



# MISE EN ŒUVRE DES BONS ET FOIRES

guide



## TABLE DES MATIÈRES

Acronymes	iii
Terminologie	iv
Programmes de bons (généralités)	iv
Comment utiliser ce guide	v
Mise en œuvre des bons	1
Schéma fonctionnel et exemple de plan de travail	1
Activité A : Jeter les bases	2
Activité B : Cibler et inscrire les participants au programme	6
Activité C : Déterminer le type, le montant et le mécanisme de décaissement des bons	9
Activité D : Sélection et contrat avec les fournisseurs	14
Activité E : Conception et impression des bons	22
Activité F : Formation	26
Activité G : Distribution des bons	29
Activité H : Échange	34
Activité I : Remboursement des fournisseurs (rapprochement)	39
Activité J : Transitions à l'issue du programme	41
Mise en œuvre des foires	43
Activité 1 : Préparation des foires	44
Activité 2 : Fixation du montant des bons	47
Activité 3 : Sélection, contrat et inscription des fournisseurs aux foires	48
Activité 4 : Conception et impression des bons pour les foires	51
Activité 5 : Formation	52
Activité 6 : Organisation et publicité des foires	53
Activité 7 : Distribution des bons	54
Activité 8 : Le jour de la foire	56
Activité 9 : Remboursement des fournisseurs (rapprochement)	59
Activité 10 : Transitions à l'issue du programme pour les foires	60
Annexes 1 à 39 : Outils et modèles	
Fiche de conseils n°1 : Budgétisation des programmes de bons	

## ACRONYMES

**AAM** – Matrice des autorités approbatrices

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

**CTP** – Programmes de transfert d'argent

**DFAP** – Programme d'aide alimentaire pour le développement

**EMD** – Équipe de développement de l'économie et des marchés

**FGD** – Groupe de discussion

**FFM** – Manuel des opérations financières sur le terrain

**FPM** – Manuel d'approvisionnement sur le terrain

**GRN** – Accusé de réception des marchandises

**HH** – Foyer

**KII** – Entretien avec un informateur clé

**M&E** – Suivi et évaluation

**MERL** – Équipe de suivi, évaluation, recherche et apprentissage

**PALM** – Équipe de gestion de l'approvisionnement, administration et logistique

**PDM** – Suivi post-distribution

**PR** – Demande d'achat

**SOP** – Procédures d'exploitation normalisées

**SRS** – Sélection aléatoire simple

**TSU** – Unité d'appui technique

## TERMINOLOGIE

**Produit** : Un bien (pas un service) qui peut être acheté ou échangé auprès d'un fournisseur. Les produits peuvent être des articles alimentaires et non-alimentaires.

**Marché** : Le réseau/système de commerce et ses acteurs.

**Marché** : Le lieu physique où les fournisseurs se réunissent pour vendre des marchandises ou des services aux membres de la communauté.

**Fournisseur** : Une personne qui vend des marchandises ou des services sur le marché ou dans la communauté. Le terme est interchangeable avec marchand, commerçant ou détaillant. Dans ce contexte, il peut aussi inclure les grossistes.

**Bon** : Un bon sur papier ou au format électronique qui peut être échangé contre des marchandises ou services auprès de fournisseurs pré-déterminés.

**Foires aux bons** : Un marché temporaire installé pour rassembler les fournisseurs et les participants du programme. Les participants au programme reçoivent des bons qu'ils peuvent échanger contre des marchandises ou services auprès des fournisseurs pendant la foire.

## PROGRAMMES DE BONS

Les bons sont un type de programme de transfert d'argent (CTP). En règle générale, ils sont utilisés lorsqu'un organisme a des inquiétudes concernant la distribution d'argent (c.-à-d., sécurité, détournement, corruption, liquidité, etc.) ; dans les régions où des établissements financiers officiels ou informels font défaut ; ou lorsqu'un organisme a des raisons de restreindre ou d'orienter l'achat de marchandises ou services par les participants au programme (c.-à-d., pour assurer un régime équilibré sur le plan nutritionnel). Les programmes de bons sont parfois moins souples pour les participants car ils limitent les fournisseurs auxquels ils ont accès, les types de marchandises/services qu'ils peuvent acheter et le délai dans lequel effectuer des achats. C'est pourquoi il doit exister une justification évidente à leur mise en œuvre.

On distingue trois grands types de bons : **Les bons d'achat, les bons d'achat à usage limité**,<sup>1</sup> et **les bons de marchandises**. Les bons d'achat permettent d'acheter n'importe quel article ou service proposé par le fournisseur participant jusqu'au montant indiqué sur le bon (par ex., tous les articles jusqu'à la valeur du bon de 25 USD). Les bons d'achat à usage limité permettent aux participants du programme d'acheter une combinaison des marchandises ou services indiqués sur le bon, jusqu'au montant de ce bon (par ex., choisir entre n'importe quelle combinaison de riz, lentilles et huile de cuisson, le total ne devant pas dépasser 25 USD). Enfin, les bons de marchandises sont le type de bon le plus restrictif, limitant les achats des participants aux seuls articles ou services indiqués sur le bon, dans la quantité exacte spécifiée (par ex., 5 kilos de riz). Pour des informations supplémentaires sur les bons, consultez le Chapitre 1 : Fondements des programmes de transfert d'argent dans le Guide méthodologique des CTP et l'Activité C : Déterminer le type, le montant et le mécanisme/prestataire de décaissement des bons plus loin dans ce guide.

Les **foires aux bons** peuvent être utilisées dans le cadre d'un programme de bons pour fournir un lieu commun où échanger les bons. Consultez la section suivante consacrée à la mise en œuvre des foires pour des informations supplémentaires.

### Doit-on utiliser des bons dans un programme court ?

La mise en place d'un programme de bons est fastidieuse et représente un fardeau administratif pour Mercy Corps et les fournisseurs participants. Dans le cas de programmes courts (inférieurs à six mois), les programmes de bons ne sont pas la solution idéale. Comme les distributions de bons doivent se terminer au moins 30 jours avant fin du programme, un programme de bons sur quatre mois ne permettra d'organiser qu'une à deux distributions. Si votre programme dure moins de six mois, envisagez plutôt des transferts d'argent.

<sup>1</sup> Mercy Corps a adopté le terme « bons d'achat à usage limité » pour désigner ce bon hybride, entre argent et marchandises. Ce n'est pas une norme du secteur.



# GUIDE D'UTILISATION DES BONS ET DE MISE EN ŒUVRE DES FOIRES

Veillez lire le Guide méthodologique des programmes de transfert d'argent<sup>2</sup> avant d'utiliser le présent Guide de mise en œuvre ; il détaille le raisonnement et les bonnes pratiques applicables à tous les types de CTP, y compris les programmes de bons. Il couvre également les problématiques basiques d'identification et de conception des programmes.

Si vous lisez le guide de mise en œuvre des bons et foires (Guide des bons), nous supposons que vous connaissez les conditions préalables au CTP et les avantages et inconvénients des programmes de bons. Ainsi, le Guide des bons est rédigé pour la conception et la mise en œuvre de programmes de bons d'achat, de bons d'achat à usage limité, de bons de marchandises et/ou de foires aux bons. Il s'agit d'un complément au Guide méthodologique des CTP, il sera difficile de l'utiliser seul sans autres documents.<sup>3</sup> Si vous envisagez de distribuer des bons via un mécanisme électronique (c.-à-d., réaliser des transferts électroniques), veuillez associer ce guide au guide de mise en œuvre des transferts électroniques.<sup>4</sup>

## Structure du guide de mise en œuvre

Le Guide des bons est divisé par **activité** pertinente. Les activités de la section consacrée à la mise en œuvre des bons sont désignées par des lettres (A à J) tandis que les activités de la section consacrée à la mise en œuvre des foires sont numérotées (1 à 9). **Toutes les activités sont présentées dans un ordre logique, mais pas forcément chronologique.** Selon votre contexte particulier, vous pouvez choisir de commencer par une autre activité ou réaliser plusieurs activités simultanément. Ci-dessous, nous proposons un schéma fonctionnel pour illustrer comment relier ces activités ensemble dans un programme. Veuillez l'utiliser avec l'exemple de plan de travail (Annexe 1) en guise d'orientation générale, en y apportant les ajustements nécessaires.

## Outils du guide de mise en œuvre

Les outils et modèles pertinents à chaque activité sont référencés dans cette rubrique et rassemblés dans une liste de contrôle finale à la fin de chaque activité. Chaque livret d'outils et de modèles contient des instructions sur quand et comment utiliser l'outil, qui est responsable de son exécution, et où le classer. L'Annexe 39 : Listes de contrôle combinées, est une compilation de toutes les listes de contrôle dans un format facile à imprimer. N'oubliez pas que les outils fournis ici doivent être utilisés en association avec tous les documents de gestion du programme exigés par le manuel de gestion des programmes de Mercy Corps.<sup>5</sup>

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

## Organigrammes et fiches de conseils

Nous avons créé trois organigrammes pour illustrer les processus particulièrement complexes des programmes de bons. Vous trouverez l'organigramme de récupération des bons ; l'organigramme de délivrance, de retour et d'élimination des bons ; et l'organigramme de remboursement des bons dans l'Annexe 37 : Organigrammes.

L'Annexe 38 contient la Fiche de conseils sur la budgétisation des programmes de bons.

---

2 Le guide méthodologique des programmes de transfert d'argent (CTP), Mercy Corps Digital Library, <https://mcdl.mercycorps.org/gsd/docs/CTP1MethodologyGuidewAnnexes.pdf>

3 Par exemple, les processus qui concernent tous les CTP – comme la sélection des participants au programme – sont traités de manière exhaustive dans le Guide méthodologique des CTP et ne sont évoqués que brièvement ici.

4 Guide de mise en œuvre des transferts électroniques, Mercy Corps Digital Library, <https://mcdl.mercycorps.org/gsd/docs/E-TransferGuide.pdf>

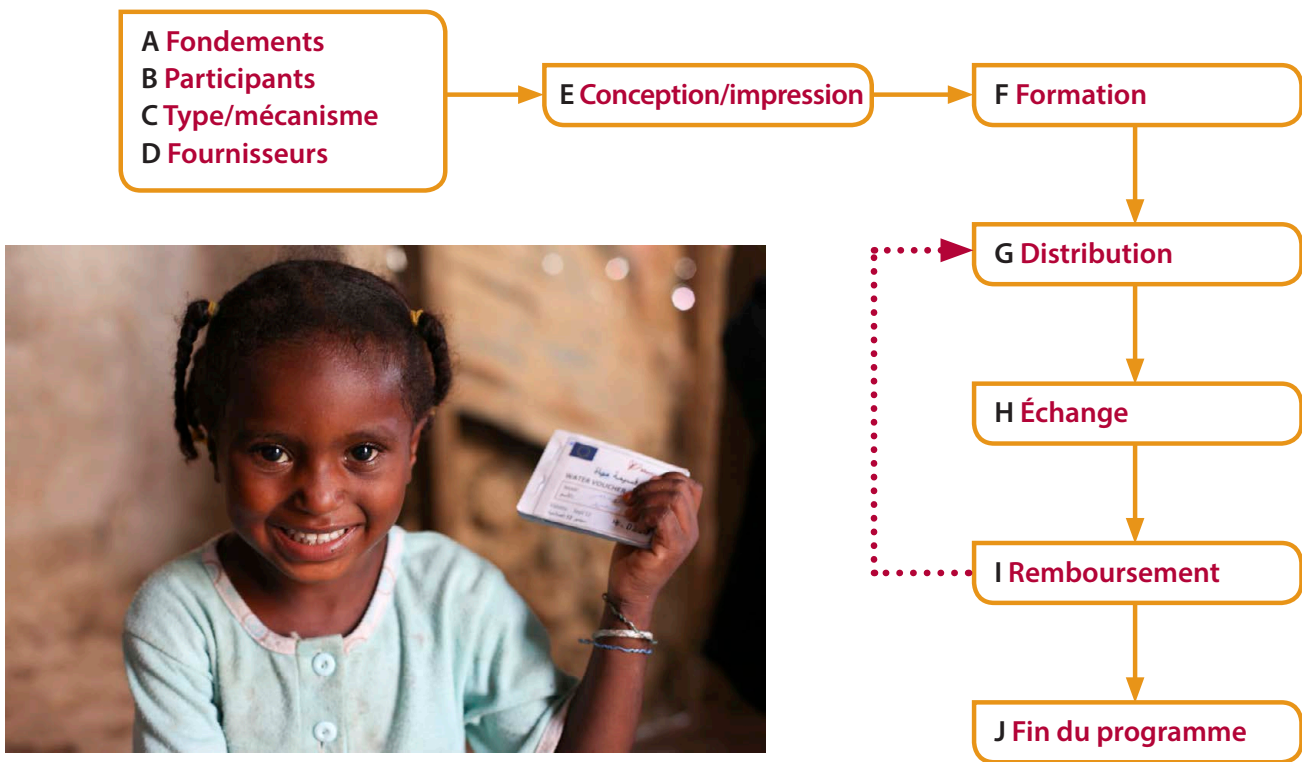
5 Manuel de gestion des programmes, Mercy Corps Digital Library, <https://mcdl.mercycorps.org/gsd/docs/ProgramManagementManualPMM.pdf>

# MISE EN ŒUVRE DES BONS

## Schéma fonctionnel et plan de travail

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

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



## ACTIVITÉ A : JETER LES BASES

Les tâches initiales répertoriées ci-dessous sont essentielles au succès de votre programme de bons et constituent une part essentielle de votre processus de mise en place.

### Documenter les procédures d'exploitation normalisées (SOP)

Les programmes de bons sont complexes et nécessitent une forte implication des équipes Programme, Finance, Opérations et M&E, entre autres. Il est vivement conseillé de documenter les procédures d'exploitation normalisées (SOP) lors de la mise en œuvre des programmes de bons. Les SOP peuvent couvrir un programme tout entier – s'il est petit – ou seulement les étapes qui nécessitent d'être clarifiées.

Rédigez les SOP en partenariat avec toutes les équipes qui joueront un rôle dans le programme afin de susciter leur adhésion. Cela peut avoir lieu lors d'une réunion officielle de lancement, une fois que votre programme a été financé ou les SOP peuvent être rédigées préalablement et communiquées pendant cet événement. Des exemples de SOP se trouvent dans l'Annexe 9 du guide de mise en œuvre des transferts électroniques.<sup>6</sup>

Les processus habituellement détaillés dans les SOP incluent :

- Le plan de communication (quelles informations donner aux participants/fournisseurs, quand et comment)
- Le plan et les procédures de suivi des prix du marché
- Les critères et le processus de sélection des fournisseurs
- Toute information supplémentaire que les équipes jugent utile de clarifier.

### Préciser les rôles et responsabilités des partenaires locaux

Si vous vous associez à un autre organisme pour mettre en œuvre votre programme de bons, vous devrez préciser les rôles et responsabilités des membres de Mercy Corps et de l'équipe partenaire. En règle générale, ces éléments sont détaillés dans la sous-adjudication signée par le partenaire. Il est particulièrement important de clarifier certaines activités des programmes de bons, notamment :

- La sélection et la vérification des participants
- La sélection des fournisseurs
- Les responsabilités quant à la distribution de bons
- Remboursement des fournisseurs
- Les activités de M&E (y compris les mécanismes de reddition des comptes de la communauté)

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

Établir des mécanismes pour partager la rétroaction et les plaintes est un élément essentiel de la gestion de tout programme et peut mettre en lumière des problématiques qui seraient passées inaperçues dans le suivi courant du programme. Les CARM doivent être établis en tant que première étape de la mise en œuvre pour permettre aux membres de la communauté de fournir une rétroaction et signaler leurs préoccupations concernant toutes les activités du programme. Le Guide méthodologique des CTP propose des conseils d'ordre général pour l'élaboration des CARM. Les conseils de Mercy Corps en ce sens sont regroupés dans l'Annexe 2.

---

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

## Coordination avec les autres acteurs

La coordination avec les organismes assimilés, les représentants du gouvernement et les autres parties prenantes est une part essentielle de la mise en œuvre d'un CTP. C'est particulièrement important dans la sélection des zones ciblées et des participants au programme (pour s'assurer que toutes les zones concernées sont couvertes) ; la fixation de la valeur des bons ; le suivi des prix (pour partager les coûts et augmenter la gamme) ; et les mécanismes de paiement ou de délivrance des bons (car la coordination offre une meilleure plateforme pour marchander avec les prestataires de services et s'assurer que ces derniers sont capables de satisfaire toutes les demandes.)

Bien souvent, Mercy Corps n'est pas le seul organisme à mettre en œuvre un CTP dans un pays particulier. Se coordonner avec d'autres organismes pour sélectionner les zones à cibler et les participants au programme contribue à éviter la duplication des efforts, l'aide est donc déployée plus efficacement. Par exemple, si trois organismes fournissent des bons permettant l'achat d'outils agricoles, il est inutile que Mercy Corps propose les mêmes bons dans la même zone cible.

La coordination est également essentielle pour fixer le montant des bons, à cette fin, le groupe local de travail sur l'argent (s'il en existe un) est une plateforme utile, il s'agit d'un mécanisme de coordination qui accompagne habituellement le système de groupes de l'ONU. Coordonner le montant des bons ne signifie pas nécessairement que Mercy Corps doit fournir le même niveau d'aide que ses homologues. Au contraire, nous devons connaître les différents montants des transferts et être prêts à expliquer et justifier nos différences aux participants et aux donateurs.

Le suivi des prix est également plus efficace lorsqu'il est coordonné avec d'autres organismes, puisque les différentes parties peuvent mettre en commun leurs ressources et couvrir plus de marchés. La coordination permet également aux organismes de rassembler davantage d'informations secondaires sur les marchés, les prix et les chaînes d'approvisionnement, fournies par des groupes comme FEWSNET, la Food Security Monitoring Agency (organisme de suivi de la sécurité alimentaire), le bureau national des statistiques et/ou le groupe de travail sur l'argent.

## Établir un plan de M&E

Le manuel de gestion des programmes de Mercy Corps (PMM)<sup>7</sup> fournit des conseils d'ordre général sur le suivi, l'évaluation, le contrôle et l'assurance qualité. Tous les programmes doivent établir un plan global de M&E, basé sur les informations fournies dans la structure logique et la proposition du programme. Le plan de M&E est l'outil de planification clé pour les efforts de M&E du projet, car il détaille quelles données seront recueillies, auprès de quelles parties, à quelle fréquence, etc.

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

- Étude de référence
- Étude de référence des prix du marché
- Suivi régulier des prix du marché
- Surveillance de la distribution de bons
- Surveillance de l'échange de bons
- Suivi post-distribution (PDM)
- Étude finale
- Évaluation finale

---

<sup>7</sup> Manuel de gestion des programmes de Mercy Corps, Mercy Corps Digital Library, <https://mcdl.mercycorps.org/gsd/docs/ProgramManagementManualPMM.pdf>



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

- Si le programme a satisfait, ou non, les besoins des participants
- Toute charge ressentie par les participants pour échanger les bons
- Toute charge ressentie par les fournisseurs dans leur participation au programme
- Les délais d'attente, le temps et les frais de déplacement
- La quantité/qualité/disponibilité des marchandises achetées
- La capacité des fournisseurs à réapprovisionner et stocker les marchandises concernées

Le suivi de l'impact du programme peut être axé sur :

- La manière dont le bon a été dépensé<sup>8</sup> (décomposition en fonction de l'âge/du sexe des participants)
- L'accès à, et le contrôle des bons par les femmes/hommes
- Tout changement dans les stratégies d'adaptation
- Tout changement dans les habitudes de revenus/dépenses/alimentation/moyens de subsistance
- L'impact sur les non-participants, le cas échéant
- L'impact sur les marchés

Ensemble, ces activités de M&E sont utilisées pour comprendre la satisfaction de la communauté, l'impact du programme, la qualité et la responsabilisation, l'impact sur le marché et assurer l'identification rapide des problèmes éventuels. L'élément mesuré par chacune de ces activités variera selon les besoins d'informations spécifiques de votre programme. (N'oubliez pas que le « Design for Impact Guide » – DIG<sup>9</sup> – est votre point d'information pour la logique du programme, les résultats et les indicateurs recommandés par l'organisme.)

<b>ACTIVITÉ A : JETER LES BASES</b>			
<b>Liste de contrôle et outils/modèles</b>			
	<b>Étapes principales</b>	<b>Outil/Modèle</b>	<b>Responsable</b>
<input type="checkbox"/>	Organiser la réunion de lancement	Exemple de plan de travail (tableau de Gantt) – (Annexe 1)	Programme Finance Opérations M&E Sécurité
<input type="checkbox"/>	Établir des SOP	Modèles de SOP issus du Guide des transferts électroniques	Programme Finance Opérations M&E

<sup>8</sup> Spécifique aux bons d'achat et aux bons d'achat à usage limité uniquement.

