

Encadré 24. La sélection des commerçants : quelques points

Le choix des commerçants peut ne pas être chose facile pour les raisons suivantes :

- Il est possible que vous souhaitiez inclure des petits commerçants, mais ils n'ont ni la capacité de stockage ni la capacité financière.
- Il se peut que les petits commerçants ne postulent même pas parce qu'ils croient qu'ils sont trop petits pour remplir les conditions.
- Les commerçants peuvent se montrer méfiants par rapport aux coupons.
- Les commerçants peuvent ne pas voir les avantages du programme pour eux.
- Certains des commerçants sélectionnés peuvent ne pas avoir la confiance des titulaires de coupons.

Les suggestions qui suivent peuvent vous aider à répondre à quelques-unes des questions précédentes :

- Essayez de donner des coupons de petits montants de sorte que les petits commerçants puissent être inclus.
- Instaurez des dates régulières de rachat des coupons (pour que les commerçants n'aient pas à attendre trop longtemps pour recevoir leur argent).
- Assurez vous que l'appel d'offres est bien diffusé et compris et que tous les commerçants en ont connaissance (tout le monde peut présenter sa candidature).
- Expliquez le système des coupons le plus largement possible.
- Si la situation sécuritaire le permet, donnez le nombre approximatif de coupons qui seront distribués (pour que les commerçants puissent leur bénéfice potentiel).
- Essayez de faire participer la communauté (et les commerçants) dans le processus de sélection (pour une plus grande acceptation et un contrôle social).
- Les boutiques devraient être situées à une distance raisonnable des habitations de la communauté / des ménages.

Les avantages commerciaux d'être enregistré dans le programme de coupons peuvent s'avérer considérables, tout particulièrement lorsque le volume de transactions commerciales avec les coupons sera élevé par rapport à l'économie locale. Ceux qui y participeront en tireront un avantage, mais de la même manière tout commerçant qui en serait exclu pourrait perdre une part non négligeable de leurs activités. En conséquence le processus de sélection de certains commerçants uniquement **peut être source de corruption**. Il est important aussi d'inclure à la fois **les petits comme les grands commerces** dans la mesure du possible afin de ne pas fausser le marché. L'idée est que les commerçants dans l'ensemble puissent répondre à la demande. Il ne devrait donc y avoir aucun raison d'insister sur une capacité commerciale ou de stockage minimale auprès des commerçants. Puisque les allocataires devraient se voir remettre **plusieurs coupons de faible valeur**, ils pourront alors faire leurs achats comme d'habitude dans différents magasins pour les différents produits. Il n'y a donc aucune raison pour limiter la participation aux magasins présentant un plus grand choix. Néanmoins, si vous avez besoin de suivre de très près les coupons (par exemple à cause du risque constaté de détournement), limiter le nombre de commerçants peut alors s'avérer utile.

Les commerçants peuvent choisir de ne pas accepter les coupons, mais ils n'auraient que peu de raisons de le faire puisque cela limiterait d'autant leur commerce. Lorsque les coupons sont utilisés dans un système commercial « normal », ils **ne devraient pas entraîner de changements substantiels** dans la façon dont les commerçants font des affaires. Normalement les commerçants doivent anticiper la demande, prendre un risque lorsqu'ils achètent les produits avant d'être payés pour ceux-ci, payer les frais de transport et de stockage de leurs produits, accepter les risques d'altération des produits ou leur vol pendant leur stockage et accepter n'importe quel risque dans le processus de vente au détail, y compris le vol d'argent dans le magasin même une fois la vente effectuée. Il n'y a aucune raison pour que ce soit différent avec les coupons. La seule différence réside dans le fait que le commerçant ne peut pas porter le coupon directement à la banque, mais qu'il doit le remettre à l'Organisation pour être racheté

Mise en oeuvre des Interventions Monétaires - Manuel ACF Sécurité Alimentaire – Chapitre 3 : IM dans la pratique

soit sous forme d'espèces ou (de préférence) par virement bancaire. Il est important, surtout pour les commerçants de petite taille qui ont un petit capital tournant, qu'il y ait **le moins de délai possible dans le rachat des coupons**. Du point de vue administratif, il n'est peut-être pas possible d'organiser le rachat chaque jour pour l'ensemble des commerçants, mais il n'y a aucune raison d'attendre jusqu'à ce que tous les coupons aient été dépensés.

