

Transferts monétaires (TM) - Flux de processus (aperçu simple), Région Afrique 2021



Photo 1: (c) Ville Palonen, Croix-Rouge finlandaise, Eswatini 2020

Auteur :

Maja Tønning, Coordinatrice régionale des TM pour l'Afrique, Maja.Tonning@ifrc.org

Sommaire

Abréviations*	2
1. Introduction	3
2. Objectif et public du document	3
2.1. A qui s'adresse ce document ?	3
3. Évaluation de la faisabilité des TM	4
3.1. Flux d'évaluation de la faisabilité des TM	5
Gestion du risque lié aux TM	6
Capacité de gestion des données des SN	6
3.2. Cartographie des PSF	7
4. Processus de passation des marchés des PSF	8
Annexe 1 : Glossaire des termes	9
Annexe 2 : Projet de TM de la RACI (Matrice des rôles et des responsabilités)	13

Abréviations*

BRA	Bureau régional pour l'Afrique
CaLP	Partenariat / Réseau d'apprentissage Cash
TM	Transferts monétaires
PSF	Prestataire de services financiers
FICR	Fédération internationale des sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge
KYC	Connaissance de la clientèle
MPC	Transferts monétaires à usages multiples
SN	Société nationale
SNP	Société nationale partenaire
RLU	Unité logistique régionale
SOP	Procédures opérationnelle normalisées
SoW	Cahier des charges

*Voir également, [Annexe 1 : Glossaire des termes](#)

1. Introduction

Le document suivant donne un aperçu rapide des processus à suivre pour les Transferts monétaires (TM) pour la FICR dans la région Afrique. Le document renvoie directement à la procédure opérationnelle normalisée (SOP) pour la passation de marchés avec des prestataires de services financiers (PSF). La conception des programmes de TM et le recours aux PSF doivent être dirigés par le personnel des programmes et de la logistique de la Société nationale concernée, suivis de près par les homologues de la FICR dans les bureaux des Clusters et soutenus par le Bureau régional (BR).

Note sur la terminologie : Transferts monétaires (TM) est la terminologie officielle de la FICR pour représenter toutes les formes de transferts monétaires. Dans le cadre de ce document, la terminologie de **transferts monétaires** sera utilisée tout au long du document et il convient de veiller à éviter toute confusion avec les pratiques et procédures financières internes de la FICR concernant les « transferts d'espèces » aux Sociétés nationales.

La définition officielle du Cash Learning Partnership (CaLP) des TM :

Ensemble des programmes d'assistance qui prévoient la distribution directe aux bénéficiaires d'un instrument de paiement (argent en espèces ou coupons) sans remboursement. Dans le contexte humanitaire, les bénéficiaires peuvent être des particuliers, des ménages ou des communautés, et non un gouvernement ou d'autres acteurs étatiques. Cela exclut les transferts de fonds d'individu à individu et la microfinance (bien que les institutions de microfinance et de transferts de fonds puissent être utilisées pour les versements). Ce terme est interchangeable avec Intervention monétaire et plusieurs synonymes (CBA, CBI, CTP). Voir aussi Assistance monétaire. L'expression « assistance en espèce et en bons » est recommandée. (<https://www.calpnetwork.org/resources/glossary-of-terms/>)

2. Objectif et public du document

L'objectif du document sur les flux de processus des TM est de fournir une vue d'ensemble structurée et de faciliter la mise en place des TM au sein de la FICR :

- Définir les processus clés et les exigences minimales en matière de documentation afin de rationaliser la prise de décision opérationnelle en cas d'urgence.
- Fournir des documents de référence clés et des conseils techniques de référence.
- Préciser et clarifier les rôles et responsabilités respectifs des Programmes et des départements de services des Bureaux de la FICR (Logistique, Finance, Juridique, Sécurité et Programmes) dans l'établissement et la mise en œuvre des TM.

Ce document est soutenu par la [boîte à outils Cash in Emergencies \(fr\)](#), [FICR's TM Guides programmatiques](#) et d'autres ressources de [Cash Hub \(fr\)](#).

Pour une procédure opérationnelle standard (POS) plus détaillée, voir également [Secrétariat de la FICR, Procédure opérationnelle standard de Global Cash](#).

2.1. A qui s'adresse ce document ?

Ce document fournit une explication générique des processus internes de la FICR pour les TM, à utiliser au niveau du Bureau régional pour l'Afrique (BRA) (Nairobi), par les Bureaux multipays et par les Sociétés nationales (SN), y compris les fonctions du personnel dans :

- **Tous les secteurs fonctionnels du Bureau Régional Afrique de la FICR, y compris au niveau des Clusters, impliqués dans la prise de décision de la réponse opérationnelle initiale** (Opérations, Logistique, Finance, Juridique, Sécurité et Programmes), qui ont besoin de comprendre les flux de processus pour administrer les TM ;

- **Tout le personnel d'intervention d'urgence et de soutien aux services de la FICR**, y compris les Opérations, les Programmes, la Logistique et les Finances ;
- **Le personnel des programmes, de la logistique et des finances des Sociétés nationales** engagé dans la préparation et la réponse aux TM.

3. Évaluation de la faisabilité des TM

Il y a plusieurs étapes pertinentes à suivre pour mettre en place un projet de TM. Les étapes de l'évaluation de la faisabilité des TM décrites dans la figure 1 ci-dessous décrivent les étapes générales à suivre pour concevoir un projet de TM. L'évaluation de la faisabilité des TM est menée avant la crise et dans le cadre de la préparation des TM.

Avec la préférence générale de la FICR pour l'argent liquide à usage multiple et sans restriction, l'ambition est d'accroître l'utilisation des PSF dans la distribution d'argent liquide par le biais de l'argent mobile, des banques ou des agents de transfert de fonds. L'évaluation de la faisabilité de la distribution d'argent est principalement menée par le personnel du programme et peut et doit être entreprise avant toute intervention en espèces.