<sup>9</sup> Design for Impact Guide, <https://sites.google.com/a/mercycorps.org/design-for-impact-guide/>

<input type="checkbox"/>	Préciser les rôles et responsabilités avec les partenaires (le cas échéant)	Sous-adjudication SOP (facultatif)	Programme Finance ou Opérations (si certaines tâches sont déléguées à des partenaires) Conformité (si une sous-adjudication ou un protocole d'accord est rédigé) Partenaire(s)
<input type="checkbox"/>	Établir les CARM	Conseils relatifs aux CARM (Annexe 2)	Programme M&E
<input type="checkbox"/>	Établir le plan de M&E	Modèle de plan d'indicateurs MC standards <sup>10</sup> Fiche de conseils DM&E n°12 : Élaborer un système de suivi <sup>11</sup>	Programme M&E
<input type="checkbox"/>	Assister aux réunions de coordination (le cas échéant)		Programme

10 Modèle de plan d'indicateurs MC standards, Mercy Corps Digital Library, <https://mcdl.mercycorps.org/gsd/cgi-bin/library?a=q&r=1&hs=1&t=0&c=all&h=dt&q=standard+indicator+plan+template>

11 Fiche de conseils DM&E n°12, Élaborer un système de suivi, Mercy Corps Digital Library, <https://mcdl.mercycorps.org/gsd/cgi-bin/library?a=q&r=1&hs=1&t=0&c=all&h=dt&q=dm%26e+tip+sheet+12>

## ACTIVITÉ B : IDENTIFIER ET INSCRIRE LES PARTICIPANTS AU PROGRAMME

### Identifier les participants au programme

Veillez consulter le Guide méthodologique des CTP pour des conseils sur l'identification des participants au programme, et des exercices pour valider les listes de participants. Un modèle de critères de sélection des participants<sup>12</sup> se trouve dans l'Annexe 4 et un formulaire de validation des participants au programme se trouve dans l'Annexe 5.

### Enregistrer les participants au programme

Une fois que les participants au programme ont été sélectionnés et vérifiés, recueillez les détails de chaque participant sur la liste d'inscription des participants (Annexe 6). La vérification et l'inscription des participants peuvent être effectuées simultanément ou lors de visites distinctes dans la communauté.

La liste d'inscription des participants au programme ressemble à un formulaire relativement basique, pourtant il s'agit bien d'un document essentiel, qui associe le(s) bon(s) à des participants spécifiques et permet de suivre le mouvement de ces bons dans votre programme. Pour les rendre utiles, les listes d'inscription doivent inclure certaines caractéristiques :

- Nom complet, sexe et âge du participant au programme
- Type et numéro de la pièce d'identité (ID)
- Coordonnées (de préférence un numéro de téléphone et une adresse/un lieu de résidence)
- Confirmation que le participant respecte les critères d'admissibilité du programme (c.-à-d., taille de la famille, femme allaitant, etc.)
- Signature/empreinte digitale du participant
- Toutes les données spécifiques à un participant concernant les exigences de M&E ou celles des donateurs de votre programme.

Les autres fonctionnalités facultatives, mais recommandées, incluent :

- Le profil de la famille
- Le statut du chef de famille

Une liste principale de tous les participants au programme doit exister. Il est également recommandé de créer des listes d'inscription des participants propres à chaque site de distribution pour s'y référer facilement. (C'est particulièrement utile lorsque vous avez de nombreux sites de distribution et/ou un grand nombre de participants au programme.) Les participants doivent signer ou apposer leur empreinte digitale<sup>13</sup> à côté de leurs coordonnées sur la liste d'inscription. Dans les pays ou communautés où il est probable que les participants au programme ne disposent pas d'une pièce d'identité officielle, la ligne



#### CONSEIL : INSCRIPTION DES SUPPLÉANTS

Certains participants au programme ne pourront peut-être pas se présenter à chaque distribution. Si vous pensez que ce sera le cas d'un grand nombre de participants, vous pouvez choisir d'inscrire des « suppléants » qui remplaceront les participants du programme. La présence d'un suppléant n'est pas requise à chaque distribution, il ou elle n'est autorisé à participer que lorsque le participant original n'en a pas la possibilité.

Pour inscrire un suppléant, recueillez les mêmes informations concernant le suppléant qu'avec un participant ordinaire, et précisez à quel participant le suppléant est associé. Sachez qu'en autorisant les suppléants, vous allez probablement multiplier la quantité d'informations à recueillir (les coordonnées de tous les suppléants) ainsi que vos démarches de suivi (pour vérifier que seuls des suppléants dûment inscrits se présentent.)

12 Si les critères de sélection des participants au programme – ou d'autres détails pertinents du programme – changent de manière significative par rapport à la proposition ou pendant la mise en œuvre, ces modifications doivent être consignées dans une note au dossier (Annexe 3).

13 Pour des conseils sur la collecte des signatures et des empreintes digitales, consultez l'Annexe E : Fiche de conseils n°1 : Recueillir les signatures/empreintes digitales des participants au programme, dans le Guide méthodologique des CTP.

de signature/empreinte digitale fait office de vérification supplémentaire. Avec l'accord des participants au programme, vous pouvez également photographier chaque participant, et associer un fichier numéroté (par ex., jpg 001, jpg 002) à leur empreinte digitale en guise d'identification complémentaire.

L'inscription étant souvent la première interaction formelle entre les participants au programme et Mercy Corps, elle peut constituer une opportunité importante pour communiquer les détails clés du programme. Informez les participants sur le programme, ses objectifs et sa durée ; les critères de sélection et les exercices de vérification ; et le processus d'inscription. Précisez aux participants qu'ils doivent pouvoir échanger leurs bons auprès des fournisseurs en toute sécurité et expliquez les efforts supplémentaires que vous fournissez pour assurer leur sécurité pendant la mise en œuvre du programme (comme adapter les horaires d'échange, choisir des sites de distribution favorables, etc.)

## M&E : VÉRIFICATION DES PARTICIPANTS AU PROGRAMME

La vérification des participants est réalisée pour confirmer que les participants satisfont aux critères de sélection du programme. Elle est habituellement effectuée lorsque les participants sont sélectionnés par une personne extérieure à l'équipe Mercy Corps (par ex., un comité de sélection communautaire ou un partenaire de mise en œuvre). Cette vérification doit s'effectuer sur un échantillon représentatif de participants sélectionnés de manière aléatoire dans la liste de la communauté ou du partenaire (Annexe 5 : Formulaire de vérification des participants.) Pour des conseils supplémentaires, consultez la Fiche de conseils sur l'échantillonnage<sup>14</sup> et le calculateur de la taille de l'échantillon<sup>15</sup> créé par l'équipe de suivi, d'évaluation, de recherche et d'apprentissage (MERL).

## ÉTUDE DE RÉFÉRENCE

Une étude de référence solide fournit la base contre laquelle comparer les résultats à la fin du programme. Les valeurs de référence sont particulièrement importantes pour mesurer les indicateurs de résultats (par ex., changement de comportement ou utilisation des compétences au fil du temps, amélioration des revenus, etc.) qui contribuent à réaliser l'objectif du programme. Le plan de M&E doit inclure des éclaircissements sur ce qui sera mesuré (par ex., indicateurs) et sur les méthodes requises pour l'étude de référence. Puisque les données de référence sur les indicateurs doivent être collectées avant que le début des activités pertinentes à ces indicateurs, les études de référence ont souvent lieu au tout début de la mise en œuvre du programme. Voir la Fiche de conseils DM&E n°5 : Références<sup>16</sup> pour des conseils supplémentaires.



## CONSEIL : PIÈCE D'IDENTITÉ DU PARTICIPANT AU PROGRAMME

Il peut être difficile de consigner des informations d'identification sur les participants au programme. Ils n'ont pas forcément une pièce d'identité ou peuvent utiliser différentes formes de documents d'identification. En règle générale, toutes les formes de pièce d'identité légitime sont acceptées, y compris les cartes familiales de rationnement, les cartes de santé, les cartes nationales d'identité, les cartes d'électeur, etc.

Si vous prévoyez que les participants auront des difficultés à présenter une pièce d'identité, vous pouvez choisir de créer des cartes d'identité spécifiques au programme ou charger les représentants de la communauté d'identifier les participants. Si vous choisissez cette dernière option, indiquez « autorité communautaire » dans la colonne « Type de pièce d'identité » et faites signer l'autorité communautaire dans la colonne « n° ID ».

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

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

16 Fiche de conseils DM&E n°5 : Références, Mercy Corps Digital Library, <https://mcdl.mercycorps.org/gsd/docs/DME%20Tip%20Sheet%205%20Baselines.pdf>

**ACTIVITÉ B : IDENTIFIER ET INSCRIRE LES PARTICIPANTS AU PROGRAMME**  
**Liste de contrôle et outils/modèles**

	Étapes principales	Outil/Modèle	Responsable
<input type="checkbox"/>	Sélectionner et confirmer les géographies cibles avec les autres organismes de mise en œuvre	Note au dossier (Annexe 3) et approbation écrite du donateur en cas de modification	Programme Opérations (Sécurité)
<input type="checkbox"/>	Déterminer les critères de sélection des participants	Modèle de critères de sélection des participants (Annexe 4)	Programme
<input type="checkbox"/>	Vérifier les participants (si nécessaire)	Formulaire de vérification des participants (Annexe 5)	Programme M&E
<input type="checkbox"/>	Inscrire les participants	Liste d'inscription des participants (Annexe 6)	Programme
<input type="checkbox"/>	Souligner à nouveau les détails du programme lors de l'inscription		Programme
<input type="checkbox"/>	Créer une liste principale d'inscription ; créer des listes d'inscription distinctes pour chaque site de distribution si nécessaire	Liste d'inscription des participants (Annexe 6)	Programme
<input type="checkbox"/>	Réaliser une étude de référence	Fiche de conseils DM&E n°5 : Références <sup>17</sup>	Programme M&E

17 Fiche de conseils DM&E n°5 : Références, <https://mcdl.mercycorps.org/gsd/docs/DME%20Tip%20Sheet%205%20Baselines.pdf>



## ACTIVITÉ C : DÉTERMINER LE TYPE DE BON, LE MONTANT ET LE MÉCANISME/PRESTATAIRE DE DÉCAISSEMENT

### Déterminer le type de bon

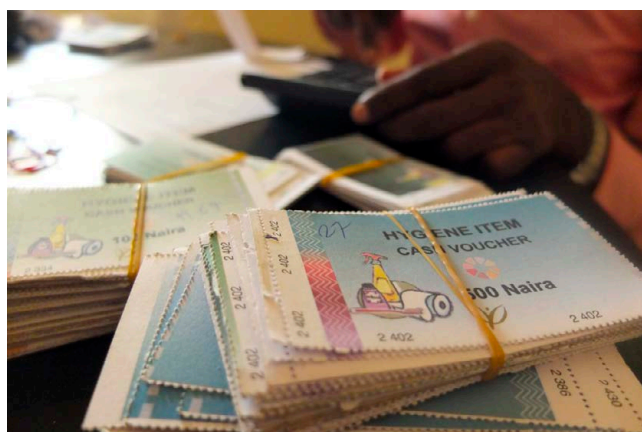
Le type de bon que vous choisissez dépendra de l'objectif de votre programme. **Mercy Corps privilégie les bons d'achat**, car ils offrent la plus grande liberté de choix aux participants du programme.

Comme défini précédemment, les **bons d'achat**<sup>18</sup> permettent l'achat de n'importe quel article ou service proposé par le fournisseur participant dans la limite du montant indiqué sur le bon (par ex., n'importe quel article jusqu'à la valeur du bon, 25 USD) ; toutefois, ils limitent généralement l'achat de marchandises « anti-sociales ». Par opposition aux autres types de bons, les bons d'achat préservent la souplesse d'achat pour les participants du programme, en leur permettant de décider quels articles acheter et en quelles quantités.

**Les bons d'achat à usage limité**<sup>19</sup> permettent aux participants au programme d'acheter une combinaison des marchandises ou services indiquée sur le bon, jusqu'au montant du bon (par ex., choisir entre n'importe quelle combinaison de riz, lentilles et huile de cuisson, le total ne devant pas dépasser 25 USD). Les bons d'achat à usage limité peuvent être utilisés lorsqu'un organisme souhaite accroître le choix des participants parmi un ensemble de marchandises ou services spécifiques.

Aux fins du présent Guide de mise en œuvre, **les bons d'achat à usage limité suivent les mêmes étapes de mise en œuvre que les bons d'achat**.<sup>20</sup>

Les **bons de marchandises** sont les plus restrictifs, car ils limitent les achats des participants aux seuls articles ou services indiqués sur le bon dans la quantité spécifiée (par ex., 5 kilos de riz). Les bons de marchandises sont utiles lorsque le programme souhaite restreindre ou orienter l'achat de marchandises/services (par ex., pour répondre à la malnutrition en assurant un apport spécifique d'aliments à forte teneur en calories). Les bons de marchandises sont également utiles dans les régions soumises à de fortes fluctuations des prix, car ils permettent à Mercy Corps d'absorber les coûts de ces fluctuations (dans la limite du raisonnable) en indiquant les marchandises/services échangeables plutôt qu'une valeur.



Nigeria – Mercy Corps

18 On utilise parfois le terme « bons de valeur » pour désigner les bons d'achat, les deux étant synonymes.

19 Mercy Corps a adopté le terme « bons d'achat à usage limité » pour désigner ce bon hybride, entre argent et marchandises. Ce n'est pas une norme du secteur.

20 Si un programme de bons de marchandises ou de bons d'achat à usage limité financé par l'USAID ou ECHO inclut des marchandises agricoles ou des produits pharmaceutiques, des considérations supplémentaires s'appliquent en matière de conformité. Étudiez attentivement ces programmes de bons au stade du concept ou de la proposition avec les unités d'appui des départements Finance et Conformité de Portland ou Édimbourg.

BONS D'ACHAT	BONS D'ACHAT À USAGE LIMITÉ	BONS DE MARCHANDISES
<b>Avantages</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les plus souples des trois types de bons ; les participants peuvent adapter leurs achats à leurs besoins spécifiques.</li> <li>• S'apparentent le plus à un marché concurrentiel car les participants peuvent négocier les prix/la qualité avec les fournisseurs.</li> <li>• Il n'est pas nécessaire de négocier les prix d'avance avec les fournisseurs.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Offrent plus de souplesse que les bons de marchandises.</li> <li>• Il n'est pas nécessaire de négocier les prix d'avance avec les fournisseurs.</li> <li>• Les achats peuvent être ciblés (nourriture, outils, semences, etc.), en laissant néanmoins une part de choix aux participants.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les achats peuvent être ciblés (matériaux d'abri, alimentation à teneur nutritionnelle variée, outils pour les moyens de subsistance, etc.)</li> <li>• Permettent à l'organisme d'absorber l'impact des fluctuations de prix.</li> <li>• Les fournisseurs anticipent facilement quels articles stocker.</li> </ul>
<b>Inconvénients</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dans les zones soumises à d'importantes fluctuations de prix, la valeur des bons peut « s'éroder », nécessitant que les participants absorbent la différence ou que Mercy Corps change régulièrement les montants des bons.</li> <li>• Certains fournisseurs jugent fastidieux l'établissement de récépissés pour les achats réalisés avec des bons.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Peuvent être plus confus pour les fournisseurs/participants par rapport à de l'argent ou des bons de marchandises.</li> <li>• Limitent le choix des participants.</li> <li>• Nécessitent des ressources supplémentaires pour s'assurer que les restrictions sont bien respectées.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les prix doivent être négociés à l'avance avec les fournisseurs.</li> <li>• Éliminent le choix des participants.</li> <li>• Nécessitent des ressources supplémentaires pour s'assurer que les restrictions sont bien respectées.</li> <li>• Il peut être difficile de trouver plusieurs fournisseurs capables de proposer l'ensemble des articles/ services figurant sur les bons, et en quantifie suffisante.</li> <li>• Le processus de sélection des fournisseurs peut être plus long qu'avec les autres types de bons.</li> </ul>
<b>Suggestions d'utilisation</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lorsque des préoccupations existent concernant la distribution d'argent (sécurité, liquidité, détournement/usages anti-sociaux).</li> <li>• Pour offrir une souplesse maximale dans un programme de bons.</li> <li>• Lorsque les besoins identifiés sont très variés dans la population sélectionnée (comme les besoins de base).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pour maintenir une certaine souplesse dans un ensemble spécifique de marchandises.</li> <li>• Lorsque l'on craint que les participants n'aient pas de contrôle sur le choix des articles achetés.</li> <li>• Lorsque le programme souhaite soutenir un objectif plus spécifique, comme le rétablissement de l'agriculture.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pour orienter les achats des participants au programme vers des articles spécifiques.</li> <li>• Dans les contextes où les fluctuations de prix sont fréquentes.</li> <li>• Lorsque le programme ambitionne de changer des comportements spécifiques, comme la santé maternelle.</li> </ul>

Le raisonnement qui motivera votre choix en faveur des bons a probablement déjà été exposé dans votre note conceptuelle ou dans votre proposition. (Consultez l'arbre décisionnel des CTP au Chapitre 2 du Guide méthodologique des CTP pour des justifications complémentaires.) Si vous n'avez pas choisi votre type de bons – ou si vous devez en changer – consignez cette décision et sa justification dans une note au dossier (Annexe 3). Sachez que dans certains cas, modifier le type de bon nécessite l'approbation préalable du donateur. Veillez à discuter du changement proposé (et de son impact) avec le directeur financier de votre pays, le responsable financier régional/international, et le responsable régional du programme afin de déterminer si l'approbation du donateur est requise. Veillez également à incorporer toute modification à vos SOP.

## Fixer le montant des bons

La valeur des bons d'achat et des bons d'achat à usage limité est basée sur des évaluations préalables, comme votre évaluation de référence ou une évaluation des besoins rapides, et sur une compréhension approfondie des besoins des foyers. L'objectif de votre programme détermine le montant des bons : Quel besoin le bon vise-t-il à satisfaire ? Qu'achèteront les participants du programme selon vos prévisions ? Combien coûtent ces articles/services ? Quel montant les participants sont-ils capables de payer de leur poche (par ex., quel est l'écart) ? Des informations supplémentaires sont disponibles dans « Fixer le montant du transfert » au Chapitre 2 du Guide méthodologique des CTP.<sup>21</sup>

Lorsque vous fixez le montant d'un bon d'achat ou d'un bon d'achat à usage limité, anticipez les fluctuations saisonnières des prix et autres mouvements. Si votre programme se déroulera durant l'une de ces périodes, envisagez d'augmenter ou de diminuer le montant des bons pour tenir compte des fluctuations de prix. Il est possible de déterminer les prix en consultant des études secondaires (autres évaluations ou dans certains cas, bureaux nationaux des statistiques) ou en réalisant une étude de référence des prix du marché (consultez la rubrique M&E ci-après).

## Déterminer le mécanisme et le prestataire de décaissement

Après avoir déterminé/confirmé le type et le montant des bons de votre programme, vous devez décider comment distribuer les bons aux participants de votre programme. C'est ce que l'on appelle le mécanisme de décaissement. Les bons peuvent être distribués sur papier ou au format électronique (bons électroniques). Il est possible de distribuer les bons électroniques sur téléphone mobile, carte à puce, carte de débit ou sur tout autre appareil mobile.<sup>22</sup> Une comparaison générique entre bons traditionnels et bons électroniques vous est présentée dans le tableau ci-dessous.



RDC – Francesca Reinhardt/Mercy Corps

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

22 Voir « Avantages et inconvénients des transferts électroniques », Chapitre 1 dans le Guide de mise en œuvre des transferts électroniques, pour de plus amples informations, <https://mcdl.mercycorps.org/gsd/docs/E-TransferGuideAllAnnexes.pdf>

BONS SUR PAPIER	BONS ÉLECTRONIQUES
<b>Avantages</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La première distribution peut avoir lieu plus rapidement qu'avec les bons électroniques.</li> <li>• Faciles d'utilisation pour les populations qui ne savent pas lire/compter.</li> <li>• Leur exploitation est actuellement moins coûteuse que les bons électroniques.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Après la première distribution, les suivantes sont plus simples à gérer qu'avec les bons sur papier.</li> <li>• Les données concernant les dépenses sont souvent plus faciles d'accès.</li> <li>• Le processus de remboursement des fournisseurs est simplifié.</li> <li>• La transaction peut s'effectuer en l'absence de connexion puis être téléchargée ultérieurement lorsqu'une connexion est disponible (pour certains systèmes).</li> </ul>
<b>Inconvénients</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Charge administrative importante pour les fournisseurs, Mercy Corps et les partenaires.</li> <li>• Les coûts d'impression sont parfois élevés.</li> <li>• Les bons peuvent être endommagés (c.-à-d., déchirés, tâchés, mouillés, etc.), perdus ou volés.</li> <li>• Les bons peuvent être dupliqués pour frauder.</li> <li>• Peuvent nécessiter que Mercy Corps stocke d'importantes quantités de documents en cas d'audits futurs.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coût élevé, surtout si le programme ne prévoit pas plusieurs distributions au même groupe.</li> <li>• Peuvent être difficiles d'utilisation pour les participants qui ne savent pas lire/compter (selon le type de bon électronique).</li> </ul>

**Ce Guide de mise en œuvre suppose une distribution de bons imprimés sur papier.** Si vous pensez qu'un mécanisme de transfert électronique serait plus efficace dans votre scénario – ou si vous avez déjà choisi la distribution par l'intermédiaire d'une plateforme mobile, carte à puce ou autre technologie de transfert électronique – veuillez lire le Guide de mise en œuvre des transferts électroniques.<sup>23</sup> Plusieurs des directives citées ici s'appliquent aux bons traditionnels ainsi qu'aux bons électroniques, toutefois ces derniers impliquent des étapes supplémentaires, notamment d'évaluer la couverture réseau, la capacité des opérateurs de téléphonie mobile, la capacité des utilisateurs, etc.<sup>24</sup>

### M&E : ÉTUDE DE RÉFÉRENCE DES PRIX DU MARCHÉ

Pour surveiller efficacement l'impact de votre programme sur le marché, il est important d'établir les prix de référence du marché par rapport auxquels mesurer les prix lorsque votre programme commence. Une référence vous aide également à déterminer (ou confirmer) la valeur des bons d'achat ou des bons d'achat à usage limité, à sélectionner les fournisseurs participants, et à négocier les prix avec les fournisseurs dans un programme de bons de marchandises. L'étude de référence des prix du marché peut être réalisée pendant le développement de votre note/proposition conceptuelle, lorsque vous déterminez le type et le montant des bons (Activité C), ou lors de la sélection et la conclusion d'accords avec les fournisseurs (Activité D).