Les commerçants pourraient demander **une commission supplémentaire** pour accepter des coupons. En principe puisque leur acceptation des coupons est dans leur propre intérêt commercial et qu'il n'engendre pas de coûts supplémentaires, une telle demande n'est guère justifiée. Si c'est possible de susciter l'intérêt de quelques commerçants en acceptant des coupons, leurs concurrents feront probablement face à une pression commerciale pour finalement faire de même. Cependant les commerçants sont tout à fait au courant que, souvent, les Organisations n'ont pas de perspective commerciale et s'attendent à voir leurs demandes satisfaites. Dans un cas extrême, les commerçants peuvent s'unir pour refuser d'utiliser les coupons sans commission. Alors le choix sera difficile pour l'Organisation : soit payer une commission limitée ; soit utiliser de l'argent (ou une aide en nature) plutôt que les coupons ; soit encore travailler avec des commerçants situés hors de la zone d'intervention qui pourraient être tentés par un marché captif. Mais assurez-vous que vous prenez bien en compte les effets négatifs sur les marchés locaux, ainsi que sur les conditions d'acceptation de la communauté locale.

Des critères utilisés dans différents programmes sont présentés dans l'Encadré 25.

Encadré 25. Critères utilisés pour la sélection des commerçants dans différents programmes avec coupons

❶ Au Zimbabwe, Oxfam a distribué des coupons alimentaires pendant la période de déficit de nourriture de décembre 2004 à février 2005. Les critères suivants ont été retenus pour sélectionner les commerçants :

Le **magasin** doit être :

- Propre et sans rongeurs.
- Bien construit pour stocker de la nourriture et protégé de la pluie et des rongeurs.
- Bien garni.
- Bien tenu (à ses environs / dans son enceinte).

En outre, le **commerçant** devrait :

- Être capable de lire et d'écrire.
- Avoir de bonnes compétences dans la tenue des inventaires.
- Avoir de bonnes relations avec les membres de la communauté.
- Avoir la capacité d'entreposer de la nourriture.
- Être une personne honnête !
- Être situé à une distance raisonnable des habitations de la communauté / des ménages.

❷ En 2002, le CICR a mis en place un programme urbain de coupons en Cisjordanie. Les commerçants ayant signé un contrat pour ce programme devaient satisfaire aux critères suivants :

- Posséder une licence commerciale.
- Posséder un point de vente qui avait la capacité de vendre une gamme d'articles pour la maison.
- Présenter des références émanant du Ministère de l'Approvisionnement
- Avoir la capacité financière pour accepter les virements bancaires.

❸ En 2006, l'ONG *Save the Children* a mis en place un programme de coupons à valeur monétaire et de coupons alimentaires à **Banda Aceh** (Indonésie). Les critères de participation au programme pour les vendeurs étaient les suivants :

- Être enthousiaste.
- Stockage et vente de riz, huile et sucre (les trois aliments inscrits sur les coupons alimentaires).
- Avoir un lieu de stockage adéquat.

- Avoir une sécurité adéquate.
- Avoir ou ouvrir un compte bancaire.
- Avoir une licence commerciale officielle.
- Être en relations commerciales avec des fournisseurs fiables.

L'évaluateur de programme a toutefois mis en avant que bien que tous ces critères ont aidé à répondre aux besoins du programme, quelques vendeurs ont vu leur candidature découragée parce qu'**ils craignaient ne pas répondre aux critères demandés.**

Sources: Oxfam (2006) ; CIRC (2003); Cole (2006).

2. Le contrat signé avec les commerçants

Une fois les commerçants partenaires sélectionnés, un contrat doit être signé avec chacun d'entre eux et conservé par chacune des parties. Le contrat entre l'Organisation et le commerçant devrait comprendre les éléments suivants :

- **Les modalités du processus du remboursement** (les conditions et l'échéancier des paiements).
- **La commission** qui pourrait être versée par l'Organisation, le cas échéant.
- **Les tâches / les responsabilités** de chacune des parties (approvisionnement, stockage, distribution, remboursement, vérification de la validité des coupons).
- **Les sanctions** si les termes du contrat ne sont pas respectés ou lorsqu'il y a malhonnêteté.
- Pour les coupons pour des biens, il est nécessaire d'indiquer **le prix auquel chaque article sera vendu** aux titulaires des coupons, qui sera le prix auquel les commerçants seront remboursés lors du rachat des coupons par l'ONG.
- La **qualité** des articles vendus (au cas où cela risque d'être problématique).

Comme pour tout contrat, il est recommandé d'**être conseillé par un spécialiste** avant de signer quel que contrat que ce soit (juriste, logistique et/ou administration).

