point de vue géographique et technologique).
- Prélever des commissions de service concurrentielles (transactions, ouverture de compte en banque, émission de cartes, administration).
- Être en possession d'un certificat de solvabilité d'une agence reconnue de notation (pour les prestataires de services bancaires uniquement) pour les trois années précédentes.
- Avoir adopté des politiques en matière de lutte contre le blanchiment d'argent et le terrorisme.
- Avoir adopté des politiques en matière de protection des données personnelles et de la vie privée.
- Pouvoir et vouloir fournir un «service-client» spécifique pour le projet.
- Respecter les normes internationales relatives aux solutions de paiement et à la sécurité.

## Encadré 62: Critères supplémentaires applicables dans certains contextes

- Respecter les Conditions générales de l'Organisation des Nations Unies applicables aux contrats relatifs à la fourniture de biens et de services.
- Accepter de se conformer aux prescriptions relatives à la protection des données du PAM, s'il y a lieu.
- Pouvoir et vouloir développer et/ou personnaliser des services, si nécessaire.
- Avoir une expérience de programmes de paiement similaires, de préférence dans le contexte de l'aide humanitaire/du développement.
- Avoir préalablement travaillé avec des institutions des Nations Unies et/ou des organisations à but non lucratif.
- Être capable d'organiser des livraisons sur site, si besoin est.
- Être capable de créer des comptes bénéficiaires électroniques et de fournir les rapports/états/détails demandés.
- Être capable d'effectuer des transferts de masses de données par voie électronique.
- Être capable de rendre compte des transferts exécutés et en cours, globalement et de manière détaillée par compte individuel, conformément aux normes d'information exigées par le PAM.

### B.3.2.3.3

#### Prestataires de services par systèmes de téléphonie mobile

Les opérateurs de téléphonie mobile offrant des services financiers utilisent les mêmes moyens d'exécution des opérations recourant aux transferts de type monétaire que les prestataires de services financiers, mais ils ne sont pas soumis à la réglementation applicable au secteur bancaire. De ce fait, il leur est demandé de satisfaire à toutes les spécifications du cahier des charges énumérées ci-dessus et EN PLUS, à celles indiquées dans l'encadré 63. Il importe de signaler que la documentation soumise doit être examinée de près par l'unité

des ICT pour s'assurer qu'elle est conforme aux prescriptions minimales imposées en matière de sélection de prestataires de services bancaires et/ou financiers.

### B.3.2.3.4

#### Assurance transport de fonds

Si le PAM distribue l'argent en liquide, une assurance "transport de fonds" doit être contractée pour couvrir le transport des fonds jusqu'au site des distributions. Le cahier des charges s'appliquant aux contrats de services d'assurance "transport de fonds" doit être convenu par les unités des finances et de la sécurité, en fonction du contexte opérationnel<sup>25</sup>.

## Encadré 63: Cahier des charges pour les transactions mobiles

- Fournir des détails supplémentaires sur la stabilité et les appuis financiers.
- Fournir une garantie de bonne fin pour assurer les avances, s'il y a lieu.
- Satisfaire à toutes les prescriptions applicables aux prestataires de services financiers, selon les besoins.

## Encadré 64: Cahier des charges techniques pour les bons papiers

- Des **numéros de série** uniques émis par l'unité des finances du PAM doivent toujours figurer sur les bons.
- Le **logo du PAM** et, s'il y a lieu, celui (ceux) du ou des partenaires doivent y figurer.
- Aucun symbole ou message politique ou tout autre type de message clivant ne doit en aucun cas figurer sur les bons.
- **La valeur monétaire ou les quantités de produits doivent** toujours être imprimées sur le bon.
- Une **date d'expiration** doit toujours figurer sur chaque bon. La date d'expiration sera fixée pour chaque période de distribution à compter de la date d'émission. Les bons ne doivent pas être distribués au-delà de la date de fin du projet. La dernière date d'expiration ne doit pas dépasser la date de clôture des opérations

<sup>25</sup> Le Service de la gestion des risques opérationnels (OSLR) contracte pour le compte du PAM une police d'assurance "transport de fonds" qui couvre les mouvements de fonds entre les bureaux du PAM et les partenaires et/ou les bénéficiaires, et indemnise le PAM en cas de pertes ou de dommages. Tout bureau recourant à des distributions d'argent liquide est tenu de contacter OSLR.

**Encadré 65: Mesures visant à atténuer le risque de fraude**

- Envisager de sécuriser l'impression: hologrammes, filigranes, microtexte, impression en arrière-fond, mesures anti-photocopie et papier spécial ou de très grande qualité.
- Prévoir un style et un format/une taille différents pour les bons de diverses dénominations.
- Modifier la couleur ou d'autres caractéristiques de la maquette du bon (emplacement du filigrane, etc.) tous les mois.
- Personnaliser le bon en y imprimant les données concernant le bénéficiaire – numéro de carte d'identité, numéro du dossier d'enregistrement du HCR.
- Imprimer les bons dans un autre pays.

**B.3.2.3.3.5****Services d'imprimerie**

Le PAM pourra choisir de recruter un imprimeur pour les bons papier et/ou les cartes à gratter. Comme indiqué dans les encadrés 64 et 65, il est fortement recommandé d'apposer un code-barres sur les bons papier pour en faciliter l'émission, l'échange et le remboursement (que des systèmes soient en place à cet effet ou non, l'ajout d'un code-barres ne devrait pas influencer sur le prix du bon et peut être l'une des caractéristiques requises en cas de besoin).

Les procédures d'émission, de gestion et de comptabilisation des bons doivent être conformes aux instructions de la Directive commune [OS2013/003 RM2013/005](#) (section 3.6 - Gestion des bons).

**B.3.2.3.4****PRÉOCCUPATIONS ET CONSIDÉRATIONS PARTICULIÈRES****B.3.2.3.4.1****Évaluation de la flexibilité des prestataires de services**

L'évaluation des propositions des prestataires de services –tant technique que financière – peut obliger à comparer des technologies et des catégories de coûts extrêmement différentes. Pour comprendre quelle est l'option la plus économique pour le PAM, il est essentiel d'envisager l'évolution possible du programme et de veiller à la flexibilité des services proposés par les prestataires.

**Comparaison des coûts au niveau du programme:**

il est essentiel d'évaluer les propositions sur un pied d'égalité. En comparer des éléments isolés ne contribuera pas efficacement à la prise des décisions car les besoins et les coûts de chaque aspect du programme peuvent varier en fonction de la technologie utilisée. Pour évaluer efficacement les propositions en toute égalité, le bureau de pays devra créer un modèle lui permettant de calculer tous les aspects financiers du programme pour toute la durée du contrat.

**Prise en compte des économies d'échelle et de la flexibilité:** comparer les coûts d'un programme à partir d'une série unique de

variables donne un tableau statique de chaque proposition. Ainsi, un programme dont les coûts de démarrage fixes sont élevés pourrait être jugé peu performant lorsque le nombre de bénéficiaires est peu important, et le PAM pourrait alors se priver de sa flexibilité et de sa reproductibilité qui seraient essentielles à plus grande échelle. Le bureau de pays devra donc envisager de multiples scénarios prenant en compte la taille potentielle de l'opération et évaluer efficacement l'envergure et la flexibilité des divers prestataires de services. Il devra donc inclure expressément dans le document d'appel d'offres une demande de rabais progressif en fonction du volume des services rendus.

**B.3.2.3.4.2****Avances de trésorerie et garanties de bonne fin**

Conformément à ses Règles de gestion financière, le PAM ne paie pas les prestataires de services à l'avance; il les rémunère a posteriori (après avoir conclu avec le fournisseur un contrat correspondant à un bon de commande), une fois que les services requis ont été dûment rendus. Toutefois, pour les opérations de transferts monétaires et de bons par voie électronique, le paiement a posteriori pourrait ne pas convenir étant donné que le service rendu est un transfert de fonds et nécessite donc que les fonds soient versés par anticipation pour pouvoir être exécuté.

Le PAM doit demander une garantie de bonne fin pour s'assurer que les fonds fournis aux prestataires de services soient bien transférés aux bénéficiaires. C'est un moyen pour le PAM de se prémunir contre toute éventualité de détournement de fonds par le prestataire de services. La décision de demander une garantie de bonne fin pour une opération de transferts de type monétaire lors du recrutement d'un prestataire de services devra être prise par l'équipe de pays, en liaison avec le Service de la trésorerie et de la gestion des risques financiers.

 [Manuel du PAM concernant la passation des marchés autres que de produits alimentaires \(biens et services\)](#)

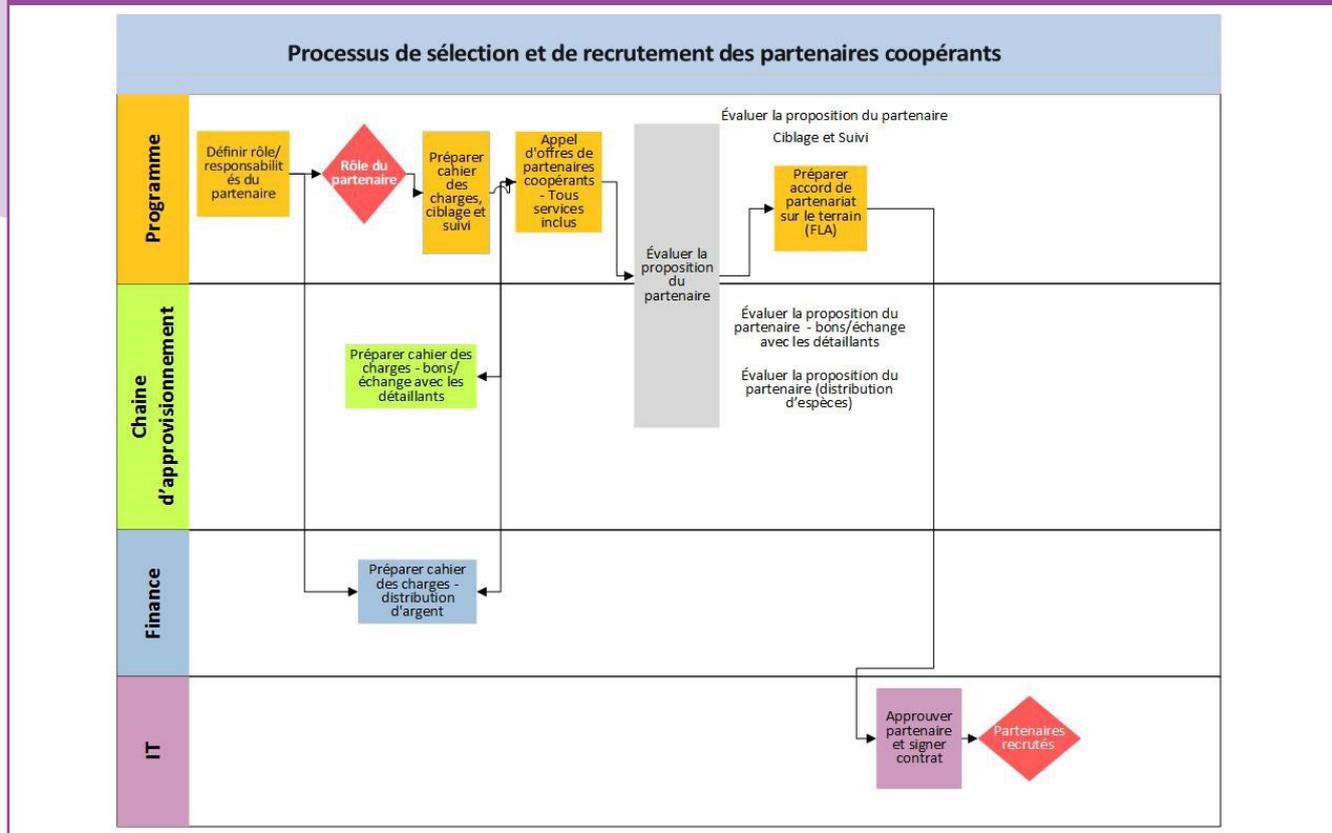
*Section 2.6 – précise les pouvoirs en matière de passation des marchés*

*Section 2.7.3 - définit l'invitation à soumissionner*

*Section 2.11 - définit le comité des achats et des contrats.*

### B.3.3 SÉLECTION ET CONTRACTUALISATION DES PARTENAIRES COOPÉRANTS

Figure 19: Sélection et contractualisation des partenaires coopérants



Le bureau de pays est tenu de respecter les instructions de la Directive commune [OS2013/003 RM2013/005](#) (chapitre 4, Achats et Contrats).

L'unité des programmes devra conclure un accord de partenariat sur le terrain (FLA) avec un partenaire coopérant et un mémorandum d'accord (memorandum of understanding,

MoU) avec un gouvernement ou une organisation multilatérale.

Le processus de sélection et de contractualisation du partenaire le plus adapté est expliqué dans l'encadré 66.

Le modèle d'accord de partenariat sur le terrain englobe toutes les modalités de transfert

#### Encadré 66: Sélection des partenaires coopérants

- Lorsque le PAM exécute des transferts monétaires et/ou rembourse à des détaillants des bons encaissés par le biais d'un partenaire coopérant et/ou a recours aux services d'un partenaire coopérant pour exécuter les activités programmatiques (ciblage, suivi, etc.), il sélectionne ce partenaire dans le registre déjà établi (voir section A.2.2.7) en fonction des besoins du projet. L'unité des programmes est invitée à consulter celles des finances et de la logistique pour obtenir leur contribution technique, en particulier si le partenaire coopérant a des responsabilités en matière de gestion des finances et/ou des détaillants.
- Il est demandé aux partenaires coopérants de manifester leur intérêt en soumettant une proposition, accompagnée d'un budget.
- Le comité local d'examen des programmes passe en revue la proposition et le budget.
- L'unité des programmes formule une recommandation à l'intention de la direction concernant le choix du partenaire coopérant, en tenant compte de ses capacités opérationnelles et financières.
- Le choix du partenaire coopérant est entériné par la direction.
- L'unité des programmes, en collaboration avec celle des finances, négocie le tarif avec le partenaire coopérant.
- L'unité des programmes rédige l'accord de partenariat sur le terrain (FLA).

**Encadré 67: Critères de sélection du partenaire coopérant**

- Implantation géographique/rayon d'action et capacité opérationnelle.
- Compétences programmatiques et techniques.
- Moyens administratifs et capacités d'établir les rapports requis.
- Capacité financière (conformément aux critères de la politique HACT) – aspect crucial si le partenaire coopérant transfère des espèces aux bénéficiaires ou rembourse des bons aux commerçants pour le compte du PAM.
- Efficience.
- Risques.

des programmes d'assistance alimentaire. Il comprend:

- un corps de texte, à savoir les "Conditions générales" applicables à l'exécution d'un programme d'assistance du PAM; et
- quatre annexes, "Clauses particulières", correspondant à quatre types de services:
  - i) distribution de produits alimentaires et services connexes;
  - ii) activités de distribution d'argent liquide;
  - iii) monétisation de bons;
  - iv) exécution et suivi d'activités de transferts de type monétaire.

L'unité des programmes devra choisir les conditions spéciales à annexer à l'accord en fonction du ou des services que devra fournir l'ONG.

L'accord de partenariat sur le terrain (FLA) sert de cadre général à la coopération entre le PAM et le partenaire pour l'opération donnée. Il devra: i) régir les modalités de l'assistance fournie aux bénéficiaires dans le cadre de l'opération (détails du programme et des activités à exécuter); ii) énoncer les obligations respectives des parties; et iii) définir les besoins, les conditions et les prestations attendus en ce qui concerne le transfert, le moyen d'exécution, le remboursement et les rapports.

**Encadré 68: Explication – modèle de budget d'un accord de partenariat sur le terrain (FLA)**

Le budget d'un accord de partenariat sur le terrain comprend six catégories de coûts:

**Valeur du transfert (produits alimentaires, espèces et/ou bons):** il s'agit des ressources transférées aux bénéficiaires ciblés sous forme de produits alimentaires en nature, d'espèces et/ou de bons.

**Transport intérieur, entreposage et manutention (LTSH):** il s'agit des coûts du matériel et des services d'entreposage, des services de gestion et de transformation des produits alimentaires, et des services de transport et de distribution. Ce poste de dépenses ne concerne que les distributions de vivres et des activités connexes. Pour les transferts monétaires ou les bons, aucun coût ne doit être budgétisé dans cette rubrique.

**Exécution de l'opération de transferts de type monétaire:** il s'agit des coûts associés au mouvement de l'argent et/ou des bons entre le partenaire et les bénéficiaires ainsi que des coûts se rapportant à la mise en place et à l'utilisation des moyens d'exécution nécessaires. Ce sont notamment: les dépenses de personnel et de transport directement liées à la distribution de l'espèces, au matériel, aux logiciels, aux services informatiques pour les bons électroniques du PAM, à l'impression des bons, aux consommables (guichets automatiques/cartes à puce/cartes SIM, téléphones mobiles, registres, terminaux des points de vente, etc.); les charges des prestataires de services commerciaux, notamment les coûts d'installation des points de livraison/collecte, les frais de transaction et de tenue des comptes, les coûts d'activation, les coûts de remplacement des appareils, les systèmes d'expédition de codes PIN, etc. Il ne s'agit pas des coûts en rapport avec la formation, le ciblage, le suivi, les diagnostics et les évaluations, l'administration et le fonctionnement ni de tout autre dépense ne se rapportant pas directement à la remise concrète de la valeur transférée.

**Services techniques/spécialisés\*:** il s'agit des dépenses afférentes au ciblage, au suivi, aux estimations et diagnostics initiaux, aux évaluations/enquêtes, aux études et aux missions, ainsi qu'au développement des capacités. Elles concernent tous les programmes d'assistance alimentaire (quelle que soit la modalité de transfert retenue).

**Gestion et administration\*:** il s'agit des dépenses administratives et de personnel du programme et les coûts connexes, des charges récurrentes et des dépenses d'équipement. Elles concernent tous les programmes d'assistance alimentaire (quelle que soit la modalité de transfert retenue).

**Commission de gestion\*:** il s'agit de la commission de gestion standard (7%) contribuant aux frais généraux du Siège du partenaire. Elle doit être calculée en pourcentage du montant total versé au titre de l'exécution de l'opération de transfert monétaire et/ou de bons, des services techniques/spécialisés ainsi que de la gestion et l'administration.

\* Tous les coûts en rapport avec des transferts monétaires et des bons, à l'exception de la valeur transférée et des frais d'exécution, doivent être comptabilisés dans la rubrique Autres coûts liés aux transferts (C&V Other) dans le modèle de budget interne du PAM.

Autres prescriptions: tous les accords de partenariat conclus sur le terrain (FLA) doivent inclure: i) la **synthèse du plan d'opérations** (Annexe 2) précisant de manière détaillée le rôle et les responsabilités du PAM et de l'organisation partenaire; ii) la **proposition de projet** approuvée (Annexe 3); iii) le **budget** approuvé (Annexe 4).

**Pour les services fournis par un partenaire**, l'unité des programmes devra émettre un bon de commande PODA pour toutes les dépenses et services du partenaire comptabilisées dans les rubriques "C&V delivery" et/ou "C&V Other".

📖 [Accord de partenariat sur le terrain \(FLA\) et Mémoire d'accord \(MoU\) - modèles de partie narrative \(Conditions générales et Clauses particulières\) et de budget](#)

📖 [Note d'orientation sur la préparation du budget à joindre à un accord de partenariat sur le terrain](#)

📖 Directive commune [OS2013/003](#) [RM2013/005](#) – Procédures opératoires et financières relatives à l'utilisation des transferts de type monétaire en faveur des bénéficiaires (Gestion des ressources, sections 2.3b - Produits - Transferts monétaires et 2.4 - Coûts associés - Biens et services)

## B.4 PROCÉDURES OPÉRATOIRES NORMALISÉES

### B.4.1 GÉNÉRALITÉS

Les procédures opératoires normalisées (Standard Operating Procedures, SOP) devront être élaborées dès que la direction du bureau de pays aura approuvé le plan d'opérations, les moyens et les instruments d'exécution à utiliser au cours de l'opération et qu'il aura sélectionné les partenaires coopérants et les prestataires de services.

Les procédures opératoires normalisées seront préparées par les membres du groupe de travail chargé des transferts de type monétaire.

Il s'agit d'un document de référence qui précise le détail des procédures, mesures, processus et délais d'une activité donnée du projet. À la différence du plan d'opérations, qui donne une idée générale du dispositif opérationnel global au stade de la mise en place de l'opération, les procédures opératoires normalisées doivent définir clairement et de manière détaillée le rôle et les responsabilités du PAM et de ses partenaires/prestataires de services, pendant le

cycle de distribution. La séparation des tâches et les procédures de contrôle interne devront être expressément indiquées.

Conformément à la Directive [OD2011/004](#) (section 2.6), les procédures opératoires normalisées **sont d'application obligatoire** et leur préparation devra être coordonnée par l'unité des programmes avant le démarrage de l'exécution. Si cela est utile, ces procédures devront être annexées aux accords de partenariat sur le terrain (FLA) et aux contrats des prestataires de services.

La version finale des procédures opératoires normalisées devra être communiquée à toutes les unités fonctionnelles du bureau de pays et, pour information, au point de contact chargé des transferts de type monétaire du bureau régional, et au Service chargé de l'initiative Aide monétaire au service du changement (OSZIC) du Siège. Il est à noter qu'il s'agit d'un document évolutif qui sera périodiquement actualisé en fonction des besoins du programme et du contexte.

Les éléments à inclure dans ce document dépendront des besoins et des activités de chaque bureau de pays. On trouvera dans l'encadré 69 une liste indicative des éléments qu'il peut contenir.

*NOTE: les procédures opératoires normalisées sont un document essentiel à utiliser au cours de l'évaluation et sans doute également de l'audit du projet.*

📖 *Chaque bureau de pays peut choisir le mode de présentation qui lui convient le mieux, mais le lien ci-après donne [un exemple de format](#) des procédures opératoires normalisées repris avec succès par d'autres bureaux de pays*

## B.5 RESPONSABILITÉS ENVERS LES PARTENAIRES ET LES BÉNÉFICIAIRES

Pour être le plus efficace possible en cours d'exécution, il est important que tous les acteurs opérationnels soient bien informés de leurs responsabilités et que des dispositions aient été prises pour repérer et surmonter rapidement les obstacles inattendus.

### B.5.1 FORMATION DES PARTIES PRENANTES

Dès que les procédures opératoires normalisées sont définies, l'unité des programmes doit, en liaison avec les autres membres du groupe de travail chargé des transferts de type monétaire, organiser une

**Encadré 69: Procédures opératoires normalisées – principaux éléments<sup>26</sup>**

- Description du dispositif du cycle d'exécution des transferts de type monétaire.
- Identification des détaillants et des prestataires de services pour le processus d'appel d'offres.
- Responsabilités en matière d'information et de rapprochement comptable.
- Responsabilités des partenaires du PAM, des prestataires de services et des détaillants (s'il y a lieu).
- Gestion de la qualité et de la sécurité sanitaire des produits alimentaires.
- Activités de formation, d'information et de sensibilisation, et responsabilités en la matière.
- Mécanismes de retours d'information et de plaintes et responsabilités en la matière.
- Dispositions prises en matière de suivi.

formation à l'intention de tout le personnel du bureau du PAM et des partenaires coopérants participants directement à l'opération.