Pour réaliser l'étude de référence des prix du marché, remplissez le modèle d'étude de référence des prix (Annexe 7) en utilisant les articles les plus courants (identifiés par votre évaluation des besoins) et établissez le prix et la disponibilité actuels

<sup>23</sup> <https://mcdl.mercycorps.org/gsd/docs/E-TransferGuideAllAnnexes.pdf>

<sup>24</sup> Voir l'arbre décisionnel des transferts électroniques sur la page 12 du Guide de mise en œuvre des transferts électroniques pour de plus amples informations, <https://mcdl.mercycorps.org/gsd/docs/E-TransferGuideAllAnnexes.pdf>

de chacun, ainsi que le prix *moyen* en haute et basse saison. Comparez ces chiffres à ceux que vous aurez collecté lorsque la mise en œuvre du programme aura débuté afin de déterminer si les prix se situent toujours dans les limites normales. Ensuite, saisissez les données recueillies dans la base de données de suivi des prix du marché (Annexe 7a).

Des informations supplémentaires sur le suivi permanent des prix se trouvent dans l'Activité H : Échange.

<b>ACTIVITÉ C : TYPE, MONTANT ET MÉCANISME/PRESTATAIRE DE DÉCAISSEMENT DES BONS</b>			
<b>Liste de contrôle et outils/modèles</b>			
	<b>Étapes principales</b>	<b>Outil/Modèle</b>	<b>Responsable</b>
<input type="checkbox"/>	Déterminer/confirmer le type de bon	Note au dossier (Annexe 3) en cas de modification ; approbation écrite du donateur, le cas échéant	Programme
<input type="checkbox"/>	Réaliser une étude de référence des prix du marché	Étude des prix du marché (Annexe 7)	Programme (bons d'achat ou bons d'achat à usage limité) Opérations (marchandises)
<input type="checkbox"/>	Déterminer/confirmer le montant des bons	Note au dossier (Annexe 3) en cas de modification ; approbation écrite du donateur, le cas échéant	Programme
<input type="checkbox"/>	Coordonner le montant des transferts avec les autres organismes de mise en œuvre		Programme
<input type="checkbox"/>	Déterminer le mécanisme/prestataire de décaissement		Programme



## ACTIVITÉ D : SÉLECTION ET CONTRAT AVEC LES FOURNISSEURS

Le processus de sélection des fournisseurs diffère selon que vous utilisez des bons d'achat, des bons d'achat à usage limité ou des bons de marchandises. Pour les programmes de **bons d'achat** ou de **bons d'achat à usage limité**, veuillez suivre les étapes définies ci-dessous. Pour les programmes de **bons de marchandises**, veuillez passer à la page 19.

Quel que soit votre programme de bons, n'oubliez pas qu'un objectif courant des CTP est de soutenir l'économie locale. Sur le plan des programmes, cela peut impliquer l'inclusion de fournisseurs qui satisfont des critères particuliers, comme la vulnérabilité, le lieu géographique, la confiance en la communauté, etc. Notez que cela diffère des processus de sélection ou d'approvisionnement plus traditionnels, qui tendent à donner la priorité à un, voire deux, grands fournisseurs capables de fournir toutes les marchandises requises.<sup>25</sup>

### PROGRAMMES DE BONS D'ACHAT ET DE BONS D'ACHAT À USAGE LIMITÉ – Sélection et contrat avec les fournisseurs

La sélection des fournisseurs pour les programmes de bons d'achat et de bons d'achat à usage limité doit être un processus ouvert et annoncé par l'équipe du programme en étroite coordination avec les équipes Finance et Opérations. Notez qu'il ne s'agit *pas* d'un processus d'approvisionnement traditionnel, car nous n'achetons pas des marchandises ou services auprès de fournisseurs. Au contraire, nous demandons aux fournisseurs de participer à un programme qui peut ou non provoquer des achats dans leurs boutiques. Un processus de sélection des fournisseurs efficace doit permettre de conclure des contrats avec un nombre de fournisseurs suffisant pour que les participants au programme aient suffisamment de choix, bénéficient de prix compétitifs, et enfin, pour que le programme s'adapte si un fournisseur se désiste ou doit être écarté.

L'équipe Programme pilote le processus en cinq étapes de sélection des fournisseurs, qui consiste à :

- Étape 1 : Établir une référence des prix du marché (si cela n'a pas encore été fait)
- Étape 2 : Définir les critères de sélection des fournisseurs
- Étape 3 : Annoncer le processus de sélection des fournisseurs
- Étape 4 : Accepter les candidatures des fournisseurs, et
- Étape 5 : Sélectionner des fournisseurs selon un examen et un exercice de classement formels.

En moyenne, ce processus dure une dizaine de jours. Il peut se prolonger si votre zone géographique est vaste, s'il existe des problématiques de sécurité associées à la publication de l'annonce,<sup>26</sup> ou si les fournisseurs ont besoin d'une formation supplémentaire ou de se familiariser avec les programmes de bons avant d'accepter d'y participer.

#### 1. Établir une référence des prix du marché

Si vous n'avez pas encore réalisé l'étude de référence des prix du marché, vous devez le faire avant la sélection des fournisseurs.<sup>27</sup> Cette référence est utile à plusieurs titres : elle est utilisée pour noter les candidatures des fournisseurs, s'assurer que les fournisseurs facturent des prix raisonnables pendant la période d'échange,<sup>28</sup> et permet de mesurer les changements sur le marché, qui sont susceptibles d'indiquer des problèmes.

<sup>25</sup> Ce point important a été formulé lors de la réunion du Global Logistics Cluster à Paris le 15 mai 2014.

<sup>26</sup> Discutez avec votre équipe chargée de la sécurité si vous pensez que cela peut être un problème pour votre programme.

<sup>27</sup> Le raisonnement derrière la réalisation d'une étude de référence des prix du marché est abordé plus en détail dans la section M&E de l'Activité C : Déterminer le type, le montant et le mécanisme/prestataire de décaissement des bons, ci-dessus.

<sup>28</sup> « Raisonnable » ne signifie pas « identiques ». Les prix peuvent fluctuer, mais ils doivent être relativement proches de ceux relevés pendant votre étude de référence sur les prix du marché.

## 2. Définir les critères de sélection des fournisseurs

Les fournisseurs sont souvent évalués sur le prix qu'ils proposent par rapport au prix moyen des marchandises dans la région. Ils sont aussi évalués selon d'autres critères, comme la proximité des participants au programme et la gamme ou la qualité des marchandises qu'ils proposent. En vous basant sur l'objectif de votre programme, définissez les critères de sélection les plus importants et donnez aux communautés l'opportunité de contribuer. (Bien souvent, cette démarche se déroule lors des réunions communautaires organisées préalablement à la sélection des fournisseurs.) Dans les marchés dotés d'un grand nombre de fournisseurs, il est essentiel de choisir des critères de sélection hautement spécifiques pour réduire le nombre de fournisseurs admissibles.

Les critères de sélection des fournisseurs doivent inclure :

- Prix
- Capacité de réapprovisionnement (délai, quantité, capacité de stockage)
- Variété/qualité des marchandises
- Accessibilité pour les participants (les boutiques se trouvent-elles à une distance raisonnable et sont-elles utilisées fréquemment par la population sélectionnée ? Les personnes de tous sexes/origines ethniques/tribus/etc. peuvent-elles y faire leurs courses sereinement ?)
- Facturation de frais ou d'une commission à Mercy Corps<sup>29</sup>
- Horaires et jours de fonctionnement
- Volonté des fournisseurs à accepter les conditions et les modes de paiement
- Réputation et ancienneté des fournisseurs dans la communauté

Les critères supplémentaires peuvent inclure de savoir si l'entreprise est légalement enregistrée,<sup>30</sup> si elle est détenue par des femmes, si elle est affectée par une catastrophe, etc. L'Annexe 8 comporte un modèle de critères de sélection des fournisseurs et une fiche de notation des fournisseurs.



Afghanistan – Cassandra Nelson/Mercy Corps

### *Profil du programme :*

#### **Définir les bons critères pour les fournisseurs**

Il est essentiel de définir les bons critères pour la sélection des fournisseurs. Pendant le programme d'incitations stimulant les alternatives économiques pour le nord, l'est et l'ouest (IDEA-NEW) financé par l'USAID en Afghanistan, mis en œuvre de 2009 à 2013, l'équipe a utilisé les prix comme critère principal pour la sélection des fournisseurs de semences. La plupart des fournisseurs offrant le prix le plus bas n'étaient pas originaires de la région du programme. Malheureusement, n'ayant pas d'intérêt particulier pour cette région, ils ont fourni des semences de qualité moindre, dont une grande partie n'a pas

germé. L'équipe a documenté cet acquis et dès l'année suivante, la sélection des fournisseurs a été révisée pour n'inclure que les fournisseurs locaux qui avaient un intérêt économique à fournir des marchandises de qualité aux régions cibles.

29 Dans certains contextes, les fournisseurs peuvent être réticents à participer à un programme de bons sans facturer des frais pour l'acceptation des bons (en particulier si un organisme est nouveau dans la région). Mercy Corps peut accepter de payer des frais aux fournisseurs, mais c'est rarissime. Impliquez vos équipes Finance et Opérations dans toutes ces discussions.

30 L'utilisation de l'enregistrement légal comme critère dépendra du contexte local. Dans de nombreux endroits où nous travaillons, il est impossible pour les fournisseurs d'obtenir un enregistrement légal. Dans d'autres, seuls les grands négociants peuvent être légalement enregistrés. Considérez les exigences des donateurs et les objectifs de votre programme si vous envisagez d'ajouter ce critère à la sélection.

### 3. Annoncer le processus de candidature des fournisseurs

Une fois que les critères de sélection des fournisseurs ont été définis, annoncez le processus de candidature (ce que l'on appelle généralement une « demande de manifestation d'intérêt »). Avisez un maximum de fournisseurs que Mercy Corps recherche des participants à un programme de bons. Si vous mettez en œuvre votre programme dans plusieurs lieux servis par différents marchés, exécutez le processus de candidature dans chaque marché.

L'annonce doit détailler le processus de candidature, les critères de sélection et la date d'échéance pour la soumission des candidatures. Pour des conseils supplémentaires sur la publication des critères, contactez votre équipe Opérations.<sup>31</sup>

### 4. Accepter les candidatures des fournisseurs

En fonction de la capacité à lire et compter de vos fournisseurs, ainsi que de la situation sécuritaire, le processus de candidature peut être géré selon l'une des quatre méthodes suivantes :

- Option 1 :** Informer les fournisseurs de la manière de se procurer les documents de candidature lors de l'annonce et indiquer un lieu, ainsi qu'une date et une heure d'échéances avant lesquelles soumettre leurs documents dûment complétés à Mercy Corps (comme pour un processus d'appel d'offres classique) ; ou
- Option 2 :** Annoncer le processus de candidature dans un marché et distribuer des candidatures aux parties intéressées, accompagnées d'instructions pour compléter et soumettre les documents à Mercy Corps ; ou
- Option 3 :** À une heure et dans un lieu annoncés, les membres de l'équipe Mercy Corps remplissent la candidature des fournisseurs intéressés avec ces derniers ; ou
- Option 4 :** Mercy Corps s'efforce de diffuser l'opportunité très largement, lorsqu'une annonce publique n'est pas une option valable. (Voir conseil : Annoncer le processus de candidature des fournisseurs, pour des informations supplémentaires.)

Quel que soit le processus choisi, une candidature dûment remplie doit comprendre :

- Une **enquête sur les capacités du fournisseur** (Annexe 9) : consigne les informations individuelles du fournisseur et constitue la base pour la notation des fournisseurs sur les critères de sélection.
- Une **étude des prix du marché** (Annexe 7) : consigne les prix des fournisseurs individuels pour les comparer aux tendances normales du marché et aux prix des autres fournisseurs.
- Une **manifestation d'intérêt** (Annexe 10) : indique la volonté de participer au programme et confirme les exigences de participation (comme la durée de participation, les exigences de formation, les critères de sélection, etc.). Cette attestation doit être signée par le fournisseur.



### CONSEIL : PUBLICATION DU PROCESSUS DE CANDIDATURE DES FOURNISSEURS EN CAS DE PROBLÈME DE SÉCURITÉ :

Si la situation de sécurité ne permet pas un processus ouvert et public, tous les efforts doivent être entrepris pour inclure autant de fournisseurs que possible dans le processus de sélection. S'il existe un syndicat ou une association de commerçants, ces entités peuvent vous aider à informer les fournisseurs du processus de candidature. Si la sécurité le permet, vous pouvez aussi choisir d'organiser plusieurs petites réunions discrètes avec les fournisseurs du marché à un moment qui arrange les fournisseurs. Les équipes de certains pays ont fait du porte-à-porte pour parler du processus de candidature à autant de fournisseurs que possible dans une période de temps donnée. Les membres de l'équipe ont par la suite travaillé avec les fournisseurs pour recueillir leurs candidatures dûment complétées à une date ultérieure.

Si vous devez solliciter les fournisseurs par le porte-à-porte, le formulaire de manifestation d'intérêt (Annexe 10) peut servir d'invitation écrite au dépôt de candidature des fournisseurs. Notez si les fournisseurs sont « intéressés ou pas intéressés, » rassemblez les données de l'étude des prix du marché, et consignez les réponses des fournisseurs dans un journal d'invitation des fournisseurs (Annexe 11) conservé au bureau.

31 Si votre pays ne dispose pas d'une telle équipe, contactez l'équipe Approvisionnement, Administration et Logistique (PALM) au siège.

## 5. Sélectionner les fournisseurs

La sélection des fournisseurs doit commencer une fois que tous les documents de la candidature ont été reçus pour ce marché particulier. (En d'autres termes, les équipes n'ont pas besoin d'attendre de recevoir les candidatures pour tous les marchés où le programme sera opérationnel.)

Les candidatures des fournisseurs doivent être notées par un comité de sélection constitué de trois personnes, à savoir, un membre de l'équipe Programme, Finance et Opérations. Pour faciliter un processus de sélection juste et impartial, les membres du comité de sélection ne doivent pas avoir participé à l'étude de référence des prix du marché. En outre, le membre de l'équipe du programme ne doit pas avoir été impliqué dans le processus de candidature des fournisseurs.

Le comité de sélection utilise la fiche de notation des fournisseurs (Annexe 8) pour classer les candidatures. Les critères de la fiche de notation doivent correspondre à ceux que vous avez utilisés dans votre processus de sélection ; chaque critère doit avoir un score pondéré pour un total de 100. **Déterminez la méthode d'attribution des points avant d'évaluer les candidatures.** Le comité de sélection choisit ensuite les fournisseurs qui ont les meilleures notes jusqu'au nombre de fournisseurs requis dans votre programme. Si le(s) fournisseur(s) qui obtiennent les meilleures notes ne sont pas sélectionnés pour participer au programme, la justification du rejet de sa candidature doit être pleinement expliquée et documentée dans la fiche de notation.

Ne perdez pas de vue votre objectif : optimiser le nombre de fournisseurs qui participent à votre programme de bons, tout en veillant à ce que les fournisseurs sélectionnés soient bien établis, qu'ils aient une bonne réputation dans la communauté et qu'ils soient capables de fournir un large éventail de marchandises de bonne qualité. Bien que le nombre de fournisseurs variera, idéalement il faut sélectionner 5 à 7 fournisseurs par marché pour favoriser un marché concurrentiel, sauf si votre programme est de faible envergure. Comme point de départ, comptez environ un fournisseur pour 30 à 40 participants au programme. Il ne s'agit toutefois que d'une estimation. Dans de nombreux pays aux revenus intermédiaires, les fournisseurs ont tendance à jouir d'une capacité largement supérieure, ainsi le ratio fournisseurs-participants se rapproche davantage de 1:200. Le ratio de votre programme dépendra largement de la capacité des fournisseurs, du lieu géographique, du nombre de jours d'ouverture du marché et d'autres facteurs spécifiques à votre contexte.

Bien qu'il n'existe pas de plafond au nombre de fournisseurs, efforcez-vous d'équilibrer la capacité d'offrir du choix aux participants et la nécessité d'assurer une activité suffisante aux fournisseurs pour que leur participation soit rentable. Il faut aussi tenir compte de la réalité administrative qui implique de conclure un accord, suivre et rapprocher les bons de tous les fournisseurs participants. **Si vous prévoyez d'utiliser un grand nombre de fournisseurs, prévoyez un effectif adapté.**

Les fournisseurs sélectionnés doivent être consignés sur une liste d'inscription des fournisseurs (Annexe 12). Classez la fiche de notation du fournisseur dans vos dossiers du programme pour suivre les prochains fournisseurs les mieux notés. Lorsqu'un fournisseur se désiste ou doit être écarté du programme (événement documenté dans une note au dossier), vous pouvez revenir à cette liste pour sélectionner des suppléants. Les fournisseurs qui n'ont pas été sélectionnés doivent être avisés par écrit et se voir expliquer le rejet de leur candidature.

## Contrats avec les fournisseurs sélectionnés

Après avoir sélectionné les fournisseurs grâce au processus susmentionné, un contrat doit être signé avec chaque fournisseur retenu.

Les contrats avec les fournisseurs doivent comporter les informations suivantes :

- Le processus de remboursement et les documents requis, y compris les modalités de paiement, à qui adresser les documents, la date limite et où les envoyer (bureaux de Mercy Corps, dans un autre lieu convenu, etc.)
- La date de début et de fin du contrat, et les dates des périodes d'échange des bons telles que définies dans le plan de distribution (qui peut être inclus en Annexe.)
- Obligation fiscale.
- Le cas échéant, la commission ou les frais convenus, payables par Mercy Corps.

- Rôles et responsabilités de chaque partie, y compris le maintien d'un inventaire suffisant pour approvisionner le programme, le stockage, la distribution, la vérification et le suivi des bons, la surveillance et les CARM.
- Instructions concernant la documentation, les bons, etc.
- Conditions de résiliation du contrat.
- Rappel : Les prix des marchandises/services proposés par les fournisseurs ne sont pas définis par contrat pour les programmes de bons d'achat ou de bons d'achat à usage limité.



### CONSEIL : ADAPTEZ VOTRE MATRICE D'AUTORITÉ D'APPROBATION

Définissez une autorité de signature spécifique dans la matrice d'autorité d'approbation de votre pays pour les programmes de bons. Cela évite les goulots d'étranglement associés aux événements comme la signature des contrats, la délivrance des bons, etc.

Un modèle de contrat fournisseur pour un programme de bons d'achat se trouve dans l'Annexe 13 ; et un modèle de contrat fournisseur pour un programme de bons d'achat à usage limité se trouve dans l'Annexe 14. Joignez le compte-rendu WorldTracker pour chaque fournisseur (complété par le département Finance) à chaque contrat ; les contrats doivent être signés par le responsable du programme (ou équivalent).

Le département Finance doit recevoir une copie de la liste d'inscription des fournisseurs et de la fiche de notation des fournisseurs, justifiant la sélection de chaque fournisseur retenu. Des conseils supplémentaires destinés au personnel du département Finance se trouvent dans l'Annexe 15 : Procédures financières dans les programmes de bons.

## ACTIVITÉ D : SÉLECTION ET CONTRAT AVEC LES FOURNISSEURS – PROGRAMME DE BONS D'ACHAT OU DE BONS D'ACHAT À USAGE LIMITÉ

### Liste de contrôle et outils/modèles

	Étapes principales	Outil/Modèle	Responsable
<input type="checkbox"/>	Réaliser une étude de référence des prix du marché (si cela n'a pas été fait précédemment)	Outil d'étude sur les prix du marché – référence (Annexe 7)	Programme
<input type="checkbox"/>	Définir les critères de sélection des fournisseurs	Critères de sélection des fournisseurs (Annexe 8)	Programme
<input type="checkbox"/>	Permettre aux communautés de donner leur avis sur les critères de sélection des fournisseurs	Critères de sélection des fournisseurs (Annexe 8)	Programme
<input type="checkbox"/>	Annonce l'opportunité du programme aux fournisseurs (si la sécurité le permet)		Programme
<input type="checkbox"/>	Si des invitations en porte-à-porte sont requises, consigner les invitations	Témoignage d'intérêt (Annexe 10) Étude des prix du marché (Annexe 7) Journal d'invitation des fournisseurs (Annexe 11)	Programme
<input type="checkbox"/>	Ajuster l'AAM pour inclure l'autorité de signature spécifique aux programmes de bons	Procédures financières relatives aux bons (Annexe 15)	Finance Programme



<input type="checkbox"/>	Accepter les candidatures dûment remplies des fournisseurs	Enquête sur les capacités des fournisseurs (Annexe 9) Étude des prix du marché – référence (Annexe 7) Témoignage d'intérêt (Annexe 10)	Programme
<input type="checkbox"/>	Sélectionner les fournisseurs	Fiche de notation des fournisseurs (Annexe 8)	Programme Finance Opérations
<input type="checkbox"/>	Inscrire les fournisseurs retenus	Liste d'inscription des fournisseurs (Annexe 12)	Programme
<input type="checkbox"/>	Compléter les contrats fournisseurs	Contrat fournisseur – bons d'achat (Annexe 13) Contrat fournisseur – bons d'achat à usage limité (Annexe 14) Compte-rendu WorldTracker	Programmes ou opérations

## PROGRAMMES DE BONS DE MARCHANDISES : Sélection et contrat avec les fournisseurs

Pour les bons de marchandises, le département Opérations dirige le processus d'approvisionnement conformément au manuel d'approvisionnement sur le terrain (FPM).<sup>32</sup> Contrairement aux programmes de bons d'achat et de bons d'achat à usage limité, les programmes de bons de marchandises nécessitent que Mercy Corps négocie les prix de marchandises spécifiques avec les fournisseurs (en d'autres termes, fournir un ensemble spécifique de marchandises proposé par une sélection de fournisseurs à un prix spécifique.)