Une décision doit être prise sur **la responsabilité de vérifier la validité des coupons**. Cela devrait être la responsabilité d'un commerçant tout comme il est responsable de s'assurer que l'argent avec lequel il est payé est authentique. Toutefois, il est toujours difficile de contrefaire l'argent en espèces et tous les commerçants ont l'habitude de traiter avec l'argent et savent comment le vérifier. Des discussions pourraient avoir lieu avec les commerçants pour voir comment ce risque pourrait être réduit. Une des façons de contrôler de la part du commerçant est d'insister pour voir une pièce d'identité (carte nationale d'identité, carte de bénéficiaire de l'Organisation, etc.) pour chaque coupon, qui est ensuite vérifiée sur les listes remises à chaque commerçant et mentionnant l'identité de chaque allocataire selon le numéro de série du coupon. Cela obligerait les commerçants à y consacrer plus de temps. La présentation d'une carte d'identité peut empêcher les allocataires d'être aidé pour faire leurs courses, même lorsqu'ils sont handicapés, s'ils n'avaient pas suffisamment confiance pour prêter la carte à un tiers : une carte d'identité de bénéficiaire émise par l'Organisation pourrait être plus facile à confier à un parent ou à un ami. Des solutions devraient être trouvées localement : dans la plupart des cas, si la période de rachat est relativement courte, et si la conception de coupons change à chaque paiement, alors les risques de falsification devraient être minimes.

Il est possible de maintenir un contrôle des coupons en utilisant une **liste d'encaissement**. Dans ce système chaque commerçant reçoit une « liste d'encaissement » qui est une liste récapitulant tous les numéros des coupons avec les noms des titulaires correspondants (un exemple de liste d'encaissement est présenté à l'annexe 17). A chaque fois qu'un coupon est racheté, il est coché

sur la liste. Ce processus prend toutefois beaucoup de temps et peut ne pas être compris par les commerçants ; il peut même présenter un risque pour les commerçants en termes de sécurité dans certains contextes particuliers (Les commerçants peuvent devoir montrer la liste et dès lors payer un pourcentage).

Un exemple de Protocole d'Accord signé entre ACF et les commerçants sélectionnés dans le programme de coupons contre semences mis en œuvre en Indonésie est présenté à l'annexe 27.

3. Sensibilisation des commerçants et des bénéficiaires de coupons

Une sensibilisation sur le processus et l'utilisation des coupons devrait être menée au moins à trois reprises avant l'utilisation réelle des coupons : ❶ lorsque le projet est présenté pour la première fois à la population, ❷ lorsque les listes sont validées, et ❸ lorsque les coupons sont distribués aux bénéficiaires. Assurez-vous d'avoir des échantillons de coupons que les bénéficiaires peuvent voir et manipuler. Selon la taille des groupes, l'organisation d'un jeu de rôles peut être très utile pour mieux faire comprendre tout le processus. Veillez à toujours laisser assez de temps aux personnes pour poser leurs questions.

Les informations à transmettre sont notamment :

- Quelle est **la valeur** de chaque coupon ?
- **Quels articles** peuvent être achetés avec les coupons ?
- Quelle quantité d'articles peut être achetée ? A quels prix sont vendus les produits ?
- **Sur quel marché** ou **dans quels magasins** les coupons peuvent-ils être dépensés ?
- **Comment utiliser les coupons** lors des achats ? (Si le coupon est composé de plusieurs parties, quelle partie devrait être conservée par le bénéficiaire, et laquelle devrait être donnée au commerçant ?
- Pendant combien de temps le coupon peut-il être échangé (**période de validité**) ?

Des réunions sont également nécessaires **avec les commerçants** afin de s'assurer qu'ils ont bien compris le système : ce que les populations peuvent acheter avec les coupons, comment procéder avec les coupons et comment le remboursement en espèces fonctionne. Outre ce qui vient d'être indiqué, les commerçants auront également besoin de connaître comment et quand ils seront remboursés.

Enfin assurez-vous que le personnel transmet **la même information** à tous et qu'il a **une liste de réponses aux questions fréquemment posées**.

Assurez-vous que les commerçants et les détaillants **relayent l'information** sur la manière dont les coupons devraient être échangés à tous leurs employés.

Une fois que les commerçants ont été sélectionnés et leurs contrats signés, une nouvelle sensibilisation doit être menée afin d'être sûr que toutes les étapes du processus ont été bien acceptées et que les commerçants ont bien assimilé leurs tâches et leurs rôles. Une bonne idée est de visiter autant de magasins participants que possible de temps en temps au cours du programme pour vérifier qu'il n'existe aucun problème avec l'utilisation du coupon.