Dans certains cas, selon la configuration

de l'opération, le bureau de pays pourra décider de former également le personnel des négociants et des prestataires de services financiers et/ou informatiques.

**Encadré 70: Suggestions de formations à dispenser aux parties prenantes**

<b>Objectifs et résultats attendus</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'ensemble du personnel du bureau du PAM et les partenaires coopérants sont au courant des processus, des rôles et des responsabilités pour toute la durée du projet.</li> <li>• Les difficultés éventuelles sont identifiées et des mesures correctives prévues en conséquence (par ex., des erreurs de saisie des données dans le système d'enregistrement des bénéficiaires empêchent l'échange des bons sans difficultés).</li> <li>• Les détails omis dans les procédures opératoires normalisées sont précisés et convenus par tous les participants.</li> <li>• Les délais et les dates butoir sont clairs et convenus par tous les participants.</li> </ul>
<b>Participants</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personnel du PAM sur le terrain qui participe à l'opération (agents des bureaux auxiliaires polyvalents, contrôleurs sur le terrain).</li> <li>• Personnel local des partenaires coopérants participant à l'opération.</li> <li>• Organismes de contrepartie, au niveau central et/ou local.</li> <li>• Le cas échéant, le personnel des prestataires de services financiers.</li> <li>• Le cas échéant, le personnel des négociants de produits alimentaires.</li> <li>• Le cas échéant, le personnel des prestataires de services informatiques.</li> <li>• Le personnel de toute autre institution participant à l'exécution.</li> </ul>
<b>Thèmes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Révision des principaux processus couverts par les procédures opératoires normalisées, notamment:                         <ul style="list-style-type: none"> <li>- identification et enregistrement des bénéficiaires;</li> <li>- sensibilisation des bénéficiaires;</li> <li>- dispositif d'exécution des transferts et mise en place de ce dernier;</li> <li>- processus de d'échange/encaissement des bons (s'il y a lieu);</li> <li>- dispositions à prendre sur le terrain en matière de sécurité;</li> <li>- dispositif d'appui technique (lorsque l'assistance est conditionnelle);</li> <li>- mise en place et fonctionnement du dispositif de communication des retours d'information et de plaintes des bénéficiaires;</li> <li>- suivi et surveillance;</li> <li>- rapports exigés.</li> </ul> </li> <li>• Rôle et responsabilités de chaque participant dans les processus ci-dessus.</li> <li>• Révision des formulaires/plateformes informatiques, s'il y a lieu.</li> <li>• Prévision des problèmes et stratégies pour les résoudre.</li> <li>• Expliquer et diffuser les formulaires et documents pertinents relatifs aux divers processus. Prépositionner des formulaires au niveau local, si besoin.</li> <li>• Donner assez de temps au personnel pour éclaircir les doutes ou répondre aux questions qu'il pourrait avoir.</li> <li>• Révision des délais et des dates butoir de chaque activité.</li> </ul>

<sup>26</sup> Se référer à la matrice RACI pour ce qui est de la répartition des responsabilités entre les différents services du bureau.

## **B.5.2 RESPONSABILITÉS ENVERS LES BÉNÉFICIAIRES**

### **Encadré 71: Responsabilités**

En 2011, dans le cadre du Comité permanent interorganisations, le PAM a pris les engagements suivants s'agissant de rendre des comptes aux populations concernées:

**Transparence:** fournir une information accessible et en temps voulu aux populations touchées sur les procédures, les structures et les processus organisationnels ayant un retentissement pour eux afin de leur permettre de prendre des décisions et de faire des choix en connaissance de cause, et faciliter le dialogue entre l'organisation et les populations touchées en ce qui concerne la communication de l'information.

**Participation:** permettre aux populations touchées de jouer un rôle actif dans les processus décisionnels qui les concernent en établissant des directives et pratiques claires en vue de les associer comme il convient et de s'assurer que les plus marginalisées et les plus exposées soient représentées et fassent entendre leur voix.

**Mécanismes de retours d'information et de plaintes:** demander les vues des populations touchées pour améliorer les principes et pratiques de programmation, en veillant à ce que des mécanismes de retours et de plaintes soient établis à tous les niveaux et qu'ils soient adaptés et assez solides pour traiter les plaintes (les communiquer, réceptionner, instruire, y répondre et en tirer des enseignements) sur toute violation des politiques et toute insatisfaction des parties prenantes.

**Conception, suivi et évaluation:** concevoir, suivre et évaluer les buts et les objectifs des programmes en associant les populations concernées, en tirant constamment des enseignements de l'action au sein de l'organisation et en rendant compte des résultats du processus.

### **B.5.2.1 MÉCANISMES DE RETOURS D'INFORMATION ET DE PLAINTES**

Les bureaux de pays doivent établir un mécanisme de retours d'information et de plaintes adapté au contexte et facile à utiliser.

Lors du choix d'un tel dispositif, il est crucial de prévoir aussi des dispositions pouvant être prises rapidement et efficacement pour résoudre les problèmes. Des procédures claires concernant les griefs doivent être établies et systématiquement appliquées:

i) enregistrement de la plainte (numéro, lieu et nature du problème); ii) analyse de la plainte et classement en fonction de sa gravité; iii) communication de la plainte à l'interlocuteur compétent en fonction de sa nature et de sa gravité, en vue de la résoudre dans un délai donné; iv) communication de la mesure prise au plaignant; et v) saisie dans

le système de la mesure prise pour résoudre le problème (numéro, date, nature de la solution/mesure). L'existence du dispositif de retours de l'information et de plaintes doit être communiquée aux parties prenantes au cours de la campagne de sensibilisation (voir section B.7.3). Il faudra en particulier sensibiliser les anciens et les dirigeants des communautés dans les cas où un tel mécanisme est susceptible de modifier l'équilibre des pouvoirs au sein de la communauté.

Les bureaux de pays doivent bien comprendre qu'un dispositif de retour de l'information et de plaintes mal conçu peut aisément générer plus de risques que d'avantages. Le dispositif d'exécution, qui doit être décidé par l'unité des programmes, doit être pratique, facilement accessible aux bénéficiaires qui doivent pouvoir s'y fier. En outre, il doit assurer la confidentialité de ceux qui portent plainte. Une

### **Encadré 72: Le mécanisme de retours d'information et de plaintes doit permettre aux bénéficiaires de communiquer aisément et en toute sécurité:**

- Toute atteinte à la sécurité liée aux programmes.
- Les cas d'abus de pouvoir ou de non respect de leurs obligations par les détaillants, les prestataires de services financiers, les dirigeants des communautés et/ou d'autres acteurs clés (personnel du PAM et/ou de partenaires, etc.).
- Tout aspect du programme et/ou des modalités de transfert ayant par mégarde des répercussions négatives.
- Les préoccupations ou les préférences en rapport avec la qualité des aliments, leur sécurité sanitaire et les prestations fournies.
- Toute autre préoccupation en rapport avec le programme.

**Encadré 73: Un dispositif efficace de retours de l'information et de plaintes pour le PAM et ses partenaires pourrait avoir les objectifs suivants:**

- Repérer les problèmes liés au projet que le PAM et ses partenaires doivent résoudre pour en améliorer l'efficacité et renforcer sa crédibilité auprès des parties prenantes, en particulier des bénéficiaires.
- Détecter tout incident lié aux transferts monétaires ou aux bons pour en atténuer le plus tôt possible les répercussions potentielles.
- Repérer les problèmes de mauvaises prestations des détaillants (mesures correctives à prendre par les unités logistique/achats chaîne d'approvisionnement).
- Faire connaître les problèmes ayant des répercussions graves qui pourraient obliger à modifier la conception.
- Intégrer la question de la protection dans le programme.
- Améliorer les relations avec les communautés (y compris les personnes qui ne bénéficient pas du projet) et renforcer la confiance mutuelle.
- Décourager ceux qui auraient l'intention de mener des activités malfaisantes en leur faisant comprendre que tout un chacun peut déposer une plainte à leur sujet.

fois le problème résolu, il doit aussi veiller à ce que les informations concernant la plainte ne soient strictement communiquées qu'à ceux qui en ont besoin.

Il est recommandé que l'analyse de l'accès à l'information et les mécanismes de retours et de plaintes tiennent compte de la problématique du genre et de la diversité d'accès à l'information et aux médias, qui dépend souvent du sexe et de l'âge. Dans de nombreuses cultures, les femmes ne peuvent accéder librement au téléphone ou s'entretenir en face à face avec des inconnus, surtout de sexe opposé. Le PAM et ses partenaires doivent donc envisager de recruter des femmes comme contrôleurs et téléphonistes pour enregistrer l'information et les doléances etc.

**B.6 SCOPE: LA PLATEFORME DE GESTION DES BÉNÉFICIAIRES ET DES TRANSFERTS DU PAM**

SCOPE est la plateforme de gestion des bénéficiaires et des transferts qui soutend le modèle opératoire des transferts de type monétaire du PAM (BPM). Il s'agit d'une application Internet qui permet d'enregistrer les bénéficiaires et d'organiser les interventions et les cycles de distributions. Elle se caractérise par sa flexibilité et peut être utilisée à des fins diverses en fonction des besoins particuliers du bureau et du moyen d'exécution choisi.

**B.6.1 GESTION DES DONNÉES SUR LES BÉNÉFICIAIRES ET MISE EN PLACE DES INTERVENTIONS**

SCOPE est un fichier central de données sur les bénéficiaires du PAM. La gestion des données sur les bénéficiaires est un aspect essentiel qui permet de cibler et de comptabiliser avec précision les bénéficiaires et d'améliorer l'efficacité de la gestion de l'exécution. La fonction enregistrement de SCOPE peut

**Encadré 74: Mécanismes de retours d'information et de plaintes - moyens d'appui possibles**

- Service de téléassistance – ligne de téléphone dédiée
- Service d'écoute et d'enregistrement des plaintes sur place, service d'assistance (contrôleurs du projet sur le terrain aux points de distribution)
- Formulaire standard de dépôt de plainte
- Carnet de bord communautaire
- Boîte à suggestions
- Comité communautaire

*NOTE: Le dispositif de retour d'information et de plaintes peut être administré par le PAM ou par le prestataire de services ou par le partenaire coopérant conformément aux clauses de son contrat.*

être personnalisée afin de pouvoir saisir des profils et caractéristiques particuliers des bénéficiaires, notamment des données anthropométriques (par exemple l'indice de masse corporelle BMI ou la circonférence du bras [MUAC], langues, sites ainsi que photos ou empreintes digitales si nécessaire).

Sur les sites reculés, l'enregistrement peut être effectué hors ligne sur des ordinateurs portables standard.

Il est possible d'importer des données existant déjà sur les bénéficiaires vers la plateforme SCOPE à partir de sources extérieures, notamment Excel ou les bases de données des partenaires, y compris les empreintes digitales et les photos. Si nécessaire, les données sur les bénéficiaires provenant de sources extérieures peuvent également être améliorées au moment de l'importation dans SCOPE en y ajoutant des renseignements, des photos ou des empreintes digitales. Dans les cas où les partenaires coopérants enregistrent les bénéficiaires pour le compte du PAM, ils peuvent aussi avoir accès à la plateforme et bénéficier d'une formation sur l'enregistrement en ligne et hors ligne.

### **B.6.1.1 FACILITER LE CYCLE DES DISTRIBUTIONS**

SCOPE permet aux bureaux de pays de planifier les cycles de distribution en produisant des listes automatisées des paiements qui indiquent le montant des prestations, en traitant les données sur les distributions et en facilitant le rapprochement comptable. La plateforme suit les procédures opératoires normalisées du PAM et la séparation des tâches prévue par le modèle opératoire interne des transferts de type monétaire ainsi que les directives pertinentes.

Plusieurs interventions peuvent être administrées simultanément par un pays, quel que soit le dispositif d'exécution choisi. Les critères d'inscription à une intervention, par exemple localisation, sexe ou âge, peuvent être définis sur la plateforme afin d'identifier les bénéficiaires du groupe cible qui doivent figurer sur la liste des distributions.

Les listes des distributions sont créées automatiquement et peuvent être exportées. Elles sont organisées par site, ce qui est utile pour les bureaux de pays lorsque des partenaires coopérants différents gèrent les distributions dans des zones différentes.

La plateforme SCOPE est compatible avec toutes les modalités de transfert du PAM, bons, espèces et distributions de denrées

en nature. Elle appuie les distributions différemment selon le moyen d'exécution choisi. Après la distribution, SCOPE produit les listes de paiement qui peuvent faciliter le rapprochement comptable.

Selon le moyen d'exécution choisi et les données reçues en retour des prestataires de services, SCOPE peut produire après les distributions des données qui seront utiles à des fins de suivi (structure des achats des bénéficiaires), s'assurer que des contrôles opérationnels sont bien en place et fournir des rapports sur les résultats.

La plateforme appuie en particulier les opérations de transferts en espèces et de bons pour les aspects indiqués ci-après.

#### **B.6.1.1.1 DISTRIBUTIONS DE BONS**

Les distributions de bons électroniques peuvent bénéficier de la plateforme SCOPE qui envoie les listes de paiement aux prestataires de services dont les propres systèmes transforment les détails des prestations établis par SCOPE en bons électroniques et traitent le remboursement aux détaillants. SCOPE peut traiter des informations détaillées provenant des prestataires de services: des simples confirmations qu'un transfert a bien été effectué sur le bon électronique du bénéficiaire, jusqu'aux données complètes sur les transactions de remboursement des bons auprès du commerçant. Si nécessaire, la plateforme peut également produire des instructions de paiement et des factures pro forma pour les détaillants dans le système WINGS.

Dans les cas où aucun prestataire local de services n'est disponible, SCOPE peut être utilisée en association avec les moyens d'exécution des bons électroniques mis au point par le PAM. L'un de ces mécanismes actuellement disponible est la solution SCOPECARD – une carte à puce contenant plusieurs portefeuilles électroniques de bons à échanger et fonctionnant avec un terminal de point de vente. Ces cartes servent aux bénéficiaires à acheter des produits alimentaires dans les magasins de détail sélectionnés et peuvent être créditées à nouveau pour les cycles de distribution suivants. Lorsque les détaillants synchronisent leur appareil avec la plateforme, les données peuvent être utilisées pour effectuer leurs remboursements et le rapprochement comptable.

Le PAM développe actuellement d'autres mécanismes, par exemple des solutions par SMS sans contact, et étudie les possibilités de mieux soutenir les distributions de bons papier.

#### B.6.1.1.2 DISTRIBUTIONS D'ARGENT LIQUIDE

Pour les distributions d'argent liquide faisant appel à des prestataires de services financiers, la plateforme SCOPE envoie les instructions relatives aux paiements au prestataire qui se charge de créditer les comptes individuels des bénéficiaires, ou de leur remettre la somme directement ("remise immédiate d'espèces"). Le format de ces instructions peut être adapté aux besoins spécifiques de chaque prestataire. Il peut être demandé aux prestataires d'envoyer au PAM en retour des renseignements sur les distributions, qui peuvent être importés sur la plateforme. Le PAM peut ensuite suivre les problèmes qui se posent, par exemple les erreurs de numéro de compte ou les comptes dormants, et peut automatiquement rapprocher les montants prévus des montants effectivement transférés, et produire les rapports afin de déterminer les commissions de services dues aux prestataires. La comparaison électronique des instructions du PAM et des données fournies par les prestataires de services permet également d'identifier sur le champ tout écart éventuel par rapport aux instructions initiales.

#### B.6.1.2 INFORMATIONS SUR LE CONTEXTE ET AUTRES

SCOPE est un outil créé au départ pour effectuer les opérations de trésorerie nécessaires pour développer à plus grande échelle les interventions du PAM axées sur les marchés et destinées à combattre l'insécurité alimentaire. Depuis lors, le système est devenu une plateforme capable de gérer l'ensemble des processus d'une intervention pour toutes les modalités de transfert (bons, espèces, vivres). La mise en service de SCOPE est accompagnée par des services d'appui, notamment: diagnostic du système informatique axé sur SCOPE; enregistrement des bénéficiaires et migration des données; création d'un fichier central pour le bureau de pays; formation du personnel du PAM et des partenaires coopérants; élaboration du matériel nécessaire pour les campagnes de sensibilisation des bénéficiaires. L'unité logistique apporte une assistance en matière de sensibilisation et de formation des détaillants.

Pour obtenir les informations les plus récentes sur le calendrier de mise en service dans les pays, les nouvelles fonctionnalités, ou pour apprendre à s'en servir, voir le site interne du PAM [SCOPE website](#).

#### B.6.2 INSTALLATION DE SCOPE ET DE LA PLATEFORME DE TRANSFERT

SCOPE fonctionne sur la base de la notion d'"intervention" afin de calculer avec précision qui doit recevoir quoi au cours d'un cycle de transferts donné. Par intervention, on entend essentiellement les composantes du projet du PAM s'adressant à un ensemble donné de bénéficiaires, dont le type et le mode de calcul des prestations sont les mêmes pour tous les ménages enregistrés et qui recourent à un seul et même moyen d'exécution - par exemple, une intervention 3A cible les participants aptes au travail et transfère des prestations en espèces par l'intermédiaire d'un prestataire de services de téléphonie mobile dont le montant dépend: i) du pourcentage des travaux prévus effectués par le participant au cours du cycle; ii) de la taille du ménage du participant; et iii) du montant des transferts monétaires par défaut dans la zone géographique où vit le participant.

L'équipe chargée du service SCOPE (au Siège) assure la liaison avec les bureaux de pays intéressés par la mise en service de la plateforme SCOPE afin de déterminer auxquelles de leurs interventions en cours ou prévues elle pourrait être appliquée, et de rassembler avec eux tous les éléments nécessaires pour fournir les prestations via SCOPE, à savoir:

**Fichier central:** Où se déroulera l'intervention? (zones géographiques et sites précis, jusqu'aux points de distribution finals, aux détaillants, aux dispensaires, aux écoles qu'il faudra créer dans le système); langue et monnaie utilisées; produits et unités des points de vente à utiliser pour définir l'assortiment alimentaire des rations.

**Cycles de distribution et utilisateurs de SCOPE du bureau de pays:** Qui établira les listes des distributions et qui les vérifiera? Qui établira, vérifiera et approuvera les listes des paiements?

**Bénéficiaires:** Groupes de bénéficiaires ciblés: où sont-ils et combien sont-ils? La qualité des données sur les bénéficiaires disponibles dans le bureau de pays est-elle bonne? (montrent-elles clairement qui sont les membres de chaque ménage? Y a-t-il un chef de famille et un bénéficiaire principal pour chaque

Figure 20: Plateforme SCOPE

## Intervention – éléments à indiquer

Configurés dans SCOPE



Dispositif d'exécution



Budget



Bénéficiaires



Prestataires de services/  
interfaces

(prestataires de services financiers, institutions de microfinance, MMT, VSP)



Prêt à distribuer



Partenaires  
(utilisateurs)



Sites



Assortiment  
alimentaire



Détaillants

ménage?) Le PAM aura-t-il besoin de photos ou d'empreintes digitales, par exemple pour produire des cartes d'identification ou des cartes à puce pour les bénéficiaires? Le PAM devra-t-il importer les données existantes, refaire l'enregistrement, ou les deux (c'est-à-dire télécharger des données existantes sur des postes de travail hors ligne et améliorer ces données sur le terrain)?

**Conditionnalité:** Si l'intervention est subordonnée à des conditions, qui sera chargé de recueillir les données sur le respect des conditions imposées à saisir dans SCOPE afin

de calculer les prestations de chaque ménage tous les mois?

**Partenaires:** Qui sont les partenaires coopérants, quel est le rôle de chacun d'entre eux dans chacune des régions administratives d'intervention? (Le PAM a besoin de ces données pour pouvoir produire des rapports pour chaque partenaire coopérant, si on le lui demande)

**Les détaillants dans le cadre des interventions recourant à des bons:** Quels contrats ont déjà été conclus? Des détaillants sont-ils capables d'utiliser et d'entreposer

en toute sécurité les terminaux de points de vente (dans les cas où le PAM leur en remettra un)? Le PAM possède-t-il toutes les données nécessaires de nature bancaire ou autre pour assurer en toute fiabilité le paiement de chaque détaillant (dans les cas où le PAM paie directement le détaillant ou qu'il charge un tiers de le faire)?

**Assortiment alimentaire et montant du transfert:** Quel est le montant du transfert par ménages dans chaque zone, et dépend-il de la taille du ménage? Qui sera chargé d'actualiser l'assortiment alimentaire ou le montant

du transfert en espèces par défaut pour chaque cycle de distribution et chaque zone (fonctionnalité de SCOPE, mais les bureaux de pays peuvent aussi continuer d'utiliser les valeurs initialement définies au début de l'intervention)?

**Dispositif d'exécution:** Comment les listes des paiements devraient-elles être configurées pour pouvoir être traitées par le système du prestataire de services (s'il y a lieu)? Le prestataire de services est-il en mesure de communiquer des informations en retour au PAM sur les transferts et les remboursements?

### Encadré 75: Prêt de matériel aux partenaires et aux prestataires de services

Dans les cas où le PAM prête du matériel (par exemple un terminal de point de vente) à un détaillant, la procédure suivante doit être suivie:

1. Le terminal et les empreintes digitales doivent être enregistrés dans le système global de gestion du matériel (GEMS)/la base de données sur la gestion des actifs.
2. Si le fournisseur figure dans le système WINGS, le site ne devra pas être ajouté dans le système GEMS, car il y figure déjà. Il faudra donc simplement ajouter au moment de la saisie de fournisseurs, le pays et la ville.
3. Si, pour quelque raison que ce soit, le fournisseur n'est pas enregistré sous WINGS, le site devra être directement enregistré dans le système GEMS.
4. Étant donné que le matériel sera acquis à la suite de la signature du contrat de longue durée et de l'émission d'un bon de commande standard par le PAM, tous les documents pertinents seront stockés dans GEMS.
5. L'étiquetage (si nécessaire) peut être produit au niveau du Siège et envoyé sur le terrain sur demande, conformément à la situation réelle des activités dans le système GEMS.
6. Chaque bureau de pays a déjà établi sa propre procédure en matière de prêt de matériel à des tiers. Il devra suivre la même procédure pour le terminal de point de vente ou tout matériel équivalent.
7. Il faudra également établir une procédure de gestion des pertes, des dommages ou de tout autre problème concernant le matériel.

*NOTE: pour mettre en œuvre SCOPE dans le bureau de pays, il convient de contacter l'équipe chargée de la mise en service de la plateforme au Siège. Au démarrage, le bureau de pays devra remplir les formulaires suivants:*

 [SCOPE – modèle d'évaluation de l'état de préparation du bureau de pays](#)

 [SCOPE – modèle d'évaluation globale du bureau de pays](#)

 [SCOPE – modèle de rapport de mission d'évaluation du bureau de pays](#)

En fonction des résultats des premiers contacts avec le bureau de pays, l'équipe chargée du service SCOPE détermine si les fonctionnalités actuelles de SCOPE répondent pleinement aux besoins de l'intervention ou s'il est nécessaire de procéder à certains ajustements). Dans le cas où des modifications sont nécessaires, l'équipe met toutefois au point les spécifications du

logiciel et les communique à l'équipe chargée du développement des produits SCOPE, au bureau régional de Bangkok, qui les analyse et les met en œuvre. Les plans généraux de l'intervention sont également communiqués le plus tôt possible à la troisième équipe SCOPE, celle chargée des services d'appui, notamment de la formation et de l'assistance aux utilisateurs finals une fois que la solution a été mise en service dans le pays. En collaboration avec le bureau de pays, ces trois équipes (sous la conduite de l'équipe chargée du service SCOPE) conviennent d'un plan de mise en œuvre de la plateforme SCOPE pour le bureau de pays, lequel inclut une description du projet commun, les délais et les ressources nécessaires. Ce plan est accompagné d'un registre des risques et d'un schéma détaillé des divers travaux requis afin de permettre la mise en service de chaque élément sous forme d'un projet distinct.