Pendant que l'équipe Programme amorce ce processus d'approvisionnement en complétant une demande d'achat (PR), l'équipe Opérations se charge de la gestion. Un processus de sélection des fournisseurs efficace dans un programme de bons de marchandises doit permettre la participation d'un nombre suffisant de fournisseurs de sorte que les participants au programme aient suffisamment de choix entre les différents fournisseurs, et pour que le programme s'adapte si un fournisseur se désiste ou doit être écarté. En outre, choisir plusieurs fournisseurs plus petits aidera le marché local à se rétablir plus rapidement qu'en soutenant une poignée de grands fournisseurs.

Équilibrez le désir d'aider les fournisseurs avec les réalités de suivi d'un programme de bons de marchandises : ces programmes nécessitent de vérifier qu'une quantité/qualité spécifique de marchandises soient fournies, ce qui représente un gros effort de suivi. Veillez à choisir un nombre raisonnable de fournisseurs afin que les équipes puissent assurer une surveillance efficace.



### CONSEIL : COMMENT SÉLECTIONNER LES TYPES/ QUANTITÉS DE MARCHANDISES POUR UN PROGRAMME D'AIDE ALIMENTAIRE ?

Nous fournissons souvent des bons pour des programmes destinés à augmenter l'accès des foyers à la nourriture (et, plus spécifiquement, les foyers vulnérables sur le plan nutritionnel, comme les femmes enceintes/allaitant et les enfants âgés de moins de deux ans.) Dans ces programmes, nous devons faire en sorte que l'éventail des marchandises qu'il est possible d'acheter grâce aux bons répondra aux besoins nutritionnels de nos participants. Pour constituer un panier alimentaire nutritionnel, déterminez quels aliments sont disponibles localement, quelles sont les lacunes dans l'alimentation locale, puis choisissez un panier alimentaire qui compense ce manque de micro-nutriments. Ce genre de panier doit comporter des céréales, des légumineuses (comme des haricots ou des pois) et de l'huile végétale. Pour des informations supplémentaires, veuillez contacter l'équipe Santé et Nutrition.

32 Manuel d'approvisionnement sur le terrain, Mercy Corps Digital Library, <https://mcdl.mercycorps.org/gsdll/docs/field%20procurement%20manual%20202006.pdf>

En général, la présence d'au moins 4 à 5 fournisseurs par marché permet d'imiter un marché concurrentiel et d'offrir suffisamment de choix aux participants au programme. Un bon rapport fournisseurs-participants correspond à un fournisseur pour 50 à 60 participants. Le rapport fournisseurs-participants est généralement plus élevé dans les programmes de bons de marchandises (c.-à-d., il vous faut moins de fournisseurs), car les fournisseurs savent exactement quels articles approvisionner, les prix sont fixés et le suivi des programmes utilisant des bons de marchandises est déjà très gourmand en ressources.

## Définir les critères de sélection des fournisseurs, publier l'appel d'offres et sélectionner les fournisseurs

En s'appuyant sur l'objectif de votre programme, le personnel des départements Programme et Opérations doit s'associer afin de déterminer les critères les plus importants pour la sélection des fournisseurs. Permettez aux communautés d'exprimer leur avis sur ces critères (habituellement lors d'une réunion communautaire avant la sélection des fournisseurs.)

Les critères de sélection des fournisseurs doivent inclure :

- Capacité à fournir des marchandises de la qualité convenue (si des bons pour plusieurs marchandises seront fournis, capacité à stocker toutes les marchandises couvertes par les bons)
- Prix
- Capacité de réapprovisionnement (délai, quantité)
- Lieu (les boutiques sont-elles à une distance raisonnable des habitations des participants au programme ?)
- Horaires et jours de fonctionnement
- Capacité du fournisseur à se faire rembourser ultérieurement par Mercy Corps (par ex., le fournisseur dispose d'un moyen pour recevoir des paiements de la part de Mercy Corps et peut gérer ses besoins de trésorerie)

Les critères supplémentaires peuvent inclure l'ancienneté du fournisseur dans la communauté, son enregistrement juridique,<sup>33</sup> si l'entreprise est détenue par des femmes, est affectée par une catastrophe, est un fournisseur de petite/moyenne taille, ou d'autres critères de vulnérabilité, etc. Bien que nous souhaitons inclure plusieurs fournisseurs et aider les fournisseurs à se rétablir rapidement, ils doivent néanmoins être capables de fournir les marchandises/services requis. Un exemple de critères de sélection des fournisseurs se trouve dans l'Annexe 8.

L'équipe Opérations dirige le processus de publication de l'appel d'offres, mais l'équipe Programme doit travailler avec Opérations pour fournir les spécifications techniques des marchandises et fixer un calendrier et une échéance adaptés pour la réception des offres. Conformément au FPM, l'équipe Opérations programme l'ouverture de l'appel d'offres. Un comité de sélection composé d'un membre des départements Programme, Opérations et Finance examinera chaque dossier d'offre pendant le processus d'analyse des offres afin de sélectionner les fournisseurs à inclure.

## Contrats avec les fournisseurs sélectionnés

La conclusion de contrats avec les fournisseurs est la responsabilité du département Opérations avec la participation des équipes Programme et Finance. Le département Opérations négocie les prix avec les fournisseurs de chaque marché conformément aux procédures d'Opérations pour les programmes de bons (Annexe 16), ainsi veillez à lui fournir une copie de l'étude de référence des prix du marché. Chaque fournisseur participant au programme doit signer un contrat.



### CONSEIL : ADAPTEZ VOTRE MATRICE D'AUTORITÉ D'APPROBATION

Définissez une autorité de signature spécifique dans la matrice d'autorité d'approbation de votre pays pour les programmes de bons. Cela évite les goulots d'étranglement associés aux événements comme la signature des contrats, la délivrance des bons, etc.

33 Voir la note de bas de page 29.

Les contrats des fournisseurs doivent inclure les éléments suivants :

- Le processus de remboursement, y compris les conditions et modalités de paiement
- Les prix négociés pour chaque marchandise ; les contrats doivent inclure un mécanisme pour l'évaluation et l'adaptation des prix si l'on prévoit un problème d'inflation
- Le cas échéant, la commission payable par Mercy Corps.
- Obligation fiscale
- Rôles et responsabilités de chaque partie, y compris la fourniture, le stockage, la distribution, la vérification des bons, le suivi, la surveillance et les CARM.
- Les spécificités concernant la qualité et la quantité des marchandises à vendre, ainsi que le maintien d'un inventaire adéquat
- Instructions de participation
- Conditions de résiliation d'un contrat

Un modèle de contrat fournisseur pour les programmes de bons de marchandises se trouve dans l'Annexe 17. Joignez la liste d'inscription des fournisseurs et le compte-rendu WorldTracker (exécuté par le département Finance) à chaque contrat.

<b>ACTIVITÉ D : SÉLECTION ET CONTRAT AVEC LES FOURNISSEURS – PROGRAMME DE BONS DE MARCHANDISES</b>			
<b>Liste de contrôle et outils/modèles</b>			
	<b>Étapes principales</b>	<b>Outil/Modèle</b>	<b>Responsable</b>
<input type="checkbox"/>	Réaliser une étude de référence des prix du marché (si cela n'a pas été fait précédemment)	Outil d'étude sur les prix du marché – référence (Annexe 7)	Opérations avec le soutien de Programme
<input type="checkbox"/>	Définir les critères de sélection des fournisseurs	Critères de sélection des fournisseurs (Annexe 8)	Programme Opérations
<input type="checkbox"/>	Ajuster l'AAM pour inclure l'autorité de signature spécifique aux programmes de bons	Procédures financières relatives aux bons (Annexe 15)	Finance Programme
<input type="checkbox"/>	Exécuter le processus d'appel d'offres pour la sélection des fournisseurs	Documents d'approvisionnement selon le manuel d'approvisionnement sur le terrain	Opérations
<input type="checkbox"/>	Sélectionner les fournisseurs	Analyse des offres selon le manuel d'approvisionnement sur le terrain	Opérations Programme Finance
<input type="checkbox"/>	Inscrire les fournisseurs	Liste d'inscription des fournisseurs (Annexe 12)	Programme
<input type="checkbox"/>	Négocier les prix avec les fournisseurs	Procédures opérationnelles relatives aux programmes de bons (Annexe 16)	Opérations
<input type="checkbox"/>	Conclure un accord avec les fournisseurs	Contrat fournisseur – bons de marchandises (Annexe 17) Compte-rendu WorldTracker Liste des prix négociés	Opérations

## ACTIVITÉ E : CONCEPTION ET IMPRESSION DES BONS

Les bons peuvent être conçus avant la sélection des fournisseurs, mais nous vous recommandons d'attendre que le processus de sélection des fournisseurs soit terminé pour les imprimer, si le temps le permet. Vous pourrez ainsi modifier les bons selon les commentaires des fournisseurs.

Les bons doivent être imprimés préalablement aux activités de formation des fournisseurs et des participants, ils pourront ainsi utiliser des bons fictifs lors de ces activités.

### Conception des bons

Les bons doivent être traités comme de l'argent ; des éléments de sécurité et de lutte contre la fraude doivent être intégrés dans leur conception (voir ci-dessous.) Les bons doivent être lisibles de manière à ce que les gens puissent facilement comprendre le montant ou les marchandises échangeables. Il faut également traduire les bons dans la ou les langue(s) locale(s).

Si Mercy Corps se charge de concevoir les bons, envisagez pour cela d'utiliser Adobe Photoshop et de générer des numéros de série à l'aide de MS Publisher. Si la conception est confiée à un imprimeur, l'équipe Programme doit valider le dessin final. Si vous avez besoin d'aide pour la conception, contactez l'équipe de développement économique et des marchés (EMD) de l'unité d'appui technique (TSU) ; des modèles de bons se trouvent dans l'Annexe 18.

**Tous les concepts de bons** doivent inclure les éléments suivants :

- Les logos de Mercy Corps et des donateurs (si la sécurité le permet)
- Un numéro de série unique sur chaque bon ; ce numéro de série sera lié à un participant spécifique du programme et consigné sur le formulaire de distribution des bons
- Les modalités d'utilisation des bons (c.-à-d., ne peut pas être échangé contre de l'argent,<sup>34</sup> de l'alcool, des cigarettes, etc.), y compris la période d'échange ou la date d'expiration du bon
- Un espace au recto ou au verso du bon permettant au fournisseur d'inscrire le nom, le numéro de la pièce d'identité et le sexe du participant au programme, ainsi que la date d'achat

Les **bons d'achat** indiquent également :

- La valeur du bon ; pour les participants au programme qui ne savent pas lire/compter, des symboles représentant le montant inscrit peuvent accompagner les mots ou les chiffres
- Un espace où noter le montant total des achats (requis pour l'approbation des paiements aux fournisseurs par le département Finance.) Si la conception le permet, il est également recommandé d'incorporer un espace supplémentaire dans lequel les fournisseurs inscriront la quantité et le prix de chaque article acheté<sup>35</sup>

---

34 Certains programmes permettent l'échange des bons contre de l'argent, mais c'est rare et cette démarche vise plutôt à résoudre un problème au niveau du mécanisme de distribution.

35 Si ces informations ne peuvent pas figurer sur le bon directement – mais que vous souhaitez ce niveau de détail – vous pouvez remettre aux fournisseurs des livrets de récépissés avec une copie carbone en triple exemplaire. Cela permettrait aux fournisseurs de détailler chaque article individuel acheté et le prix total des achats. Le participant au programme vérifie le total et signe/appose son empreinte digitale sur la ligne de signature.



Nom: \_\_\_\_\_  
 Sexe : \_\_\_\_\_  
 Produit: 1. \_\_\_\_\_ Quantité: \_\_\_\_\_ Prix: \_\_\_\_\_  
 2. \_\_\_\_\_ Quantité: \_\_\_\_\_ Prix: \_\_\_\_\_  
 3. \_\_\_\_\_ Quantité: \_\_\_\_\_ Prix: \_\_\_\_\_  
 4. \_\_\_\_\_ Quantité: \_\_\_\_\_ Prix: \_\_\_\_\_  
 5. \_\_\_\_\_ Quantité: \_\_\_\_\_ Prix: \_\_\_\_\_  
 Empreinte du bénéficiaire:  Prix total: \_\_\_\_\_

Exemple de bon d'achat issu du programme PASTORAL de MC Niger, financé par l'USAID.

**! CONSEIL : BONS D'ACHAT – AVANTAGES DES COUPURES PLUS PETITES :**

Fournir des bons d'achat dans des coupures plus petites offre aux participants la liberté de faire des achats chez plusieurs fournisseurs, ce qui augmente la concurrence. Cela leur permet aussi d'acheter et de transporter moins de marchandises en même temps, réduisant les risques de sécurité auxquels ils peuvent être confrontés. Dans le cas de coupures multiples, le numéro de série doit être identique pour les bons destinés à un même participant du programme, en ajoutant une lettre après le chiffre (c.-à-d., 10001a, 10001b, 10001c). L'utilisation de plusieurs coupures présente néanmoins certains inconvénients : Mercy Corps doit imprimer, suivre et stocker davantage de bons. Pensez-y lorsque vous considérez l'équilibre entre plus de liberté pour les participants et plus de charges administratives pour les programmes de bons.

Les **bons d'achat à usage limité** indiquent également :

- La valeur du bon et la liste des marchandises contre lesquelles il peut être échangé.<sup>36</sup> Pour les participants au programme qui ne savent pas lire/compter, des photos et symboles peuvent être utilisés pour représenter le montant et les marchandises proposées.
- Placez une petite case à cocher à côté de chaque article répertorié afin que les fournisseurs puissent cocher les articles achetés par le participant. Incluez un espace où consigner la quantité achetée, le prix unitaire et le prix total des achats. (Le prix total des achats est requis pour l'approbation des paiements aux fournisseurs par le département Finance.)

Au Mali, les participants ont reçu quatre bons de valeur égale (9 250 FCFA) totalisant 37 000 FCFA sur une seule feuille de papier à bords perforés pour favoriser des achats de moindre valeur. Dans le nord de la Syrie, les bons portaient des valeurs différentes et étaient regroupés dans un livret (c.-à-d., cinq bons d'une valeur de 5 USD, trois bons d'une valeur de 10 USD, un bon d'une valeur de 20 USD, etc.)



Son de blé      Quantité: \_\_\_\_\_ Prix : \_\_\_\_\_  
 Tourteau de coton      Quantité: \_\_\_\_\_ Prix : \_\_\_\_\_  
 Grain de coton      Quantité: \_\_\_\_\_ Prix : \_\_\_\_\_  
 Empreinte du bénéficiaire:

Exemple de bon d'achat à usage limité issu du programme PASTORAL de MC Niger, financé par l'USAID.

<sup>36</sup> En Irak, pendant le programme de bons d'abri financé par ECHO, la liste des 20 articles disponibles était trop longue pour apparaître sur le bon. L'équipe a donc accompagné ses distributions de bons avec des brochures sur lesquelles figurait la liste des marchandises proposées. Les fournisseurs devaient eux aussi afficher cette liste dans leur boutique pendant la période d'échange.

Les **bons de marchandises** précisent également :

- La liste exacte des articles/services contre lesquels le bon peut être échangé. Pour les participants au programme qui ne savent pas lire/compter, des photos et symboles peuvent être utilisés pour représenter les articles contre lesquels les bons peuvent être échangés.



Exemple de bon de marchandises issu du programme TEPF de MC Yémen, financé par l'USAID.

## Impression des bons

La méthode d'impression des bons retenue devra s'efforcer de minimiser les opportunités de contrefaçons.

Méthodes possibles :

- Impression sur du papier spécial
- Utilisation d'un filigrane ou d'un hologramme, gaufrage, papier perforé, encre couleur ou photos spécifiques, etc.
- Impression en plusieurs couleurs ; différentes couleurs pour différents montants (c.-à-d., les bons roses valent 5 USD, les bons verts valent 10 USD) ou différentes couleurs pour différents mois de distribution (c.-à-d., les bons roses sont distribués en septembre, les bons verts sont distribués en octobre.)
- Impression en dehors du pays de distribution ; notez que cette option risque d'augmenter les coûts et les délais d'impression.

Le processus d'impression est géré par l'équipe Opérations, qui a besoin de temps pour obtenir des offres et désigner un imprimeur. Pour éviter des délais imprévus, les équipes Programme et Opérations doivent discuter du temps alloué à ce processus. La demande d'achat doit définir toutes les exigences d'impression et, une fois le contrat signé, la conception doit être fournie à l'imprimeur. Si l'imprimeur est chargé de concevoir les bons, le département Programme doit approuver la conception finale.

Une fois que la conception a été finalisée et que des numéros de série sont attribués aux bons par voie électronique, un membre de l'équipe Programme ou Opérations doit **examiner les bons avant l'impression** pour s'assurer que tous les numéros de série sont corrects. Cela évite des erreurs coûteuses liées à l'impression de bons erronés.



### CONSEIL : IMPRIMEZ DES BONS FICTIFS

Imprimez quelques bons supplémentaires portant la mention FICTIF ou EXEMPLE, ils seront utilisés pour la formation des fournisseurs et participants au programme. Si vous prévoyez d'utiliser des « clients mystère » dans le cadre de votre plan de M&E (consultez Activité H : Échange), il vous est conseillé d'imprimer une série supplémentaire de bons porteurs de numéros de série que les clients mystère utiliseront pour réaliser des vérifications ponctuelles.



## Récupération des bons par le département Finance

Traitez les bons comme s'il s'agissait d'argent. Lorsque l'imprimeur renvoie les bons, ils sont immédiatement remis au département Finance par l'équipe Opérations, accompagnés d'une copie de l'accusé de réception des marchandises (GRN)<sup>37</sup>. Le département Finance consigne la réception des bons sur la fiche d'inventaire mensuelle des bons (Annexe 19). Les bons sont ensuite conservés dans un coffre sous clé ou dans un autre lieu sécurisé. (consultez l'Annexe 15 : Conseils d'ordre général pour les procédures financières – programmes de bons, pour des informations supplémentaires.)

<b>ACTIVITÉ E : CONCEPTION ET IMPRESSION DES BONS</b>			
<b>Liste de contrôle et outils/modèles</b>			
	<b>Étapes principales</b>	<b>Outil/Modèle</b>	<b>Responsable</b>
<input type="checkbox"/>	Conception des bons (y compris les numéros de série)	Modèles de bons : bons d'achat, bons d'achat à usage limité, bons de marchandises (Annexe 18)	Programme
<input type="checkbox"/>	Conclure un contrat avec un imprimeur (si nécessaire)	Selon les procédures d'approvisionnement du FPM	Opérations
<input type="checkbox"/>	Le département Programme approuve la conception des bons (si le bon est conçu par l'imprimeur)		Programme
<input type="checkbox"/>	Imprimer les bons		Opérations
<input type="checkbox"/>	Imprimer des bons fictifs aux fins de formation		Opérations/ Programme
<input type="checkbox"/>	Récupérer les bons	<p>Accusé de réception des marchandises (GRN) (manuel d'approvisionnement sur le terrain)</p> <p>Conseils d'ordre général pour les procédures financières – programmes de bons (Annexe 15)</p> <p>Fiche d'inventaire mensuel des bons (Annexe 19)</p> <p>Organigramme de récupération des bons (Annexe 37)</p>	Opérations Finance

37 Consultez l'organigramme de récupération des bons (Annexe 37) comme guide visuel.

## ACTIVITÉ F : FORMATION

### Formation des fournisseurs

Les fournisseurs doivent comprendre le processus d'échange et le rôle qu'ils y jouent. Les fournisseurs sont formés avant les participants pour leur donner le temps de préparer la période d'échange, car ils devront peut-être se réapprovisionner, engager du personnel supplémentaire ou entreprendre d'autres activités. Si vous en avez la possibilité, invitez des fournisseurs qui ont une précédente expérience des programmes de bons de Mercy Corps à participer aux événements de formation des fournisseurs. Ils peuvent être une ressource inestimable pour les nouveaux fournisseurs.

La formation des fournisseurs doit aborder les thèmes suivants :

- L'intégralité du processus d'échange et les supports visuels/pancartes qu'ils doivent accrocher dans leur boutique
- Le calendrier de distribution des bons, qui doit être échelonné,<sup>38</sup> en précisant que les participants au programme peuvent choisir auprès de quels fournisseurs se fournir (l'activité n'est donc pas garantie)
- Les modalités et la conception des bons, et comment repérer les fraudes (réitérez que les bons frauduleux ne seront pas remboursés)
- Des conseils sur la période d'échange, notamment qu'un membre supplémentaire du personnel permet d'éviter des temps d'attente trop longs pour les clients si le volume d'activité connaît une forte augmentation
- Quelles informations les fournisseurs ont l'obligation de consigner en acceptant des bons
- Le processus de remboursement global, y compris les documents requis et comment contacter Mercy Corps
- Le processus de suivi pendant l'échange, y compris le PDM et leur rôle
- Comment fournir une rétroaction via les CARM ; quelles actions entreprendre en cas de rétroaction négative à leur sujet
- Conséquences du non-respect des règles du programme

N'oubliez pas d'utiliser vos bons fictifs pendant la formation. Distribuez-les pour que les fournisseurs puissent en étudier les caractéristiques dans le détail et voir exactement où inscrire les détails de la transaction. Plus particulièrement, il peut être utile d'organiser un jeu de rôles pendant la formation des fournisseurs, où ils doivent échanger les bons et remplir des documents fictifs. Assurez le suivi de vos bons fictifs et récupérez-les à la fin de la séance.