Certaines Sociétés nationales peuvent déjà être engagées dans la préparation des TM, avec le soutien de la FICR ou d'une SNP.

L'évaluation de la faisabilité des TM est utilisée pour établir le Cahier des charges (SoW) et les exigences contractuelles pour le processus de passation de marché avec un PSF. Les Sociétés nationales, soutenues par la FICR, peuvent commencer un processus de passation de marché pour un PSF parallèlement à l'évaluation de la faisabilité financière. [L'Annexé 1](#) contient plus de détails et des liens pertinents sur l'évaluation de la faisabilité financière.

Les étapes suggérées dans la Figure 1 sont indépendantes les unes des autres et toutes les étapes ne seront pas nécessairement finalisées avant de décider que les TM sont faisables et appropriés. Cependant, il est recommandé aux Sociétés nationales d'envisager des actions minimales pour chaque étape.

Liens avec d'autres acteurs

Une grande partie du travail sur l'évaluation de la faisabilité des TM a peut-être déjà été effectuée par les groupes de travail nationaux sur l'argent liquide (NCWG) ou par d'autres acteurs engagés dans les TM. Les SN et les DM/ops doivent donc prendre le temps d'entrer en contact avec eux avant de lancer ces processus. Si des données actualisées sont facilement disponibles, il n'est pas nécessaire de répéter l'évaluation, voire de sauter certaines étapes. Voir également [Figure 1](#), qui décrit les étapes clés de la faisabilité des TM.

L'évaluation de la faisabilité des TM est nécessaire pour :

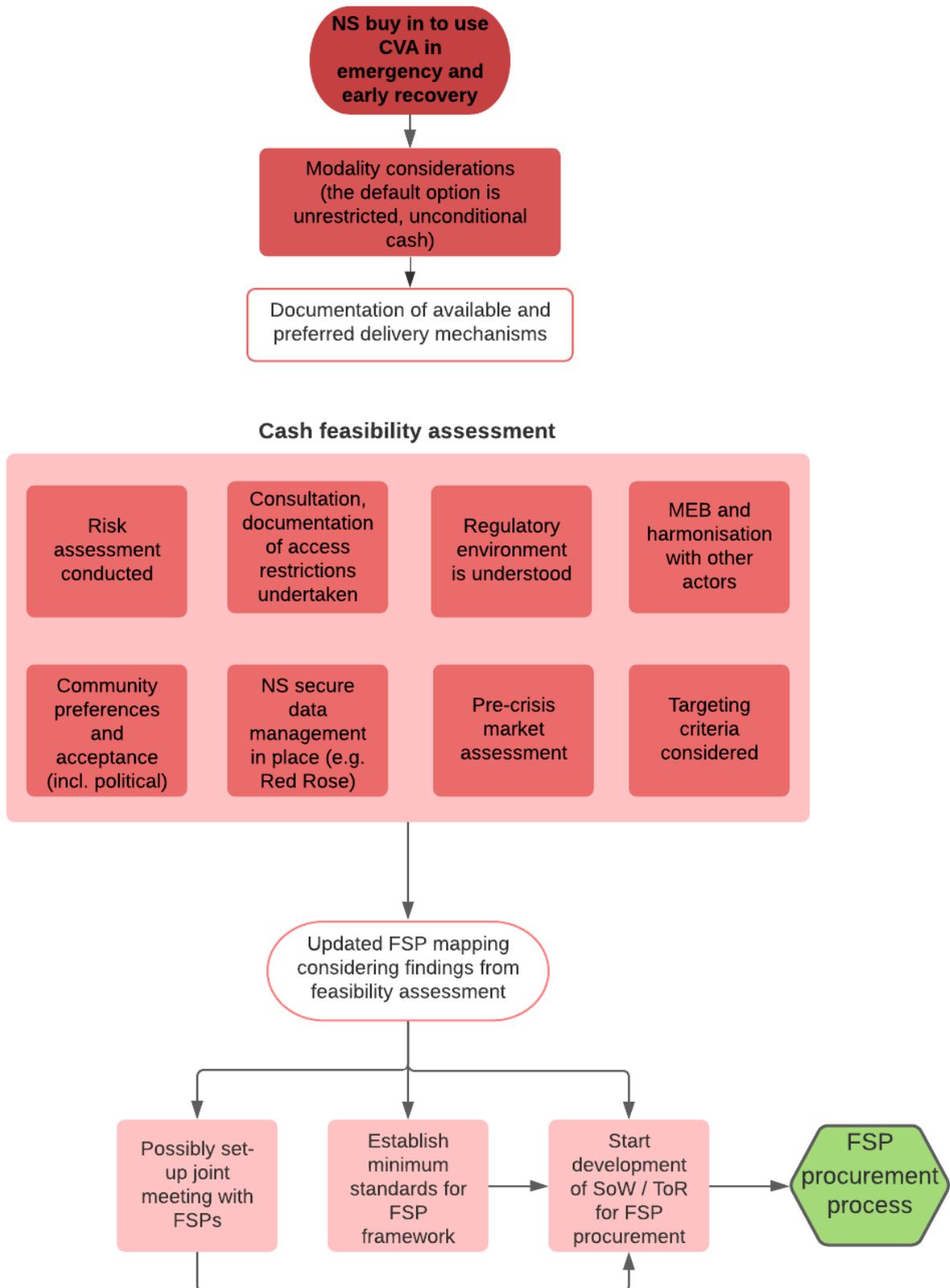
1. Déterminer quelle modalité et quels mécanismes de livraison sont les plus pertinents pour fournir une assistance à la population affectée¹
2. Contextualiser le projet de questionnaire pour le recensement des PSF²
3. Développez/contextualisez un cahier des charges solide pour le processus de passation de marché des PSF - voir les POS de passation de marché des PSF, qui offre des références à des cahiers des charges standards pour une modification et une contextualisation facile.