Si besoin est, l'équipe chargée du service SCOPE aide également le bureau de pays à définir le matériel et à élaborer les appels d'offres nécessaires pour les services de transferts en espèces et de bons, de façon à le conseiller au sujet des transferts électroniques compte tenu des services disponibles dans le pays.

 [Modèle de plan de mise en œuvre](#)

## B.7 ENREGISTREMENT ET SENSIBILISATION DES BÉNÉFICIAIRES

### B.7.1 ENREGISTREMENT DES BÉNÉFICIAIRES

L'enregistrement des bénéficiaires du PAM est un aspect important pour la bonne exécution des programmes et le suivi des bénéficiaires. Il permet au PAM d'organiser plus efficacement sa communication avec les bénéficiaires, les distributions et les activités de suivi. Il permet également d'éviter les doublons des distributions et d'améliorer la gestion des ressources.

En général, l'enregistrement des bénéficiaires est effectué par le personnel du PAM chargé des programmes ou par un partenaire coopérant, mais il peut également être facilité par l'informatique grâce à la plateforme SCOPE.

L'enregistrement est effectué à l'échelle des communautés ou des quartiers, et permet de recueillir des données essentielles pour le moyen de transfert choisi.

L'enregistrement précis des bénéficiaires a pour but de faciliter le ciblage, de réduire le risque de doublons et, comme les moyens d'exécution des transferts sont de plus en plus pointus, de s'assurer que le PAM dispose de toutes les données sur les bénéficiaires nécessaires pour pouvoir utiliser l'instrument de transfert retenu, notamment, par exemple, les numéros nationaux d'identité, les numéros de téléphone portable, les numéros de comptes bancaires et les membres de la famille. À tout moment, le PAM doit veiller à garantir la protection de la vie privée et de la confidentialité des données sur les bénéficiaires.

 *Pour obtenir des instructions supplémentaires sur l'enregistrement des bénéficiaires, voir le [Guide d'élaboration des programmes](#).*

### B.7.2 ENREGISTREMENT DES BÉNÉFICIAIRES À L'AIDE DE SCOPE

#### B.7.2.1 PROCESSUS D'ENREGISTREMENT DES BÉNÉFICIAIRES

SCOPE permet au bureau de pays d'enregistrer les bénéficiaires par voie électronique en garantissant l'homogénéité de toutes les données recueillies pour une intervention, de façon à réduire le plus possible le travail de regroupement et de nettoyage des données après l'enregistrement. Plus précisément, SCOPE permet l'enregistrement par les moyens suivants:

- Enregistrement hors ligne qui permet de saisir les données sur des sites reculés.
- Formulaire d'enregistrement dynamiques permettant de ne saisir que les données souhaitées par le bureau de pays pour l'enregistrement en question (pouvant aller de renseignements minimaux par ménage à la vérification de telle ou telle données concernant chaque bénéficiaire).
- Des champs de référence préalablement remplis (par ex., sites, types de documents d'identification, rôle des ménages choisi à partir des options proposées au lieu d'être saisis manuellement) pour éviter que les mêmes données ne soient saisies à plusieurs reprises de façon différente.
- Règles de validation des données pour les principaux champs, par exemple pour s'assurer que les numéros d'identification sont saisis en respectant un format précis ou que les numéros de téléphone ou de compte ont la longueur voulue.

Synchronisation totalement automatisée entre les postes de travail hors ligne et la base de données centrale SCOPE.

- Le poste de travail SCOPE hors ligne peut fonctionner sur tout ordinateur récent utilisant Microsoft Windows. Si nécessaire, des webcams standard peuvent servir à prendre des photos des bénéficiaires (dans l'idéal avec un trépied). Les empreintes digitales sont également directement saisies dans l'application et stockées dans le fichier du bénéficiaire en utilisant un lecteur d'empreintes digitales USB (non obligatoire). Après synchronisation avec la plateforme SCOPE, toutes les données sur les bénéficiaires sont stockées en toute sécurité sur les serveurs du Centre international de calcul des Nations Unies, à Genève.
- Le poste de travail SCOPE hors ligne permet également de télécharger des données provenant d'autres sources et de les éditer

avant de synchroniser le tout avec la plateforme SCOPE, par exemple, quand les bureaux de pays souhaitent simplement valider les données existant sur le terrain ou les améliorer en recueillant d'autres renseignements ou en y ajoutant des photos ou des empreintes digitales.

- L'équipe SCOPE chargée des services d'appui accompagne le travail d'enregistrement en fournissant des spécifications concernant le matériel, en dispensant des conseils sur la manière de collecter efficacement et économiquement les données sur le terrain, en aidant à installer et à configurer la solution hors ligne sur les postes de travail, et en envoyant des spécialistes du bureau régional de Nairobi sur le terrain dans les cas où l'opération d'enregistrement est vaste ou complexe. Une fois les données recueillies, l'équipe SCOPE chargée des services d'appui aide également le bureau de pays à télécharger les données requises vers la plateforme après les avoir préalablement nettoyées. Elle peut également aider le bureau de pays à télécharger des données provenant d'autres sources sur la plateforme au moyen de modèles garantissant que les données entrées sont conformes aux spécifications applicables aux données SCOPE.

### B.7.2.2 PROTECTION ET CONFIDENTIALITÉ DES DONNÉES

Tout un chacun a droit à la protection et à la confidentialité de ses données personnelles. Le PAM est tenu de s'assurer que ces données soient protégées, en admettant que toute violation ou divulgation par inadvertance est susceptible d'entraîner un préjudice ou de représenter une menace pour la sécurité et les moyens d'existence des personnes concernées. Ceci est d'autant plus important que le PAM stocke de plus en plus de données détaillées sur les bénéficiaires par voie électronique. Par conséquent, le PAM doit également veiller à ce que les partenaires et fournisseurs (négociants et/ou prestataires de services) agissant en son nom respectent les normes définies dans la présente section.

Des directives officielles du PAM concernant les problèmes liés à la confidentialité et à la protection des données personnelles sont en cours d'élaboration, un certain nombre de principes généralement acceptés ont été résumés dans l'encadré 76.

 [Directive interne sur la protection et confidentialité des données personnelles](#)

## Encadré 76: Principes concernant la confidentialité et la protection des données

- 1. Collecte licite et équitable:** les données personnelles doivent être obtenues par des moyens licites et équitables, avec le consentement ou en toute connaissance de la personne concernée. L'association des termes licite et équitable signifie que les opérations de collecte et, ultérieurement, de traitement des données personnelles doivent être effectuées sans porter déraisonnablement atteinte à la vie privée de la personne concernée ou sans interférer déraisonnablement avec l'autonomie et l'intégrité de ces données.
- 2. Finalité précise et légitime:** le ou les buts dans lesquels les données personnelles sont recueillies et traitées doivent être précis et légitimes, et doivent être connus de la personne concernée au moment de leur collecte (voir paragraphe 4 sur le consentement éclairé). Les données personnelles ne pourront être utilisées que dans le ou les buts spécifiés, à moins que la personne concernée ne consente à d'autres types d'utilisation, ou que ces utilisations soient compatibles avec le ou les buts initialement spécifiés.
- 3. Qualité des données:** les données personnelles recherchées et obtenues doivent être adéquates, pertinentes et non excessives au regard de la finalité de la collecte et du traitement des données. Les contrôleurs doivent prendre toutes mesures raisonnables pour s'assurer que les données personnelles soient exactes et à jour.
- 4. Consentement éclairé:** le consentement doit être obtenu au moment de la collecte des données ou dès que possible, et la situation et les moyens juridiques de certains groupes et personnes vulnérables doivent toujours être pris en compte. Si, dans des circonstances exceptionnelles, le consentement ne peut être obtenu, le contrôleur doit au minimum s'assurer que la personne concernée a reçu des informations suffisantes pour être à même de comprendre le ou les buts précis de la collecte et du traitement de ses données personnelles.
- 5. Communication à des tiers:** les données personnelles ne peuvent être transférées à des tiers qu'avec le consentement exprès de la personne concernée, dans un but précis, et avec des garanties de protection de la confidentialité des données personnelles et de respect des droits et intérêts de la personne concernée. Ces trois conditions applicables à la communication des données doivent être garanties par écrit.
- 6. Confidentialité:** la confidentialité des données personnelles doit être respectée et appliquée à tous les stades de la collecte, du stockage et du traitement des données, et garantie par écrit.
- 7. Accès et transparence:** les personnes concernées doivent avoir la possibilité d'accéder à leurs données personnelles et de les vérifier dans la mesure où cela ne va pas à l'encontre du ou des buts de leur collecte et de leur traitement. Les contrôleurs doivent garantir le principe général de l'ouverture aux personnes concernées en ce qui concerne l'évolution, les pratiques et les principes applicables aux données personnelles.
- 8. Sécurité des données:** les données personnelles doivent être gardées en sécurité, tant d'un point de vue technique qu'organisationnel, et doivent être protégées en prenant des mesures adéquates pour éviter toute modification non autorisée, toute altération, toutes destructions illicites, toute perte accidentelle, toute divulgation non conforme et tout transfert indu. Les aspects techniques de leur sécurité doivent être soumis à une gouvernance informatique, des contrôles et des audits rigoureux.
- 9. Rétention des données personnelles:** les données personnelles doivent être gardées aussi longtemps que nécessaire et détruites ou rendues anonymes dès que le ou les buts de leur collecte et de leur traitement ont été atteints. Elles peuvent toutefois être gardées pour une période supplémentaire spécifiée, si besoin, dans l'intérêt de la personne concernée.

### **B 7.3 SENSIBILISATION DES BÉNÉFICIAIRES**

Avant de démarrer les activités du projet sur le terrain, le PAM et ses partenaires doivent mener des campagnes d'information et de sensibilisation à l'intention des femmes et des hommes (bénéficiaires du projet), des détaillants, des institutions financières, des autorités locales, des communautés locales dans leur ensemble (y compris les personnes qui ne bénéficient pas du projet) et des autres parties prenantes (intervenants humanitaires).

La communication devra toujours être bidirectionnelle, c'est-à-dire qu'il faudra non seulement fournir des renseignements essentiels sur le projet aux parties prenantes mais les écouter, entendre leurs craintes, leurs préoccupations et leurs questions (encadré 77). Elle permettra d'expliquer comment fonctionne le projet pour s'assurer qu'il soit adapté au contexte et que les populations locales le comprennent.

*NOTE 1: les transferts de type monétaire ne peuvent résoudre tous les problèmes liés à la faim et à la dénutrition. Ils doivent être accompagnés de campagnes d'information et de sensibilisation bien conçues expliquant aux bénéficiaires des problèmes tels que*

*l'utilisation des aliments, le régime alimentaire et les pratiques à suivre en matière d'hygiène et d'assainissement. Il faudra voir s'il est possible de collaborer avec les ministères compétents, les autres institutions des Nations Unies et les ONG.*

*NOTE 2: pour qu'une campagne de communication bidirectionnelle soit le plus utile possible, le bureau de pays devra: i) être prêt à aborder toutes les questions et préoccupations soulevées et être en mesure d'élaborer des réponses supplémentaires ultérieurement si nécessaire; et ii) écouter les réactions et modifier comme il se doit la conception et/ou les dispositifs d'exécution du projet.*

*NOTE 3: dans le cas où la plateforme SCOPE est utilisée à l'appui des transferts de vivres, d'espèces ou de bons, l'équipe SCOPE aide les bureaux de pays à créer des supports de communication pour expliquer les messages clés concernant l'utilisation de la plateforme. Les messages qui doivent fréquemment être communiqués concernent des informations pratiques telles que le rôle et les responsabilités (des détaillants), ou ce qu'il faut faire en cas de perte ou de vol de la carte.*

#### **Encadré 77: Avantages d'une campagne bidirectionnelle d'information et de sensibilisation**

- Garantit que la réponse est fondée sur les besoins.
- Favorise l'acceptation et la prise en charge.
- Contribue à réduire les erreurs d'inclusion et d'exclusion.
- Atténue les risques.
- Favorise la transparence et le respect de l'obligation de rendre des comptes.

#### **Encadré 78: Considérations à prendre en compte pour formuler un plan de sensibilisation**

- Quel est le public visé? Comment s'assurer que le PAM s'engage aux côtés des communautés en tenant compte de l'âge, du sexe et des problèmes liés à la diversité?
- Quels sont les buts de la communication? Comment s'assurer que la communication sera bidirectionnelle?
- Quelles sont les ressources disponibles (personnel, temps, budget, outils)?
- Préciser les mesures à prendre: Qui? Quoi? Quand? Quelle plateforme/mécanisme/technologies utiliser (tableau d'affichage communautaire, groupes thématiques, foire aux questions, radio locale, SMS, Twitter, télévision, etc.)?
- Quels sont les différents messages et modes de communication à utiliser pour les femmes et pour les hommes, en particulier lorsque le PAM remet les bons ou l'argent liquide aux femmes? (Par exemple, créer des groupes thématiques féminins et masculins, promouvoir une image positive du rôle économique de la femme, etc.)
- Quels sont les résultats attendus?

## Encadré 79: Thèmes abordés au cours d'une campagne de sensibilisation, selon le public visé

Public	Renseignements minimaux requis
<b>Bénéficiaires</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Objectifs du projet.</li> <li>• Finalité du transfert.</li> <li>• Information sur un régime alimentaire équilibré et nutritif, éducation nutritionnelle de base.</li> <li>• Critères applicables aux bénéficiaires et à ceux auxquels l'assistance est remise (critères d'inclusion et d'exclusion, conditions et considérations liées à la problématique du genre).</li> <li>• Responsabilités des autorités, des comités de sélection des bénéficiaires, des partenaires coopérants et du PAM en matière de ciblage, d'identification et d'enregistrement des bénéficiaires.</li> <li>• Documentation requise à des fins d'identification.</li> <li>• Durée et fréquence de l'assistance.</li> <li>• Valeur du transfert (ou de l'assortiment alimentaire) et justification/méthodologie de calcul des quantités.</li> <li>• Normes applicables aux aliments et responsabilités des détaillants.</li> <li>• Responsabilités des autorités, du PAM et des partenaires en matière de qualité et de sécurité sanitaire des aliments.</li> <li>• Droits des bénéficiaires et restrictions applicables en matière d'utilisation des transferts/bons.</li> <li>• Aspects essentiels concernant la collecte/le remboursement des prestations pour le dispositif d'exécution retenu (par ex., utilisation et protection des codes PIN, prescriptions en matière de carte d'identité, des tickets de caisse à conserver par le bénéficiaire et/ou le commerçant après la provision de nourriture en l'échange du bon...).</li> <li>• Il s'agit ici des tickets de caisse à conserver par le bénéficiaire et/ou le commerçant après la provision de nourriture en l'échange du bon.</li> <li>• Formation de base en matière financière pour les programmes de transferts monétaires.</li> <li>• Dispositifs de suivi et participation/remontée de l'information des bénéficiaires, des détaillants, des autorités.</li> <li>• Mécanismes de retour d'information et de plaintes.</li> <li>• Sanctions en cas de fraude (détaillants, bénéficiaires, etc.).</li> <li>• Principes et normes essentiels du PAM en matière d'éthique (par ex., impartialité, neutralité, absence de discrimination, égalité, tolérance zéro en matière d'exploitation et d'abus sexuels).</li> </ul>
<b>Communautés et personnes autres que les bénéficiaires</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Finalité et durée du programme.</li> <li>• Justification du ciblage et critères de sélection.</li> <li>• Externalités (avantages pour l'économie locale).</li> </ul>
<b>Détaillants</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Date de démarrage du programme, durée et fréquence des distributions/du remboursement.</li> <li>• Nombre de bénéficiaires et quantités équivalentes de produits alimentaires nécessaires.</li> <li>• Produits alimentaires autorisés pour les achats et les échanges.</li> <li>• Exigences standard en matière de qualité des aliments et de stockage.</li> <li>• Pour un programme de bons: rôle et responsabilités, processus et délais des échanges et de remboursement.</li> <li>• Ce qu'il faut faire en cas de problème.</li> <li>• Sanctions en cas de fraude, de détournement, de collusion.</li> </ul>
<b>Autorités locales et nationales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombre de bénéficiaires.</li> <li>• Justification du ciblage et critères de sélection (inclusion et exclusion).</li> <li>• Modalité de transfert et moyen d'exécution.</li> <li>• Externalités (avantages pour l'économie locale).</li> <li>• Rôle dans le cadre du programme (réglementation du marché, médiation).</li> </ul>

## B.8 MISE EN PLACE DU SYSTÈME DE SUIVI ET D'ÉVALUATION

### B.8.1 BESOINS EN MATIÈRE DE SUIVI

Tous les programmes, quelle que soit la modalité de transfert choisie, doivent faire l'objet d'un suivi.

Outre la mesure des résultats au niveau des effets directs et des produits, et au regard des indicateurs transversaux d'application obligatoire concernant la problématique du genre, la protection et les partenariats figurant dans le Cadre de résultats stratégiques (voir section A.7.2), les bureaux de pays doivent également inclure le suivi des processus et du contexte dans leur plan de suivi. Les éléments ci-après doivent faire partie du système de suivi, quel que soit le projet utilisant des transferts de type monétaire:

- i) suivi de la performance et des réalisations, en mesurant les effets directs et les produits;
- ii) suivi des processus d'exécution;
- iii) suivi du contexte (en fonction des hypothèses retenues pour sélectionner la modalité de transfert et le moyen d'exécution).

Le bureau de pays doit être capable d'évaluer si le projet atteint ses objectifs, si l'assistance est fournie aux bénéficiaires ciblés à temps, en toute sécurité et en respectant les quantités et les qualités prescrites, si les hypothèses retenues pour choisir la modalité de transfert et concevoir l'intervention se vérifient en cours d'exécution, si les partenaires exécutent

les activités conformément aux procédures convenues, et si les responsabilités et la séparation des tâches sont dûment respectées. Si le suivi met en évidence des défaillances ou des inexactitudes, il faudra réorienter l'exécution du projet afin de pouvoir atteindre les objectifs convenus.

Les conclusions de l'analyse des besoins, des évaluations des capacités sectorielles, de l'analyse du rapport coût-efficacité, coût-efficacité et des externalités, ainsi que l'étude des risques doivent être actualisées et surveillées pendant toute la durée du projet de façon à repérer les points inexacts ou obsolètes par rapport aux hypothèses et à les corriger en temps réel, c'est-à-dire que le bureau de pays devra méthodiquement convertir ces hypothèses en indicateurs qui devront figurer dans le plan de suivi.

La section ci-après doit être utilisée en liaison avec [la stratégie de suivi du projet](#) et [les instructions relatives au suivi](#), disponibles dans le Guide d'élaboration des programmes.

*NOTE 1: des indicateurs spécifiques relatifs à la problématique du genre et à la protection pourraient devoir être définis en sus des indicateurs obligatoirement repris du Cadre de résultats stratégiques.*

*NOTE 2: la direction et les autres unités compétentes doivent être constamment informées des résultats du suivi (processus, hypothèses et aspects du contexte), afin de pouvoir élaborer un plan d'urgence et d'être à même d'anticiper, de planifier et de passer d'une modalité à l'autre, si nécessaire.*

#### Encadré 80: Aperçu des responsabilités en matière de suivi

Suivi des progrès et des résultats (effets directs et produits)	Programmes/M&E
Suivi des processus (distributions et post-distributions)	Programmes/M&E
Suivi des prix	VAM M&E
Suivi de la chaîne d'approvisionnement	Logistique
Suivi de la qualité des produits	Logistique/Achats (chaîne d'approvisionnement)
Suivi des détaillants	Logistique

## B.8.2 ASPECTS DU PROJET À SUIVRE

### B.8.2.1 SUIVI DE LA PERFORMANCE

Le suivi de la performance est **obligatoire** pour tous les projets, quelle que soit la modalité de transfert choisie. Il est réalisé à l'aide des indicateurs d'effets directs et de produits définis dans le Cadre de résultats stratégiques. Les objectifs et les indicateurs d'effet directs sont les mêmes pour toutes les modalités de transfert, mais il est fortement recommandé que l'échantillon soit conçu de façon à permettre au bureau de pays de comparer les effets directs des diverses modalités de transfert. En d'autres termes, l'échantillon doit être assez important pour être statistiquement valable, même si l'on analyse séparément les résultats des différentes modalités. Pour obtenir plus d'informations sur les effets directs et les produits du Cadre de résultats stratégiques, voir Partie A, section A.7.2.2.

📖 Instructions du PAM sur [le suivi des produits](#)

### B.8.2.2 SUIVI DU PROCESSUS

Le suivi du processus est également **obligatoire** pour tous les projets, qu'ils recourent aux distributions de vivres, d'espèces et/ou de bons. En évaluant systématiquement et de façon continue l'exécution des activités, il facilite la gestion efficace du projet en recueillant régulièrement des informations sur la mise en œuvre. Le suivi du processus englobe les perspectives internes et externes.

#### B.8.2.2.1 DÉFINIR DES INDICATEURS DE SUIVI DES PROCESSUS

Les indicateurs de processus doivent indiquer les étapes cruciales pendant et après la distribution qui pourraient faire l'objet de manipulations ou nuire à la réalisation des objectifs du programme. Ces indicateurs diffèrent en fonction de l'activité, de la modalité de transfert, du mode de distribution, du moyen d'exécution et des appareils utilisés, ainsi que du scénario comptable. L'unité des programmes/M&E est chargée de définir ces indicateurs en consultant les unités de la logistique et des finances ainsi que les partenaires.

Ces indicateurs doivent figurer dans le plan de suivi M&E afin que les contrôleurs sur le terrain puissent les vérifier et en rendre compte. Les principaux indicateurs de processus concernant les activités d'assistance alimentaire doivent être inclus dans les outils de suivi, comme le suggère l'encadré 81

📖 Consulter également le [chapitre sur le suivi des processus](#) dans les directives générales relatives au suivi

#### Encadré 81: Indicateurs de processus

Outils de suivi	Sections concernant le suivi du processus
<b>Aux points de distribution des espèces/des bons</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Site de distribution et organisation de ces dernières.</li><li>• Participation des bénéficiaires, protection, problématique du genre et sécurité.</li><li>• Satisfaction des bénéficiaires concernant les distributions (suivi par contact avec les bénéficiaires): efficacité; communication d'informations pertinentes claires; comportement des membres du personnel et/ou des partenaires à l'égard des bénéficiaires.</li></ul>
<b>Au niveau des magasins de détail (pour les bons uniquement)</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Utilisation des bons alimentaires et difficultés rencontrées par les détaillants.</li><li>• Évaluation par le contrôleur de l'efficacité du processus d'échange des bons.</li><li>• Satisfaction des bénéficiaires concernant le processus d'échange des bons (suivi par contact avec les bénéficiaires): respect des délais; communication d'informations pertinentes claires; comportement des propriétaires des magasins à l'égard des bénéficiaires.</li></ul>
<b>Questionnaire de suivi post-distribution au niveau des ménages</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Assistance du PAM (problèmes perçus, dispositif de communication des plaintes et des réponses).</li></ul>

### B.8.2.3 SUIVI DU CONTEXTE

#### B.8.2.3.1

#### SUIVI DES MARCHÉS LOCAUX ET DES PRIX DES PRODUITS ALIMENTAIRES SUR CES MARCHÉS

Lorsque le bureau de pays opte pour une intervention faisant appel aux transferts de type monétaire, une augmentation des prix sur le marché local pourrait amenuiser l'assistance fournie aux bénéficiaires, sauf si des mesures compensatoires sont prises. Par ailleurs, dans certains cas, l'injection d'argent et de bons sur un marché local peut pousser les prix des denrées alimentaires à la hausse, et avoir des effets négatifs pour les bénéficiaires et/ou pour le reste de la population. De même, les distributions de produits alimentaires de grande ampleur peuvent perturber le fonctionnement habituel du marché local. Dans tous ces cas, le suivi des marchés et des prix est un aspect essentiel qui permet aux bureaux de pays de se rendre compte de l'évolution des prix et de prendre les mesures correctives nécessaires en temps voulu.