Si les fournisseurs n'ont pas encore signé leur contrat, cette étape peut également avoir lieu pendant les séances de formation. Donnez aux fournisseurs tous les accessoires dont ils auront besoin pour suivre l'échange de bons, y compris des encriers et de l'encre pour les empreintes digitales, des livrets de récépissés, des formulaires Mercy Corps, des affiches et toute autre pancarte d'identification. Soyez bref lors des rendez-vous – ou faites en sorte qu'ils aient lieu hors des heures d'ouverture de la boutique – pour éviter que les fournisseurs perdent de l'activité.

### Formation des participants au programme

Les participants au programme doivent comprendre l'objectif global du programme ainsi que le processus de réception et d'échange des bons (en particulier si c'est leur première participation à un programme de bons.) Déterminez le meilleur moment pour réaliser la formation, idéalement à proximité de la première distribution de sorte que les instructions soient encore fraîches dans l'esprit des participants. (en général, moins d'une semaine avant la première distribution.) Les représentants de la communauté (et leurs suppléants/assistants, le cas échéant) doivent aussi être invités à participer pour mieux comprendre le processus et pouvoir aider les participants.

---

<sup>38</sup> Ce point sera discuté plus en détail dans l'Activité G : Distribution des bons.

La formation des participants doit aborder les thèmes suivants :

- L'intégralité du processus, de la distribution des bons jusqu'au suivi, sans oublier l'évaluation
- Le calendrier de distribution, la période d'échange et la date d'expiration des bons
- Les modalités des bons
- Quels fournisseurs font partie du programme et où les trouver
- Qui peut échanger les bons (un participant inscrit au programme ou un suppléant<sup>39</sup>)
- Responsabilités des participants lors de l'échange, notamment présenter une pièce d'identité, signer/apposer son empreinte digitale, etc.
- Règles concernant les bons perdus ou volés
- Comment fournir une rétroaction et recevoir de l'aide via les CARM
- Le processus de suivi pendant l'échange, y compris le PDM et leur rôle
- Conséquences du non-respect des procédures du programme

Les instructions supplémentaires à l'attention des participants aux **programmes de bons d'achat** doivent préciser :

- Les dénominations des bons
- Qu'il n'y aura aucun rendu d'argent si la valeur totale d'un bon n'est pas dépensée<sup>40</sup>
- Que les marchandises échangées au-delà de la valeur du bon doivent être payées en espèces par le participant

La formation doit être simple et dynamique pour aider les participants à mémoriser les points clés. Parmi techniques de formation efficaces, citons les simulations, les jeux de rôles, les démonstrations et les affiches illustrant le processus par des images, particulièrement dans le cas des participants analphabètes et semi-analphabètes. Des exemples de supports de formation se trouvent dans l'Annexe 13 : Modèle de support de formation<sup>41</sup> du Guide de mise en œuvre des transferts électroniques.

Comme avec les fournisseurs, utilisez les bons fictifs pour aider les participants à comprendre leurs caractéristiques et se familiariser avec le format des bons. Comptabilisez les bons fictifs distribués et veillez à récupérer le même nombre de bons à la fin de la séance. Précisez que les bons ont été soigneusement conçus pour empêcher la fraude, mais n'expliquez pas les éléments de sécurité utilisés.



Irak – Rasht Twana pour Mercy Corps

39 Consultez l'Activité C : Identification et inscription des participants au programme

40 Le rendu de monnaie n'est possible que si le programme le prévoit. Notez qu'en autorisant le rendu de monnaie, il devient très difficile de déterminer si les bons sont vendus ou échangés contre de l'argent. Pour atténuer ce risque, il est possible d'autoriser le rendu de monnaie jusqu'à un montant limite seulement.

41 <https://mccl.mercycorps.org/gsd/docs/E-TransferGuideAnnex13SampleTrainingMaterials.pdf>

## ACTIVITÉ F : FORMATION

	Étapes principales	Outil/Modèle	Responsable
<input type="checkbox"/>	Élaborer la formation des fournisseurs et des participants	Modèles de supports de formation (Annexe 13, Guide de mise en œuvre des transferts électroniques)	Programme
<input type="checkbox"/>	Préparer le lieu de formation des fournisseurs/louer un espace, si nécessaire  Préparer les supports : bons fictifs, encriers et encre pour les empreintes digitales, affiches, documents requis, etc.	Formulaire de remboursement des fournisseurs – Bons d'achat ou bons d'achat à usage limité (Annexe 20)  Formulaire de remboursement des fournisseurs – bons de marchandises (Annexe 21)  Bons fictifs	Programme
<input type="checkbox"/>	Former les fournisseurs	Liste d'inscription des fournisseurs (Annexe 12)	Programme
<input type="checkbox"/>	Préparer le lieu de formation des participants/louer un espace, si nécessaire  Préparer les supports : bons fictifs, affiches, etc.	Bons fictifs	Programme
<input type="checkbox"/>	Former les participants	Liste d'inscription des participants (Annexe 6)	Programme

## ACTIVITÉ G : DISTRIBUTION DE BONS

### Programmation et échelonnement des distributions

Les distributions de bons doivent se dérouler dans un lieu sûr sans imposer une charge indue aux participants. Communiquez avec les représentants de la communauté sur le choix du site de distribution, et tenez compte des points suivants pour arrêter votre choix :

- Sécurité
- Accessibilité pour les participants, notamment en estimant les temps de trajet et d'attente
- Espace pour accueillir un grand nombre de personnes (présence de zones ombragées, installations propres, etc.)
- Capacité à gérer un grand nombre de personnes
- Capacité à quitter rapidement les lieux
- Plus d'une pièce/espace si les hommes et femmes font l'objet de distributions distinctes

Dans l'idéal, 3 à 4 jours avant la distribution, les participants au programme sont avisés de leur distribution et de la date/l'heure à laquelle se présenter. (Souvent par l'intermédiaire des représentants de la communauté.) Il est conseillé d'échelonner les jours de distribution dans chaque site de distribution. Cela arrange les participants et les fournisseurs en réduisant les foules, les longues files d'attente et les délais interminables.



Liban – Cassandra Nelson/Mercy Corps

#### *Profil du programme :*

### **Distribution de bons au Liban**

Dans le cadre d'un programme d'hivernisation financé par l'UNICEF au Liban, Mercy Corps a distribué 4 381 bons de marchandises sur une période de trois mois. Le site de distribution sélectionné était une école dotée d'un grand portail d'entrée. Les gens n'étaient autorisés à franchir le portail que s'ils présentaient au préposé un SMS indiquant le lieu, la date et l'heure de distribution qui leur avaient été fixés. Il y avait une zone d'attente pour les hommes et une seconde zone d'attente pour les femmes. Les participants étaient appelés individuellement ou deux par deux. Ils entraient dans la salle par une porte, récupéraient leurs

bons, et ressortaient par une autre porte. Le personnel et les bénévoles de Mercy Corps étaient répartis sur l'ensemble du lieu de distribution : au niveau du portail, dans les zones d'attente et à la sortie ; ils se déplaçaient également parmi la foule à l'extérieur du bâtiment pour faire face à tout problème.

### **Compléter votre plan de distribution de bons**

Deux semaines avant la distribution, préparez un plan de distribution des bons (Annexe 22) pour chaque site de distribution. Les programmes de plus grande envergure doivent créer un Plan de distribution principal qui couvre toutes les zones du programme, ainsi que des plans de distribution détaillés distincts, spécifiques à chaque site de distribution.

Au minimum, chaque plan de distribution doit inclure les éléments suivants :

- Un numéro de distribution unique<sup>42</sup>
- Le lieu de distribution (ville/village/communauté)
- La ou les date(s) auxquelles les bons seront distribués aux participants du programme

<sup>42</sup> Le numéro de la distribution permet de différencier plusieurs distributions qui se déroulent dans un même lieu. Pour des conseils supplémentaires, consultez la page des instructions pour l'Annexe 22 : Plan de distribution des bons.

- Le type de bon (si plusieurs types de bons sont distribués)
- Le nombre de participants attendus
- Les membres de l'équipe affectés à la distribution.

Le plan de distribution est ensuite approuvé par le responsable du programme (ou équivalent), des copies sont fournies aux équipes Finance et Opérations.

En plus du plan de distribution, préparez le formulaire de distribution des bons (Annexe 23). Ce formulaire ressemble à une liste des participants au programme, mais comporte une colonne supplémentaire dans laquelle indiquer le numéro de série du bon à côté du participant correspondant. Organisez les noms des participants par ordre alphabétique en fonction du lieu de distribution pour les retrouver plus facilement durant les distributions.

Chaque participant au programme reçoit des bons qui comportent un numéro de série unique. On distingue deux approches pour consigner ces numéros de série dans le formulaire de distribution des bons : avant la distribution et pendant la distribution. Ces deux méthodes sont détaillées ci-dessous. Chaque option présente des avantages et des inconvénients, il appartient aux équipes de décider quelle approche fonctionnera le mieux dans leur cas particulier.

- **Option 1 :** Avant la distribution, consignez les numéros de série dans le formulaire de distribution et imprimez-le. (Si les noms des participants sont classés par ordre alphabétique, les numéros de série seront répertoriés par nom de famille.) Les membres de l'équipe Programme chargés de la distribution demandent ensuite au département Finance les bons porteurs des numéros de série correspondants à leur formulaire de distribution de bons. Avec cette option, les membres de l'équipe consacrent plus de temps avant la distribution pour la saisie des numéros de série ; ils appellent ensuite les participants dans l'ordre où leur nom apparaît sur le formulaire de distribution. Si certains participants sont absents, les équipes se retrouvent avec des bons non distribués ou elles doivent revenir en arrière lorsqu'un participant se présente en retard.
- **Option 2 :** Imprimez le formulaire de distribution en laissant vierge la colonne dédiée aux numéros de série. Les membres de l'équipe Programme réclament au département Finance le nombre exact de bons dont ils ont besoin, sans numéros de série spécifiques ; pendant la distribution, ils consignent manuellement le numéro de série sur le formulaire de distribution. Avec cette option, il est possible d'appeler les participants selon leur ordre d'arrivée mais l'équipe passera plus de temps à consigner les numéros de série sur le site de distribution, puis à les saisir électroniquement dans le formulaire de distribution en retournant au bureau.

## Le jour de la distribution – Préparatifs au bureau

Le processus pour demander des bons est similaire au processus pour obtenir et apurer une avance opérationnelle ou de voyage<sup>43</sup>. (Rappelez-vous que les bons sont traités comme s'il s'agissait d'argent.)

Le jour de la distribution (ou avant, si vos sites de distribution sont éloignés), le département Programme obtient les bons nécessaires auprès du département Finance en soumettant un formulaire approuvé de délivrance/retour de bons (Annexe 24), étayé par le plan détaillé de distribution de bons (Annexe 22) et le formulaire de distribution de bons (Annexe 23). Si des distributions seront réalisées par différentes équipes sur la même période (ce qui est souvent le cas lorsque les distributions ont lieu dans différents endroits), chaque membre du personnel chargé de distribuer des bons doit soumettre un formulaire distinct de délivrance/retour de bons avec le plan de distribution de bons et le formulaire de distribution de bons correspondants. Pour des informations plus détaillées, reportez-vous aux Directives financières – programmes de bons (Annexe 15).

<sup>43</sup> Consultez l'organigramme de délivrance, retour et élimination des bons (Annexe 37) pour un guide visuel.



Les membres de l'équipe Programme doivent apporter les articles suivants lors de la distribution :

- Les bons correspondant à ce site de distribution particulier, classés par numéro de série
- Le(s) formulaire(s) de distribution de bons pour chaque site de distribution
- Un nombre suffisant de stylos (bleus ou noirs uniquement)
- Un nombre suffisant d'encriers et d'encre pour la prise d'empreintes digitales (encre bleue ou noire uniquement)<sup>44</sup>
- Deux à trois formulaires de suivi de distribution des bons
- Des formulaires CARM, le cas échéant
- Des supports de marque/marquage, le cas échéant
- Des appareils photos (photographiez uniquement les participants avec leur consentement ; les photos d'enfants nécessitent le consentement de leurs parents)
- Chaises/table, s'il n'y en a pas sur le site de distribution
- Haut-parleur (si nécessaire)



### CONSEIL : DEUX OPTIONS POUR GÉRER DES DISTRIBUTIONS CONCOMITANTES

Quand plusieurs distributions ont lieu en même temps, plusieurs membres de l'équipe distribueront des bons dans chaque lieu. Dans ce cas de figure, la demande de bons peut être gérée de deux façons : Dans l'un des scénarios, tous les membres de l'équipe impliqués dans la distribution peuvent soumettre des justificatifs distincts au département Finance pour la délivrance des bons et les valider individuellement auprès du département Finance à leur retour au bureau. Sinon, un membre de l'équipe est désigné comme responsable de chaque site de distribution, il soumet les justificatifs pour l'ensemble du site au département Finance pour obtenir la délivrance des bons. Ce responsable désigné attribue ensuite les bons à chaque membre de l'équipe impliqué dans la distribution lors de son arrivée sur le site de distribution. À la fin de la journée, le responsable du site récupère tous les bons non réclamés et les formulaires de distribution. Il doit les valider auprès du département Finance dès son retour au bureau.

## Le jour de la distribution – sur le site de distribution

*Au moins* deux membres de l'équipe Programme doivent s'occuper de chaque distribution, mais prévoyez un effectif adapté au nombre de bons à distribuer. Des représentants de la communauté doivent également être présents à chaque distribution pour résoudre les problèmes éventuels, et vérifier l'identité des participants. Avant de débiter la distribution, réitérez les règles du programme, le détail des bons (par ex., dénominations), où trouver les fournisseurs, etc. Si la fraude est un risque particulièrement important, vous pouvez estampiller chaque bon avec un tampon de l'organisme avant la distribution (à condition que le marquage ne présente aucune préoccupation de sécurité).

Deux options sont possibles pour gérer les files d'attente des participants, selon que votre équipe a attribué, ou non, des numéros de série aux participants avant d'imprimer le formulaire de distribution (consultez au préalable « Compléter votre plan de distribution de bons ».)

- **Si les bons comportant des numéros de série qui ont été pré-affectés aux participants (Option 1) :** Les participants sont appelés un par un, par ordre alphabétique, pour recevoir leurs bons porteurs des numéros de série pré-attribués. Si nécessaire, demandez aux participants de former plusieurs files sur le site de distribution pour réduire les temps d'attente (par ex., noms de famille commençant par A-G, H-R, S-Z).
- **Si les numéros de série sont affectés aux participants pendant la distribution (Option 2) :** Les participants font la queue en arrivant et les membres de l'équipe servent la première personne de la file. Les membres de l'équipe trouvent le nom du participant sur le formulaire de distribution (classement par ordre alphabétique), saisissent manuellement les numéros de série des bons et remettent ces bons au participant.

44 Voir la fiche de conseils : Recueillir les signatures et empreintes digitales des participants au programme, Annexe G, Guide méthodologique des CTP.

Chaque participant doit présenter la pièce d'identité requise avant de recevoir ses bons. Après avoir obtenu ses bons, le participant appose sa signature/son empreinte digitale sur le formulaire de distribution pour accuser réception des bons.<sup>45</sup> Lorsque tous les participants ont reçu leurs bons, les membres de l'équipe chargés de la distribution – et le(s) représentant(s) de la communauté, signent et datent le formulaire de distribution.

La distribution de bons peut être l'opportunité de recueillir les données manquantes des participants, les données nouvelles (si nécessaire), et/ou des données de référence aux fins du suivi permanent du programme. Ces informations peuvent être collectées pendant que les participants font la queue (pour éviter d'allonger les délais pendant la distribution) ou au moment où ils reçoivent leurs bons. Si nécessaire, le jour de la distribution peut être une opportunité de formation supplémentaire, mais il est important de respecter le temps des participants.

## **Validation des bons avec le département Finance et retour des bons non-distribués**

À la fin de la distribution, les membres de l'équipe responsables du processus remplissent leur formulaire de distribution de bons en indiquant le nombre total de bons reçus, distribués et non réclamés/endommagés. Dans les trois jours qui suivent la distribution, ils doivent renvoyer le formulaire de distribution de bons dûment rempli au département Finance accompagné des bons non réclamés ou endommagés. (pensez à ce processus comme « apurer l'avance », les bons faisant office d'« avance ».)

## **Gestion des distributions suivantes :**

En règle générale, le personnel dirigeant doit assister aux premières distributions pour s'assurer de leur bon déroulement. Ils doivent assister aux distributions suivantes de manière aléatoire, sans en aviser au préalable les personnes chargées du processus afin de réaliser des contrôles ponctuels.

## **M&E : SUIVI DU PROCESSUS ET ASSURANCE QUALITÉ**

Les activités de M&E exécutées pendant la distribution visent à surveiller le processus ; elles sont aussi une opportunité d'assurance et de contrôle qualité. Pendant que les membres de l'équipe Programme effectuent la distribution, les membres de l'équipe de M&E ou Programme doivent surveiller la distribution, documenter tout événement inhabituel (substitution de participants, etc.), et compléter un formulaire de suivi de la distribution de bons (Annexe 25). Le formulaire de suivi de la distribution de bons capture les enseignements tirés concernant le processus de distribution afin d'améliorer l'efficacité des distributions ultérieures ou consigne tout problème pouvant nécessiter une action. Il doit être complété par un membre de l'équipe qui n'est pas directement impliqué dans la distribution des bons. Si ce n'est pas possible, alors le membre de l'équipe chargé de la distribution peut remplir le formulaire. Le personnel du programme doit se réunir pour analyser les informations recueillies afin de déterminer s'il faut modifier le processus de distribution lors des prochaines distributions.

Avec le consentement des participants, le personnel du programme doit photographier la distribution pour documenter l'événement.

---

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

## ACTIVITÉ G : DISTRIBUTION DE BONS

### Liste de contrôle et outils/modèles

	Étapes principales	Outil/Modèle	Responsable
<input type="checkbox"/>	Établir un plan de distribution et en fournir des copies aux départements Finance et Opérations	Plan de distribution des bons (Annexe 22)	Programme
<input type="checkbox"/>	Créer un formulaire de distribution des bons (à partir de la liste d'inscription des participants)	Formulaire de distribution des bons (Annexe 23)	Programme
<input type="checkbox"/>	Demander la délivrance des bons au département Finance	Formulaire de délivrance/retour des bons (Annexe 24) Formulaire de distribution des bons (Annexe 23) Plan de distribution des bons (Annexe 22) Schéma de délivrance, retour et élimination des bons (Annexe 37)	Programme Finance
<input type="checkbox"/>	Actualiser la fiche d'inventaire mensuel des bons	Fiche d'inventaire mensuel des bons (Annexe 19)	Finance
<input type="checkbox"/>	Préparer les supports pour le site de distribution		Programme
<input type="checkbox"/>	Distribuer les bons	Bons Formulaire de distribution des bons (Annexe 23)	Programme
<input type="checkbox"/>	Surveiller la distribution	Formulaire de surveillance de la distribution des bons (Annexe 25)	M&E Programme
<input type="checkbox"/>	Renvoyer les bons inutilisés et/ou endommagés au département Finance	Formulaire de distribution de bons (Annexe 23) - (complété et signé) Formulaire de délivrance/retour des bons (Annexe 24) Fiche d'inventaire mensuel des bons (Annexe 19)	Programme Finance
<input type="checkbox"/>	Détruire les bons endommagés, le cas échéant	Formulaire de destruction de bons (Annexe 26)	Finance
<input type="checkbox"/>	Comptabiliser les bons à la fin du mois	Formulaire de comptabilisation des bons en fin de mois (Annexe 27)	Finance
<input type="checkbox"/>	Adapter les processus du programme grâce à la rétroaction de suivi		Programme

## ACTIVITÉ H : ÉCHANGE

### Échange de bons par les participants

L'échange de bons est le processus par lequel les participants « achètent » des marchandises/services auprès des fournisseurs grâce à leurs bons.

Un processus normal d'échange de bons se déroule de la manière suivante :

- Étape 1 : Le participant se présente dans la boutique d'un fournisseur participant (il peut en visiter autant qu'il le souhaite).
- Étape 2 : Le participant sélectionne les articles qu'il souhaite acheter.
- Étape 3 : Le fournisseur vérifie la validité des bons présentés par le participant et demande à voir sa pièce d'identité.<sup>46</sup> Le fournisseur retourne le bon, indique la date d'achat, le nom du participant au programme, le numéro de sa pièce d'identité, et précise si c'est un homme ou une femme. Les bons vierges ne seront pas remboursés. Des instructions supplémentaires s'appliquent en fonction du type de bon :
- Concernant les **bons d'achat** : Idéalement, le fournisseur consigne les détails des achats et le prix total des achats au verso du bon. **Au minimum, le fournisseur doit noter le prix d'achat total sur le bon.** S'il est impossible de noter les détails de la transaction au verso du bon, ils peuvent être notés dans un livret de récépissés avec une copie carbone en triple exemplaire : l'une pour Mercy Corps, l'autre pour le fournisseur et la dernière pour le participant au programme.
  - Concernant les **bons d'achat à usage limité** : Le fournisseur coche la case située à côté de chaque article acheté et indique la quantité et le prix de chaque article, ainsi que le prix total. Si les bons ont été imprimés sans indiquer les articles admissibles, le fournisseur doit consigner les articles achetés par le participant dans un livret de récépissés en triple exemplaire.
  - Concernant les **bons de marchandises** : Le fournisseur remet ses achats au participant. Le participant vérifie que la quantité et la qualité des articles correspondent (conformément aux modalités du bon).
- Étape 4 : Le participant consulte les informations indiquées sur le bon et/ou le récépissé et appose sa signature/son empreinte digitale dans l'espace prévu à cet effet sur le bon. Si le participant est illettré, il peut se faire aider par quelqu'un pour vérifier les informations d'achat (idéalement, cette personne ne doit pas être le fournisseur.)