4. Distribution des coupons

Le processus d'identification des bénéficiaires et de l'organisation du paiement effectif des coupons suivra **les mêmes procédures que pour le paiement des espèces** (Cf. section 3.2.1). Parce que les allocataires ne seront pas familiarisés avec les coupons et puisqu'ils présentent moins de risques en termes de vols ou de braquages, il serait préférable de ne pas sceller les enveloppes contenant les

Mise en oeuvre des Interventions Monétaires - Manuel ACF Sécurité Alimentaire – Chapitre 3 : IM dans la pratique

coupons, mais de les remettre directement et de les recompter avec chaque allocataire. Les listes de paiement reprendront les numéros des coupons que chaque personne reçoit. Ceux-ci seront pré-imprimés sur les formulaires. **Tout coupon inutilisé ou volé devra être immédiatement annulé** après la distribution, et les personnes concernées informées. La comptabilisation des coupons –et le rapprochement des coupons imprimés, distribués, annulés et restants- devront être effectués après chaque distribution avec autant de soin que s’il s’agissait d’espèces.

Il est possible de suivre l’utilisation des coupons en consultant les « **listes d’encaissement** ». Toutefois **cela n’est guère possible dans un programme à grande échelle** où le nombre d’allocataires pourraient être de plusieurs milliers, chacun des allocataires recevant plusieurs coupons. Cela demanderait une liste de plusieurs centaines de pages avec les numéros des coupons. Les contrôles internes pour la comptabilisation des coupons distribués et la consolidation permanente du total des coupons imprimés, distribués et conservés dans le coffre-fort seront les procédures de contrôle les plus importantes. Les numéros de série seront cruciaux dans ce suivi.

Il est également possible de contrôler les coupons en inscrivant le **nom** de chaque allocataire sur le coupon. Il pourra être procédé à davantage de suivi en ayant chaque coupon attaché à **une souche perforée**. Elle pourra être contresignée par l’allocataire et rester dans le registre des coupons. Chaque projet devra statuer sur le **degré de suivi nécessaire à effectuer**. Il n’est pas conseillé de mettre en place un système avec un grand nombre de contrôles si vous n’avez pas l’intention de les faire réellement : cela engendre uniquement beaucoup de travail et de confusion et prend beaucoup de temps ; choisissez un contrôle maintenu à l’essentiel. Le travail qu’implique le suivi doit être mûrement réfléchi ainsi que la nécessité et les avantages de le faire. Les distributions en nature et en espèces font rarement l’objet de contrôles aussi élaborés. On peut donc se demander dans quelle mesure ils sont nécessaires pour les coupons, sauf lorsqu’il y a tout lieu de croire qu’ils sont nécessaires pour surveiller le vol et la fraude.

LISTE DE DISTRIBUTION DE COUPONS - XX ROUND				
VILLAGE / ZONE:	A	← UNE SEULE liste par village/ par zone		
Date:	01/01/2007			
# de série du coupon	Code Commerçant (si nécessaire)	Nom Chef de ménage / Nom Titulaire du coupon	# de membres dans le ménage	Signature
001	A1	Amata Prosper		
002	A1	Anouri Félicien		
003	A2	Arboka Nadia		
004	A3	Bambou Justine		

Le **numéro de série du coupon** sera informatisé par ACF avant la distribution. Le **MÊME** numéro de série sera reporté sur les coupons qui seront distribués dans la zone.

Le **code commerçant** (UNIQUEMENT si une ration pré-définie est distribuée aux commerçants et si les bénéficiaires doivent se rendre dans des magasins spécifiques, comme cela a été prévu en Somalie) sera **communiqué** par ACF dès que les détaillants participants au programme seront connus.

Le **nom du chef de ménage** ou le **nom du titulaire du coupon** (si les femmes sont ciblées et non le chef de famille) sera écrit à la main le jour de la distribution (ou informatisé au préalable selon l’ordre alphabétique).

La **taille de la famille** (or toute autre information pertinente) sera portée par ACF **le jour de la distribution**.

Le **bénéficiaire signe** (ou appose l’**empreinte de son pouce** sur) la liste de distribution une fois qu’il/elle a reçu le coupon.

La **souche du coupon** (1^{ère} partie) est également signée.

Figure 9. Un exemple de liste de distribution de coupon