Les unités VAM et/ou M&E se chargent souvent de surveiller les prix des principaux produits, soit directement, soit par l'entremise des partenaires et des institutions gouvernementales, dans le cadre du suivi des marchés et de la sécurité alimentaire. Si aucun système de surveillance des prix n'est déjà en place ou si le dispositif utilisé ne fournit pas de renseignements détaillés sur les zones d'intervention, le bureau de pays devra étudier la possibilité de mettre en place un tel dispositif. Les coordonnateurs des unités VAM et M&E devront décider de la liste de produits et de marques à surveiller, des unités de mesure, de la méthode d'échantillonnage des détaillants/magasins, des catégories de prix (de détail ou de gros), de la fréquence de la collecte des données, de leur transmission et de leur analyse ainsi que de la rédaction des rapports, et de tout autre problème lié à la méthodologie de suivi des prix. Les bureaux de pays sont vivement encouragés à contacter les services du Siège pour faciliter le téléchargement des prix dans la base de données interne.

Pour compléter l'information commerciale recueillie par les unités VAM et/ou M&E, l'unité logistique assure le suivi des facteurs qui agissent sur la fiabilité de l'approvisionnement ("détection rapide des défaillances de l'approvisionnement" – (voir Partie C, section C.5.1). Lors de l'élaboration du plan de suivi, l'unité VAM devra définir avec l'unité logistique

s'il leur est possible de recueillir les données ensemble ou de façon complémentaire.

#### B.8.2.3.2

#### A PROPOS DE LA QUALITÉ ET DE LA SÉCURITÉ SANITAIRE DES PRODUITS

À la différence des distributions d'assistance alimentaire en nature administrées par le PAM, pour lesquelles ce dernier assume directement la responsabilité de la qualité et de la sécurité sanitaire des produits livrés grâce à la gestion de la chaîne d'approvisionnement, s'agissant des programmes recourant aux transferts monétaires et aux bons, le PAM n'a guère de maîtrise sur l'origine et la qualité des aliments vendus par les négociants. Ces derniers assument la responsabilité en la matière et relèvent des autorités nationales ou locales chargées des normes applicables aux produits alimentaires, par exemple le ministère de la santé.

Cependant, les unités de la logistique et des achats du PAM (chaîne d'approvisionnement) et/ou le partenaire coopérant devront, en particulier:

- veiller à ce que les autorités compétentes assument la responsabilité de la gestion de la qualité et de la sécurité sanitaire des aliments;
- veiller à ce que les producteurs, les négociants et les détaillants respectent la réglementation locale et les normes pertinentes en matière de qualité et de sécurité sanitaire.
- Pour les programmes utilisant des bons:
- veiller à ce que les produits alimentaires fournis en échange des bons soient propres à la consommation (sans danger, nutritifs, conformes aux normes nationales applicables aux produits alimentaires et adaptés aux besoins des bénéficiaires, etc.);
- veiller à ce que les critères de sélection des détaillants tiennent compte de la qualité et de la sécurité sanitaire des produits alimentaires;
- vérifier que les détaillants recrutés respectent les prescriptions en matière de qualité et de sécurité sanitaire.

*NOTE 1: les opérations recourant aux remises d'argent et aux bons sont, par définition, un transfert de ressources utilisant les mécanismes du marché. Ils sont donc assujettis aux normes nationales de qualité et de sécurité sanitaire des produits alimentaires. Dans certains cas, le PAM intervient également*

dans des pays où il n'existe pas de normes en la matière. Le suivi devra alors appliquer les normes les plus adaptées au contexte (régionales, Codex Alimentarius, Organisation internationale de normalisation [ISO]), comme indiqué à l'issue de l'évaluation de la chaîne d'approvisionnement de détail (section A.2.2.4) et convenu avec les parties prenantes concernées, notamment les détaillants et les gouvernements hôtes.

NOTE 2: dans tous les cas, les considérations se rapportant à la qualité et à la sécurité sanitaire des aliments doivent être un aspect essentiel de l'analyse des risques (voir section A.3). Si les risques s'avèrent trop importants pour les bénéficiaires et pour le PAM, les bureaux de pays pourront envisager d'autres modalités de transfert, par exemple des distributions de vivres en nature.

📖 Pour obtenir plus de détails, voir [Qualité et sécurité sanitaire des produits alimentaires](#)

### Encadré 82: Paramètres à prendre en compte pour déterminer les besoins statistiques minimaux (taille des échantillons)

- Premier programme recourant à des transferts monétaires/bons dans la zone d'intervention: visites de suivi obligatoires.
- Niveau de risque perçu (faible/moyen/élevé).
- Ampleur de la corruption et possibilité de détournement de fonds.
- Difficultés d'accès et répartition géographique des bénéficiaires.
- Avantages et coûts des vérifications matérielles au vu de l'envergure du programme.
- Modèle de distribution et moyen d'exécution choisis.

#### B.8.3 ÉLABORATION DU PLAN DE SUIVI

L'unité chargée des programmes/M&E doit établir un plan de suivi au début de chaque opération. Les activités de suivi supposent la présence physique de contrôleurs pour vérifier que les défaillances ou les faiblesses des processus soient identifiées et corrigées en temps réel, et que des données soient recueillies au regard des indicateurs de suivi (effets directs, produits, processus, hypothèses, contexte, etc.). L'unité des programmes /M&E doit, en consultant toutes les autres unités compétentes (VAM, logistique) établir une méthode d'échantillonnage statistique pour le suivi des effets directs qui permette de mettre en évidence les résultats directs des diverses modalités de transfert.

📖 Instructions du PAM sur l'élaboration d'un [plan de suivi](#)

📖 Instructions du PAM sur [l'échantillonnage](#)

Aux fins du suivi des processus, l'échantillonnage dépendra dans une large mesure du contexte, y compris des risques.

#### B.8.4 ÉLABORATION DES OUTILS DE SUIVI

À l'exception du processus de suivi des détaillants, les moyens utilisés pour assurer le suivi des programmes de transferts de type monétaire ne sont pas très différents des outils utilisés pour les distributions de produits alimentaires en nature. Les différentes sections pourront en être adaptées en fonction des particularités du programme.

Pour chacune de ces sources, des outils de suivi doivent être mis au point, des moyens numériques recherchés (s'il y a lieu), et des modèles préparés en vue de stocker et de traiter les données (encadré 84). Il faudra adapter les moyens proposés dans les instructions du PAM relatives au M&E, ou créer de nouveaux outils en fonction du contexte et des caractéristiques du projet. Ces outils, qui pourraient être des questionnaires, des listes de contrôle et des plans d'analyse, constituent la "panoplie d'outils de suivi".

En général, l'interlocuteur chargé du M&E, en collaboration avec l'unité VAM, est chargé d'élaborer ces outils, et les unités logistique /achats (chaîne d'approvisionnement) fournissent les outils d'analyse et de suivi de l'approvisionnement. La panoplie d'outils de suivi doit être annexée aux procédures opératoires normalisées (B.4).

**Encadré 83: Exemple de données statistiques minimales requises aux fins du suivi****Déterminer:**

- Le nombre minimum de bénéficiaires couverts par le suivi (pour chaque cycle de distribution).
- Le nombre minimum de détaillants auxquels il faut rendre visite à des fins de suivi (pour chaque cycle de distribution).
- Le nombre minimum de sites de distribution de bons sur lesquels il faut se rendre à des fins de suivi (pour chaque cycle de distribution).
- Le nombre de sites de paiement (banques, agences d'opérateurs de réseaux mobiles, etc.) auxquels il faut rendre visite à des fins de suivi (pour chaque cycle de distribution).

**Encadré 84: Principaux outils de suivi des programmes**

1. **Questionnaire/liste de contrôle de suivi des distributions sur site** - rempli par les contrôleurs de terrain, à partir des observations faites sur le site. Avec les rapports des partenaires sur les distributions, cet outil facilite le suivi de la distribution et du site lui-même, qu'il s'agisse de transferts en nature, sous forme d'espèces ou de bons. C'est le moyen principal qui permet au PAM de s'assurer que son assistance est fournie conformément aux procédures normalisées, dans les buts prévus et en faveur des bénéficiaires ciblés.
2. **Questionnaire de suivi par contacts avec les bénéficiaires** - rempli par les contrôleurs de terrain pour indiquer la manière dont les bénéficiaires perçoivent l'opération. Ce suivi devrait porter sur l'accès des bénéficiaires à l'assistance, son utilisation, leur satisfaction, et sur la manière dont l'assistance (effets directs) se transforme en avantages (résultats/produits). Il ne s'effectue généralement pas de façon isolée, mais fait partie du suivi des distributions sur site et du suivi post-distribution.
3. **Questionnaire de suivi post-distribution** - rempli par un contrôleur de terrain auprès des ménages bénéficiaires, chez eux, après la distribution. Ce suivi peut compléter le suivi effectué au regard des indicateurs de processus, d'effets directs et de produits, et constitue l'une des principales sources d'évaluation de la pertinence, de l'efficacité et de l'efficacé de l'assistance.
4. **Rapports sur les distributions**, préparés par le partenaire et/ou le prestataire de services après la distribution, ils constituent la principale source d'information permettant de mesurer les indicateurs de produits.
5. **Questionnaire sur le suivi des marchés**, préparé par l'unité VAM et rempli par le contrôleur de terrain (et/ou l'assistant VAM de terrain et/ou le partenaire coopérant).
6. **Questionnaire sur le suivi des détaillants**, préparé par l'unité logistique et rempli auprès des détaillants par le contrôleur de terrain (et/ou l'assistant VAM sur le terrain et/ou le partenaire coopérant).
7. **Listes de contrôle pour les discussions des groupes thématiques**, préparées par le personnel de l'unité des programmes/M&E, et suivi effectué par le personnel chargé des programmes ou le contrôleur de terrain.

Les données recueillies au moyen de ces divers outils de suivi donneront au bureau de pays des informations sur les résultats du projet au niveau des effets directs et des produits, par rapport aux valeurs cibles

et aux valeurs de référence, ainsi que sur l'efficacité des processus, la pertinence des hypothèses sur lesquelles est fondé le projet et les problématiques transversales telles que la protection et la problématique du genre.

## Encadré 85: Principaux éléments à inclure dans les questionnaires/listes de contrôle de suivi des distributions sur site

Sur les sites de distribution (de l'assistance en nature, des espèces et/ou des bons) voir également [questionnaire standard à utiliser aux points de distribution](#)

### 1. NOMBRE PRÉVU DE BÉNÉFICIAIRES PAR RAPPORT AU NOMBRE EFFECTIF, TRANSFERT À EXÉCUTER ET PONCTUALITÉ DES DISTRIBUTIONS (indicateurs de processus, recueillis par voie d'observation et de contacts avec les bénéficiaires)

- Écarts entre la valeur prévue du transfert et sa valeur effective.
- Heure prévue de début et de fin des distributions par jour.
- Heure effective de début et de fin des distributions par jour.
- Explication de tout retard supérieur à une heure.
- Problèmes rencontrés par les bénéficiaires au point de distribution: comportements du personnel des partenaires, des organisateurs/volontaires de la communauté, foule trop importante, distance du point de distribution, temps d'attente, acceptation par les ménages d'une participation aux distributions, coûts de transport, sécurité, difficultés particulières rencontrées par des groupes vulnérables (personnes analphabètes, handicapées, etc.).
- Longues files d'attentes au point de distribution pour recevoir la prestation.
- Distance entre le point de distribution et le lieu d'habitation.
- Coûts de transport entre le point de distribution et le lieu d'habitation.
- Risques de sécurité se posant sur le chemin du retour des points de distribution, à l'aller ou sur place: vol, extorsion, menaces, autres.

### 2. SITE DE DISTRIBUTION ET ORGANISATION DU PROCESSUS (indicateurs de processus, recueillis par voie d'observation)

- Visibilité et articles d'information sur site.
- Information sur le processus de distribution et annonce préalable.
- Problèmes concernant le site de distribution: accès, distance, sécurité et sûreté, propreté, installations.
- Problèmes concernant le processus de distribution: contrôle de la foule, gestion des files et du temps d'attente, assistance en matière d'orientation.
- Respect des procédures par les partenaires coopérants/prestataires de services: vérification de l'identité des bénéficiaires, liste de distribution.

### 3. PROBLÈMES LIÉS À LA PARTICIPATION DES BÉNÉFICIAIRES, PROTECTION, PROBLÉMATIQUE DU GENRE, SÉCURITÉ (indicateurs de processus)

- Participation des bénéficiaires, femmes et hommes, au processus de distribution: contrôle de la foule, communication, vérification de l'identité, réception des prestations.
- Représentation du comité chargé des distributions.
- Dispositions préférentielles prises en matière de distribution pour les personnes vulnérables.
- Dispositions particulières prises en matière de distribution pour les femmes.
- Problèmes de sécurité ou irrégularités: vol, perte, problème d'enregistrement, faux-papiers d'identité/ faux bénéficiaires, contrefaçon de bons (le cas échéant), traitement préférentiel/discrimination, mauvais traitements/harcèlement/menaces, extorsion/corruption/paiements illicites.

Au niveau de l'approvisionnement/des magasins de détail (pour les bons uniquement).

### 4. DIFFICULTÉS LIÉES À L'UTILISATION DES BONS ALIMENTAIRES ET AUX DÉTAILLANTS (sur la base de questions formulées à l'intention des détaillants, telles que préparées au cours du suivi du processus de la chaîne d'approvisionnement)

- Actualisation de l'information et de la réglementation concernant le programme reçu par le détaillant.
- Présence de personnel du partenaire coopérant/assistance aux bénéficiaires dans les magasins de détail.
- Problèmes rencontrés par le détaillant du fait de sa participation au programme: mauvais comportement des bénéficiaires ou du partenaire coopérant, tentative de collusion/violation des règles par les bénéficiaires, foule importante, diminution de la clientèle régulière, manque d'espace d'entreposage, prix plus élevés (réapprovisionnement), charge de travail supérieure à la capacité du détaillant, ruptures de stocks ou stocks excédentaires (défaut de présentation des bénéficiaires), retard des paiements.
- Mesure d'adaptation adoptée par le détaillant face à l'afflux de bénéficiaires: recrutement de personnel, nouveaux fournisseurs, nouveaux produits, augmentation de l'espace d'entreposage/de vente, horaires de travail plus longs.

**Encadré 85: Principaux éléments à inclure dans les questionnaires/listes de contrôle de suivi des distributions sur site (suite)**

Sur les sites de distribution (de l'assistance en nature, des espèces et/ou des bons) voir également [questionnaire standard à utiliser aux points de distribution](#)

**5. ÉVALUATION PAR LES CONTRÔLEURS (par voie d'observation) (indicateurs de processus) > lié au mode de suivi des prestations des détaillants**

- Propreté et entretien des magasins des détaillants.
- Date d'expiration des produits alimentaires: aucune date, date manquante, date dépassée, autres problèmes.
- État des produits alimentaires: produits pourris, décongelés, emballages endommagés, autres problèmes.
- Disponibilité des produits dans le magasin (par article), difficultés de réapprovisionnement/reconstitution des stocks.
- Affichage des prix des produits recommandés par le PAM: correctement affichés, prix absent sur les articles ou les étagères, prix non mis à jour, prix non visibles de la caisse, absence de reçu donné aux bénéficiaires, autres problèmes.
- Disponibilité des supports de communication assurant la visibilité du PAM et du partenaire coopérants dans le magasin.
- Tenue des registres des bons alimentaires: absence de registre, registre non signé par les bénéficiaires, registre contenant des données incohérentes/suspectes, registre mis à jour, factures pertinentes jointes, autres.
- Suspicion que les membres travaillant dans le magasin acceptent d'échanger certains bons contre de l'argent liquide/des articles non-alimentaires ou des articles ne figurant pas sur la liste des produits à distribuer.

Au niveau de l'approvisionnement/des magasins de détail (pour les bons uniquement).

**6. SATISFACTION ET COMPORTEMENTS DES BÉNÉFICIAIRES (par contact avec des bénéficiaires)**

- Délais entre la distribution et l'échange des bons.
- Problèmes rencontrés par les bénéficiaires sur le site d'échange des bons: temps d'attente, foule importante, mauvaise conduite des détaillants, prix exagérés, discrimination, non disponibilité de certains produits alimentaires, mauvaise qualité des produits, coûts de transport, préoccupations liées à la sécurité pour se rendre ou revenir du site d'échange des bons, absence de reçu concernant l'achat, difficultés particulières rencontrées par des groupes vulnérables (par ex., personnes analphabètes, handicapées).
- Types de produits alimentaires achetés avec le bon (liste des trois catégories d'aliments le plus souvent échangés en termes de quantités).
- Distance entre le site d'échange des bons et le lieu de résidence.
- Perception de menaces de sécurité sur le chemin du retour du site d'échange des bons, à l'aller ou sur place: vol, extorsion, menaces.

Outre le suivi régulier de la performance et des processus prévu dans le Cadre de résultats stratégiques et dans le plan de M&E, le personnel chargé des programme/M&E devrait compléter les données quantitatives recueillies par un suivi qualitatif afin d'évaluer la situation concernant certaines questions plus

sensibles, qu'il est difficile d'inclure dans les questionnaires standard des enquêtes à réaliser auprès des ménages. Ce type d'information peut être recueilli moins régulièrement et dans un environnement où les bénéficiaires se sentent à l'aise pour exprimer réellement ce qu'ils ressentent et ce qui les préoccupe.

## Encadré 86: Données Principales à recueillir lors du suivi post-distribution

(Voir également le [questionnaire standard du PAM à utiliser au niveau des ménages](#), et les [modules VAM à utiliser pour calculer le score de consommation alimentaire et l'indice des stratégies de survie](#), évaluation de la sécurité alimentaire en situation d'urgence, pages 62 à 66 et 75 à 79)

### 1. INFORMATION SUR LE MÉNAGE

- Sexe de la personne interrogée.
- Âge.
- État civil et sexe du chef de ménage enregistré de la personne interrogée.
- Composition démographique du ménage (par sexe, par âge).
- Nombre de personnes à charge du ménage (catégorie de 16 à 60 ans).
- Taille du ménage enregistré.
- Durée de l'assistance du PAM.

### 2. REVENU, DÉPENSES ET BESOINS PRINCIPAUX

- Les trois sources principales de revenus monétaires au cours des trois derniers mois (sur la liste ci-après):
  - \* Aucune source d'argent, envois de fonds, commerce/petite entreprise du secteur informel, petits emplois précaires, épargne, commerce officiel, argent provenant d'organismes humanitaires, crédit/dette formels (banques), crédit/dette informels (amis, boutiques), vente d'actifs, vente d'aide alimentaire, dons de la famille/d'amis, emploi structuré/travail qualifié, autre.
- Part des dépenses du ménage consacrée à la nourriture (en pourcentage).
- Les trois besoins principaux du ménage (sur la liste suivante):
  - \* Une nourriture plus abondante, des aliments de meilleure qualité, un appui pour payer le loyer ou améliorer son habitat, combustible pour cuisiner, électricité, médicaments/santé, éducation/livres, aide psychosociale, vêtements/chaussures, ustensiles de cuisine, autres biens domestiques, intrants agricoles, transport, argent liquide, crédit, emploi, amélioration de la sécurité, aucuns besoins de base non satisfaits, autres.

### 3. STRATÉGIES DE SURVIE DU MÉNAGE

- Stratégies de survie du ménage pour faire face au manque de nourriture ou d'argent pour en acheter (au cours des sept derniers jours):
  - \* Se nourrir d'aliments moins appréciés et meilleur marché, emprunter des aliments ou s'en remettre à l'aide de la famille ou d'amis, diminuer le nombre de repas quotidiens, réduire les portions servies à chaque repas, diminuer la consommation de certains membres de la famille, des membres de la famille mangent chez des amis ou des voisins, acheter des produits alimentaires à crédit
- Stratégie adoptée par le ménage pour subvenir à ses besoins alimentaires essentiels (au cours des 30 derniers jours):
  - \* Vendre des biens du ménage, vendre des actifs productifs ou des moyens de transport, déscolarisation des enfants faute de ne pouvoir payer les frais, ne pas aller chez le médecin ou ne plus suivre de traitement médical en raison de la dépense que cela représente, accepter des emplois temporaires à haut risque/illégaux/socialement dégradants/abusifs, faire exercer à des enfants en âge scolaire des activités rémunératrices (y compris mendier), emprunter de l'argent/des denrées par l'intermédiaire d'un prêteur officiel/d'une banque/d'une boutique.

### 4. CONSOMMATION ALIMENTAIRE

- Nombre de repas du ménage par jour.
- Caractéristiques du profil de consommation.
- Origine des aliments.

**Encadré 86: Données Principales à recueillir lors du suivi post-distribution (suite)**

(Voir également le [questionnaire standard du PAM à utiliser au niveau des ménages](#), et les [modules VAM à utiliser pour calculer le score de consommation alimentaire et l'indice des stratégies de survie](#), évaluation de la sécurité alimentaire en situation d'urgence, pages 62 à 66 et 75 à 79)

**5. ASSISTANCE DU PAM**

- Paiement/faveur octroyés pour obtenir l'assistance du PAM.
- Pratique le partage.
- Pratique la revente.
- Problèmes perçus concernant l'assistance du PAM au cours du dernier cycle de distribution: bénéficiaires obligés d'abandonner une partie de leurs produits alimentaires/bons, paiement par les bénéficiaires pour obtenir des produits alimentaires/bons, échange de produits alimentaires/bons par les bénéficiaires contre des articles non alimentaires/biens/services (y compris sexuels), vente de produits alimentaires/bons par les bénéficiaires, faux papiers d'identité/bons/cartes de rations et/ou inconscience des bénéficiaires au sujet de ce problème ou de tout autre problème (indicateurs de processus).
- Compréhension du programme d'assistance alimentaire par le ménage: valeur ou quantité du transfert, site de l'échange, durée du cycle d'échange, comportements autorisés/interdits en ce qui concerne l'accès au processus de transfert/d'échange, connaissance de la technologie (dans le cas de bons électroniques, des cartes à bande magnétique, d'un téléphone mobile/des SMS...)
- Mécanisme de communication des retours et des plaintes et mesures correctives les plus fréquents (assistance téléphonique du PAM, du partenaire, autorités locales, représentant communautaire, personnel du PAM, personnel du partenaire, autres, ne sait pas) (indicateurs de processus).
- Date du dernier transfert d'assistance alimentaire reçue.
- Modalités de transfert préférées du ménage.