#### CONSEIL : AFFICHAGE DES PRIX

Idéalement, les fournisseurs afficheront les prix exacts des marchandises, afin que les participants les connaissent et puissent juger de la justesse de prix. L'affichage des prix accroît également la transparence et réduit la probabilité que des ventes soient annulées lorsque le participant est surpris par le coût total annoncé après avoir totalisé toutes les marchandises désirées. (les équipes de certains pays font même de l'affichage des prix un critère minimum pour la participation des fournisseurs à un programme de bons.) Si les fournisseurs jugent fastidieux d'afficher l'intégralité de leurs prix, alors ils peuvent inscrire les prix des marchandises les plus couramment vendues sur un panneau en guise de compromis. Dans certains pays, le marchandage est une démarche normale lors des transactions au marché et l'affichage des prix est peu commun. Dans ces scénarios, l'affichage des prix ne serait pas exigé, mais les équipes doivent s'investir largement dans des pratiques de suivi solides pour s'assurer que les participants au programme bénéficient de prix justes.

<sup>46</sup> Si les participants ne disposent pas d'une pièce d'identité et si Mercy Corps n'a pas créé de pièces d'identité à l'usage spécifique du programme, alors les fournisseurs inscrivent « N/A » dans l'espace dédié au n° de la pièce d'identité. Les membres de l'équipe du programme doivent contrôler ponctuellement certains bons en les comparant au formulaire de distribution de bons pour s'assurer que ces participants n'avaient réellement pas de pièce d'identité.

Étape 5 : Le fournisseur donne les marchandises et un récépissé, sur demande, au participant.

Étape 6 : Le fournisseur doit régulièrement actualiser le formulaire de remboursement des fournisseurs (Annexe 20 et 21) aux fins de remboursement (décrit plus en détail dans l'Activité I : Remboursement des fournisseurs)

Des informations supplémentaires sur l'échange des bons se trouvent dans l'Annexe 15 : Conseils d'ordre général pour les procédures financières relatives aux programmes de bons.

## Conseils supplémentaires pour les fournisseurs durant l'échange

Dans les programmes de bons d'achat, le fournisseur doit attendre que le participant comprenne et confirme le prix total avant d'inscrire le montant total des achats (ou le détail des achats). Si le prix total est inférieur à la valeur du bon, le participant souhaitera peut-être ajouter d'autres articles. Si le prix total est supérieur à la valeur du bon, il peut payer la différence en espèces ou supprimer des articles de sa commande. Les participants peuvent changer d'avis une fois qu'ils ont compris le prix total et choisir d'aller chez un autre fournisseur, auquel cas les bons doivent leur être restitués.

Si les membres de l'équipe du programme ont connaissance d'un quelconque problème de perte ou de vol de bons, ou d'une fraude, les fournisseurs doivent en être avisés immédiatement et refuser les bons incriminés. Détaillez la situation dans une note au fichier, y compris la date à laquelle les fournisseurs ont été avisés.

### M&E : PENDANT L'ÉCHANGE

Pendant les premiers jours de chaque période d'échange, les membres de l'équipe de M&E ou Programme doivent se rendre dans les boutiques des différents fournisseurs pendant quelques heures. Ils pourront ainsi résoudre les problèmes susceptibles de survenir, vérifier la validité des bons et observer le processus d'échange. Les membres de l'équipe de M&E ou Programme doivent remplir un formulaire de suivi d'échange de bons (Annexe 28) pour consigner ces observations. Les formations ultérieures seront ainsi adaptées pour atténuer les problèmes constatés pendant les premières périodes d'échange. Les difficultés rencontrées lors de l'échange des bons incluent des temps d'attente longs, des fournisseurs qui perdent des clients payant comptant en raison de leur incapacité à servir rapidement les participants au programme, des pénuries de marchandises ou des problèmes de qualité, et le respect accordé aux participants. Tout problème doit être signalé au responsable du programme ou à son délégué.

### SUIVI POST-DISTRIBUTION (PDM)

Le suivi post-distribution (PDM) couvre les participants au programme et les fournisseurs, il est principalement axé sur le processus et les résultats. Le PDM doit être exécuté dans un délai raisonnable après chaque distribution de bons. Le délai « raisonnable » dépend du type de marchandises, produits ou services achetés. Si le PDM est réalisé trop tôt, les participants n'auront peut-être pas encore échangé leurs bons ou utilisé les marchandises et services achetés. Si le PDM est réalisé trop tardivement, les participants ne se souviendront plus forcément de ce qu'ils ont acheté. Dans un programme typique de bons d'achat ou de bons alimentaires, le PDM a généralement lieu deux semaines après la distribution, car la nourriture est consommée rapidement. Dans le cas du



### CONSEIL : CLIENTS MYSTÈRE

Certaines équipes peuvent choisir d'utiliser des « clients mystère » aux fins de contrôle/assurance qualité. Dans ce scénario, un membre de Mercy Corps n'appartenant pas à l'équipe de mise en œuvre directe du programme se fait passer pour un participant au programme. Cette personne visite une sélection de fournisseurs pour vérifier qu'ils proposent les bonnes marchandises, dans les quantités convenues, et à des prix justes. Ils notent également la manière dont les fournisseurs traitent les participants et si les fournisseurs proposent des articles interdits et/ou échangent des bons contre de l'argent. Cette technique peut être appliquée de manière aléatoire ou pour tester les fournisseurs au sujet desquels des réclamations ont été émises. Dans les cultures qui reposent largement sur la confiance, comme en Somalie, cela est peut-être inadapté. Dans la technique du « client mystère », le membre de l'équipe qui se fait passer pour un client remplit le formulaire de suivi d'échange des bons (Annexe 28) après avoir quitté chaque fournisseur.

PDM d'un programme de bons dédiés aux matériaux d'abri ou aux intrants agricoles, il peut être nécessaire d'attendre jusqu'à un mois après la distribution pour laisser aux participants le temps d'utiliser leurs achats.

N'oubliez pas d'examiner votre plan de M&E pour identifier les exigences d'informations de vos outils de PDM. En élaborant les questions directement à partir des indicateurs figurant dans votre plan de M&E, le questionnaire et le processus de collecte des données seront plus efficaces. Reportez-vous à l'Annexe 29 : Formulaire de suivi PDM pour d'autres outils et modèles.

## SUIVI POST-DISTRIBUTION AUPRÈS DES PARTICIPANTS DU PROGRAMME

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

Les études de PDM auprès des foyers permettent généralement de recueillir deux types d'informations : les données d'assurance qualité/responsabilisation et les données pour mesurer la progression par rapport aux indicateurs de suivi de la performance du projet. Les questions visant à mesurer l'assurance qualité et la responsabilisation portent notamment sur les délais d'attente, les temps de déplacement, les coûts associés (c.-à-d., transport, etc.), les montants perçus, la disponibilité des marchandises, la facilité de service, la clarté du processus, la sécurité et la sûreté, les conflits, etc. Les questions visant à mesurer les indicateurs de suivi de la performance du projet concernent plutôt ce qui a été acheté avec les bons, en quoi les besoins ont changé suite à ces achats, comment les moyens de subsistance ont été impactés, comment les dépenses ont été décidées au sein du foyer, etc.

Les études de PDM auprès des foyers doivent être administrées sur un échantillon représentatif de participants au programme en utilisant une sélection aléatoire simple (SRS) à partir de la liste globale des participants. Pour plus d'informations sur l'échantillonnage, reportez-vous à la Fiche de conseils MEL : Échantillonnage<sup>47</sup> et au Calculateur de la taille d'échantillon MC.<sup>48</sup> Il peut être difficile de définir la taille de l'échantillon, ainsi n'hésitez pas à prendre contact avec l'équipe MERL pour obtenir de l'aide.

Si vous observez des tendances que vous ne comprenez pas dans les données recueillies dans les études auprès des foyers et des fournisseurs, les groupes de discussion<sup>49</sup> sont une excellente manière d'expliquer ces tendances.

## SUIVI POST-DISTRIBUTION AUPRÈS DES FOURNISSEURS

L'outil de PDM le plus couramment utilisé avec les fournisseurs est l'étude auprès des fournisseurs. Comme pour l'étude auprès des foyers, l'étude auprès des fournisseurs vise à recueillir deux types d'informations : les données d'assurance qualité/responsabilisation et les données de suivi de la performance. Les questions de l'étude visant à mesurer l'assurance qualité et la responsabilisation concernent par exemple les temps d'attente, l'effet sur l'activité, la compréhension du processus d'échange, l'identification rapide des problèmes, etc. Les questions visant à mesurer les indicateurs de performance du projet portent généralement sur les effets multiplicateurs observés, l'impact sur l'approvisionnement et le prix des marchandises/services, le changement dans le volume d'activité, le changement dans les marchandises ou services proposés, l'effet sur le crédit dans la communauté, la sécurité et la sûreté, les conflits, etc.

Les études de PDM auprès des fournisseurs doivent être administrées sur un échantillon représentatif de fournisseurs en utilisant une sélection aléatoire simple (SRS) à partir de la liste globale des fournisseurs. Si votre programme compte moins de 10 fournisseurs, interrogez-les tous après chaque distribution.

Des outils supplémentaires pour vous aider dans l'échantillonnage sont référencés à la section précédente (Suivi post-distribution auprès des participants du programme.)



Népal – Suraj Shakya pour Mercy Corps

47 <https://mcdl.mercycorps.org/gsd/Docs/MELTipSheetSampling.pdf>

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

49 Fiche de conseils de l'équipe MERL n°4 : Organiser des groupes de discussion, Mercy Corps' Digital Library, <https://mcdl.mercycorps.org/gsd/Docs/DME%20Tip%20Sheet%204%20Focus%20Group%20Discussions.pdf>



## SUIVI DES PRIX DU MARCHÉ

Un suivi régulier des prix du marché est l'un des exercices de suivi les plus importants d'un CTP. Il indique rapidement aux équipes tout problème sur le marché, les signes d'inflation ou des problèmes d'approvisionnement ou de transport. Analyser les prix aidera en outre le personnel à comprendre si le montant des bons est toujours adapté (c.-à-d., si les participants peuvent continuer à acheter ce dont ils ont besoin). Les études des prix du marché doivent inclure les articles alimentaires et non-alimentaires de consommation courante (pour les bons d'achat) ou les marchandises/services ciblés par le programme de bons (pour les bons d'achat à usage limité et les bons de marchandises). Ces articles ont d'ailleurs pu être initialement utilisés pour fixer le montant des bons. Pendant le suivi des prix, vous souhaitez peut-être prendre en compte les données relatives aux prix du carburant ou des transports, qui sont susceptibles d'affecter le prix total des marchandises.

Pour réaliser une analyse efficace des prix du marché, vous devez :<sup>50</sup>

- Standardiser les articles inclus dans l'étude des prix du marché
- Standardiser les unités de mesure de ces articles (c.-à-d., kilos, boîte, etc.) et les quantités
- Recueillir les prix d'articles de qualité comparable,<sup>51</sup> et visiter les mêmes commerçants à chaque fois, dans la mesure du possible
- Relevez les prix le même jour et à la même heure, dans la mesure du possible

Le suivi des prix est souvent plus difficile que les équipes se l'imaginent, car les commerçants sont parfois réticents à communiquer leurs prix aux personnes qui ne réalisent pas d'achats. Une fois que les données sont collectées, il faut les analyser afin de déterminer les tendances et les effets du marché. Pour faciliter ce processus, saisissez tous les prix relevés dans une base de données des prix du marché. Un modèle de base de données est fourni dans l'Annexe 7A, et un exemple de base de données est présenté dans l'Annexe 7B. L'un et l'autre incluent des graphiques pour illustrer les tendances des prix dans le temps. La collecte électronique des données – via un téléphone mobile ou une tablette – facilite le processus de collecte et d'analyse des données sur les prix du marché.

Si, à travers le suivi permanent du marché, votre équipe détecte une augmentation inattendue des prix pendant la mise en œuvre du programme, enquêtez pour comprendre si cela est dû à un problème dans la chaîne d'approvisionnement (par ex., une pénurie de marchandises ou une réduction des négociants.) Si l'augmentation des prix n'est pas due à un problème dans la chaîne d'approvisionnement, envisagez d'ajuster le montant des bons pour préserver le pouvoir d'achat des participants au programme. S'il existe un problème dans la chaîne d'approvisionnement (c.-à-d., les marchandises ne circulent plus en quantité suffisante sur le marché pour répondre à la demande), il faut peut-être suspendre les prochaines distributions de bons pour éviter d'exacerber l'augmentation des prix pour les participants et les personnes extérieures au programme. Des alternatives, comme des distributions en nature ou un soutien côté approvisionnement (bons de transport, transferts sous conditions aux fournisseurs, etc.), peuvent permettre de remédier aux contraintes d'approvisionnement. Vous pouvez contacter l'équipe EMD afin d'explorer des alternatives permettant de traiter les problèmes côté approvisionnement pendant la mise en œuvre du programme.

## ENTRETIENS AVEC LES INFORMATEURS CLÉS

Les entretiens avec les informateurs clés (KI) sont utilisés lorsque des perspectives supplémentaires sont nécessaires pour compléter les informations recueillies par les études auprès des foyers et fournisseurs ou pour mieux comprendre les effets du programme. Parmi les informateurs clés, citons par exemple le personnel du ministère de l'Agriculture, les autorités communautaires, le chef de l'association des commerçants, les principaux grossistes, etc.

50 Les approches recommandées ici ont été adaptées de Creti, Pantaleo (2010) *The Impact of Cash Transfers on Local Markets*. Cash Learning Partnership: Oxford. <http://www.cashlearning.org/resources/library/84-the-impact-of-cash-transfers-on-local-markets-a-case-study-of-unstructured-markets-in-northern-uganda>

51 En d'autres termes, si vous relevez le prix d'un produit de qualité moyenne la première semaine, vous devez cibler le même niveau de qualité les semaines suivantes. Consigner le prix d'une marque coûteuse la première semaine, puis le prix d'une marque discount la semaine suivante faussera les données obtenues et compliquera fortement votre analyse.

Il faut consulter les informateurs clés dans le cadre d'entretiens semi-structurés afin de recouper les informations. Un entretien semi-structuré se compose d'une courte liste de questions (5 à 10) ciblant les informateurs clés ; quelques questions spontanées viennent s'y ajouter au cours de l'entretien, si nécessaire. Un exemple de cet outil est inclus dans l'Annexe 29 : Formulaires de suivi post-distribution.

<b>ACTIVITÉ H : ÉCHANGE DE BONS</b>			
<b>Liste de contrôle et outils/modèles</b>			
	<b>Étapes principales</b>	<b>Outil/Modèle</b>	<b>Responsable</b>
<input type="checkbox"/>	Suivre les échanges	Formulaire de suivi des échanges de bons (Annexe 28)	Programme
<input type="checkbox"/>	Réaliser un suivi d'assurance qualité sur les échanges (« client mystère »), si cela est approprié	Formulaire de suivi des échanges de bons (Annexe 28)	Programme M&E
<input type="checkbox"/>	Effectuer le suivi post-distribution auprès des participants au programme et des fournisseurs	Modèles d'outils PDM (Annexe 29) - Études de PDM auprès des foyers - Études de PDM auprès des fournisseurs - Guides des groupes de discussion PDM (si nécessaire) - Guides KII	Programme et M&E
<input type="checkbox"/>	Assurer le suivi des prix du marché (probablement hebdomadaire)	Étude des prix du marché (Annexe 7)	Programme (ou tel que désigné dans les SOP ou une note au dossier)
<input type="checkbox"/>	Adapter les processus du programme grâce à la rétroaction de suivi		Programme

## ACTIVITÉ I : REMBOURSEMENT DES FOURNISSEURS (RAPPROCHEMENT)

### Remboursement des fournisseurs

Après l'échange des bons, les fournisseurs doivent être payés par Mercy Corps pour les marchandises/services qu'ils ont fournis.<sup>52</sup>

Les fournisseurs doivent déjà connaître le processus de remboursement (grâce à leur contrat et formation). Cependant, veillez à ce que le processus de remboursement soit aussi simple que possible pour les fournisseurs. Pour cela, vous pouvez choisir des dates et horaires favorables auxquels l'équipe Finance peut rencontrer les fournisseurs, ou bien modifier le lieu de réunion. Dans de nombreux programmes de Mercy Corps, les fournisseurs accepteront de se déplacer jusqu'à la grande ville la plus proche où Mercy Corps a des bureaux. Dans certains cas, au contraire, les membres de l'équipe du programme devront récupérer les documents des fournisseurs eux-mêmes pour les confier au département Finance. Dans des cas extrêmes, les fournisseurs ont même traversé les frontières pour rencontrer l'équipe Finance (toutefois ce n'est pas une pratique courante à recommander). Afin de contrôler le flux et éviter les goulots d'étranglement dans le traitement des remboursements, nous recommandons que les membres de l'équipe Finance allouent des périodes fixes ou définissent des rendez-vous spécifiques avec les fournisseurs pour recevoir les bons aux fins de remboursement.

Pour que les bons échangés leur soient remboursés, les fournisseurs doivent soumettre leurs bons accompagnés du formulaire de remboursement des fournisseurs, dûment rempli, sur lequel ils ont soigneusement consigné le détail des ventes (Annexes 20 ou 21). Si les détails des achats ont donné lieu à la délivrance d'un récépissé, une copie de ce dernier doit être fournie. Le département Finance vérifie les bons échangés pour s'assurer de leur validité, s'assure qu'ils ont été complétés correctement, et comptabilise le paiement total à émettre au fournisseur.

Le membre de l'équipe Finance complète la colonne Finance dans le formulaire de remboursement des fournisseurs et le soumet, accompagné du lot de bons échangés, à l'équipe Programme aux fins d'approbation. L'équipe Programme effectue une nouvelle vérification croisée, signe la colonne Programme, et soumet le tout avec la demande de paiement à Finance pour que le fournisseur soit payé. **Dans tous les programmes de bons, une copie du contrat fournisseur doit être incluse avec cette première demande de paiement.** Pour les programmes de bons de marchandises, l'Annexe du contrat stipulant les prix convenus doit être soumise avec chaque nouvelle demande de paiement. Les fournisseurs sont ensuite payés par Finance, la personne qui s'en occupe tamponne chaque bon de la mention « payé » pour éviter qu'il soit re-délivré par erreur.

Dans les limites de la procédure, les remboursements doivent être traités aussi rapidement que possible. Les fournisseurs qui reçoivent des paiements en temps opportun sont davantage disposés à poursuivre leur participation à un programme de bons. Les fournisseurs participants pouvant eux aussi être vulnérables, il est encore plus important de les payer rapidement afin de leur éviter des problèmes de trésorerie dus à leur participation au programme.

En règle générale, les fournisseurs sont remboursés une fois par mois pour les distributions mensuelles de bons ; cependant, dans certains cas, les fournisseurs ont besoin de remboursements plus fréquents pour bien gérer leur trésorerie. Le premier mois, il est recommandé de rembourser les fournisseurs sous deux semaines afin qu'ils disposent de la trésorerie nécessaire pour se réapprovisionner en vue des prochains échanges de bons. Après le premier remboursement, les équipes peuvent évoluer vers un calendrier de remboursement mensuel. Si des remboursements plus fréquents sont nécessaires, il est nécessaire de consulter l'équipe Finance pour s'assurer qu'elle sera capable sur le plan administratif de gérer des remboursements plus fréquents. Veillez à prévoir un budget suffisant afin de doter le département Finance d'un effectif suffisant pour gérer les paiements prévus.

### M&E : SYNTHÈSE D'ÉCHANGE DE BONS

Le personnel du programme utilise les informations du département Finance concernant les bons échangés pour actualiser la synthèse d'échange de bons (Annexe 30). Il s'agit d'un outil de suivi qui contrôle le nombre de bons échangés par rapport au nombre de bons distribués. Il permet de détecter les problèmes potentiels et est utilisé dans les rapports aux donateurs et les audits.

---

<sup>52</sup> Consultez l'organigramme de remboursement des bons (Annexe 37) pour un guide visuel.

## ACTIVITÉ I : REMBOURSEMENT DES FOURNISSEURS

### Liste de contrôle et outils/modèles

	Étapes principales	Outil/Modèle	Responsable
<input type="checkbox"/>	Le fournisseur demande le remboursement auprès de Mercy Corps et fournit : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bons échangés</li> <li>• Récépissés du livret (le cas échéant)</li> <li>• Formulaire de remboursement des fournisseurs</li> </ul>	Formulaire de remboursement des fournisseurs – bons d'achat/bons d'achat à usage limité (Annexe 20) OU Formulaire de remboursement des fournisseurs – bons de marchandises (Annexe 21) Organigramme de remboursement des bons (Annexe 37)	Finance
<input type="checkbox"/>	Vérifier la validité des bons et le total de la demande de paiement, soumettre à Programme	Formulaire de remboursement des fournisseurs (Annexe 20 ou 21)	Finance
<input type="checkbox"/>	Croiser les bons échangés et le formulaire de remboursement des fournisseurs, créer une demande de paiement, envoyer au département Finance	Formulaire de remboursement des fournisseurs (Annexe 20 ou 21) Demande de paiement	Programme
<input type="checkbox"/>	Payer le fournisseur		Finance
<input type="checkbox"/>	Tamponner les bons échangés avec la mention « payé »		Finance
<input type="checkbox"/>	Mettre à jour la synthèse d'échange des bons	Synthèse d'échange des bons (Annexe 30)	Programme

## ACTIVITÉ J : TRANSITIONS EN FIN DE PROGRAMME

La planification et la gestion soigneuse des parties prenantes tout au long de la mise en œuvre de votre programme ont jeté les bases pour la fin de votre programme. Il est important d'examiner votre plan de fin de programme au moins 90 jours avant la date d'échéance de votre programme. Les transitions de fin de programme sont détaillées dans le manuel de gestion des programmes.<sup>53</sup> Des conseils spécifiques concernant les programmes de bons en phase finale incluent de communiquer la date de la dernière distribution, recueillir et partager les enseignements tirés et réaliser une vérification finale des documents.