¹ Voir également la boîte à outils Cash in Emergencies du MCRRCR, [Module 3 Analyse de la réponse](#) et M3_1 Faisabilité, modalité et mécanisme.

² Voir les outils de cartographie des PSF dans la boîte à outils « Cash in Emergencies » du MCRRCR [ici](#) : Plus précisément, la [liste de contrôle de base des PSF](#) et le modèle de [cartographie des prestataires de services](#).

3.1. Flux d'évaluation de la faisabilité des TM

Figure 1: Aperçu rapide des étapes à entreprendre dans l'évaluation de la faisabilité financière³



Les sujets à inclure dans l'étude de faisabilité des TM sont, par exemple, les suivants :

- Les préférences de la population affectée pour les TM, les mécanismes de livraison, la fréquence des transferts, etc.
- Harmonisation avec d'autres acteurs, c'est-à-dire ce que font les autres acteurs, existe-t-il un panier de dépenses minimum déterminé, etc.
- Questions d'accès : Les personnes, quels que soient leur sexe, leur âge, leurs capacités, leur origine ethnique, leur religion, leur statut de résident, etc. peuvent-elles accéder aux PSF/points de paiement potentiels ? (veiller à ce que cela soit étroitement lié à la stratégie de ciblage).
- Existe-t-il des exigences en matière de connaissances financières et technologiques qui peuvent entraver l'utilisation de certains PSF ?
- Quelles sont les options disponibles dans des contextes spécifiques, y compris la disponibilité des infrastructures nécessaires aux PSF, telles que les réseaux de communication, les points de paiement/de retrait, la couverture et la liquidité des PSF dans des zones spécifiques, etc.
- Quel est l'environnement réglementaire pour l'utilisation des PSF dans ce contexte ?
- Existe-t-il des restrictions liées à la connaissance du client (KYC) qui peuvent entraver l'utilisation des PSF ? (par exemple, des exigences en matière d'identité qui ne peuvent être satisfaites par une sous-section de la population cible).

Gestion du risque lié aux TM

Il est impératif de procéder à une analyse des risques, qui tient compte des stratégies d'atténuation :

- Quels sont les risques inhérents et les nouveaux risques qui peuvent survenir à la suite des TM et comment les atténuer ?
- Quel est l'impact probable des futurs chocs liés à la crise sur les services de transferts monétaires d'un PSF donné et sur leur maintien pendant les catastrophes ?
- Quelle est la capacité d'atténuation du PSF (c'est-à-dire les plans et systèmes permettant d'éviter ou de réduire cet impact) ?

Le BRA a développé un **registre des risques liés aux TM** avec des risques pré-identifiés et des mesures d'atténuation qui peuvent être modifiés et contextualisés. Le registre des risques liés aux TM est disponible dans la communauté de pratique en ligne Africa Cash ici : <https://cash-hub.org/resources/africa-cash-community-of-practice/africa-cop-key-documents-and-tools/#CVA-risk-register>

Il doit être complété par le suivi de la [liste de contrôle de la gestion des risques liés aux TM de la FICR](#) dans la boîte à outils Cash in Emergencies.

Capacité de gestion des données des SN

En raison de la nature de l'engagement avec des tiers dans le cadre des TM, il est essentiel que des systèmes de gestion des données soient en place, ou que des plans à cet effet soient mis en place. Les SN sont encouragés à utiliser des plateformes numériques sécurisées pour stocker toutes les données sensibles. En outre, les capacités de gestion des données des PSF doivent être prises en compte.

De nombreuses SN utilisent Red Rose comme plateforme de gestion des données, tandis que d'autres services similaires sont disponibles et acceptés dans le MCRCR. Le Cash Hub a une page dédiée à Red Rose [ici](#).

Les TM du cluster ou régionaux et les collègues de l'IM peuvent apporter leur soutien à ce sujet.

3.2. Cartographie des PSF

La cartographie des PSF est une étape informative pour rassembler des détails sur les PSF existants, leurs services et leurs capacités avant un processus d'acquisition de PSF. Pour toute option d'argent numérique, il est impératif de prendre en compte dès le départ les exigences de connaissance du client (KYC), la liquidité de l'agent du PSF et les problèmes de capacité du PSF. Les PSF à inclure dans une cartographie sont les suivants :

- Fournisseurs d'argent mobile
- Banques
- Agents de transfert de fonds
- Bureaux de poste
- (dans les zones moins numérisées, il peut s'agir d'agences de sécurité délivrant des TM).

Il existe plusieurs modèles disponibles sur la cartographie des PSF, mais ils doivent toujours être adaptés au contexte spécifique. Ces modèles indiquent certaines des caractéristiques qui définissent un bon PSF. Assurez-vous que les considérations de protection sont incluses dans la cartographie (par exemple, que les hommes et les femmes ont accès aux services).

- Liste de contrôle pour l'évaluation de base des PSF [ici](#)
- Modèle de cartographie du PSF [ici](#)

Quelles sont les caractéristiques d'un bon PSF ?

- Le PSF est déjà présent dans la zone cible et fournit un service connu à la population cible.
- Le PSF est prêt à fournir gratuitement, par exemple, des cartes SIM ou des cartes bancaires.
- Le PSF travaille dans l'ensemble de la zone et ne met pas en place des services uniquement pour le bénéfice du projet.
- Le PSF, en collaboration avec NS/IFRC, s'assure que les personnes sans carte d'identité officielle peuvent accéder aux services.
- Le PSF comprend les problèmes de protection des données et est prêt à investir dans une gestion sûre des données.
- Le PSF s'est engagé avec succès dans des partenariats avec d'autres acteurs humanitaires.
- Le PSF a la capacité de fournir un soutien technique immédiat aux bénéficiaires et propose de former les bénéficiaires au mécanisme de prestation si nécessaire.
- Le PSF a mis en place des mesures de sécurité et de sûreté pour les bénéficiaires et le personnel.
- Le PSF a mis en place des contrôles pour prévenir la fraude et le vol.
- Le PSF offre des services à un prix raisonnable.