**6. USTENSILES DE CUISINE ET PERTE DE PRODUITS ALIMENTAIRES**

- Perte de produits alimentaires du ménage au cours du mois écoulé (et, si la réponse est positive, raison principale).
- Capacité de cuisinier du ménage (et, si la réponse est négative, raison principale).

**7. NUTRITION**

- Allaitement des enfants.
- Régime alimentaire des enfants de six à 23 mois.

**8. MAÎTRISE DES RESSOURCES**

- Répartition des responsabilités en matière de contrôle des ressources entre les membres du ménage, y compris pour l'assistance reçue – qui décide de l'utilisation du transfert?
- Répartition des ressources au sein du ménage – qu'achète le ménage et qui se charge des achats?

## Encadré 87: Principaux éléments à prendre en compte pour les groupes thématiques

**Impact de l'assistance sur la dynamique au sein de la communauté; satisfaction des bénéficiaires (indicateurs de résultats, recueillis par voie d'observation, de discussions en groupes thématiques, d'entretiens avec des interlocuteurs privilégiés, d'autres membres de la communauté, de participants individuels, etc.)**

- Exclusion de membres de la communauté de l'assistance et raisons (par ex., ceux qui ne sont pas capables d'utiliser le mécanisme de transfert, ceux qui ont du mal à ouvrir un compte en banque).
- Utilisation du transfert.
- Perception de l'organisation et partage de l'information concernant le projet.
- Perception de la disponibilité des produits alimentaires, du choix, des prix et de la qualité.
- Perception de la sûreté et de la sécurité des bénéficiaires sur les sites de distribution et aux alentours, aux points d'échange des bons et aux alentours, et au sein du ménage.

*NOTE: il est conseillé d'organiser certaines des discussions de groupes thématiques séparément pour les hommes, pour les femmes et pour les jeunes.*

 Instructions du PAM sur les entretiens et les [Discussions en groupes thématiques](#)

# PARTIE C

## CYCLE DE DISTRIBUTION



PMA/Djaounsede Pardon



**C. CYCLE DE DISTRIBUTION**

<b>C.1 RÔLES, RESPONSABILITÉS ET SÉPARATION DES TÂCHES</b> .....	<b>133</b>
C.1.1 Matrice RACI par domaine d'activité .....	133
C.1.2 Directive commune des départements des opérations (OS), et de la gestion des ressources et de l'obligation réditionnelle (RM) .....	135
<b>C.2 SERVICE D'ASSISTANCE ET GESTION DE LA PLATEFORME IT</b> .....	<b>136</b>
<b>C.3 GESTION DES RISQUES POUR LES SCÉNARIOS DE REMISE IMMEDIATE D'ESPÈCES</b> ....	<b>137</b>
C.3.1 Transport des fonds .....	137
C.3.2 Stockage des fonds .....	139
C.3.3 Distribution et suivi .....	139
C.3.4 Exposition aux risques .....	139
C.3.5 Procédures à suivre en cas de perte .....	139
<b>C.4 RESPONSABILITÉS ENVERS LES PARTIES PRENANTES DU PROJET</b> .....	<b>140</b>
C.4.1 Coordination extérieure .....	140
C.4.2 Communication extérieure .....	142
<b>C.5 SUIVI ET RAPPORTS</b> .....	<b>142</b>
C.5.1 Rôles et responsabilités habituels en matière de suivi.....	142
C.5.1.1 Suivi et évaluation (M&E) des programmes .....	144
C.5.1.2 Suivi de la chaîne d'approvisionnement .....	144
C.5.1.2.1 Suivi de la chaîne d'approvisionnement .....	144
C.5.1.2.1.1 Suivi de la performance des détaillants .....	144
C.5.1.2.1.2 Détection rapide des défaillances de l'approvisionnement .....	145
C.5.1.2.2 Logistique transformationnelle .....	145
C.5.1.2.3 Suivi de la qualité/sécurité sanitaire des produits alimentaires .....	145
C.5.1.2.4 Suivi de l'exécution des transferts (espèces ou bons) .....	146
C.5.1.3 Risques de sécurité .....	146
C.5.2 Activités de suivi et rapports.....	147
C.5.2.1 Collecte des données .....	147
C.5.2.2 Compilation et validation des données .....	147
C.5.2.3 Analyse des données et préparation des produits d'information .....	147
C.5.2.4 Utilisation des constatations issues du suivi .....	147
C.5.3. Rapports standard sur les projets (SPR) et rapport annuel sur les résultats (APR).....	147
<b>C.6. LISTE DE CONTRÔLE CONCERNANT L'EXÉCUTION</b> .....	<b>149</b>
<b>ANNEXE 1.</b> Schéma détaillé de la directive commune OS2013/003 RM2013/005 .....	150

## PARTIE C

### CYCLE DE DISTRIBUTION

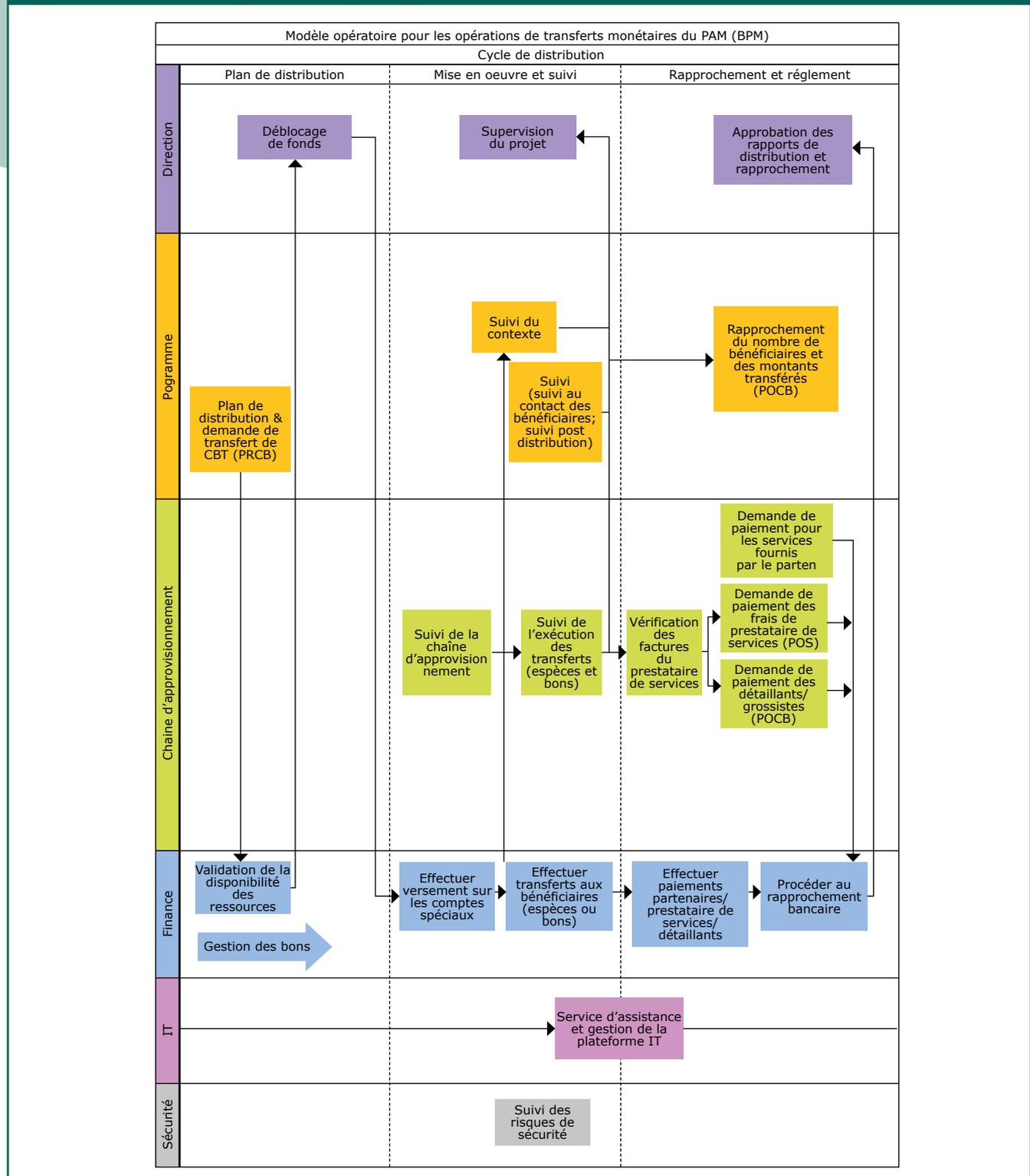
Lorsque toutes les dispositions nécessaires ont été prises pour mettre en place l'intervention, comme indiqué en détail dans la partie B, l'exécution du projet peut démarrer. L'unité des programmes assure en général la coordination de l'exécution. La direction se charge de superviser les processus d'exécution et de veiller à ce que les diverses tâches soient

effectuées dans les délais voulus et que toutes les parties concernées s'acquittent de leurs obligations.

Conformément aux instructions internes, au cours de la phase d'exécution du projet les rôles et les responsabilités sont de préférence répartis entre les diverses fonctions comme le montre la figure 21.

Outre les processus essentiels d'exécution des programmes de transferts de type monétaire,

Figure 21 : Modèle opératoire (BPM)



on trouvera dans cette partie du manuel les aspects et les documents dont le bureau de pays doit tenir compte au cours de l'exécution du projet, et en particulier:

- la matrice RACI;
- la gestion des risques liés à la manipulation d'argent liquide, en cas de transport des fonds et des bons par le personnel du PAM;
- l'obligation de rendre des comptes et la coordination avec les parties prenantes externes;
- le suivi des risques de sécurité;
- la gestion de la plate-forme/services d'assistance informatique;
- le dispositif de suivi et de communication de l'information

## C.1 RÔLES, RESPONSABILITÉS ET SÉPARATION DES TÂCHES

### C.1.1 MATRICE RACI PAR DOMAINE D'ACTIVITÉ

La matrice RACI (*Réalise, Assume, Consulté, Informé*) présente de manière détaillée les attributions de chaque unité au cours de chaque étape d'exécution d'un programme de transferts de type monétaire. Les bureaux de pays devront se référer à la matrice RACI, qui fait partie intégrante du présent manuel, notamment à la partie concernant l'exécution, car le manuel n'est pas aussi détaillé que la matrice. Cette matrice présente le modèle opératoire (BPM) des transferts de type monétaire de manière beaucoup plus

#### Encadré 88: Aperçu général de l'exécution d'une opération de transferts de type monétaire

Processus	Tâche/élément du processus	Principale unité responsable
Identification et enregistrement des bénéficiaires	Critères de ciblage	Programmes
	Sélection des bénéficiaires	Programmes
	Enregistrement/inscription des bénéficiaires	Programmes et ICT pour SCOPE
	Distribution du moyen de transfert aux bénéficiaires (jetons, carte bancaire, carte SIM)	Programmes
Sensibilisation et mobilisation	Campagne d'information, d'éducation et de communication	Programmes
Distribution	Confirmation de la disponibilité des ressources (au regard du plan d'affectation)	Filière d'approvisionnement (pipeline)
	Validation de la disponibilité des ressources	Finances
	Planification du cycle de distribution (approbation et validation)	Programmes
	Prévisions de trésorerie nécessaires pour couvrir les besoins du programme	Programmes
	Demande de fonds sur la base de ces prévisions	Finances
	Bon de commande concernant les transferts de type monétaire (POCB, sur la base du PRCB établi par l'unité des programmes au cours de la phase précédente)	Achats
	Approvisionnement du compte spécial du projet/du compte d'avances/du sous-compte d'avances	Finances
	Dans le cas où le PAM assure la distribution directement par le biais d'un partenaire/prestataire de services: Lettre d'autorisation	Finances
	Dans le cas où le PAM assure la distribution par l'intermédiaire d'un partenaire/prestataire de services: feuille de saisie de services (SES) - prestations (espèces/bons transférés aux bénéficiaires) – POCB	Programmes
	Effectuer le virement au partenaire/prestataire de services sur la base de la SES	Finances
Distribution aux bénéficiaires	Programmes/ Partenaire/ prestataire de services	

### Encadré 88: Aperçu général de l'exécution d'une opération de transferts de type monétaire (suite)

Processus	Tâche/élément du processus	Principale unité responsable
Suivi	Suivi des distributions (DM), suivi par contact avec les bénéficiaires (BCM) et suivi post-distribution (PDM) (processus, produits et effets directs)	Programmes
	Suivi de la performance du partenaire coopérant	Programmes
	Suivi des prix sur les marchés (des produits alimentaires et du travail)	VAM
	Suivi de l'exécution des transferts (distribution des espèces et/ou échange des bons)	Logistique
	Suivi de la chaîne d'approvisionnement et gestion de la continuité	Logistique
	Suivi de la qualité des produits alimentaires	Logistique
	Suivi des risques de sécurité	Sécurité
Rapports	Rapport sur l'exécution des services en faveur des bénéficiaires	Du partenaire à Programmes
	Rapport sur l'exécution des services de transfert	Du partenaire ou du prestataire à Logistique
	Rapport de confirmation du transfert aux bénéficiaires	Du prestataire à Finances
Rapprochement	Rapprochement concernant l'exécution des transferts (PODA/POS)	Logistique
	Vérification des bénéficiaires et suivi	Programmes
	Feuille de saisie de services – prestation (POCB)	Programmes (pour un transfert espèces/ bons via partenaire/ prestataire)/ Logistique (pour un transfert de bons via détaillants)
	Feuille de saisie de services – service (PODA, POS)	Logistique (sauf pour les services de sécurité, pour lesquels la SES est émise par Sécurité)
	Quand le PAM assure directement l'exécution: ajuster le montant estimé de la SES pour indiquer la valeur réelle des échanges de bons – POCB	Programmes
	Quand le PAM assure l'exécution par le biais d'un partenaire/ prestataire de services et/ou a recours à un partenaire pour mener à bien des activités programmatiques autres que la distribution: ajuster le montant estimé de la SES pour indiquer la valeur réelle du service – PODA/POS	Logistique
	Quand le PAM transfère des fonds aux partenaires avant la distribution ou les échanges: l'unité des programmes réconcilie le montant des fonds transférés au partenaire (valeur du POCB) avec le montant de la collecte des fonds/ de l'encaissement des bons. L'unité des finances émet et enregistre le montant reçu et le déduit du paiement suivant.	Finances
Paiement	Traiter/effectuer les paiements correspondant au processus	Finances

précise en ce qui concerne les divers aspects des processus et les diverses tâches, qui sont clairement répertoriés et attribués à la fonction compétente dont le rôle est indiqué (par exemple Réalise, Assume, Consultée, Informée). La matrice RACI différencie par ailleurs la séquence des diverses tâches en fonction de la modalité de transfert, du moyen d'exécution et du scénario comptable choisis. Plus important encore, elle tient compte de la séparation des tâches. Le bureau de pays garde une certaine autonomie en matière d'attribution des tâches, en fonction de la structure et de la capacité de ses effectifs, et le regroupement recommandé d'unités et de tâches a pour but d'aider le bureau à éviter d'éventuels conflits d'intérêts. En particulier, la matrice l'aide à :

- visualiser clairement les diverses tâches exigées par chaque processus répertorié dans le modèle opératoire (BPM);
- déterminer le degré de participation de chaque unité à chaque aspect des processus;
- identifier les aspects à exécuter en fonction de chaque modalité de transfert et chaque moyen d'exécution;
- garantir la séparation des tâches.

L'encadré 88 donne un aperçu global de l'exécution des opérations recourant aux transferts de type monétaire. Il permet simplement de visualiser la séquence globale des diverses composantes du cycle. La matrice RACI donne beaucoup plus de détails sur les diverses étapes opérationnelles de l'intervention, et il est fortement recommandé de la consulter au cours de la phase d'exécution.

### **C.1.2 DIRECTIVE COMMUNE DES DÉPARTEMENTS DES OPÉRATIONS (OS), ET DE LA GESTION DES RESSOURCES ET DE L'OBLIGATION REDDITIONNELLE (RM)**

La Directive commune [OS2013/003](#) [RM2013/005](#) établit les principes et procédures financières applicables en vue de développer les opérations de transferts monétaires/bons dans le cadre des programmes d'assistance alimentaire. La matrice RACI porte davantage sur les aspects opérationnels de l'exécution et donne des indications générales, et la Directive commune aborde le cycle de distribution du point de vue comptable et est d'application obligatoire. La Directive commune fait partie intégrante du présent manuel et de la matrice RACI.

La Directive commune donne des instructions détaillées sur :

- i) la gestion des ressources correspondant à la nouvelle structure des projets et des catégories de coûts, conformément à l'examen du cadre de financement (Financial Framework Review, FFR), pour ce qui est de la gestion des contributions et de la Filière d'approvisionnement (pipeline), des montants engagés au titre des transferts de type monétaire (POCB) et des coûts y afférents (PODA, POS, PONF).
- ii) les achats et les contrats (section B.3).
- iii) la gestion financière tout au long du cycle de distribution, en particulier l'évaluation des risques financiers et leur atténuation, la gestion des liquidités (demande de fonds, assurance transport de fonds, rapprochement, etc.), décaissements, contrôles internes, comptabilisation des dépenses et gestion des bons (stockage et distribution, prescriptions en matière d'enregistrement des données relatives aux bons, règles relatives aux stockage des bons remboursés, procédures de destruction des bons).

Un aperçu détaillé de cette directive est joint à l'annexe 1. Par ailleurs, la Directive commune répertorie cinq scénarios comptables principaux pour les quatre modèles de distribution standard. Ces cinq scénarios sont présentés dans l'encadré 89, le détail des processus et des attributions s'y rapportant figurent à l'annexe 2 de la Directive commune. Les transactions entraînant des opérations à effectuer sous WINGS sont présentées pour les divers scénarios à l'annexe 3 de la Directive commune.

### Encadré 89: Cinq scénarios comptables principaux

Modalité de transfert	Modèle de distribution	Scénario comptable	
Transferts en espèces	Compte de caisse; Remise immédiate d'espèces	A.1	Distribution d'argent/d'espèces effectuée directement par le PAM
		A.2	Distribution d'espèces effectuée directement par un membre du personnel du PAM*
		A.3	Distribution d'espèces effectuée par l'intermédiaire d'un partenaire ou d'un prestataire de services
Transferts sous forme de bons	Bons papier et bons électroniques	A.4	Remboursement aux détaillants des bons encaissés effectué directement par le PAM
		A.5	Remboursement aux détaillants des bons encaissés effectué par l'intermédiaire d'un partenaire ou d'un prestataire de services

\* S'applique uniquement à la remise directe d'espèces.

## C.2 SERVICE D'ASSISTANCE ET GESTION DE LA PLATEFORME IT

Le PAM est tenu de s'assurer que la "chaîne numérique" fonctionne de manière fiable et exécute les transferts de type monétaire en faveur des bénéficiaires d'une manière harmonieuse et prévisible. En cas de problème, les bénéficiaires et les autres intervenants de cette chaîne (en particulier les détaillants) doivent être en mesure de contacter un service d'assistance ou de téléassistance pour signaler le problème ou communiquer une plainte. Depuis que la plateforme SCOPE (et certains autres systèmes actuellement utilisés par les bureaux de pays) a été introduite, le PAM se charge d'une partie ou de la totalité de la chaîne numérique, et doit être à même de répondre aux problèmes des bénéficiaires, des détaillants, des partenaires ou du personnel du PAM. Cela signifie un changement radical en matière de fonctionnement des services d'assistance informatique du PAM.

Dans certains cas, la solution "du dernier kilomètre", c'est-à-dire le dispositif d'exécution des transferts effectif (cartes, téléphones mobiles, terminal du point de vente) sera opéré par un prestataire de services, qui devra alors se charger également de résoudre les problèmes. Dans ce cas, le PAM doit néanmoins être en capacité de répondre aux questions des bénéficiaires et à leurs plaintes, et de les orienter vers l'entité concernée.

Dans d'autres cas, le PAM pourra être son propre prestataire de services en mettant en service une solution personnalisée (par ex., SCOPECARD) et en fournissant les services nécessaires à cette opération. Le service d'assistance doit alors être à même de résoudre directement tous les

problèmes qui se posent sur le terrain ou de fournir un appui au partenaire coopérant qui exécute le service.

Pour appuyer l'unité informatique du bureau de pays dans ses nouvelles attributions, l'équipe chargée des services d'appui SCOPE du bureau régional de Nairobi propose un service d'installation et de formation des services d'assistance des bureaux de pays pour qu'ils puissent répondre aux besoins de tous les usagers de la chaîne numérique, à commencer par les utilisateurs de SCOPE des bureaux de pays, en passant par ceux des partenaires coopérants, et jusqu'aux détaillants utilisant les terminaux de point de vente sur le terrain et aux bénéficiaires qui reçoivent leurs prestations par moyen numérique. Ces services d'assistance seront également chargés du suivi des prestataires de services extérieurs si les problèmes qui leur sont signalés résultent de problèmes en rapport avec les systèmes des prestataires.

📖 Si le bureau de pays utilise actuellement SCOPE et souhaite en savoir davantage sur le type d'appui que peut lui fournir l'équipe SCOPE du Siège, voir [site Web SCOPE](#).

### C.3 GESTION DES RISQUES POUR LES SCÉNARIOS DE REMISE DIRECTE D'ESPÈCES

Pour les programmes dans le cadre desquels le personnel du PAM distribue directement de l'argent liquide, des dispositions doivent être prises en matière de transport et de distribution, en consultant soit le conseiller en matière de sécurité du Département de la sûreté et de la sécurité des Nations Unies (UNDSS) ou, s'il est présent, le responsable de la sécurité du PAM sur le terrain.

#### C.3.1 TRANSPORT DES FOND

Pour les programmes dans le cadre desquels le personnel du PAM distribue directement de l'argent liquide, des dispositions doivent être prises en matière de transport et de distribution, en consultant soit le conseiller en matière de sécurité du Département de la sûreté et de la sécurité des Nations Unies (UNDSS) ou, s'il est présent, le responsable de la sécurité du PAM sur le terrain.

##### **Dans la mesure du possible, les transporteurs doivent être assurés**

Lorsque de l'argent liquide est transporté jusqu'à un emplacement hors site où le PAM le distribue aux bénéficiaires directement, une police d'assurance transferts de fonds et des gardes sont nécessaires. Les contrats conclus avec ces prestataires de services de transport doivent préciser clairement que le prestataire de services assume l'intégralité des risques. La police d'assurance globale en vigueur du PAM couvrant les transports de fonds assure le transport de l'argent liquide entre les bureaux du PAM et le site.

##### **En principe, le personnel ne doit pas transporter d'argent liquide**

Dans les cas où le contexte opérationnel oblige un membre du personnel du PAM à transporter et à décaisser de l'argent liquide aux bénéficiaires, il ou elle doit être informé(e) des risques, doit être volontaire et avoir reçu une formation adaptée et être accompagné d'un garde de sécurité. Le bureau de pays doit dans tous les cas veiller à ce que le membre du personnel soit au courant qu'il ne doit jamais résister à une tentative de vol et qu'il doit toujours remettre l'argent liquide et signaler immédiatement l'incident. Le transport

de fonds doit être effectué conformément aux procédures prévues par le PAM en la matière (voir section C.1.2), et être autorisé et approuvé par l'unité des finances et la direction.