### Plan de communication

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

### Enseignements tirés

Au bénéfice des futurs programmes de bons – et les responsables de ces programmes ! – documentez les enseignements importants que vous avez tirés de la mise en œuvre de votre programme. Idéalement, ces informations auront été collectées et rapportées tout au long de la mise en œuvre puis compilées dans un rapport final. Au minimum, ce rapport final doit être transmis à la direction des programmes de votre région et à l'équipe EMD.

L'équipe EMD partage également les enseignements tirés dans un modèle de profil de programme. (de nombreux programmes passés y sont capturés dans l'Annexe G du Guide méthodologique des CTP.) Pour ajouter à ce corpus grandissant d'informations – ou pour modeler votre document des enseignements tirés sur ce format – n'hésitez pas à utiliser le modèle de profil de programme (Annexe 31.)

### Vérification finale de la documentation et archivage

Le personnel du programme doit vérifier la description des livrables et la documentation du programme pour s'assurer que tout est complet et classé correctement. La Page 35 du manuel de gestion des programmes contient des instructions explicites pour rédiger une description des livrables. La politique de Mercy Corps relative à la conservation et à l'archivage des dossiers du programme<sup>54</sup> détaille le contenu du dossier Programme.

Conservation de dossiers et archivage – section 7 du Manuel financier de terrain<sup>55</sup> – contient des instructions sur l'archivage des documents financiers.

### M&E : ÉVALUATION FINALE

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

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

54 Politique de conservation et d'archivage des dossiers du programme, Mercy Corps Digital Library, <https://mcdl.mercycorps.org/gsd/docs/ProgramRecordRetentionPolicyProceduresAllAnnexes.pdf>

55 Manuel financier de terrain, Mercy Corps Digital Library, <https://mcdl.mercycorps.org/gsd/docs/finance%20manual%20cover%20table%20of%20contents.pdf>

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

Pour des informations supplémentaires sur les évaluations finales, consultez la Fiche de conseils n°4 : Réaliser des évaluations finales sur les programmes de transfert d'argent, Annexe G du Guide méthodologique des CTP.<sup>56</sup>

<b>ACTIVITÉ J : TRANSITIONS EN FIN DE PROGRAMME</b>			
<b>Liste de contrôle et outils/modèles</b>			
	<b>Étapes principales</b>	<b>Outil/Modèle</b>	<b>Responsable</b>
<input type="checkbox"/>	Consulter et actualiser votre plan de fin de programme		Programme
<input type="checkbox"/>	Réaliser une évaluation finale	Modèle d'évaluation sur l'ampleur du travail Directives concernant les rapports d'évaluation Fiche de conseils n°4 : Réaliser les évaluations finales pour les programmes de transfert d'argent	Programme et M&E
<input type="checkbox"/>	Documenter les enseignements tirés	Modèle de profil des programmes CTP (Annexe 31)	Programme
<input type="checkbox"/>	Communiquer les derniers détails du programme aux participants		Programme
<input type="checkbox"/>	Communiquer les derniers détails du programme aux fournisseurs		Programme
<input type="checkbox"/>	S'assurer que la documentation requise est correctement classée	Consultez la politique de rétention des dossiers du programme pour des détails Section 7, FFM	Programme Finance

56 Guide méthodologique des CTP, <https://mcdl.mercycorps.org/gsd/docs/CTP1MethodologyGuidewAnnexes.pdf>



## MISE EN ŒUVRE D'UNE FOIRE

Les **foires aux bons** peuvent être utilisées pour fournir un lieu commun où échanger des bons en dehors d'un marché ou d'un système de commerce local. Les foires réunissent des commerçants officiels et informels qui acceptent de recevoir des bons en guise de paiement pour l'achat de marchandises ou services. La mise en oeuvre d'une foire est fastidieuse sur le plan administratif et leur organisation doit être motivée par une justification claire. Certaines raisons d'organiser une foire incluent :

- Pour accroître l'approvisionnement en marchandises et la présence de commerçants dans une zone mal desservie
- Pour augmenter la qualité des marchandises proposées ou introduire de nouvelles marchandises dans une région particulière
- Pour catalyser les relations du marché entre grossistes et fournisseurs et entre fournisseurs et participants au programme ou communautés
- Pour augmenter la sécurité de l'accès aux marchés au profit des participants du programme



Soudan – Rodrigo Ordonez/Mercy Corps

Il est possible d'organiser une ou plusieurs foires au cours d'un programme. Si les foires sont répétées, Mercy Corps est généralement impliquée dans la mise en place des premières éditions puis confie la gestion des événements suivants à un partenaire, une entreprise ou une communauté locale.

L'accès aux foires est habituellement réservé aux seuls participants du programme. Cependant, si votre programme ambitionne de développer le réseau entre les acteurs du marché ou d'apporter de nouvelles marchandises dans une région, vous pouvez envisager d'ouvrir la foire au grand public. Dans une foire ouverte à tous, le public peut payer en espèces, tandis que les participants au programme utilisent des bons (et des espèces, s'ils choisissent de faire des achats au-delà de la valeur des bons.)

Toute foire financée par l'USAID ou ECHO qui propose des intrants agricoles ou des produits pharmaceutiques est soumise à des exigences de conformité très strictes. Dans ce cas, travaillez en étroite coordination avec les départements Finance et Conformité de Portland et/ou avec le responsable de la conformité à Édimbourg.

### Une remarque sur la section consacrée aux foires dans ce Guide

Beaucoup des étapes requises dans les foires étant similaires à celles d'un programme générique de bons, nous n'avons répertorié que les activités supplémentaires spécifiques aux foires. Les activités de la section relative aux foires sont numérotées (1-9). Notez que les listes de contrôle fournies à la fin de chaque section relative aux foires combinent les activités des programmes de bons et les activités spécifiques aux foires.

## ACTIVITÉ 1 : PRÉPARATION DE LA FOIRE

### Mise en place du groupe de préparation de la foire

Un groupe de préparation de la foire doit être constitué pour assurer la bonne organisation de la foire. Il doit inclure un représentant du gouvernement local et diverses personnes qui connaissent bien la région et les marchandises proposées à la foire. (Par exemple, si vous organisez une foire aux semences, un membre du Bureau de l'agriculture ou d'un organisme gouvernemental apparenté doit être impliqué.) Si des foires ont déjà été organisées dans la zone, efforcez-vous d'inclure un participant expérimenté d'une précédente foire. Idéalement, le groupe de préparation de la foire est composé de 5 à 7 personnes et représente la diversité de la région.

Le groupe de préparation de la foire est responsable de l'organisation de la foire, il doit être sur place tous les jours de foire. Le groupe peut se partager les différentes responsabilités : certains seront chargés d'inscrire les participants, d'autres évalueront la qualité des marchandises proposées par les fournisseurs, et d'autres encore assureront le suivi de la foire sur la journée.

### Sélection des sites

Lors de la sélection des sites où se dérouleront les foires, faites preuve de transparence quant aux critères de sélection et veillez à ce qu'aucun groupe particulier ne soit favorisé au détriment d'autres parties. Tenez compte de la distance (pour les participants au programme et les fournisseurs) et de la proximité d'une route. Idéalement, les foires doivent avoir lieu dans une zone fermée avec un point d'entrée et un point de sortie clairement établis – dans une école par exemple – pour faciliter la circulation des personnes lorsque les participants et fournisseurs s'inscrivent, mais aussi pour réaliser les entretiens de sortie avec les personnes présentes. Si nécessaire, cependant, les foires peuvent aussi se dérouler dans un lieu public ouvert.

Si votre foire se tiendra sur plusieurs jours, sachez que cela risque d'augmenter les coûts de transport pour les fournisseurs (en termes de présence et de transport des marchandises.) Les fournisseurs devront également assumer des coûts de stockage supplémentaires si la foire est très éloignée de leur zone d'activité normale. Certaines communautés sont en mesure de leur fournir un espace de stockage gratuit. À défaut, les fournisseurs peuvent demander à Mercy Corps le remboursement de leurs frais de transport ou de stockage. Bien que cette démarche soit possible, elle n'est pas recommandée car tous les fournisseurs ne parcourent pas la même distance et ils apportent des quantités de marchandises très variées.

### Sélection des dates/horaires de la foire

La date de la foire doit correspondre aux objectifs de votre programme. Les foires d'intrants agricoles doivent avoir lieu en fonction des cycles de culture. (Les foires de semences, par exemple, doivent coïncider avec les saisons de plantation.) Les autres foires, telles que les foires aux bons alimentaires, peuvent coïncider avec une saison de disette récurrente. Votre groupe de préparation de la foire, les participants au programme et les fournisseurs vous fourniront des informations précieuses pour vous aider à choisir le moment le plus propice.

Les horaires de la foire doivent prendre en compte les temps de déplacement des participants et des fournisseurs entre la foire et leur lieu de départ et vice-versa. Si la situation du point de vue de la sécurité permet seulement de se déplacer en journée, choisissez des horaires de manière à permettre aux fournisseurs et participants d'arriver sur la foire après le lever du soleil et de rentrer chez eux avant la tombée de la nuit.

Vous pouvez choisir d'échelonner les heures d'arrivée sur la foire selon la capacité de votre personnel et des fournisseurs participants. Idéalement, tous les participants doivent pouvoir accéder à la foire toute la journée. Cependant, s'il est nécessaire d'échelonner les horaires d'arrivée, tenez compte des activités quotidiennes des participants et affectez-les à des horaires spécifiques. Par exemple, si des participants doivent travailler dans les champs à certaines heures de la journée, attribuez-leur un horaire en dehors de leurs heures de travail. Si les femmes ont des obligations qui nécessitent leur présence à la maison à certaines heures (préparation des repas, garde des enfants, etc.), attribuez-leur un horaire qui correspond à leur calendrier. Enfin, si des participants occupent un emploi en ville pendant la semaine, organisez la foire pendant le weekend.

## Préparation aux imprévus

Le groupe de préparation de la foire doit se préparer aux imprévus pendant le choix du site, de la date et des horaires de la foire. Ils doivent établir des procédures pour déterminer dans quelles circonstances une foire doit être annulée, et quelles mesures adopter dans ce cas de figure. Il est parfois nécessaire d'annuler une foire à cause de conditions météo défavorables, inondations, mauvaises conditions routières, températures extrêmes, etc. Les fournisseurs et les participants au programme doivent être informés des plans d'urgence préalablement à la foire.

<b>ACTIVITÉ 1 : PRÉPARATION DE LA FOIRE</b>			
<b>Liste de contrôle et outils/modèles</b>			
	<b>Étapes principales</b>	<b>Outil/Modèle</b>	<b>Responsable</b>
<input type="checkbox"/>	Organiser la réunion de lancement	Exemple de plan de travail (tableau de Gantt) – (Annexe 1)	Programme Finance Opérations M&E Sécurité
<input type="checkbox"/>	Établir des SOP	Modèles de SOP issus du Guide des transferts électroniques	Programme Finance Opérations M&E
<input type="checkbox"/>	Préciser les rôles et responsabilités	Sous-adjudication SOP (facultatif)	Programme Finance ou Opérations (si certaines tâches sont déléguées à des partenaires) Conformité (si une sous-adjudication ou un protocole d'accord est rédigé) Partenaire(s)
<input type="checkbox"/>	Établir les CARM	Conseils relatifs aux CARM (Annexe 2)	Programme M&E
<input type="checkbox"/>	Établir le plan de M&E	Modèle de plan d'indicateurs MC standards <sup>57</sup> Fiche de conseils DM&E n°12 : Élaborer un système de suivi <sup>58</sup>	Programme M&E
<input type="checkbox"/>	Assister aux réunions de coordination (le cas échéant)		Programme
<input type="checkbox"/>	Constituer un groupe de préparation de la foire		Programme

57 Modèle de plan d'indicateurs MC standards, Mercy Corps Digital Library, <https://mcdl.mercycorps.org/gsd/cgi-bin/library?a=q&r=1&hs=1&t=0&c=all&h=dt&q=standard+indicator+plan+template>

58 Fiche de conseils DM&E n°12 : Élaborer un système de suivi, Mercy Corps Digital Library, <https://mcdl.mercycorps.org/gsd/cgi-bin/library?a=q&r=1&hs=1&t=0&c=all&h=dt&q=dm%26e+tip+sheet+12>

<input type="checkbox"/>	Désigner le site de la foire		Programme Groupe de préparation de la foire Opérations (si un contrat/paiement est nécessaire pour le lieu)
<input type="checkbox"/>	Sélectionner les dates/horaires de la foire		Programme Groupe de préparation de la foire
<input type="checkbox"/>	Déterminer les règles/procédures de la foire, y compris un plan en cas d'imprévu		Programme

## ACTIVITÉ 2 : FIXER LE MONTANT DES BONS

Le processus pour fixer le montant des bons utilisés dans les foires est le même que pour les programmes classiques de bons. Consultez l'Activité C : Fixer le montant des bons, ci-dessus, ou « Fixer le montant du transfert » au Chapitre 2 du Guide méthodologique des CTP.<sup>59</sup> N'oubliez pas que fournir des bons en plusieurs coupures permet aux participants de réaliser des achats avec plus de fournisseurs.

<b>ACTIVITÉ 2 : FIXER LE MONTANT DES BONS</b>			
<b>Liste de contrôle et outils/modèles</b>			
	<b>Étapes principales</b>	<b>Outil/Modèle</b>	<b>Responsable</b>
<input type="checkbox"/>	Déterminer/confirmer le type de bon	Note au dossier (Annexe 3) et approbation écrite du donateur en cas de modification	Programme
<input type="checkbox"/>	Réaliser une étude de référence des prix du marché	Étude des prix du marché (Annexe 7)	Programme (bons d'achat ou bons d'achat à usage limité) Opérations (bons de marchandises)
<input type="checkbox"/>	Déterminer/confirmer le montant des bons	Note au dossier (Annexe 3) et approbation écrite du donateur en cas de modification	Programme
<input type="checkbox"/>	Coordonner les montants des bons avec les autres organismes de mise en œuvre		Programme
<input type="checkbox"/>	Déterminer le mécanisme/prestataire de décaissement		Programme

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

## ACTIVITÉ 3 : SÉLECTION, CONTRAT ET INSCRIPTION DES FOURNISSEURS DE LA FOIRE

### Sélection des fournisseurs de la foire

Le processus de sélection des fournisseurs pour les foires est le même que le processus appliqué à tous les programmes de bons (voir l'Activité D : Sélection, contrat et inscription des fournisseurs.) Si vous organisez une foire aux bons d'achat ou aux bons d'achat à usage limité, reportez-vous à la section relative aux programmes de bons d'achat et bons d'achat à usage limité (pages 14-19.) Si vous organisez une foire aux bons de marchandises, reportez-vous à la section relative aux programmes de bons de marchandises (pages 19-21.)

Les foires peuvent nécessiter que les fournisseurs adhèrent à des règles locales concernant les marchés. Examinez attentivement les exigences légales relatives aux foires dès le début du processus de planification et obtenez de l'aide localement si nécessaire. Trouvez des réponses aux questions suivantes :

- Les fournisseurs ont-ils besoin d'une licence officielle de commerçant ?
- Les fournisseurs ont-ils besoin d'une licence pour transporter leurs marchandises ?
- Les fournisseurs doivent-ils payer des taxes sur les marchés ? Si tel est le cas, existe-t-il un moyen d'exonérer ces taxes ?
- Des inspecteurs officiels doivent-ils surveiller le contrôle qualité ?

Les programmes de bons sans foire proposent généralement une période d'échange longue (par exemple, 30 jours.) Pour cette raison, leur ratio fournisseurs-participants est plutôt faible (par ex., un fournisseur pour 30 à 40 participants.) Dans le cas d'une foire, toutefois, les participants doivent échanger leurs bons dans un laps de temps très court, ainsi il faut plus de fournisseurs pour s'assurer que tous les participants puissent mener à bien leurs achats. Une bonne estimation pour le ratio fournisseurs-participants dans une foire est un fournisseur pour 20 à 30 participants au programme.<sup>60</sup> Sachez toutefois qu'il ne s'agit que d'une estimation et que votre scénario particulier sera influencé par de nombreux facteurs, notamment la capacité de vos fournisseurs, la durée de la foire, etc.

### Contrat fournisseur pour les foires

Une fois sélectionné, chaque fournisseur doit signer un contrat. Les contrats fournisseur pour les foires diffèrent légèrement des contrats pour les programmes de bons, car ils précisent les jours/heures auxquels les fournisseurs ont l'obligation d'être présents sur la foire, la quantité minimale de marchandises qu'ils doivent apporter, le lieu de la foire et les activités prohibées.

La meilleure façon d'éviter l'inflation des prix le jour de la foire est d'inviter un grand nombre de fournisseurs de manière à imiter un marché compétitif. Si votre foire aux bons d'achat ou bons d'achat à usage limité ne compte qu'une petite poignée de fournisseurs, il est utile d'inscrire un plafond de prix dans votre contrat fournisseur.

Des modèles de contrat pour les fournisseurs sur les foires aux bons d'achat (Annexe 32), aux bons d'achat à usage limité (Annexe 33) ou aux bons de marchandises (Annexe 34) sont inclus. Veuillez les adapter au scénario particulier de votre foire.

### Inscription des fournisseurs de la foire

L'inscription des fournisseurs peut se limiter à une simple liste qui indique le nom du fournisseur, les marchandises et quantités qu'il prévoit d'apporter et ses coordonnées (Annexe 35 : Liste d'inscription des fournisseurs – Foires.) La liste d'inscription peut aussi servir à inscrire les fournisseurs le jour de la foire.

---

<sup>60</sup> En utilisant cette formule, si vous attendez 500 participants au programme, sélectionnez environ 20 fournisseurs.

**ACTIVITÉ 3 : SÉLECTION, CONTRAT ET INSCRIPTION DES FOURNISSEURS DE LA FOIRE – PROGRAMME DE BONS D'ACHAT OU DE BONS D'ACHAT À USAGE LIMITÉ**  
**Liste de contrôle et outils/modèles**

	Étapes principales	Outil/Modèle	Responsable
<input type="checkbox"/>	Réaliser une étude de référence des prix du marché (si cela n'a pas déjà été fait)	Outil d'étude des prix de marché (Annexe 7)	Programme
<input type="checkbox"/>	Définir les critères de sélection des fournisseurs	Critères de sélection des fournisseurs (Annexe 8)	Programme et M&E
<input type="checkbox"/>	Permettre aux communautés de donner leur avis sur les critères de sélection des fournisseurs	Critères de sélection des fournisseurs	Programme
<input type="checkbox"/>	Annoncer l'opportunité de participer à la foire (si la sécurité le permet)		Programme
<input type="checkbox"/>	Si des invitations en porte à porte sont requises, consigner les invitations	Témoignage d'intérêt (Annexe 10) Étude des prix du marché (Annexe 7) Journal d'invitation des fournisseurs (Annexe 11)	Programme
<input type="checkbox"/>	Ajuster l'AAM pour inclure l'autorité de signature spécifique aux programmes de bons	Procédures financières relatives aux bons (Annexe 15)	Finance Programme
<input type="checkbox"/>	Accepter les candidatures dûment remplies des fournisseurs	Enquête sur les capacités des fournisseurs (Annexe 9) Étude des prix du marché – version de référence (Annexe 7) Témoignage d'intérêt (Annexe 10)	Programme
<input type="checkbox"/>	Sélectionner les fournisseurs	Fiche de notation des fournisseurs (Annexe 8)	Programme Finance Opérations
<input type="checkbox"/>	Inscrire les fournisseurs retenus	Liste d'inscription des fournisseurs – Foires (Annexe 35)	Programme
<input type="checkbox"/>	Conclure un contrat avec chaque fournisseur	Contrat fournisseur – Foire aux bons d'achat (Annexe 32) Contrat fournisseur – Foire aux bons d'achat à usage limité (Annexe 33) Compte-rendu WorldTracker	Programmes ou opérations (vous devez l'expliquer dans vos SOP ou dans une note au dossier)



**ACTIVITÉ 3 : SÉLECTION, CONTRAT ET INSCRIPTION DES FOURNISSEURS DE LA FOIRE – PROGRAMME DE BONS DE MARCHANDISES**  
**Liste de contrôle et outils/modèles**

	Étapes principales	Outil/Modèle	Responsable
<input type="checkbox"/>	Réaliser une étude de référence des prix du marché (si cela n'a pas déjà été fait)	Outil d'étude des prix du marché (Annexe 7)	Opérations
<input type="checkbox"/>	Définir les critères de sélection des fournisseurs	Critères de sélection des fournisseurs (Annexe 8)	Programme Opérations
<input type="checkbox"/>	Ajuster l'AAM pour inclure l'autorité de signature spécifique aux programmes de bons	Procédures financières relatives aux bons (Annexe 15)	Finance Programme
<input type="checkbox"/>	Exécuter le processus d'appel d'offres pour la sélection des fournisseurs	Documents d'approvisionnement selon le FPM	Opérations
<input type="checkbox"/>	Sélectionner les fournisseurs	Analyse des offres selon le FPM	Opérations Programme Finance
<input type="checkbox"/>	Inscrire les fournisseurs	Liste d'inscription des fournisseurs – Foires (Annexe 35)	Programme
<input type="checkbox"/>	Négocier les prix avec les fournisseurs	Procédures opérationnelles relatives aux programmes de bons (Annexe 16)	Opérations
<input type="checkbox"/>	Conclure un contrat avec chaque fournisseur	Contrat fournisseur – Foire aux bons de marchandises (Annexe 34) Compte-rendu WorldTracker Liste des prix négociés	Opérations

## ACTIVITÉ 4 : CONCEPTION ET IMPRESSION DES BONS POUR LES FOIRES

Suivez les directives de conception et d'impression dans l'Activité E : Conception et impression des bons.