Signes d'alerte (à connaître lors de la cartographie, de la contractualisation et du suivi)

- Un PSF ne peut pas garantir que les agents disposent de suffisamment de liquidités.
- Un PSF facture des frais élevés à l'organisation pour la prestation de services.
- Les PSF facturent des frais directement aux bénéficiaires d'argent liquide.
- Les PSF ne disposent pas de plateformes numériques pour la gestion et le rapprochement des données.
- Les PSF ne permettent pas le contrôle sur place
- Les PSF ne veulent pas prendre de mesures supplémentaires pour assurer la sécurité des bénéficiaires.
- Les PSF ne sont pas disposés à faire participer leur personnel à des formations sur les principes humanitaires.

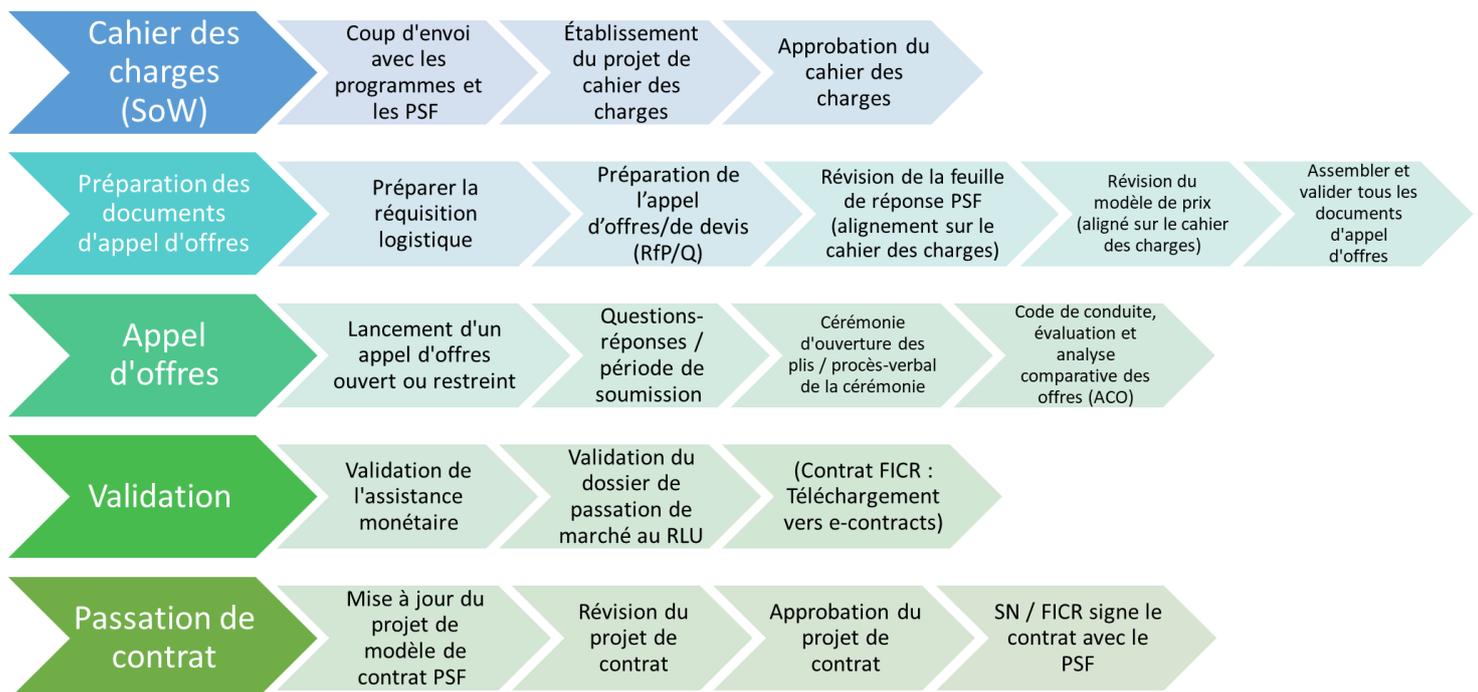
4. Processus de passation des marchés des PSF

La fourniture d'une assistance en espèces nécessite souvent l'intégration d'une tierce partie, telle qu'une banque, une société de téléphonie mobile ou un vendeur de coupons, dans le processus de fourniture de la « dernière étape ». La sélection et l'évaluation de ces fournisseurs sont essentielles car leur performance a un impact direct sur la qualité de l'assistance. Les processus de passation de marchés contribuent à garantir que le fournisseur approprié est sélectionné et permettent de gérer les risques et d'offrir un ensemble de contrôles et d'équilibres. Ils sont essentiels pour sélectionner des services qui permettent aux bénéficiaires de recevoir la bonne assistance de la bonne manière, qui disposent de points de retrait et de liquidités suffisants, qui peuvent atteindre les personnes en temps voulu, qui sont conformes aux réglementations financières locales et qui ont une couverture suffisante.

Au cours de l'analyse de faisabilité du programme de TM, une cartographie des PSF a déjà été réalisée et il s'agit d'une étape instructive pour recueillir des détails sur les PSF existants, leurs services et leurs capacités avant un processus d'acquisition de PSF.

La figure 2 ci-dessous donne un aperçu rapide du processus à suivre pour l'achat de PSF. Le processus détaillé, y compris les rôles et responsabilités, est disponible dans le POS d'achat de PSF : <https://cash-hub.org/resources/africa-cash-community-of-practice/africa-cop-key-documents-and-tools/#FSP-procurement>

Figure 2: Processus de passation de marchés pour les PSF



Annexe 1 : Glossaire des termes⁴

Accord-cadre

Un aperçu d'un contrat, également connu sous le nom de contrat-cadre ou de contrat de services principal. Les accords de rappel ou de prélèvement sont similaires mais incluent des informations financières. Cet usage est fourni par le secteur privé. Les agences humanitaires peuvent utiliser ce terme différemment.