##### **Planification rigoureuse**

Le transport de fonds doit être soigneusement planifié. Le détail des plans ne doit être communiqué qu'à un nombre très restreint de membres du personnel - uniquement à ceux qui ont véritablement besoin d'être informés - et conformément aux procédures du PAM relatives à l'assurance transport de fonds.

##### **Communications chiffrées**

Toutes les communications relatives au transport de fonds doivent être codées ou chiffrées. Les codes doivent être régulièrement modifiés. Les mots servant de code de manière répétitive doivent être évités. Le détail des transferts de fonds ne doit jamais être communiqué par courriel ou par fax.

##### **Délais et itinéraires**

Les horaires et les itinéraires des transferts de fonds doivent varier de façon à être imprévisibles pour toute personne extérieure. Aucun argent liquide ne doit être stocké dans des casiers d'aéroport, des chambres d'hôtel, des bureaux non sécurisés, des terminaux ferroviaires, etc. Les fonds doivent être transportés à destination dès réception et/ou placés dans le coffre-fort d'une banque ou d'un bureau sécurisé des Nations Unies.

##### **Comptage de l'argent**

Si l'argent liquide ne peut être transporté dans un conteneur serti et correctement scellé par une banque, des dispositions préalables devront être prises avec la banque émettrice pour qu'elle fournisse une salle privée où le transporteur pourra vérifier qu'il n'y a pas de faux billets et pourra compter l'argent en présence d'un employé de la banque. L'identité de la personne qui viendra chercher et transportera l'argent ne doit être connue que d'un nombre restreint de personnes. En cas de suspicion que les procédures établies risquent de ne pas être suivies, il faudra envisager la suspension des livraisons d'argent liquide et un examen de toutes les procédures.

## Transport d'un volume important d'argent liquide

Au moins **deux gardes armés** doivent accompagner tout mouvement d'argent liquide d'un montant supérieur à 100 000 USD ou du montant établi lors de l'évaluation des risques de sécurité, le montant le plus faible étant retenu. Des signaux de détresse devront être convenus au préalable et les gardes et les membres du personnel doivent être équipés des moyens de communication adaptés et porter des gilets pare-balles sous leurs vêtements, si le contexte l'impose.

**Deux véhicules au minimum** sont nécessaires pour transporter des fonds par la route. Pour les montants supérieurs à la limite fixée lors de l'évaluation des risques de sécurité, le transport ne pourra se faire que par voie aérienne. Les signaux d'appel des avions des Nations Unies transportant de l'argent liquide doivent être régulièrement modifiés. Les membres du personnel autorisé (accompagnés par des gardes armés), ou les transporteurs agréés de banques ou de services de transport de fonds doivent utiliser une voiture blindée pour charger directement les fonds en soute.

## C.3.2 STOCKAGE DES FONDS

L'argent liquide doit être stocké dans un coffre spécifiquement construit à cette fin, conformément aux procédures financières du PAM.

Les soldes de liquidités doivent être maintenus au minimum requis (en accord avec le Bureau du Trésor, et défini au cas par cas). Ce montant devra être périodiquement évalué compte tenu des risques de sécurité, des difficultés de réapprovisionnement et de l'évolution des besoins opérationnels.

## C.3.3 DISTRIBUTION ET SUIVI

Une évaluation spéciale des risques de sécurité doit être effectuée en ce qui concerne les dispositions prises en matière de distribution d'argent liquide, de façon à réduire les risques au minimum (section A.2.2.8).

## C.3.4 EXPOSITION AUX RISQUES

Les programmes faisant appel aux transferts de type monétaire obligent les bureaux de pays à administrer un gros volume d'argent

### Encadré 90: Mesures d'atténuation des risques concernant les distributions d'argent liquide

- Informer toutes les parties prenantes du projet au sein de la communauté (y compris personnes âgées, autorités locales, personnes ne bénéficiant pas du projet) au sujet de l'utilisation des espèces (critères de ciblage, raison d'être de la prestation, moyens d'exécution).
- S'assurer que tous les membres de la communauté comprennent les conséquences de toute menace de sécurité: suspension du projet ou retrait de l'assistance.
- La distribution des espèces doit être soigneusement planifiée. Le détail des plans ne doit être communiqué qu'à un groupe très restreint de membres du personnel uniquement à ceux qui ont véritablement besoin d'être informés.
- N'informer les personnes venant collecter de l'argent liquide que peu de temps avant la distribution.
- Limiter le montant d'argent liquide à distribuer en une seule fois (et augmenter la fréquence des distributions, si besoin est). Ce montant ne doit pas dépasser le montant couvert par l'assurance transport de fonds qui peut être remis aux bénéficiaires au cours d'une seule journée.
- Augmenter le nombre des sites de distribution et/ou en changer de manière aléatoire, car augmenter le nombre de sites de distribution réduit la valeur totale de la somme détenue par site et le fait de changer de site réduit la prévisibilité des distributions. Varier les personnes responsables (personnel du PAM) des distributions sur place.
- Procéder à l'installation du site de distribution le jour même de la distribution.
- Renforcer le dispositif de sécurité sur le site de distribution.
- Veiller à ce que la distance entre le site de distribution et le lieu de résidence des bénéficiaires soit acceptable du point de vue de la sécurité, et à ce que la distribution des espèces/de bons s'achève à temps pour que les bénéficiaires rentrent chez eux avant la nuit tombée.
- Assurer un suivi en temps réel de tous les mouvements d'argent liquide par le bureau chargé des communications/radio.
- Éviter de passer la nuit sur le site des distributions d'argent liquide, même si la distribution est achevée. Cela pourrait alimenter la rumeur voulant que l'organisation garde de l'argent liquide sur place.

liquide, ce qui augmente les risques courus par les bureaux de pays et les organismes de contrepartie, y compris le risque de change. En vue d'atténuer ces risques, il est crucial qu'ils remplissent avec précision les prévisions de liquidités et que les comptes en banque soient provisionnés juste à temps. Le seuil recommandé est un minimum de 25% des remboursements ultérieurs; le bureau de pays doit toutefois convenir avec le Bureau du Trésor du Siège d'un niveau adapté à ses besoins opérationnels.

### **C.3.5 PROCÉDURES À SUIVRE EN CAS DE PERTE**

Les unités des finances et de la logistique élaborent en ce moment une directive sur les procédures financières relatives à l'enregistrement des pertes liées aux transferts de type monétaire aux bons. En attendant, les bureaux de pays doivent se mettre en contact avec les unités des finances et de la logistique pour établir des procédures en cas de perte ou de vol d'espèces ou de bons. Les accords conclus sur le terrain et les contrats de services devraient stipuler les responsabilités en ce qui concerne les pertes. En cas de pertes liées aux transferts en argent et/ou aux bons une procédure d'enquête devra être appliquée.

## **C.4 RESPONSABILITÉS ENVERS LES PARTIES PRENANTES DU PROJET**

### **C.4.1 COORDINATION EXTÉRIEURE**

Les transferts de type monétaire sont, de par leur nature, utilisés dans des secteurs divers. De fait, ces modalités de transfert peuvent répondre à la plupart des besoins. Il est donc nécessaire d'assurer la coordination entre tous les organismes, qu'ils interviennent dans le cadre du système des clusters ou non, de façon à utiliser les transferts de type monétaire en toute harmonie. On respecte ainsi le principe consistant à "ne pas nuire", et on crée des possibilités d'améliorer l'efficacité (économies d'échelle) et l'efficacité (amélioration de la coordination de l'intervention aussi bien au stade de la conception que de l'exécution).

Le PAM, en sa qualité de co-chef de file du cluster de la sécurité alimentaire, doit veiller à ce que la ou les modalités retenues pour une intervention humanitaire en fonction des besoins de la sécurité alimentaire soient

examinées au sein de ce forum. Il est crucial d'améliorer la conception et l'exécution de l'intervention dans l'ensemble du secteur.

En outre, s'il n'en existe pas encore un, le bureau de pays devra plaider en faveur de la création d'un groupe de travail technique multisectoriel sur les transferts de type monétaire qui servira de communauté de pratique et d'instance de coordination, d'appui technique entre pairs et d'apprentissage sur les programmes de transferts de type monétaire impliquant de multiples secteurs dans le cadre d'activités de préparation de réponse aux urgences ainsi que de développement (encadré 91). Le PAM devra toujours participer activement à ce groupe de travail. En général, c'est le service chargé des programmes qui représente le PAM au sein de ce groupe de travail.

En sa qualité de chef de file ou co-chef de file de clusters (sécurité alimentaire, télécommunications d'urgence, logistique), le PAM a un rôle à jouer dans les programmes de transferts de type monétaire en partageant l'information qu'il a recueillie dans le cadre de ses évaluations de la chaîne d'approvisionnement, de la sécurité alimentaire, des marchés, du secteur des technologies de l'information, et qui peuvent être utiles pour les programmes de transferts de type monétaire. Dans le cadre du cluster, le PAM peut réunir divers acteurs et discuter des meilleures pratiques et des difficultés rencontrées dans le but d'améliorer l'efficacité.

## Encadré 91: Principales thématiques à aborder au sein des groupes de travail technique

Problématiques prioritaires en fonction du contexte	Résultats suggérés
<p>Qui fait quoi et où (3Ws)– et collecte d’autres données (volumes, modalité, conditions imposées, moyens d’exécution, partenaires/ prestataires de services, etc.) pour assurer la complémentarité des divers aspects de l’intervention, éviter les lacunes et/ou les doublons.</p>	<p>Savoir qui fait quoi et où au sein des clusters, y compris s’agissant de rendre compte des interventions utilisant des espèces. Création d’une base de données sur les caractéristiques des programmes distribuant des espèces.</p>
<p><b>Recours aux transferts monétaires par secteur d’activité</b> (module de la sécurité alimentaire, en particulier). Veiller à ce que des études de marché soient prévues dans le cadre des évaluations multisectorielles et à ce que les résultats en soient communiqués à tous les clusters; s’assurer que les interventions recourant aux transferts en espèces et/ou aux bons soient systématiquement passés en revue et que les enseignements et les meilleures pratiques qui en sont tirés soient diffusés à tous les clusters et au sein de chacun d’entre eux.</p>	<p>Communication des principales constatations des études de marché à tous les clusters. Envisager le recours aux transferts de type monétaire comme une option dans le cadre des diverses interventions sectorielles. Échange entre clusters des meilleures pratiques et des enseignements tirés des programmes de transferts de type monétaire.</p>
<p><b>Évaluations</b> (partager les résultats des évaluations, repérer les lacunes et les doublons dans les évaluations, convenir des méthodologies et des formats afin de pouvoir harmoniser et comparer les données, organiser des évaluations communes en regroupant les ressources et en harmonisant les méthodes).</p>	<p>Diffusion des principales constatations des évaluations entre membres du groupe de travail technique. Réduire les doublons au minimum dans les évaluations. Harmonisation accrue des évaluations, ce qui facilite les comparaisons.</p>
<p><b>Acceptabilité des transferts en espèces</b> (communication commune, lobbying ou envoi de messages en vue d’évaluer si les réserves émises au sujet des distributions d’espèces sont dues au conservatisme, à la culture ou à de réelles préoccupations).</p>	<p>Convenir d’une stratégie de communication (formelle ou informelle) concernant les avantages potentiels des distributions d’espèces. Campagne et supports communs de communication.</p>
<p><b>Planification d’urgence et préparation</b> (promotion de la coordination, de l’acceptabilité, du respect des délais et de la reproductibilité, et partage de l’information concernant les données issues des évaluations, les agents d’exécution, les méthodes de paiement, les enseignements tirés).</p>	<p>Partage des plans d’urgence et de préparation entre les membres du groupe de travail technique. Définition et justification du rôle du groupe de travail en situation d’urgence.</p>
<p><b>Harmonisation des tarifs et du montant des indemnités accordées</b> Bien qu’il dépende de l’objectif du projet, le montant de l’indemnité versée devra être harmonisé, notamment en ce qui concerne les tarifs quotidiens des activités espèces contre travail afin de ne pas nuire aux communautés bénéficiant de l’assistance (les facteurs à prendre en compte pour fixer les tarifs: salaire minimum légal, taux pratiqués sur le marché du travail – travail qualifié/non qualifié, hommes/femmes, en fonction de la saison – et montant moyen des dépenses permettant de subvenir aux besoins essentiels).</p>	<p>Harmonisation des tarifs quotidiens pour le travail qualifié et non qualifié dans le cadre des activités espèces contre travail, dans chaque domaine. Si possible, harmonisation du montant accordé pour atteindre les objectifs dans le cadre de projets similaires. Dispositif ou méthode convenu d’adaptation du montant de l’indemnité ou des tarifs, si nécessaire, en fonction de l’inflation.</p>
<p><b>Méthodes de paiement et prestataires de services</b> Partager l’information sur les méthodes de paiement et les prestataires de services ainsi que sur les problèmes spécifiques (enregistrement, protection des données personnelles, connaissance de la technologie et acceptation par les utilisateurs, exclusion possible de groupes vulnérables, fixation des délais) et les caractéristiques s’y rapportant (coût, couverture, transparence, fiabilité, sécurité, renommée, etc.) Repérer les risques de saturation de toute méthode de paiement ou de tout prestataire de service (liquidités insuffisantes) ainsi que les possibilités dont dispose le groupe de travail technique en matière de négociations avec les prestataires de service en vue d’améliorer les services.</p>	<p>Partage de l’information regroupée dans une matrice de l’ensemble des méthodes et des agents. Négociation commune avec les prestataires de service.</p>

**Encadré 91: Principales thématiques à aborder au sein des groupes de travail technique (suite)**

Problématiques prioritaires en fonction du contexte	Résultats suggérés
<p><b>Suivi et évaluation</b>  <i>Au minimum, promouvoir les meilleures pratiques entre les institutions.</i></p>	Diffusion entre institutions des directives, méthodologies et formats concernant le M&E.
<p><b>Obligation de rendre des comptes et transparence</b>  <i>Au minimum, promouvoir les meilleures pratiques entre les institutions.</i></p>	Communication entre institutions des approches suivies en matière d'obligation de rendre des comptes et de transparence, des meilleures pratiques, des enseignements tirés des projets et des formats utilisés.
Questions supplémentaires	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordination et plaidoyer avec les donateurs.</li> <li>• Coordination et plaidoyer avec le gouvernement.</li> <li>• Problématiques du genre, inter-génération, protection et sécurité.</li> </ul>	

**Encadré 92: Exemple de termes de référence d'un groupe de travail technique chargé des transferts de type monétaire**

- Partager l'information et coordonner la communication concernant les programmes de transferts de type monétaire.
- Élaborer une série de directives sur les pratiques communes à suivre pour fournir une assistance sous forme de transferts de type monétaire.
- Élaborer un cadre plus large concernant le recours aux transferts de type monétaire en application du principe consistant à "ne pas nuire".
- Répondre aux questions des membres concernant à la fois les aspects techniques et la politique générale, et leur fournir des directives et des orientations.
- S'assurer que les interventions ayant les mêmes objectifs ne se chevauchent pas ou n'aient aucun impact négatif les unes sur les autres.

Source: Cash Learning Partnership, groupe de travail technique chargé des transferts de type monétaire – petits guides pour les discussions.

**C.4.2 COMMUNICATION EXTÉRIEURE**

Tout au long de l'exécution du projet, le bureau de pays doit communiquer régulièrement avec les parties prenantes extérieures (bénéficiaires, communautés et personnes ne bénéficiant pas du projet, détaillants, autorités nationales et locales, autres acteurs de l'action humanitaire, partenaires et prestataires de services).

La communication doit toujours être bidirectionnelle, non seulement pour fournir aux divers acteurs des informations cruciales sur le projet mais également pour leur permettre d'exprimer leurs craintes, de faire des suggestions et de poser des questions. Ce type de communication est un garant de transparence et de respect de l'obligation de rendre des comptes.

Selon la phase du cycle du projet, des éléments d'information différents devront être communiqués aux bénéficiaires (voir encadré 93).

**C.5 SUIVI ET RAPPORTS****C.5.1 RÔLES ET RESPONSABILITÉS HABITUELS EN MATIÈRE DE SUIVI**

Dans un bureau de pays, les responsabilités concernant les processus de suivi de l'exécution des activités des projets sont généralement attribuées à des services différents (encadré 94).

Pour obtenir des détails sur l'élaboration d'un plan et d'outils de suivi englobant tous les aspects décrits dans l'encadré 94, voir la partie B (section B.8) du présent manuel.

**NOTE:** en ce qui concerne l'assistance conditionnelle, outre le suivi des transferts d'assistance alimentaire, l'unité des programmes doit effectuer un **suivi systématique**, par ex., suivre les processus d'exécution de l'activité 3A. En général, des contrôleurs se rendent sur le site d'exécution du projet 3A.

### Encadré 93: Communication avec les bénéficiaires

Public	Renseignements minimaux requis
Bénéficiaires	Avant de démarrer le projet, consulter la section B.7 (enregistrement et sensibilisation des bénéficiaires).
	<p><b>Phase de distribution</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Critères de sélection (inclusion et exclusion).</li> <li>• Qui a été sélectionné et pourquoi.</li> <li>• Conditionnalité, s'il y a lieu.</li> <li>• Que recevront les bénéficiaires (prestations, valeur d'un transfert, assortiment alimentaire)?</li> <li>• Quand et où recevront-ils la prestation? Pendant combien de temps? À quelle fréquence?</li> <li>• Comment la recevront-ils (moyen d'exécution, instrument, technologie, agents, site, procédures, critères d'identification/authentification).</li> <li>• Comment recevoir une formation ou une assistance, si le moyen d'exécution est mal connu?</li> <li>• Qui peut venir collecter le transfert?</li> <li>• Comment nommer un remplaçant (quelqu'un qui vient-il collecter le transfert à la place du bénéficiaire)?</li> <li>• Que faire en cas de problème et qu'attendre (mécanismes de communication des plaintes et réponses)?</li> <li>• Règles et obligations à respecter.</li> <li>• Sanctions en cas de fraude, de détournement, de collusion.</li> </ul>
	<p><b>Phase post-distribution</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comment garantir une remontée spontanée de l'information?</li> <li>• Qu'attend-on des bénéficiaires en termes de suivi (après distribution, discussions en groupes thématiques, etc.)?</li> <li>• Comment communiquer des griefs, des cas d'abus ou de fraude (dispositif de remontée de l'information et de communication des plaintes)?</li> </ul>
	<p><b>Avant la clôture du projet</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Date de clôture du projet, dernière date de transfert.</li> <li>• Explication de la stratégie de fin/de retrait de l'assistance (plan d'appui par le PAM ou d'autres acteurs avant la clôture du projet).</li> </ul>

### Encadré 94: Rôles et responsabilités habituels en matière de suivi

Processus	Unité responsable
Suivi des distributions sur site (y compris par contact avec les bénéficiaires)	Programmes/M&E
Suivi après distribution (y compris par contact avec les bénéficiaires)	Programmes/M&E
Suivi de l'activité (pour l'assistance conditionnelle)	Programmes/M&E
Suivi de la performance du partenaire coopérant	Programmes/M&E
Suivi de la chaîne d'approvisionnement	Logistique
Suivi de la qualité des produits alimentaires	Logistique
Suivi du fonctionnement des marchés et des prix	VAM/M&E
Suivi des risques de sécurité	Sécurité

### C.5.1.1 SUIVI ET EVALUATION (M&E) DES PROGRAMMES

Conformément au plan de M&E, le suivi des distributions, le suivi par contact avec les bénéficiaires et le suivi après distribution sont des moyens de recueillir des données sur le terrain, qui viennent s'ajouter aux renseignements obtenus dans le cadre des discussions de groupe et au moyen du **dispositif de remontée de l'information et de communication des plaintes** (section B.5.2.1). Une fois regroupées, traitées et analysées, ces données doivent renseigner sur les résultats du projet au niveau des indicateurs de produits et d'effets directs, à comparer aux valeurs cibles et aux valeurs de référence, et permettre d'évaluer l'efficacité, la pertinence des hypothèses sur lesquelles est fondé le projet, ainsi que des dimensions transversales telles que la protection et la problématique hommes-femmes.

De plus, le PAM et les partenaires coopérants doivent évaluer mutuellement la **performance de leur partenariat**. Il leur faut définir ensemble quelques indicateurs de performance clés afin de suivre mutuellement leurs prestations au regard des obligations contractées et de les inclure dans la proposition de projet et le plan d'opérations joints à l'accord de partenariat sur le terrain (FLA).

 Voir également le [chapitre sur le suivi des processus](#) du guide général du suivi (*General Guidance on Monitoring*), les [instructions concernant le suivi](#) du Guide d'élaboration des programmes, les [directives du PAM sur le suivi au niveau des effets directs](#).

### C.5.1.2 SUIVI DE LA CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT

En ce qui concerne le suivi de la chaîne d'approvisionnement et la gestion de la continuité, les unités logistique/chaîne d'approvisionnement doivent s'acquitter de quatre tâches principales:

- **Suivi de la chaîne d'approvisionnement:**

- suivi de la performance des détaillants/grossistes (quantité, qualité, pertes);
- suivi à des fins de "détection rapide des défaillances de l'approvisionnement", qui permet de repérer les risques avant toute rupture d'approvisionnement afin que des mesures d'atténuation/d'urgence, notamment des solutions hybrides

(combinaison ou alternance de transferts en nature et de transferts de type monétaire) puissent être prises à temps.

- **Logistique transformationnelle:**

- au vu des résultats du suivi de la chaîne d'approvisionnement, l'unité logistique peut optimiser la chaîne et la réalisation des objectifs du programme au moyen d'interventions spécifiques.

- **Suivi de la qualité/sécurité sanitaire des produits alimentaires:**

- dans le cadre du suivi de la performance des détaillants (voir plus haut);
- sur les marchés, de manière générale, pour les programmes tant de transferts en espèces que de bons.

- **Suivi de l'exécution des transferts (espèces et bons)**

#### C.5.1.2.1 SUIVI DE LA CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT

##### C.5.1.2.1.1 Suivi de la performance des détaillants

L'évaluation de la performance des détaillants vise à comprendre les raisons des différences de prestations, à stimuler la concurrence et à faciliter les contacts avec ceux qui sont les moins performants et ne sont pas en mesure de fournir la qualité de service requise.

La performance des détaillants se mesure principalement par rapport à quatre critères transparents et objectifs:

- Qualité: a) qualité des aliments fournis conformément aux normes locales et à celles du PAM, et efficacité des services; b) qualité et efficacité des services; et c) infrastructure et équipements.
- Quantité: capacités effectives et constantes de fournir les volumes demandés.
- Variété des aliments fournis par rapport à la liste d'aliments/l'assortiment alimentaire prévus pour les bons.
- Respect des procédures concernant la vérification de l'identité des bénéficiaires, fourniture de l'intégralité des prestations prévues, traitement des bénéficiaires, émission d'un reçu, échange des bons et rapports demandés.

En cas de mauvaise performance ou d'écart par rapport aux clauses du contrat, les mesures appropriées devront être prises (en fonction de la nature du problème), soit d'un point de vue contractuel, soit en renforçant les capacités et les connaissances du détaillant.