Bons issus d'une foire aux semences, MC Ouganda.

### ACTIVITÉ 4 : CONCEPTION ET IMPRESSION DES BONS POUR LES FOIRES

#### Liste de contrôle et outils/modèles

	Étapes principales	Outil/Modèle	Responsable
<input type="checkbox"/>	Définir la conception des bons (y compris les numéros de série)	Modèles de conception des bons (Annexe 18)	
<input type="checkbox"/>	Conclure un contrat avec un imprimeur (si nécessaire)	Selon les procédures d'approvisionnement du FPM	Opérations
<input type="checkbox"/>	Le département Programme approuve la conception des bons (si le bon est conçu par l'imprimeur)		Programme
<input type="checkbox"/>	Imprimer les bons		Opérations
<input type="checkbox"/>	Imprimer des bons fictifs aux fins de formation		Opérations/ Programme
<input type="checkbox"/>	Récupérer les bons	Accusé de réception des marchandises (GRN)  Conseils d'ordre général pour les procédures financières – programmes de bons (Annexe 15)  Fiche d'inventaire mensuel des bons (Annexe 19)  Organigramme de récupération des bons (Annexe 37)	Opérations Finance

## ACTIVITÉ 5 : FORMATION

Comme dans tous les programmes à bons, il est important de présenter aux participants et fournisseurs de la foire les objectifs et le déroulement de la foire. Organisez la séance de formation après avoir sélectionné le lieu de la foire pour expliquer où se déroulera la foire et ce que l'on attend d'eux. Pour des conseils supplémentaires sur la formation des participants et fournisseurs, reportez-vous à l'Activité F : Formation.



### CONSEIL : ASSURER LE SUCCÈS DE LA FOIRE POUR LES FOURNISSEURS

Comment aider les fournisseurs à préparer la foire aux bons ? Les fournisseurs locaux doivent avoir une idée précise des quantités qu'ils peuvent espérer vendre s'ils ont bien compris les caractéristiques de la foire. Indiquez-leur le nombre total de participants au programme et les heures/jours auxquels ils sont attendus (surtout si les heures de début sont échelonnées). Cela permettra aux fournisseurs de savoir que de nouveaux clients se présenteront tout au long de la journée, ainsi ils ne doivent pas vendre trop rapidement toutes leurs marchandises. Les fournisseurs doivent aussi savoir quels types de bons seront utilisés, afin de s'approvisionner en conséquence. Dans une foire aux bons d'achat, ils souhaiteront peut-être apporter un éventail de marchandises ; dans une foire aux bons d'achat à usage limité et aux bons de marchandises, ils doivent se concentrer uniquement sur les marchandises autorisées. Communiquez-leur la valeur des bons, ils pourront ainsi prévoir le montant potentiel des achats réalisés le jour de la foire. Soyez aussi direct que possible avec les fournisseurs en ce qui concerne le type et la qualité des marchandises qu'ils doivent fournir. Dans une foire, un fournisseur a apporté le mauvais type de marchandises donc personne ne lui a rien acheté. Heureusement, l'événement se déroulait sur deux jours, et il a pu rapporter dès le lendemain des marchandises plus adaptées, ce qui lui a permis de réaliser une seconde journée très profitable.

ACTIVITÉ 5 : FORMATION			
Liste de contrôle et outils/modèles			
	Étapes principales	Outil/Modèle	Responsable
<input type="checkbox"/>	Élaborer la formation des fournisseurs et des participants	Modèles de supports de formation (Guide de mise en œuvre des transferts électroniques)	Programme
<input type="checkbox"/>	Préparer le lieu de formation des fournisseurs/ louer un espace si nécessaire Préparer les supports de formation des fournisseurs : bons fictifs, encriers et encre à empreintes digitales, affiches, documents requis	Formulaire de remboursement des fournisseurs – Bons d'achat ou bons d'achat à usage limité (Annexe 20) Formulaire de remboursement des fournisseurs – Bons de marchandises (Annexe 21) Bons fictifs	Programme
<input type="checkbox"/>	Former les fournisseurs, leur fournir des informations concernant le nombre de participants, leurs besoins et la durée de la foire	Liste d'inscription des fournisseurs – Foires aux bons (Annexe 35)	Programme
<input type="checkbox"/>	Préparer le lieu de formation des participants/ louer un espace, si nécessaire Préparer les supports de formation des participants : bons fictifs, affiches, etc.	Bons fictifs	Programme
<input type="checkbox"/>	Former les participants	Liste d'inscription des participants (Annexe 6)	Programme

## ACTIVITÉ 6 : ORGANISER ET FAIRE LA PUBLICITÉ DE LA FOIRE

### Opportunités de renforcement des capacités

Les foires sont une excellente opportunité pour partager des informations avec les participants. Vous souhaitez peut-être organiser des cours de renforcement des capacités, des séances pédagogiques sur la nutrition ou les pratiques agricoles, des démonstrations de nouveaux produits, etc. Ces cours peuvent être dirigés par des fournisseurs, des représentants du gouvernement, des producteurs, des travailleurs dans l'agriculture ou la santé, et/ou des ONG partenaires. Les sujets ne doivent pas nécessairement se limiter à l'agriculture ou à la santé ; vous pouvez inclure des activités autour de n'importe quel sujet pertinent à votre programme et/ou au bien-être de vos participants.

Le groupe de préparation de la foire doit décider si les activités de renforcement des capacités font sens pour votre foire et contacter les parties concernées pour jauger leur intérêt. Vous devez savoir au préalable quelles informations chaque orateur fournira et travailler en étroite collaboration avec eux sur toute modification. Veillez à ce que tous les accessoires dont ils auront besoin soient disponibles pendant la foire (comme une table, des chaises, du papier, etc.)

Il est parfois difficile d'inciter les gens à assister à ces séances dans un environnement bruyant comme sur une foire. Différentes stratégies peuvent accroître la participation : les membres de l'équipe et du groupe de préparation de la foire peuvent circuler dans les allées pour orienter les gens vers les séances ; installer un point d'eau potable à côté des séances pour augmenter le trafic piétonnier ; positionner des séances et stands pédagogiques dans des zones de grand passage sur le site de la foire.

### ACTIVITÉ 6 : ORGANISER ET FAIRE LA PUBLICITÉ DE LA FOIRE

#### Liste de contrôle et outils/modèles

	Étapes principales	Outil/Modèle	Responsable
<input type="checkbox"/>	Organiser les activités de partage d'informations pour la foire (le cas échéant)		Programme
<input type="checkbox"/>	Faire la publicité de la foire (seulement si l'événement est ouvert au public)		Programme

## ACTIVITÉ 7 : DISTRIBUTION

La distribution des bons peut se dérouler à distance de la foire ou le jour de la foire. Les bons doivent être distribués conformément aux directives générales définies dans l'Activité G : Distribution des bons.

Si les bons sont distribués le matin de la foire, attribuez aux participants du programme des heures d'arrivée échelonnées.

### ! CONSEIL : ÉCHELONNER LES HEURES D'ARRIVÉE AUX FOIRES

Parfois lorsque vous échelonnez les horaires de la foire, les participants au programme affectés à des tranches horaires plus tardives craignent que tous les « bons » articles aient déjà été achetés à leur arrivée, donc ils se présentent le matin, sans respecter leur horaire. Prévoyez toujours une foule plus dense le matin, mais travaillez avec les fournisseurs pour assurer un approvisionnement continu de marchandises tout au long de la journée. Une autre manière de contrôler le flux de participants dans une foire est d'organiser plusieurs petites foires plus proches des participants au programme. C'est particulièrement efficace dans les régions où les conflits, la distance, et/ou le transport posent problème.

ACTIVITÉ 7 : DISTRIBUTION DE BONS Liste de contrôle et outils/modèles			
	Étapes principales	Outil/Modèle	Responsable
<input type="checkbox"/>	Établir un plan de distribution et en fournir des copies aux départements Finance et Opérations	Plan de distribution des bons (Annexe 22)	Programme
<input type="checkbox"/>	Créer un formulaire de distribution des bons (à partir de la liste d'inscription des participants)	Formulaire de distribution des bons (Annexe 23)	Programme
<input type="checkbox"/>	Demander la délivrance des bons au département Finance	Formulaire de délivrance/retour des bons (Annexe 24) Formulaire de distribution des bons (Annexe 23) Plan de distribution des bons (Annexe 22) Schéma de délivrance, retour et élimination des bons (Annexe 37)	Programme Finance
<input type="checkbox"/>	Actualiser la fiche d'inventaire des bons	Fiche d'inventaire mensuel des bons (Annexe 19)	Finance
<input type="checkbox"/>	Préparer les supports pour le site de distribution		Programme
<input type="checkbox"/>	Distribuer les bons	Bons Formulaire de distribution des bons (Annexe 23)	Programme

<input type="checkbox"/>	Surveiller la distribution	Formulaire de surveillance de la distribution des bons (Annexe 25)	M&E Programme
<input type="checkbox"/>	Renvoyer les bons inutilisés et/ou endommagés au département Finance	Formulaire de distribution des bons (Annexe 23) Fiche d'inventaire mensuel des bons (Annexe 19)	Programme Finance
<input type="checkbox"/>	Détruire les bons endommagés	Formulaire de destruction de bons (Annexe 26)	Finance
<input type="checkbox"/>	Comptabiliser les bons à la fin du mois	Formulaire de comptabilisation des bons en fin de mois (Annexe 27)	Finance
<input type="checkbox"/>	Adapter les processus du programme grâce à la rétroaction de suivi		Programme

## ACTIVITÉ 8 : LE JOUR DE LA FOIRE

### Inscription des fournisseurs

Dès leur arrivée sur la foire, inscrivez les fournisseurs dans la colonne prévue à cet effet sur la liste d'inscription des fournisseurs – Foires aux bons (Annexe 35). Profitez-en pour réitérer les consignes relatives à la foire et leur remettre les documents requis ; informez les fournisseurs des changements éventuels ; montrez-leur où s'installer et qui contacter s'ils ont des questions ; enfin, donnez-leur un programme des activités de la foire.



### CONSEIL : PRIX DANS LES FOIRES

On distingue deux méthodes pour fixer les prix pratiqués dans les foires. L'une consiste à faire indiquer clairement tous les prix par l'ensemble des fournisseurs présents sur la foire afin d'augmenter la transparence et de rendre la tarification plus compétitive pour les participants. Afficher clairement les prix permet également aux participants de prévoir leurs dépenses. La seconde méthode est de permettre aux participants de regarder les marchandises puis, une fois qu'ils ont décidé quoi acheter, de négocier les prix avec les fournisseurs individuels. Avec l'une ou l'autre méthode, les membres de l'équipe et le groupe de préparation de la foire doivent surveiller les activités pour s'assurer que les participants bénéficient de prix justes.

### M&E : POUR LES FOIRES

Établissez vos CARM avant l'ouverture de la foire et assurez-vous que votre plan CARM inclut un mécanisme de réponses opportunes à la rétroaction.

Le groupe de préparation de la foire et les membres de l'équipe Mercy Corps doivent être présents pendant la foire pour évaluer la qualité des marchandises proposées et surveiller le processus d'achat (Annexe 28 : Formulaire de suivi de l'échange des bons.) Les participants au programme doivent savoir qu'ils ont la possibilité de refuser des marchandises de mauvaise qualité et s'adresser à un autre fournisseur. Si les prix semblent excessivement élevés ou s'il y a d'autres problèmes, le signaler à Mercy Corps. Le personnel doit aborder cette problématique avec le fournisseur pour s'assurer que les prix correspondent à leur juste valeur marchande. Si le problème persiste, les fournisseurs pourront être invités à quitter la foire ou à ne pas y revenir.



RDC – Francesca Reinhardt/Mercy Corps

### *Profil du programme :* **Suivi pendant les foires**

En République Démocratique du Congo, dans le cadre du programme ARCC II financé par l'UNICEF, le personnel a installé un stand de rétroaction où fournisseurs et participants pouvaient se rendre pour demander des informations ou présenter leurs réclamations. Pour les foires agricoles organisées au Tadjikistan dans le cadre du programme d'amélioration de la stabilité au Tadjikistan (TSEP), financé par l'USAID, du personnel était disponible et visible pour recevoir toute réclamation ou question. En outre, une boîte où déposer des commentaires anonymes était disponible.

Mercy Corps Éthiopie a organisé des foires aux semaines pour le programme de revitalisation des revenus agricoles/pastoraux et les nouveaux marchés, en association avec Sauver les enfants et avec le financement de l'USAID. Le jour de la foire, un comité préalablement constitué était chargé de vérifier la qualité des semences à l'entrée de la foire. Ce comité incluait un membre du groupe de préparation de la foire, deux agriculteurs locaux qui connaissaient bien les goûts, préférences et conditions locales, et un spécialiste agricole des semences certifiées.



## SUIVI POST-DISTRIBUTION

Réalisez des enquêtes de sortie auprès des gens qui quittent la foire pour mieux comprendre la satisfaction des participants et les points à améliorer (Annexe 36 : Modèle d'enquête de sortie.) Les deux grands domaines d'évaluation sont l'organisation et l'impact de la foire par rapport aux objectifs de votre programme. Réalisez des enquêtes de sortie auprès d'un groupe représentatif de participants à la foire pour évaluer l'organisation de la foire. (pour des informations supplémentaires sur l'échantillonnage, consultez la rubrique relative au PDM dans l'Activité H : Échange.) L'impact qu'a eu la foire sur les participants (ainsi que les problématiques d'accès/de contrôle et de sécurité) doit être mesuré à une date ultérieure, une fois que les gens auront utilisé les marchandises achetées. Pour d'autres conseils, consultez l'Activité H : Échange.



Niger – Cassandra Nelson/Mercy Corps

### *Profil du programme :*

## **Adaptation des programmes**

Assouplissez votre programme de manière à tenir compte des enseignements tirés. Mercy Corps Niger en a fait l'expérience avec l'organisation de foires aux volailles dans le cadre de la réponse à la crise alimentaire mondiale, financée par les Gates. À l'origine, les foires aux volailles étaient organisées de manière traditionnelle, les fournisseurs de volailles apportaient des volailles vivantes. Non seulement c'était un vecteur de propagation de maladies aviaires, mais en plus, la chaleur extrême qui régnait sur la foire ce jour-là a entraîné la mort d'une grande partie du stock de volailles. Mercy Corps Niger a

rapidement corrigé son approche, les foires suivantes servant uniquement à partager des informations sur la santé animale et tisser des liens commerciaux. Les participants achetaient leurs volailles grâce à des bons qu'ils échangeaient directement avec les fournisseurs. Pour des informations supplémentaires, consultez le Profil de programme n°1 dans l'Annexe G du Guide méthodologique des CTP.<sup>61</sup>

## BILAN APRÈS ACTION

À la fin du programme ou à un point d'évaluation logique, réalisez une évaluation critique et analytique pour tirer les enseignements au profit des foires suivantes.

### **ACTIVITÉ 8 : LE JOUR DE LA FOIRE** **Liste de contrôle et outils/modèles**

	Étapes principales	Outil/Modèle	Responsable
<input type="checkbox"/>	Enregistrer les fournisseurs	Liste d'inscription des fournisseurs – Foires (Annexe 35)	Programme
<input type="checkbox"/>	Les fournisseurs installent leurs stands		Fournisseurs
<input type="checkbox"/>	Séances d'informations sur la mise en place (facultatif)		Programme
<input type="checkbox"/>	Mettre en œuvre les CARM	Directives CARM (Annexe 2)	Programme M&E

61 Guide méthodologique des CTP, <https://mcdl.mercycorps.org/gsd/ docs/CTP1MethodologyGuidewAnnexes.pdf>

<input type="checkbox"/>	Inscrire les participants	Formulaire de distribution des bons (Annexe 23)	Programme
<input type="checkbox"/>	Parcourir la foire pour informer et répondre aux questions	Formulaire de suivi des échanges de bons (Annexe 28)	Programme M&E
<input type="checkbox"/>	Réaliser des enquêtes de sortie auprès des participants, des fournisseurs et du public	Étude de sortie (Annexe 36)	Programme M&E
<input type="checkbox"/>	Réaliser le PDM	Outils de PDM (Annexe 29)	Programme
<input type="checkbox"/>	Réaliser le bilan après action		Programme M&E

## ACTIVITÉ 9 : REMBOURSEMENT DES FOURNISSEURS (RAPPROCHEMENT)

À l'issue de la foire, les fournisseurs rendent tous les bons qu'ils ont reçus pendant la foire, accompagnés du formulaire de remboursement des fournisseurs dûment rempli (Annexes 20 ou 21).

Le processus de remboursement des fournisseurs sera le même que dans l'Activité 1 : Remboursement des fournisseurs. Dans le cas d'une foire, Mercy Corps peut organiser le remboursement des fournisseurs à la fin de la journée, ou à une date ultérieure, selon l'accord mutuel entre les parties. Arrangez-vous avec le département Finance à l'avance afin que des membres de l'équipe soient disponibles pour traiter les remboursements en temps opportun.

ACTIVITÉ 9 : REMBOURSEMENT DES FOURNISSEURS Liste de contrôle et outils/modèles			
	Étapes principales	Outil/Modèle	Responsable
<input type="checkbox"/>	Le fournisseur demande le remboursement auprès de Mercy Corps et fournit : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bons échangés</li> <li>• Récépissés du livret (le cas échéant)</li> <li>• Formulaire de remboursement des fournisseurs</li> </ul>	Formulaire de remboursement des fournisseurs – bons d'achat/bons d'achat à usage limité (Annexe 20)  OU  Formulaire de remboursement des fournisseurs – bons de marchandises (Annexe 21)  Organigramme de remboursement des fournisseurs (Annexe 37)	Finance
<input type="checkbox"/>	Vérifier la validité des bons et le total de la demande de paiement ; soumettre à Programme	Formulaire de remboursement des fournisseurs (Annexe 20 ou 21)	Finance
<input type="checkbox"/>	Croiser les bons échangés et le formulaire de remboursement des fournisseurs, créer une demande de paiement, envoyer au département Finance	Formulaire de remboursement des fournisseurs (Annexe 20 ou 21)  Demande de paiement	Programme
<input type="checkbox"/>	Payer le fournisseur		Finance
<input type="checkbox"/>	Tamponner les bons échangés avec la mention « payé »		Finance
<input type="checkbox"/>	Mettre à jour la synthèse d'échange des bons	Synthèse d'échange des bons (Annexe 30)	Programme

## ACTIVITÉ 10 : TRANSITIONS EN FIN DE PROGRAMME POUR LES FOIRES

Le projet doit être soigneusement documenté afin que les expériences et enseignements tirés puissent être diffusés dans toute l'organisation. Reportez-vous à l'Activité J : Transitions en fin de programme, pour plus d'informations.

ACTIVITÉ 10 : TRANSITIONS EN FIN DE PROGRAMME POUR LES FOIRES			
Liste de contrôle et outils/modèles			
	Étapes principales	Outil/Modèle	Responsable
<input type="checkbox"/>	Consulter et actualiser votre plan de fin de programme		Programme
<input type="checkbox"/>	Réaliser une évaluation finale	<p>Modèle d'évaluation sur l'ampleur du travail</p> <p>Directives concernant les rapports d'évaluation</p> <p>Fiche de conseils n°4 : Réaliser des évaluations finales sur les programmes de transfert d'argent dans le Guide méthodologique des CTP</p>	Programme et M&E
<input type="checkbox"/>	Documenter les enseignements tirés	Modèle de profil des programmes CTP (Annexe 31)	Programme
<input type="checkbox"/>	Communiquer les derniers détails du programme aux participants		Programme
<input type="checkbox"/>	Communiquer les derniers détails du programme aux fournisseurs		Programme
<input type="checkbox"/>	S'assurer que la documentation requise est correctement classée	<p>Consultez la politique de rétention des dossiers du programme pour des détails</p> <p>Section 7, FFM</p>	Programme Finance

## À PROPOS DE MERCY CORPS

**Mercy Corps est un organisme humanitaire international de premier plan qui sauve et améliore des vies dans les endroits les plus difficiles du monde.** Forts d'un réseau de professionnels expérimentés présents dans plus de 40 pays, nous nous associons aux communautés locales pour mettre en œuvre des idées audacieuses afin d'aider les gens à se rétablir, surmonter les difficultés et se construire une vie meilleure. Maintenant, et pour l'avenir.



45 SW Ankeny Street  
Portland, Oregon 97204

888.842.0842  
[mercycorps.org](https://mercycorps.org)

## CONTACT

### ALEXA SWIFT

Conseillère en rétablissement économique rapide  
Équipe de développement économique et des marchés  
[aswift@mercycorps.org](mailto:aswift@mercycorps.org)

### SASHA MUENCH

Directeur  
Équipe de développement économique et des marchés  
[smuench@mercycorps.org](mailto:smuench@mercycorps.org)