Appel d'offres

Également connu sous le nom de processus d'appel d'offres. Processus consistant à inviter des prestataires ou des prestataires de services à soumettre des propositions, des offres et autres, dans le but de générer un ordre d'achat ou un contrat.

Appel d'offres ouvert

Un processus d'appel d'offres ouvert à tous les soumissionnaires qualifiés et dans lequel les offres scellées sont reçues de tout prestataire potentiel pour examen et sont choisies en fonction du prix et de la qualité.

Approbation technique de l'approvisionnement

L'approbation technique de la passation de marchés est un processus d'assurance qualité qui permet de vérifier que les procédures de passation de marchés applicables ont été dûment suivies et que l'assurance qualité est en place.

Argent mobile

Accès à des services financiers par téléphone portable, tels que les paiements, les transferts, les assurances, les épargnes et les crédits. C'est une monnaie nationale sans support papier qui peut être utilisée pour distribuer des transferts monétaires électroniques humanitaires.

Autorité de passation de marchés (PA)

Unité, département ou bureau de la FICR chargé de mener des activités d'achat.

Commission des marchés (CdC)

Conformément au manuel, aux règles, aux règlements et aux politiques de la FICR en matière de passation de marchés, la Commission des marchés concernée (au siège (Genève), au niveau régional ou local) est un organe consultatif et ne prend pas de décisions. La CdC compétente rend un avis écrit sur le respect des exigences en matière de procédures de passation de marchés du manuel, des règles et des politiques de la FICR en la matière. Le champ d'application de l'examen de la CdC compétente peut ne pas être limité aux points suivants :

- a) Évaluer si l'autorité appropriée a été obtenue pour l'engagement des fonds.
- b) Évaluer si le processus de passation de marchés a été mené de manière compétitive, transparente et équitable, et
- c) Évaluer si les activités de passation de marchés sont conformes au manuel de passation de marchés de la FICR.
- d) Évaluer et fournir des recommandations sur la question de savoir si l'accord proposé avec le prestataire expose la FICR à des risques financiers ou juridiques.

Les points focaux logistiques peuvent donner des conseils supplémentaires sur le code de conduite et les niveaux d'engagement en fonction des seuils financiers.

⁴ <https://www.calpnetwork.org/resources/glossary-of-terms/> et le manuel de passation des marchés de la FICR <https://cash-hub.org/resource/ifrc-procurement-manual/>.

Conditionnalité

La conditionnalité se réfère aux activités ou obligations pré-requises pour que les bénéficiaires ciblés par un programme puissent bénéficier de l'aide. Les conditions peuvent en théorie être utilisées pour tous types de transferts (espèces, coupons, nature, services), en fonction des objectifs et de la conception du programme. Les pré-requis peuvent être imposés pour chaque tranche du transfert. La conditionnalité est différente de la restriction (qui s'applique à la façon dont l'aide reçue est utilisée) et aux critères de ciblage appliqués pour définir qui, dans un groupe, sera couvert par le programme. Le type de conditions peut inclure la scolarisation, construire un abri, participer au dépistage de la malnutrition, à une formation... Les interventions de type « travail contre actif/formation/travail » sont toutes des formes de transferts conditionnels.

Connaissance de la clientèle (Know-Your-Customer / KYC)

Informations que les banques demandent aux régulateurs locaux de collecter sur les nouveaux clients potentiels, afin de réduire les risques d'utilisation des produits financiers pour le blanchiment d'argent et d'autres crimes. Les réglementations nationales permettent une collecte plus ou moins large d'informations par les banques, selon le niveau de risque évalué.

Coupon à valeur marchandises

Coupons échangés contre une quantité et une qualité de biens ou de services spécifiques auprès des vendeurs participant au programme. Ils partagent des similarités avec l'aide en nature, dans la mesure où ils imposent des restrictions et des spécifications sur l'aide reçue, mais sont utilisables au niveau des commerçants des marchés locaux contractualisés par l'organisation humanitaire en charge de l'intervention.

Coupon à valeur monétaire (terme clé)

Coupons qui ont une valeur monétaire et qui peuvent être échangés auprès de fournisseurs participants pour l'achat de biens ou services d'un coût monétaire équivalent. Ils tendent à offrir une plus grande flexibilité et plus de choix que les coupons pour l'achat de marchandises, mais ils sont toujours nécessairement limités, étant donné qu'ils ne peuvent être échangés qu'auprès de certains vendeurs désignés. Voir aussi Coupon, Coupon à valeur marchandises et Coupon électronique.

Coupon électronique

Une carte ou un code qui est remboursé électroniquement au vendeur participant au programme. Les coupons électroniques peuvent représenter une valeur de marchandises ou une valeur monétaire, et peuvent être stockés et remboursés à travers une variété d'outils électroniques (comme les téléphones, les terminaux POS).

Diligence raisonnable simplifiée (DRS)

Également connue sous le nom de connaissance minimale du client (KYC) ; peut être une caractéristique d'un produit de carte. Les réglementations nationales influencent le moment où les DRS peuvent être utilisées.

Distribution

La distribution fait référence au paiement ou au transfert de l'assistance aux bénéficiaires. Cela recouvre la distribution de biens physiques (devises, coupons, carte de retrait, carte SIM etc.) et/ou le transfert d'un paiement électronique sur le compte bancaire, le téléphone, la carte du bénéficiaire.

Mécanisme de distribution (terme clé)

Moyen de distribution de transferts d'espèces ou de coupons (par ex. cartes à puce, transferts monétaires mobiles, transferts monétaires électroniques, de l'argent dans les enveloppes, etc.).

Modalité (terme clé)

Se réfère à la forme d'assistance (espèces, coupons, nature, provision de services, combinaison de plusieurs). Cela peut inclure à la fois une aide directe au niveau des ménages et une assistance fournie au niveau plus large de la communauté (services de santé, infrastructure d'assainissement...).