## Encadré 95: Suggestions d'indicateurs de performance du partenariat PAM/ partenaires coopérants

- Remise en temps voulu du transfert aux bénéficiaires par le PAM – par le biais du partenaire coopérant, le cas échéant.
- Présence de contrôleurs du partenaire sur le terrain pour suivre l'activité.
- Remise par le partenaire d'un rapport précis et complet à temps.
- Nombre moyen de jours avant paiement des factures (et raisons des retards).
- Présence du partenaire aux réunions de coordination de l'assistance alimentaire.
- Rapprochement et remboursement des détaillants par le partenaire dans les délais (pour les bons uniquement, quand le partenaire en est chargé).
- Enregistrement des bénéficiaires par le partenaire dans les délais.

Pour obtenir des instructions détaillées, voir:

 *Suivi de la performance des détaillants - modèle*

 [Guide du PAM sur le suivi](#) (processus, produits, effets directs)

### C.5.1.2.1.2 DÉTECTION RAPIDE DES DÉFAILLANCES DE L'APPROVISIONNEMENT

Les indicateurs pouvant être utilisés pour suivre la fiabilité de la chaîne d'approvisionnement et la prévisibilité de la prestation des services (détection rapide des défaillances de l'approvisionnement) sont notamment les problèmes de gouvernance et les troubles civils, les modifications des délais, la perte d'efficacité des opérations de dédouanement à la frontière ainsi que les problèmes de liquidités et d'accès au crédit des prestataires de services. Toute détérioration de ces indicateurs peut signaler un risque accru en ce qui concerne le réapprovisionnement des marchés.

### C.5.1.2.2 LOGISTIQUE TRANSFORMATIONNELLE

La logistique transformationnelle consiste à mettre en œuvre des mesures contextuelles (politiques, réglementation, services) et physiques (amélioration des infrastructures) en vue de faciliter le commerce et de renforcer les détaillants et les marchés. De telles interventions pourraient inclure:

- un appui visant à améliorer l'infrastructure et l'accès physique aux marchés (par ex., construction de boutiques dans les camps, réparation de tronçons de route permettant de rallier les marchés importants);
- la négociation de l'harmonisation des réglementations concernant le transport,

l'administration, les douanes, la fiscalité;

- la mise en relation des zones de production avec les marchés.

### C.5.1.2.3

#### SUIVI DE LA QUALITÉ/SÉCURITÉ SANITAIRE DES PRODUITS ALIMENTAIRES

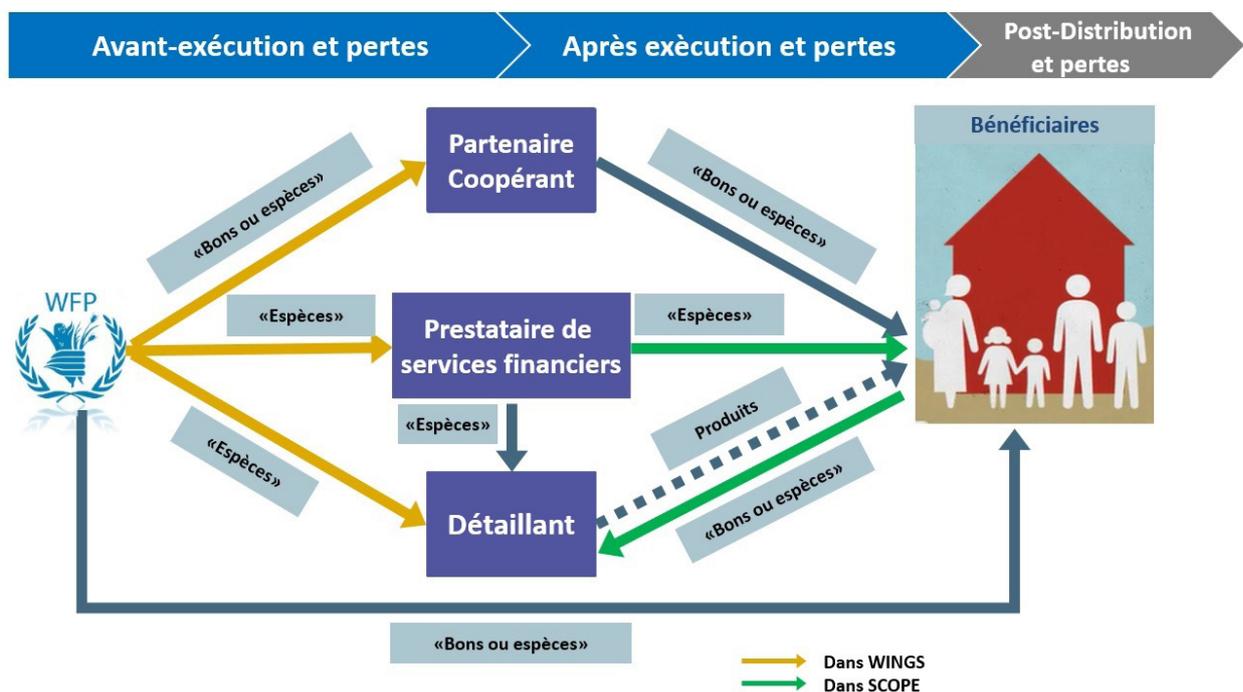
L'unité logistique assurera le suivi de la qualité des aliments fournis dans les magasins de détail recrutés dans le cadre des programmes de distribution de bons pour garantir qu'ils respectent les normes minimales de qualité spécifiées ainsi que les prescriptions de stockage.

L'unité logistique communiquera ses préoccupations concernant la qualité aux unités chargées des programmes et des achats. Elle pourra décider de recruter un cabinet d'enquête extérieur pour procéder à un contrôle qualité approfondi si nécessaire. En ce qui concerne les distributions d'espèces, les unités VAM et logistique pourront fournir des données fiables sur l'état et la qualité des aliments disponibles sur les marchés locaux.

Pour obtenir des instructions détaillées, voir:

 *Instructions concernant le suivi de la qualité des produits*

Figure 22 : Suivi de l'exécution des transferts



#### C.5.1.2.4

##### SUIVI DE L'EXÉCUTION DES TRANSFERTS (ESPÈCES OU BONS)

L'unité logistique est chargée de suivre le mouvement des espèces et des bons, de faciliter le rapprochement des cycles de distribution, de certifier les factures et d'établir les rapports. La figure 22 illustre le mouvement des flux d'espèces et de bons qui doivent faire l'objet d'un suivi.

L'unité logistique est chargée de vérifier les factures des prestataires de services et d'en demander le paiement ainsi que de celles des partenaires coopérants. On trouvera dans la directive commune un aperçu des tâches liées à la certification dont doit se charger l'unité logistique, par scénario comptable. Pour obtenir des instructions détaillées, voir :

📖 *Certification des factures et réconciliation*

Pour l'essentiel, l'unité logistique vérifie les transferts prévus par rapport aux transferts effectués, quelles que soit la modalité retenue. Pour les opérations utilisant des bons, il s'agit de rapprocher les bons échangés par les bénéficiaires des bons soumis par les détaillants. Si le système SCOPE est

opérationnel dans le bureau de pays, il produira les rapports nécessaires pour certifier les factures lorsque des bons électroniques sont utilisés. Pour les bons papier, à l'heure actuelle, chaque pays a son propre dispositif de suivi. Pour les interventions distribuant des espèces, la liste des paiements approuvés doit être vérifiée au regard des rapports du prestataire de services financiers sur les transferts effectués.

#### C.5.1.3

##### RISQUES DE SÉCURITÉ

En ce qui concerne les risques de sécurité, le suivi a pour objet de déterminer si, compte tenu de l'évolution de l'environnement, il convient de prendre des mesures d'atténuation, ainsi que d'évaluer l'efficacité des contrôles mis en place. Le suivi sert avant tout à fournir aux conseillers chargés de la sécurité, à l'équipe de gestion de la sécurité des Nations Unies et à l'unité des programmes des indications sur l'état d'avancement de la mise en œuvre - ou sur l'absence - de mesures de gestion des risques de sécurité. Le système de gestion de la sécurité des Nations Unies dispose déjà de plusieurs outils efficaces et de forums de suivi de l'exécution des mesures de gestion des risques

convenues (on trouvera de plus amples détails sur le suivi et l'examen dans le manuel sur la gestion des risques de sécurité). Les chargés de programmes, le personnel chargé de la sécurité sur le terrain et tous les tiers participants au processus doivent régulièrement se réunir pour évaluer la modalité de transfert et décider si les mesures en place sont efficaces pour gérer les risques de sécurité de façon acceptable.

 [Processus de gestion des risques de sécurité \(Security Risk Management, SRM\)](#)

## **C.5.2 ACTIVITÉS DE SUIVI ET RAPPORTS**

### **C.5.2.1 COLLECTE DES DONNÉES**

Un calendrier des activités de collecte des données doit être établi, le personnel qui en est chargé doit bénéficier d'une formation et un dispositif de supervision doit être mis en place pour s'assurer que les données sont recueillies selon la périodicité souhaitée (telle que définie dans la matrice du plan de M&E) pour les besoins statistiques.

 [Instructions concernant la collecte des données](#)

 [Instructions concernant les stratégies d'échantillonnage](#)

### **C.5.2.2 COMPILATION ET VALIDATION DES DONNÉES**

Les données issues du suivi doivent être compilées dans les délais prévus et validées pour en garantir l'exactitude avant qu'elles ne soient analysées et diffusées.

 [Instructions concernant le nettoyage, la compilation et le regroupement des données quantitatives et qualitatives](#)

### **C.5.2.3 ANALYSE DES DONNÉES ET PRÉPARATIONS DES PRODUITS D'INFORMATION**

Les séries de données sont envoyées dans le format convenu par l'équipe chargée de leur compilation et de leur vérification. Elles sont analysées et des produits d'information sont préparés et distribués pour examen et commentaire avant que la version finale n'en soit achevée et diffusée. Même si le PAM prévoit le suivi des effets directs et des produits sur une base annuelle dans le cadre des rapports standards sur les projets (SPR), il est fortement recommandé que le bureau de pays mette au point ses propres rapports sur les indicateurs

tous les mois ou tous les trimestres. Toutes les observations formulées à l'issue du suivi mensuel par les bénéficiaires, les partenaires coopérants, les détaillants et les institutions financières doivent être dûment étayées.

 [Instructions générales concernant l'analyse des données](#)

 [Instructions générales concernant le regroupement des produits d'information](#)

### **C.5.2.4 UTILISATION DES CONSTATATIONS ISSUES DU SUIVI**

Des réunions régulières doivent être prévues avec l'unité des programmes et le personnel et/ou les partenaires/prestataires de services concernés pour examiner les constatations issues du suivi. La liste des mesures à prendre produite à l'occasion de ces réunions doit ensuite faire l'objet d'un suivi pour s'assurer que les mesures convenues aient bien été prises. Les mesures doivent rester dans le système de suivi tant qu'elles n'ont pas été appliquées.

 [Instructions générales concernant l'utilisation et les modèles de rapports de suivi](#)

## **C.5.3 RAPPORTS STANDARD SUR LES PROJETS (SPR) ET RAPPORT ANNUEL SUR LES RÉSULTATS (APR)**

Les rapports standard sur les projets (SPR) sont des [rapports annuels sur la performance](#) des projets qui servent de recueil du savoir institutionnel sur les projets. Ils contribuent à l'élaboration des statistiques annuelles du PAM et reflètent les résultats de gestion, tout en respectant un accord contractuel essentiel avec les donateurs.

Le [rapport annuel sur les résultats \(APR\)](#) rend compte au Conseil d'administration de la performance organisationnelle, par objectif stratégique et par résultat de gestion. Les rapports sur les transferts de type monétaire font partie intégrante de ces deux types de rapports.

Les mesures particulières prises pour intégrer les opérations de transferts de type monétaire dans les systèmes standard d'information dont disposent les bureaux de pays/bureaux régionaux sont les suivants:

### Indicateurs

Il est rendu compte des indicateurs standard concernant les transferts de type monétaire dans les sections du SPR concernant les bénéficiaires, le ciblage, les distributions et les résultats. Dans les sections concernant les bénéficiaires, le ciblage et les distributions, apparaissent également les valeurs prévues et les valeurs effectives. Ces données sont importées du système WINGS.

### Partie narrative

Les bureaux de pays peuvent saisir du texte concernant les transferts monétaires/les bons dans la section du SPR concernant les bénéficiaires, le ciblage et les distributions. Cette section peut être utilisée pour décrire les réalisations du bureau de pays au regard des valeurs prévues pour les modalités de transfert, pour l'ensemble du projet, et le PAM devra expliquer les raisons des résultats inférieurs ou supérieurs aux chiffres prévus. Dans d'autres sections pertinentes, le bureau de pays peut également souhaiter décrire comment il utilise les espèces et les bons.

### Statistiques du projet

Le bouton Strategic Objective Statistics (statistiques par Objectif stratégique) du système DACOTA relie les activités du projet aux objectifs stratégiques. Il convient de ventiler les bénéficiaires, les produits distribués et les pourcentages de dépenses par type d'activité et par Objectif stratégique. Pour l'assistance faisant appel aux transferts de type monétaire, seules les dépenses prévues/ effectives et les données sur les bénéficiaires sont recueillies (les produits distribués ne sont pas indiqués). Cette information figure dans l'APR (mais recueillie dans le système DACOTA au cours du processus d'élaboration du SPR).

### Données financières

Depuis 2013, suite au Financial Framework Review (FFR), les rapports standards SPRs contiennent plus de détails sur les transferts de type monétaire.

## C.6 LISTE DE CONTRÔLE CONCERNANT L'EXÉCUTION

### Encadré 96: Liste de contrôle concernant l'exécution

#### 1. Rôle et responsabilités, toutes fonctions confondues

- La séparation des tâches et les contrôles internes sont-ils en place et respectés? (voir la matrice RACI)

#### 2. Finances

- Les modifications des procédures financières relatives aux transferts de type monétaire sont-elles comprises et mises en œuvre par le personnel concerné de toutes les fonctions (finances, programmes, logistique, etc.)?
- Des systèmes de contrôle interne sont-ils en place en ce qui concerne l'exécution des projets et l'obligation de rendre des comptes?
- Les bons de commande ont-ils été correctement établis sous WINGS II – y compris le montant effectif à verser aux bénéficiaires (POCB) et le montant nécessaire pour couvrir les frais généraux/frais de services (PODA ou POS)?
- A-t-il été convenu d'élaborer des rapports sur les transferts de fonds et les décaissements, et ces rapports ont-ils été préparés?
- Des dispositions ont-elles été convenues avec les partenaires coopérants en ce qui concerne les liquidités non transférées et/ou les bons non utilisés?

#### 3. Chaîne d'approvisionnement

- Des évaluations de la chaîne d'approvisionnement servent-elles à prendre les décisions sur la modalité de transfert et les moyens d'exécution?

#### 4. Sécurité

- Les risques de sécurité concernant la modalité de transfert et le moyen d'exécution retenus ont-ils été examinés et des mesures ont-elles été prises pour les réduire au niveau minimum en établissant un plan adéquat concernant la sécurité?

#### 5. Problématique hommes-femmes et protection

- Les aspects liés à la protection ont-ils été pris en compte et des mesures ont-elles été prises pour réduire tout risque éventuel à l'échelle individuelle et à celles des ménages et de la communauté?
- Des mesures ont-elles été prises en vue d'optimiser l'impact positif du programme sur la problématique hommes-femmes et protection à l'échelle individuelle et à celles des ménages et de la communauté?

#### 6. Obligation de rendre des comptes

- Les résultats du suivi sont-ils régulièrement communiqués aux parties prenantes extérieures? Des mesures ont-elles été prises à cette fin?
- La coordination avec les parties prenantes extérieures est-elle correctement gérée?
- Existe-t-il un dispositif de remontée de l'information et de communication des plaintes et, dans l'affirmative, des mesures sont-elles prises sur la base des informations reçues?

#### 7. Suivi et rapports

- Des systèmes de suivi et d'information englobant les effets directs, les produits, les problématiques transversales, les processus et le contexte sont-ils en place et correctement utilisés?
- Le personnel concerné est-il au courant de l'inclusion des opérations de transferts de type monétaire dans les rapports standards sur les projets (SPR) et dans le rapport annuel sur les résultats (APR)?
- Prise en compte d'une évaluation future: une enquête de référence a-t-elle été organisée en vue de préparer le travail d'évaluation? Toutes les dispositions prises en matière de conception et d'exécution des projets ont-elles été consignées de façon à pouvoir servir lors d'une éventuelle évaluation?

**ANNEXE 1 – SCHÉMA DÉTAILLÉ DE LA DIRECTIVE COMMUNE OS2013/003RM2013/005****Introduction****1.1 Objectif de la Directive****1.2 Généralités concernant la directive****1.3 Modalités d'exécution**

Quatre modèles de distribution standard	1.3.1	Mise en place de l'intervention
Cinq scénarios comptables de référence	1.3.2	
Partenaires ou prestataires de services	1.3.3	

**2. Gestion des ressources****2.1 Examen du Financial Framework Review (FFR)**

Nouvelle structure du projet, nouveaux outils et nouvelles catégories de coûts 1.3.1	2.1.1	Planification
Ventilation par entité des postes "Coûts d'appui directs" (DSC) et (ODOC) "Autres coûts opérationnels directs"	2.1.2	
Trois nouvelles catégories de coûts "C&V transfer" (Transferts de type monétaire), "C&V related costs" (Coûts liés aux transferts), "CD&A" (Activités de développement et d'augmentation des capacités)	2.1.3	
Disposition transitoire concernant les "Autres coûts opérationnels directs" (ODOC) (suivi des dépenses par catégorie de coûts)	2.1.4	
Définition des "Coûts liés aux transferts"	2.1.5	
Équivalent des "Coûts liés aux transferts" dans l'ancienne structure (avant examen du FFR)	2.1.6	
Définition de la catégorie des "Coûts d'appui direct" (DSC)	2.1.7	
Définition et description des "Coûts d'exécution des transferts"	2.1.8	
Définition et description des "Autres coûts liés aux transferts"	2.1.9	

**2.2 Programmation**

Condition préalable à l'imputation des "Transferts de type monétaire" dans WINGS	2.2.1	financières
Définition des "Transferts de type monétaire" en tant que prestations en faveur des bénéficiaires	2.2.2	
Dans WINGS, les "Transferts d'espèces et de bons" sont des types de produits	2.2.3	
Exception au paragraphe 2.2.3	2.2.4	
Coûts de distribution liés à l'exception	2.2.5	
Traitement des bons pour service de meunerie comme ODOC pour le transfert en nature	2.2.6	
Détails à inclure dans le plan d'affectation	2.2.7	
Respect Mise en place de l'intervention des dispositions	2.2.8	

## ANNEXE 1 – SCHÉMA DÉTAILLÉ DE LA DIRECTIVE COMMUNE OS2013/003RM2013/005 (suite)

<b>2. Gestion des ressources</b>		
<b>2.3 Produits – transferts en espèces ou bons</b>		
Codes du grand livre	2.3.1	Planification et arrangements en matière d'exécution et de distribution
Affecter les fonds au poste de transferts monétaires/bons - produits	2.3.2	
Imputation du produit (création du bon de commande POCB)	2.3.3	
Structure du POCB	2.3.4	
Introduction de la catégorie fournisseurs internationaux dans WINGS	2.3.5	
Convention concernant le libellé relatif au paragraphe 2.3.5	2.3.6	
Création d'un compte fournisseurs pour un fournisseur international	2.3.7	
Condition d'utilisation du compte fournisseurs bénéficiaire international	2.3.8	
Première condition d'utilisation d'un compte fournisseurs détaillant international	2.3.9	
Deuxième condition d'utilisation d'un compte fournisseurs détaillant international	2.3.10	
Condition d'établissement d'un POCB pour un compte fournisseurs de partenaire ou de prestataire de services	2.3.11	
Règles concernant l'imputation des coûts au POCB	2.3.12	
Procédure d'examen d'un POCB	2.3.13	
<b>2.4 Coûts associés – biens et services</b>		
Règles relatives à la sélection des prestataires de services	2.4.1	Exécution
Règles relatives à la création d'un PODA (partenaires coopérants et accords de partenariat sur le terrain (FLA) correspondants)	2.4.2	
Règles relatives à la création d'un POS terminal (partenaires du secteur privé et accords contractuels correspondants)	2.4.3	
Règles relatives à l'imputation des coûts se rapportant au dispositif exécution des transferts de type monétaire (articles non alimentaires)	2.4.4	
Examen des coûts associés correspondant aux bons de commande	2.4.5	
<b>3. Gestion financière</b>		
<b>3.1 Gestion des risques financiers</b>		
Participation du service des finances du bureau régional et du bureau de pays à la phase de mise en place de l'intervention	3.1.1	Planification
Détail des évaluations requises	3.1.2	
Examen des macro- et micro-évaluations des risques	3.1.3	
Évaluation des capacités financières des partenaires/prestataires de services	3.1.4	
Évaluation de la solidité financière des prestataires de services financiers	3.1.5	

**ANNEXE 1 – SCHÉMA DÉTAILLÉ DE LA DIRECTIVE COMMUNE OS2013/003RM2013/005 (suite)****3. Gestion financière****3.1 Gestion des risques financiers**

Règles relatives à l'atténuation des pertes de fonds	3.1.6	Exécution
Responsabilité en matière d'information sur les comptes des bénéficiaires	3.1.7	Mise en place de l'intervention
Date d'expiration des bons	3.1.8	

**3.2 Gestion des liquidités**

Règles applicables à l'ouverture de comptes bancaires du PAM pour les prestations en espèces et sous forme de bons	3.2.1	Mise en place de l'intervention
Procédures d'ouverture d'un compte spécial du partenaire	3.2.2	
Besoins mensuels	3.2.3	Exécution
Besoin de réapprovisionnement des comptes en temps voulu	3.2.4	
Conditions dans lesquelles une assurance de transferts de fonds et des services de gardiennage sont nécessaires	3.2.5	
Rapprochement des comptes bancaires détenus par le PAM et des relevés	3.2.6	
Cas d'expiration des bons	3.2.7	
Réconciliation des fonds non distribués et des bons non encaissés/échangés	3.2.8	
Réconciliation avant clôture financière du projet	3.2.9	

**3.3 Décaissements**

Paiements (POCB)	3.3.1	Exécution
Règles régissant l'autorisation des décaissements par deux signataires	3.3.2	
Conditions d'imputation d'un POCB/espèces dans WINGS à un compte fournisseurs international (remise directe d'espèces)	3.3.3	
Conditions d'imputation d'un POCB/bons dans WINGS à un compte fournisseurs détaillant individuel (remise directe d'espèces)	3.3.4	
Conditions d'imputation d'un POCB espèces/bons dans WINGS à un compte fournisseurs partenaire/prestataire de services (distribution d'espèces / remboursement d'espèces ou de bons par le partenaire/prestataire d'espèces)	3.3.5	
Documents à fournir à titre de justificatifs pour le paiement correspondant aux bons de commande PODA et POS	3.3.6	
Règles régissant les rapports, les paiements et les distributions pour les accords de partenariat sur le terrain (FLA), les mémorandums d'accord et les accords contractuels	3.3.7	
Règles régissant le paiement des achats relatifs aux dispositifs nécessaires à l'exécution directe des transferts (PONF)	3.3.8	