Prestataire de services financiers (PSF)

Entité de prestation de services financiers, éventuellement de services de transferts électroniques. Selon le contexte, les prestataires de services financiers peuvent être des entreprises émettrices de coupons électroniques, des établissements financiers (des banques et des institutions de microfinance, par exemple) ou des opérateurs de réseau mobile. Les prestataires de services financiers incluent de nombreuses entités (telles que les fonds d'investissement, les compagnies d'assurance, les cabinets comptables) outre celles qui offrent des transferts monétaires ou coupons humanitaires. C'est pourquoi, dans le cadre de transferts monétaires, on considère que les prestataires de services financiers sont ceux qui fournissent les services de transferts.

Restriction (terme clé)

Une restriction se rapporte aux limites appliquées à l'utilisation du transfert, après qu'il a été reçu par le bénéficiaire. Les restrictions peuvent aussi bien définir les biens et services auxquels le transfert donne accès, et/ou les lieux où le transfert peut être utilisé. Le degré de restriction peut varier, de l'obligation d'acheter des biens spécifiques, à dépenser le transfert pour une certaine catégorie de biens et services. Tous les coupons sont par nature restrictifs, puisqu'ils limitent ce que le bénéficiaire peut acheter et où utiliser le coupon. L'aide en nature est aussi restrictive. Les transferts d'espèces sont par nature non restrictifs quant à leur utilisation par les bénéficiaires. Les restrictions sont différentes des conditions qui sont des activités ou pré-requis exigés des bénéficiaires pour qu'ils puissent recevoir l'assistance.

Réquisition logistique (LR)

La demande logistique est un document qui définit les besoins en matière d'approvisionnement et sert de document d'autorisation pour l'autorité d'approvisionnement.

Transfert électronique

Transfert électronique d'espèces ou de coupons provenant de l'organisation de mise en œuvre versé à un-e participant-e au programme. Les transferts électroniques offrent un accès aux espèces, à des produits et/ou des services par le biais d'appareils mobiles, de coupons électroniques ou de cartes (par ex. prépayés, distributeurs automatiques, cartes de crédit ou de débit). Le terme transfert électronique regroupe à la fois la monnaie électronique et les coupons électroniques.

Transfert inconditionnel

Transfert fourni aux bénéficiaires sans qu'ils aient besoin de remplir des obligations prérequis pour pouvoir recevoir l'aide.

Transfert monétaire (TM) (terme clé)

Ensemble des programmes d'assistance qui prévoient la distribution directe aux bénéficiaires d'un instrument de paiement (argent en espèces ou coupons) sans remboursement. Dans le contexte humanitaire, les bénéficiaires peuvent être des particuliers, des ménages ou des communautés, et non un gouvernement ou d'autres acteurs étatiques. Cela exclut les transferts de fonds d'individu à individu et la microfinance (bien que les institutions de microfinance et de transferts de fonds puissent être utilisées pour les versements). Ce terme est interchangeable avec Intervention monétaire et plusieurs synonymes (CBA, CBI, CTP). Voir aussi Assistance monétaire. L'expression « assistance en espèce et en bons » est recommandée.



Transferts monétaires à usages multiples (TMUM / Multipurpose Cash / MPC) (terme clé)

Transfert monétaire, régulier ou ponctuel, qui correspond au montant d'argent dont un ménage a besoin pour subvenir en tout ou partie à un ensemble de besoins de base et/ou de rétablissement. Le terme se réfère aux transferts monétaires conçus spécifiquement pour couvrir des besoins multiples, avec une valeur de transfert définie en cohérence. Les TMUM sont généralement indexés sur l'analyse des déficits basée sur le MEB ou autre méthode de calcul des besoins de base. Tous les TMUM sont, par définition, des transferts monétaires non restrictifs puisqu'ils doivent être dépensés selon les choix des bénéficiaires.

Transfert non restrictif

L'utilisation des transferts non restrictifs est laissée à la libre appréciation des bénéficiaires, c'est-à-dire qu'il n'y a pas de limitations directes imposées par l'agence de mise en œuvre sur la façon dont le transfert devrait être dépensé. Les transferts d'espèces sont par défaut non restrictifs, à moins qu'il soit demandé aux bénéficiaires de les dépenser pour des biens ou services particuliers.

Annexe 2 : Projet de TM de la RACI (Matrice des rôles et des responsabilités)

Une matrice RACI, parfois appelée matrice d'attribution des responsabilités (RAM) ou modèle RACI, est un outil simple et utile pour mettre en évidence les rôles et les responsabilités au cours d'un projet.

La fonction première d'une matrice RACI est de relier les personnes aux tâches. Fondamentalement, une matrice RACI permet à toutes les personnes impliquées dans un projet ou un changement organisationnel de savoir exactement ce que l'on attend d'elles dans le cadre du projet, et lorsque les personnes savent ce que l'on attend d'elles, il est plus probable qu'elles travaillent sur les bonnes choses et les réalisent à temps. Ainsi, une matrice RACI est un excellent outil à utiliser pour gérer un projet de changement, en particulier lorsque les frontières fonctionnelles sont franchies.

Les sections A et E sont pertinentes pour tous les types de TM. La section B concerne spécifiquement les TM par le biais des PSF et des fournisseurs (en espèces ou sous forme de coupons). La section C présente des étapes supplémentaires pour les coupons d'achat. La section D concerne spécifiquement la distribution directe d'argent.

A : Préparation, évaluation, analyse de la réponse, planification et mise en place du programme - Activités générales (pour tous les types de TM)

Phase	Activité				
		<i>Responsable</i>	<i>Responsable</i>	<i>Consulté</i>	<i>Informé</i>
1. Préparation	Élaborer le PdA du PAEC	TCWG	Direction	Point focal des TM, Finances, Logistique & Achats, Finances, RH, PMER, IM	Partenaires dans le pays, y compris les partenaires externes
	Identifier le point focal des TM	Programmes	Programmes	TCWG	Direction
	Rédiger et mettre à jour les procédures opérationnelles normalisées des TM	GTC, Point Focal des TM	Programmes	Finances, Logistique & Achats, Finances, RH, PMER, GI	Direction
	Renforcement des capacités du personnel des TM	Point focal des TM	Programmes	Finances, Logistique & Achats, Finances, RH, PMER, GI	Direction
	Réalisation d'une simulation et/ou d'un pilote des TM	Programmes des points focaux des TM	Point focal des TM	Tous les départements et branches concernés	Partenaires dans le pays, y compris

				les partenaires externes Direction Communications
Évaluation de base de la faisabilité et des risques liés aux TM	Point focal des TM	Programmes	Finances, Logistique & Achats, Sécurité, GI	Direction
Position initiale de la SN/prise de décision concernant la faisabilité, la modalité et le mécanisme de livraison des TM.	Direction	Direction	Point focal des TM, Programmes	
Mener une cartographie de base des PSF	Point focal des TM, Finances	Programmes		
Appels d'offres initiaux pour les PSF et passation de contrats pour les préaccords	Logistique et gestion des achats	Direction	Point focal des TM, Programmes	
Coordination interne et externe des TM (et en cours tout au long de la réponse)	Groupe de travail technique, Point focal des TM, Programmes	Point focal des TM	Programmes	Direction
Contextualiser les outils des TM (à partir de la Boîte à outils des transferts monétaires en situation d'urgence)	Point focal des TM	Programmes	Finances, Logistique & Achats, Finances, RH, PMER, GI, Sécurité	
Intégrer les TM dans les plans de programmation, d'urgence et d'intervention des SN (par ex. Plan stratégique, Manuel financier)	CTWG	Direction	PF TM, Programmes, Finances, Logistique & Achats, RH, PMER, GI, Collecte de fonds, Sécurité	
Développer un registre de gestion des risques et des mesures d'atténuation/contrôle	Point focal des TM,	Programmes	Finances, sécurité	Direction
Concevoir une base de données de gestion des bénéficiaires pour les TM	PMER, IM	Point focal des TM,	Programmes	

2. Évaluation	Concevoir un système financier et de réconciliation pour les TM	Finance	Directeur des finances/Gestionnaire des finances	PF TM, GTC, Programmes	Direction
	Effectuer une évaluation des besoins	Équipes de terrain, opérations, programmes,	Programmes		Mouvement / Partenaire externe
	Effectuer une évaluation du marché	Point focal des TM, logistique et achats	Point focal des TM	Programme	Mouvement / Partenaire externe
3. Analyse de la réponse	Effectuer une analyse de faisabilité et de risque liés aux TM (mise à jour après l'urgence)	Point focal des TM	Point focal des TM	Finances, Juridique, Sécurité, Programmes	Direction, partenaires
	Décidez si les TM sont appropriés ou en nature.	Programmes	Direction	Point focal des TM	
	Analyse des options de réponse/ sélection des modalités des TM	Point focal des TM, Programmes	Direction		
	Décider du mécanisme de livraison (si aucun accord préalable)	Direction	Direction	Point focal des TM, Programmes	
	Calculer la valeur de transfert (MEB)	Point focal des TM, Programmes	Programmes	CWG	Direction
4. Planification et conception	Décisions sur le ciblage (géographique et vulnérabilité)	Point focal des TM, Programmes	Programmes	PMER, GI	Direction
	Développer le PoA/la proposition de projet (composantes des TM)	Programmes	Direction	Point focal des TM, PMER, GI	
	Approuver le programme d'action/la proposition de projet et le budget	Direction	Direction, finances	Programmes	Point focal des TM
	Mobilisation des ressources et des fonds	Partenariats/Département de collecte des fonds	Direction	Programmes, Mouvement Partenaires,	Partenaires, Communications

5a. Mise en œuvre : Mise en place du programme	Définir les critères de ciblage géographique		Programmes	Programmes	Point focal des TM, PMER	Parties prenantes externes/autorités
	Sélection des bénéficiaires	Concevoir et déployer le questionnaire/la base de référence des ménages pour la sélection des bénéficiaires.	Programmes	PMER	GI, PF TM,	
		Conception des critères de ciblage des bénéficiaires	PMER	Programmes	PF TM	Direction
		Sélectionner, vérifier et enregistrer les bénéficiaires selon les critères de ciblage convenus	PMER,	Programmes	Point focal des TM	Finances
		Approuver la liste finale des bénéficiaires	Programme	Direction	PMER	Finances, GI
	Conception de la stratégie d'engagement et de responsabilité communautaires (CEA)		Communications	Comms	PMER, Point Focal des TM, Programmes	
	Concevoir les outils du plan de suivi (mise à jour du PAEC)		PMER	Point focal des TM, Programmes	GI	

B. Mise en place et distribution - Activités spécifiques pour les TM par le biais des prestataires de services (argent ou coupons par le biais des PSF et des vendeurs)

Phase	Activité				
		<i>Responsable</i>	<i>Responsable</i>	<i>Consulté</i>	<i>Informé</i>
	Développer le Cahier des charges	Logistique et achats, PF TM	Logistique et achats	Programmes	