**3.4 Contrôles internes**

Responsabilité du directeur de pays conformément à la circulaire	3.4.1	Mise en place de l'intervention
Adéquation des principes de contrôle interne et de l'action du PAM	3.4.2	
Examen annuel en vue de repérer et de combler les lacunes des contrôles internes	3.4.3	
Contrôles internes dans les procédures opératoires normalisées	3.4.4	

## ANNEXE 1 – SCHÉMA DÉTAILLÉ DE LA DIRECTIVE COMMUNE OS2013/003RM2013/005 (suite)

<b>3. Gestion financière</b>		
<b>3.5 Comptabilisation des dépenses</b>		
Règles relatives à l'imputation des dépenses correspondant aux POCB (distribution directe par le PAM)	3.5.1	Exécution
Règles relatives à l'imputation des dépenses correspondant aux POCB (distribution directe par l'entremise d'un partenaire/prestataire de services)	3.5.2	
Définition de l'élément déclencheur de la comptabilisation des dépenses en ce qui concerne les bons (distribution par le PAM et les partenaires)	3.5.3	
Règles relatives à la comptabilisation des charges à payer	3.5.4	
Traitement des charges hors trésorerie: frais de transactions bancaires (POCB)	3.5.5	
Comptabilisation des dépenses et des charges correspondant au préfinancement par un partenaire de transferts de fonds	3.5.6	
Moment auquel les dépenses doivent être comptabilisées (PODA, POS et PONF)	3.5.7	
Traitement des charges hors trésorerie: coûts associés (PODA et POS)	3.5.8	
Traitement des frais bancaires associés aux décaissements d'espèces (PODA et POS)	3.5.9	
Responsabilité en matière d'établissement des feuilles de saisie de services (SES) et des notes de bonne réception (GRN) (POCB et PONF)	3.5.10	
Responsabilité en matière d'établissement des SES et des GRN (PODA et POS terminal)	3.5.11	
<b>3.6 Gestion des bons</b>		
Définition du dépositaire des bons avant livraison	3.6.1	Exécution
Procédures de réception et de distribution des bons	3.6.2	
Stockage des bons encaissés	3.6.3	
Garde des bons encaissés (échantillons sélectionnés)	3.6.4	
Procédures de réception, de destruction et d'archivage des bons encaissés	3.6.5	
Procédures de sélection des bons encaissés pour destruction	3.6.6	
Documents justificatifs pour la destruction des bons	3.6.7	
Procédure d'obtention de l'approbation de destruction des bons	3.6.8	
Procédures de mise à jour des registres compte tenu de la destruction effective des bons	3.6.9	
Procédures concernant le traitement des bons périmés non distribués pour destruction	3.6.10	
Détail des bons à enregistrer	3.6.11	
<b>4. Achats et contrats</b>		
<b>4.1 Registres</b>		
Sélection des prestataires de services	4.1.1	Planification
Rôle de chaque unité fonctionnelle dans la création des registres des prestataires de services	4.1.2	
Règles régissant l'évaluation de la capacité financière des ONG	4.1.3	
Critères suggérés pour établir les registres	4.1.4	

**ANNEXE 1 – SCHÉMA DÉTAILLÉ DE LA DIRECTIVE COMMUNE OS2013/003RM2013/005 (suite)****4. Achats et contrats****4.2 Invitation à soumissionner**

Règles régissant les invitations à soumissionner	4.2.1	Mise en place de l'intervention
Modèles d'invitation à soumissionner	4.2.2	

**4.3 Accords contractuels**

Accords contractuels avec les partenaires et les ONG (accords de partenariat sur le terrain - FLA)	4.3.1	Mise en place de l'intervention
Rôle du personnel compétent dans le choix des clauses particulières à inclure dans l'accord de partenariat sur le terrain (FLA)	4.3.2	
Accords contractuels avec les gouvernements et les organisations des Nations Unies (mémorandums d'accord)	4.3.3	
Accords contractuels avec les prestataires de services	4.3.4	
Teneur des accords contractuels	4.3.5	
Responsabilité en matière de vérification des accords contractuels	4.3.6	
Approbation des accords contractuels	4.3.7	
Procédure suivant la signature des accords contractuels	4.3.8	
Règles régissant les limites des pouvoirs délégués (PODA, POS et PONF)	4.3.9	

**5. Procédures de comptabilité financière**

Cinq scénarios comptables de référence	5.1	Exécution
Liste des scénarios comptables	5.2	



## PARTIE D

# CLÔTURE DE L'INTERVENTION





**D. CLÔTURE DE L'INTERVENTION**

<b>D.1 TIRER LES ENSEIGNEMENTS</b> .....	<b>158</b>
D.1.1 Distinction entre une évaluation et revue.....	146
D.1.1.1 Évaluations .....	158
D.1.1.2 Revues .....	158
D 1.2 Appréciation du choix de la modalité de transfert .....	158
<b>D.2 ARCHIVAGE DES DONNÉES</b> .....	<b>162</b>

## D.1 TIRER LES ENSEIGNEMENTS

À la fin de chaque intervention utilisant des transferts de type monétaire, la bonne pratique consiste à réaliser une analyse du retour d'expérience et à faire le bilan des enseignements qui en ont été tirés afin de pouvoir renforcer la conception et améliorer le programme au cours de la phase ultérieure. La direction du bureau de pays est chargée d'insuffler l'élan nécessaire et de veiller à ce que toutes les unités concernées y participent activement. L'envergure de cet examen peut être décidée par le bureau de pays.

### D.1.1 DISTINCTION ENTRE ÉVALUATION ET REVUE

On trouvera dans cette partie un aperçu de la distinction entre une revue et une évaluation, quelques considérations essentielles pour mener à bien ce type d'analyses et des questions clés pour se guider. En ce qui concerne les méthodologies, processus et rapports prescrits pour ces deux types d'analyse, voir le Guide d'élaboration des programmes, qui doit être lu en parallèle de la présente partie.

#### D.1.1.1 ÉVALUATIONS

Une évaluation est une estimation systématique et objective, en cours ou après coup, de la conception, de l'exécution et des résultats d'une opération, d'un programme ou d'une politique. Elle a pour but de juger de la pertinence et de la réalisation des objectifs ainsi que de l'efficacité, de l'impact et de la durabilité. La finalité d'une évaluation n'est pas seulement de s'acquitter de l'obligation de rendre des comptes, mais également de tirer des enseignements pour améliorer la pratique et la politique générale.

Une évaluation porte en général sur l'ensemble d'une opération du PAM, quelle que soit la modalité de transfert retenue; elle est réalisée par une équipe d'évaluation indépendante. Elle peut être gérée par le bureau de pays ou par les services du Siège (évaluation décentralisée), des mécanismes appropriés étant alors mis en place pour en garantir l'indépendance. Les évaluations sont utiles pour apprécier l'efficacité, l'impact, l'harmonisation et la cohérence, ainsi que les

facteurs qui influent sur la prise des décisions stratégiques.

Conformément à la [Directive OD2011/004](#), toute intervention d'un bureau de pays utilisant des transferts monétaires pour la première fois doit être évaluée.

Pour consulter les instructions détaillées sur l'évaluation préparées par le Bureau de l'évaluation du PAM dans le cadre du système d'assurance de la qualité des évaluations (EQAS), voir

 [Directives générales du PAM sur les évaluations](#)

 [Directives EQAS](#)

#### D.1.1.2 REVUES

Une revue des activités recourant aux transferts de type monétaire qu'elle soit effectuée par la direction dans le cadre de l'examen d'une opération ou séparément, est distincte d'une évaluation. Les revues peuvent être réalisées en interne ou être animées ou conduites par un consultant indépendant, et ne supposent généralement pas de collecte de données indépendantes ou externes.

Les revues sont utiles lorsque les budgets et le manque de temps ne permettent pas de réaliser une évaluation indépendante et que des décisions de gestion doivent être prises. Elles sont également utiles pour établir les rapports à la fin d'un projet, au stade de la planification stratégique et pour nouer de nouveaux partenariats. À titre de bonnes pratiques, elles doivent associer toutes les principales parties prenantes du projet.

### D.1.2 APPRÉCIATION DU CHOIX DE LA MODALITÉ DE TRANSFERT

La [Directive OD2011/004](#) stipule que la modalité de transfert choisie doit être la solution la plus adaptée et la plus efficace et que les raisons du choix doivent être bien étayées et fondées sur les besoins et les constatations des diagnostics des capacités sectorielles, et que toutes les hypothèses prises en compte doivent être clairement définies.

Il faut donc inclure systématiquement une série de questions portant sur le choix de la modalité de transfert dans le cadre des examens et des évaluations des programmes d'assistance alimentaire afin d'étudier comment et pourquoi une modalité (ou une combinaison de modalités) particulière de transfert a été

**Encadré 97: Questions clés à examiner lors des revues**

	<b>Sources des données</b>
<p><b>Question clé 1: Quels facteurs ont influé sur le choix de la modalité de transfert?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Quels ont été les principaux critères pris en compte pour choisir la modalité de transfert (par ex., situation du marché, politiques du gouvernement et acceptation locale, risques, délais, efficacité prévue, externalités, efficacité et coûts, problématique hommes-femmes et protection, préférences, capacités du PAM/partenaire/prestataire de services, moyens d'exécution, coordination stratégique, etc.)?</li> <li>Quelles parties prenantes ont été consultées (par ex., gouvernement, partenaires coopérants, donateurs, négociants...)? Ces consultations ont-elles été suffisantes?</li> <li>Quelles sources d'information ont servi à prendre la décision relative au choix de la modalité de transfert (par ex., estimations des besoins, analyse des marchés, diagnostics des capacités sectorielles, évaluations précédentes, expérience antérieure)? Cette information était-elle suffisante?</li> <li>Tous les critères ne vont pas forcément dans le même sens. Comment les arguments contradictoires ont-ils été évalués les uns par rapport aux autres? Quelle importance ou quel degré de priorité a été accordé aux différents critères?</li> <li>La documentation sur la décision prise était-elle suffisante pour appuyer le suivi, les décisions concernant la gestion future et l'apprentissage organisationnel?</li> </ul>	<p>Documents des projets/ système d'approbation des projets</p> <p>Rapports de diagnostic</p> <p>Comptes rendus des réunions</p> <p>Rapports des ateliers</p> <p>Tableau du plan de M&amp;E, panoplie d'outils de suivi, rapport de suivi (suivi des distributions, suivi par contacts avec les bénéficiaires, suivi après distribution)</p> <p>Procédures opératoires normalisées (SOP)</p>
<p><b>Question clé 2: Le plan du projet a-t-il permis une exécution efficiente et efficace?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Les systèmes voulus (système de gestion des bénéficiaires et des transferts, système de suivi, séparation des tâches) étaient-ils en place pour conduire le projet compte tenu de la modalité de transfert choisie?</li> <li>Le PAM dispose-t-il des ressources humaines requises pour conduire le projet?</li> <li>Les partenaires coopérants et les prestataires de services disposaient-ils des compétences requises (sur les plans technique, gestionnaire, fiduciaire, etc.) pour exécuter le projet?</li> <li>Comment les risques liés au choix de la modalité de transfert ont-ils été recensés et pris en compte? Une stratégie de gestion des risques a-t-elle été adoptée? Le niveau de gestion des risques était-il adapté?</li> <li>L'information issue du suivi a-t-elle servi à adapter le projet si nécessaire en fonction de l'évolution des circonstances et/ou de la performance?</li> </ul>	<p>Registres des risques</p> <p>Accords conclus avec les partenaires / prestataires de services, accords de partenariat sur le terrain</p> <p>Rapport mensuel du partenaire/prestataire de services sur les distributions, rapport de suivi (suivi des distributions, suivi par contacts avec les bénéficiaires, suivi après distribution)</p>

choisie, les conséquences effectives de ce choix, et si ce choix était finalement le meilleur.

Les bureaux de pays qui commandent une évaluation et/ou réalisent une revue interne de leur programme doivent particulièrement veiller à ce que l'analyse du choix de la modalité de transfert soit systématiquement prévue.

Les encadrés 97 et 98 présentent à titre indicatif une liste de questions qui peuvent être utiles dans le cadre d'une revue ou d'une évaluation. Les questions dépendront de la nature et du contexte du projet. Celles qui sont énumérées entendent aider les bureaux de

pays à mieux comprendre le type de problèmes sur lesquels ils peuvent se pencher, et à préparer les termes de références de mission.

Dans tous les cas, le choix final des questions, de la méthodologie, des principales parties prenantes, etc. devra être fait au moment d'élaborer les termes de référence de mission. Toute revue ou évaluation doit également inclure une analyse a posteriori du rapport coût-efficacité et coût-efficacité, de façon à juger si les hypothèses élaborées au stade de l'analyse ex-ante de l'intervention étaient justes après que l'analyse ait été effectuée à

l'aide des données réelles extraites des bases de données issues du suivi.

Voir la partie A (section A.4.2), pour ce qui est du calcul du rapport coût-efficacité et coût-efficacité.

Les questions qui figurent dans les encadrés 97 et 98 sont purement indicatives; le contexte de l'opération déterminera s'il convient de les adapter ou si d'autres questions doivent être ajoutées.

<b>Encadré 97: Question clés à examiner lors des revues (suite)</b>	
	<b>Sources des données</b>
<p><b>Question clé 3: Quelle a été la performance du projet?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Quelle était la couverture du projet (géographique, effectifs de bénéficiaires, quantités distribuées (en tonnes) et valeur transférée (en USD): chiffres effectifs par rapport aux prévisions)?</li> <li>• Des retards ont-ils été enregistrés en ce qui concerne la modalité de transfert choisie? Si tel est le cas, quelle était la cause de ces retards? Quelles en ont été les conséquences?</li> <li>• Comment s'est déroulé le financement du projet (déficits de financement par rapport aux prévisions)? Dans quelle mesure a-t-il eu une incidence sur l'exécution du projet?</li> <li>• Le ciblage a-t-il été effectué comme prévu (méthodologie, respect des délais)?</li> <li>• Passer en revue tous les effets signalés sur le marché local, sur les préoccupations liées à la problématique hommes-femmes et protection, ainsi que sur la population ne bénéficiant pas du projet.</li> </ul>	<p>Rapports mensuels du partenaire/prestataire de services sur les distributions</p> <p>Rapport de suivi (suivi des distributions, suivi par contacts avec les bénéficiaires, suivi après distribution)</p> <p>Rapports de surveillance des marchés de l'unité VAM</p> <p>Documents des projets/système d'approbation des projets</p> <p>Documents extérieurs et données secondaires (organismes des Nations Unies, ONG, universités, etc.)</p>
<p><b>Question clé 4: Le projet a-t-il été d'un bon rapport coût-efficacité?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Quels ont été les produits alimentaires consommés par les bénéficiaires grâce à l'argent/aux bons transférés?</li> <li>• Quel était le score de consommation alimentaire pour les diverses modalités de transfert?</li> <li>• Quel a été l'impact des différentes modalités de transfert sur la problématique du genre et protection des membres des ménages bénéficiaires?</li> <li>• Des différences ont-elles été relevées en termes de produits et d'effets directs pour les différentes modalités de transfert?</li> <li>• Quels ont été les résultats effectifs a posteriori de l'analyse du rapport coût-efficacité?</li> <li>• S'il a été mesuré, quel a été l'impact des différentes modalités de transfert sur l'économie locale (détaillants, producteurs locaux)?</li> </ul>	<p>Rapport de suivi (suivi des distributions, suivi par contacts avec les bénéficiaires, suivi après distribution, groupes de discussion thématiques)</p> <p>Études thématiques ad hoc, si disponibles</p>

**Encadré 98: Question clés à examiner lors des évaluations**

	<b>Sources des données</b>
<p><b>Question clé 1: L'opération est-elle adaptée?</b> Les aspects à analyser sont notamment la question de savoir si les objectifs, le ciblage, le choix des activités et des modalités de transfert:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• correspondent aux besoins de la population exposée à l'insécurité alimentaire;</li> <li>• sont cohérents avec les politiques nationales pertinentes, y compris les politiques et stratégies sectorielles, et tentent de compléter les interventions des partenaires concernés des organismes d'aide humanitaire et de développement (ainsi que des autres interventions du bureau du PAM dans le pays, s'il y a lieu);</li> </ul> <p>N.B.: dans les cas où les objectifs du gouvernement peuvent ne pas correspondre aux intérêts de la société civile (par ex., dans le cadre de situations d'urgence complexes), les questions concernant l'harmonisation devraient plutôt se référer aux objectifs de cette dernière plutôt qu'à ceux du gouvernement;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• correspondent aux stratégies, politiques et directives normatives du PAM.</li> </ul>	<p>Documentation interne du PAM (documents des projets, diagnostics, procédures opératoires normalisées, SPR, rapports de suivi, comptes rendus de réunions, examens, etc.)</p> <p>Documentation extérieure (données secondaires provenant d'organismes des Nations Unies, d'ONG, du gouvernement, d'instituts de recherche, etc.)</p> <p>Collecte de données indépendantes (données qualitatives provenant d'entretiens avec des interlocuteurs privilégiés, groupes thématiques, enquêtes, études de cas, ateliers etc.; données quantitatives provenant d'enquêtes menées auprès des parties prenantes et auprès de la population, etc.)</p>
<p><b>Question clé 2: Quels sont les résultats de l'opération?</b> Tout en veillant à ce que les avantages différents dont bénéficient femmes, hommes, garçons et filles des différents groupes soient bien pris en compte, l'évaluation analysera:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• dans quelle mesure les résultats prévus ont été atteints;</li> <li>• dans quelle mesure les résultats au niveau des produits ont permis d'atteindre les objectifs de l'opération et d'obtenir des effets non prévus;</li> <li>• de quelle manière les différentes activités de l'opération se complètent et œuvrent en synergie avec d'autres opérations du PAM et avec celles d'autres acteurs, contribuant ainsi à l'objectif global du PAM dans le pays;</li> <li>• l'efficacité de l'opération et la probabilité que les avantages perdurent une fois l'opération terminée.</li> </ul>	<p>Documentation interne du PAM (documents des projets, diagnostics, procédures opératoires normalisées, SPR, rapports de suivi, comptes rendus de réunions, examens, etc.)</p> <p>Documentation extérieure (données secondaires provenant d'organismes des Nations Unies, d'ONG, du gouvernement, d'instituts de recherche, etc.)</p>
<p><b>Question clé 3: Pourquoi et comment l'opération a-t-elle produit les résultats observés?</b> L'évaluation doit apporter des éclairages sur les principaux facteurs internes et externes à l'origine des changements observés et des résultats obtenus, notamment:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• facteurs internes (sur lesquels le PAM peut agir): processus, systèmes et outils en place pour appuyer la conception, l'exécution, le suivi, l'évaluation de l'opération ainsi que l'établissement des rapports; structure de gouvernance et dispositions institutionnelles (y compris questions se rapportant aux effectifs, aux capacités et à l'appui technique fourni par le bureau régional/le Siège); dispositions prises en matière de partenariat et de coordination, etc.</li> <li>• facteurs externes (sur lesquels le PAM n'a pas d'emprise): environnement opérationnel extérieur, climat financier, incitations et pressions extérieures, etc.</li> </ul>	<p>Collecte de données indépendantes (données qualitatives provenant d'entretiens avec des interlocuteurs privilégiés, groupes thématiques, enquêtes, études de cas, ateliers etc.; données quantitatives provenant d'enquêtes menées auprès des parties prenantes et auprès de la population, etc.)</p>

Pour obtenir des détails sur l'évaluation du choix de la modalité de transfert dans les programmes d'assistance alimentaire, voir:

 *Simon Levine et Sarah Bailey, Guidance on Evaluating the Choice of Transfer Modality in Food Assistance Programmes, rapport commandé par le PAM au groupe de politique humanitaire (HRD) de l'Overseas Development Institute, juillet 2013.*

## D.2 ARCHIVAGE DES DONNÉES

À des fins d'audit, et parce qu'il est nécessaire d'appuyer les fonctions administratives ou le respect des obligations juridiques, la documentation du projet (y compris les données numériques) sur les bénéficiaires et les besoins des interventions recourant aux transferts de type monétaire doit être conservée pendant un certain temps après la fin des activités. Dans la mesure du possible, les données seront rendues anonymes dès qu'il sera avéré que les renseignements sur les bénéficiaires ne sont plus requis aux fins des transferts.

Les unités informatique des bureaux de pays sont chargées d'archiver les données numériques ou l'information détenue au niveau des bureaux de pays, et les services

informatiques du Siège d'archiver les données au niveau central dans le centre de données du PAM hébergé à Genève par le Centre international de calcul des Nations Unies. L'archivage des données doit se faire conformément à la politique du PAM en matière de conservation des documents et à la politique relative à la sécurité de l'information et des données informatiques (voir les principes relatifs à la confidentialité des données et à la protection). Dans les cas où les renseignements concernant les bénéficiaires et les données sur les transactions en rapport avec les transferts sont également détenus par des prestataires de services tiers, il conviendra de veiller comme il se doit à ce que les bureaux de pays s'assurent que les accords contractuels contiennent des dispositions relatives au traitement des données conformément aux règles et règlements du PAM.

## LISTE DES SIGLES

<b>3A</b>	assistance alimentaire pour la création d'actifs
<b>VAM</b>	analyse et cartographie de la vulnérabilité
<b>DSC</b>	coûts d'appui direct
<b>ISC</b>	coûts d'appui indirect
<b>B2B</b>	Business to Business (entreprise à entreprise en ligne)
<b>FAQ</b>	foire aux questions
<b>GEMS</b>	système global de gestion du matériel
<b>HACT</b>	politique harmonisée concernant les transferts de fonds
<b>HCR</b>	Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés
<b>Kcal</b>	kilocalories
<b>ONG</b>	organisation non gouvernementale
<b>ICT</b>	technologies de l'information et des communications
<b>LTSH</b>	transport terrestre, entreposage et manutention
<b>M&amp;E</b>	suivi-évaluation
<b>PAM</b>	Programme alimentaire mondial
<b>PIN</b>	numéro d'identification individuel
<b>RACI</b>	Réalise/Assume/Consulté/Informé
<b>RMP</b>	Division de la gestion et du suivi de la performance
<b>SIM</b>	carte d'identification d'abonné
<b>SMS</b>	messagerie instantanée
<b>SWOT</b>	forces, faiblesses, opportunités et menaces
<b>TVA</b>	taxe sur la valeur ajoutée
<b>USSD</b>	services supplémentaires pour données non structurées
<b>USD</b>	dollar des États-Unis



**Le PAM étant totalement tributaire de financements volontaires, toutes ses opérations doivent dûment signaler et rendre visible l'appui fourni par ses donateurs, y compris en faveur des programmes de transferts de type monétaire**

Pour plus d'informations, voir:  
[go.wfp.org/web/governmentpartnerships/visibility](https://go.wfp.org/web/governmentpartnerships/visibility)

"Cette nouvelle édition du Manuel sur les transferts de type monétaire présente les processus administratifs et les procédures opératoires les plus récents du PAM, ainsi que les outils les plus modernes permettant de mettre en œuvre des programmes d'assistance alimentaire recourant aux transferts de type monétaire."

Ramiro Lopes da Silva  
Directeur exécutif  
adjoint chargé des services concernant les opérations



**Programme alimentaire mondial**

Via C.G. Viola, 68/70 00148 Rome, Italie

Courriel: [hq.cashandvoucher@wfp.org](mailto:hq.cashandvoucher@wfp.org)

Intranet: <http://go.wfp.org/web/cash-and-vouchers/home>

Site Web: <http://www.wfp.org/cash-and-vouchers>