**5b Mise en œuvre :
Mise en place et
distribution**

Préparer les documents d'appel d'offres et recevoir les offres ⁵	Logistique & Achats,	Logistique et gestion des achats	Point focal des TM, Programmes	
Mener l'appel d'offres/la sélection des PSF ou des fournisseurs.	Logistique & Achats, Finances, Point Focal des TM	Logistique et gestion des achats	Programmes	
Validation/négociation avec les PSF ou les vendeurs	Logistique et gestion des achats	Point focal des TM, Logistique & Achats	Programmes, Finances	
Passation de contrat avec les prestataires de services (y compris le bon de commande et le protocole d'accord)	Logistique et gestion des achats	Direction	Programmes, Point focal des TM, Finances	
Soutenir les PSF/vendeurs dans la mise en place des mécanismes de paiement choisis (par exemple, les guichets automatiques, les cartes à puce, les chèques, les cartes SIM mobiles).	Point focal des TM, Programmes	Programmes, Logistique & Achats	Finance	
Former le personnel des SN au système de paiement	Finance	Programmes	Logistique et gestion des achats	
Mettre en place un mécanisme de retour d'information	Communications, Point focal des TM	Programmes	PMER	GI
Développer un plan de distribution/encastrement	Programmes, Point Focal des TM	Programmes	Finances, Logistique & Achats, Sécurité	Direction
Communiquer le plan de distribution avec les parties prenantes (par exemple les autorités locales)	Programmes, Point Focal des TM	Programmes		Direction
Partager la liste finale des bénéficiaires/le plan de distribution avec les SP et fournir un soutien dans le système des exigences KYC, la protection des données, etc.)	Point focal des TM, Finances	Programmes	Finance	Direction

⁵ Voir « Full TM SOPs and Guidance Notes » pour les seuils d'appel d'offres pour la sélection des tiers.

	Concevoir et distribuer les cartes/coupons des bénéficiaires	Communications	Communications	Programmes, Point Focal des TM	
	Demande de paiement	Point focal des TM, Finances	Programmes		Direction
	Approuver la demande de paiement	Direction	Direction	Finances, Programmes	Point focal des TM
	Transférer le paiement aux PSF (ou l'avance aux vendeurs, le cas échéant) conformément au protocole d'accord.	Finance	Programmes	Logistique et gestion des achats	Programmes, Point Focal des TM
	Communication et sensibilisation/formation des bénéficiaires	Communications	Point focal des TM	PMER	
	Suivi des points d'encaissement/SP	PMER	Programmes		
	Validation des rapports d'encaissement des PSF/fournisseurs	Finance	Programmes	PMER	Point focal des TM
	Traiter les factures des PSF/négociants par rapport à la réconciliation	Finance	Finance	Programmes	Point focal des TM
	Rapprochement final et rapport	Finance	Programmes	PMER	Point focal des TM

C. Mise en place et distribution : Activités spécifiques supplémentaires pour les coupons par l'intermédiaire des vendeurs.

5b Mise en œuvre : Mise en place et distribution	Visiter/cartographier les vendeurs sélectionnés (contrôles et visites des sites)	Logistique & Achats, Point Focal TM	Programmes	Protection	
	Conception et impression des coupons	Point focal des TM, Programmes	Programmes	Logistique et achats	
	Stockage des coupons	Logistique et achats	Programmes		

	Délivrance des coupons par distribution	Point focal des TM	Finances, Logistique & Achats		
	Distribution des coupons	Point focal des TM, Programmes	Programmes	Logistique & Achats, Finances	Protection
	Collecte des coupons auprès des vendeurs pour rapprochement	Finance	Programmes	Point focal des TM	
	Traiter les factures des fournisseurs pour le rapprochement	Finance	Finance	Programmes	Point focal des TM

D. Mise en œuvre/mise en place et distribution - Activités spécifiques pour la distribution directe d'argent liquide par le biais des SN)

Phase	Activité				
		<i>Responsable</i>	<i>Responsable</i>	<i>Consulté</i>	<i>Informé</i>
5b. Mise en œuvre : Mise en place et distribution	Développer un plan de gestion de la sécurité pour la distribution	Point focal des TM, Programmes	Programmes	Sécurité	Direction
	Demande de paiement	Point focal des TM, Finances	Programmes		Direction
	Approuver la demande de paiement	Direction	Direction	Finances, Programmes	Point focal des TM
	Transfert des fonds du siège de la NS à la banque de la succursale	Finance	Programmes		
	Retrait physique de l'argent de la banque	Finance	Programmes	Protection	
	Préparation de l'argent dans des enveloppes pour la distribution	Finance	Programmes		

	Gestion des distributions	Programmes, Finances, Sécurité, Logistique Communications	Programmes	Point focal des TM	
	Suivi des distributions	PMER	Programmes	Point focal des TM	
	Rapprochement physique de l'argent après chaque distribution	Finance	Programmes		Point focal des TM
	Rapprochement des numéros de bénéficiaires/encaissement (rapport d'encaissement propre à la NS)	Finance	Programmes		Point focal des TM

E: Suivi et sortie - Activités générales (pour tous types de TM)

Phase	Activité				
		<i>Responsable</i>	<i>Responsable</i>	<i>Consulté</i>	<i>Informé</i>
6. Suivi	Effectuer un suivi post-distribution	PMER	Point focal des TM	Programmes, GI	
	Effectuer le suivi des prix du marché	Logistique & Achats	Point focal des TM	Programmes, GI	
7. Sortie et évaluation	Réalisation de l'évaluation finale	Point focal des TM, PMER	Programmes	PMER, Finances	Direction
	Revoir et réévaluer	Point focal des TM, Programmes	Programmes	PMER, Finances	Direction



Responsable	Il s'agit de la personne ou du rôle responsable de l'exécution de la tâche, c'est-à-dire la personne qui effectue le travail pour mener à bien la tâche.
Responsable	Il s'agit de la fonction qui est responsable en dernier ressort de l'exécution satisfaisante de la tâche. Essentiellement, la personne responsable doit approuver le travail produit par la personne responsable. En général, le propriétaire du processus sera le responsable. Il ne devrait y avoir qu'une seule personne responsable par tâche.
Consulté	Les personnes dont la contribution est utilisée pour réaliser la tâche. La communication avec ce groupe sera donc bidirectionnelle par nature.
Informé	Les personnes qui sont informées de l'état d'avancement de la tâche. La communication avec ce groupe est donc unidirectionnelle par nature.