
Module 5: Mise en œuvre

5.1 Élaborer un plan opérationnel

Le plan opérationnel aide l'équipe de mise en œuvre à identifier les objectifs qu'elle souhaite atteindre pour les bénéficiaires, et la manière dont elle veut y parvenir. Il est basé sur les objectifs programmatiques, la modalité retenue par la direction, le mécanisme de transfert sélectionné (s'il est connu à ce stade), les résultats des évaluations et des analyses, ainsi que les mesures d'atténuation des risques identifiées. Le plan opérationnel fixe les priorités et fournit une feuille de route pour maintenir l'équipe sur la voie des résultats attendus ; il définit la stratégie globale, les objectifs spécifiques, la structure de l'opération sur le terrain, et aide à orienter l'équipe de mise en œuvre vers la réalisation de ses objectifs.

Le plan opérationnel est la première étape dans la mise en place de la mise en œuvre, mais gardez à l'esprit qu'il ne s'agit que d'un plan et qu'il ne pourra pas prévoir parfaitement la manière dont un projet sera mis en œuvre ; il ne s'agit pas d'un processus linéaire. Des événements et des circonstances imprévues, ainsi que des analyses et des informations actualisées par l'équipe MEAL, entraîneront des ajustements dans la mise en œuvre. Par conséquent, le plan opérationnel devrait être revu et ajusté si nécessaire.

Le plan opérationnel finalisé devrait être partagé avec les parties prenantes internes et externes afin de s'assurer que tous travaillent avec la version la plus complète et définitive.

[Modèle de plan opérationnel](#)

5.2 Prestataires de services: formalisation d'accord

Une partie de la préparation à l'utilisation des TM consiste à établir des accords, y compris des engagements à long terme (LTA), avec les prestataires de services sélectionnés. Veuillez assurer la coordination avec l'Unité de la chaîne d'approvisionnement de Manille (MSCU) et la Division de la chaîne d'approvisionnement si nécessaire. Lorsque vous travaillez avec des prestataires de services ou des partenaires d'exécution, ils devraient suivre les principes de protection des données de l'OIM s'ils reçoivent des données personnelles des bénéficiaires ou s'ils collectent des données personnelles au nom de l'OIM ou en relation avec l'activité. Lorsque vous faites appel à un prestataire de services pour transférer de l'argent aux bénéficiaires, il est également possible d'obtenir une assurance (ou une garantie) sur les espèces à transférer au prestataire de services pour une couverture contre les pertes.

Utiliser des accords d'autres agences des Nations Unies: Il est recommandé d'utiliser des engagements à long terme (LTA) ou des accords existants d'autres agences des Nations Unies afin de réduire les coûts et le temps, et de bénéficier des taux préférentiels déjà négociés.

La procédure pour utiliser un LTA ou un accord de service est la suivante:

- L'agence requérante (le demandeur) prend contact avec l'agence détentrice de l'accord (le titulaire) pour demander l'autorisation de négocier avec le prestataire sur la base des clauses de cet accord et en demander une copie.
- Après approbation, le titulaire doit remplir la fiche d'information LTA ([LTA Information Sheet](#)) et la faire signer par l'autorité déléguée (à l'OIM, le chef de l'unité MSCU à Manille). Après avoir été signé, ce document est envoyé au demandeur qui doit également le signer au nom de cette organisation.
- Après avoir accompli cette formalité, le titulaire envoie généralement une note au prestataire l'informant que l'organisme demandeur utilisera le contrat sur la base de la clause prévoyant l'utilisation de l'accord par des tiers. Il n'existe pas de format standard, mais un [modèle](#) est disponible à titre de référence.
- Le demandeur doit contacter le prestataire en se référant à la note envoyée par le titulaire et entamer des négociations, qui peuvent aboutir à un accord à long terme ou à un accord de service.

[Achats en collaboration et meilleures pratiques relatives à l'utilisation des accords existants d'autres agences des Nations Unies](#)

Contrats assortis d'une composante TIC: Tout projet comportant une composante TIC liée à des logiciels, des services de conseil en TIC, le développement de sites Web/applications ou des services professionnels similaires dépassant 40 pour cent du budget total du projet ou plus de 250 000 USD en valeur de contrat d'achat, le montant le plus bas étant retenu, doit être examiné par la Division ICT. Ces demandes doivent être traitées par e-mail à l'adresse ICTApprovals@iom.int le plus tôt possible durant le processus de planification des projets et des marchés.

Approbation de la Division ICT dans le cadre de la collaboration avec les prestataires de services financiers, par exemple: N'oubliez pas de partager tous les documents justificatifs pertinents avec la Division ICT, y compris l'accord avec le prestataire de services et toutes les annexes, une fois que le prestataire de services a été sélectionné. La Division ICT examinera la proposition du prestataire de services financiers dans laquelle ce dernier décrit comment il « compte

prendre toutes les précautions technologiques raisonnables/nécessaires pour assurer la sécurité des données, y compris, mais sans s'y limiter, la sauvegarde, la protection contre les virus, la prévention des intrusions et le cryptage des données lors du transfert et en stockage ».

L'OIM peut utiliser la plateforme électronique du prestataire de services financiers pour effectuer des paiements, vérifier les soldes ou ajouter des données sur les bénéficiaires. C'est pourquoi, dans le cadre de l'approvisionnement, il est nécessaire d'obtenir l'approbation de l'ICT avant de signer un accord.

Le code d'approbation de la Division ICT est requis **dans les cas où l'OIM procède à l'achat direct d'un logiciel ou d'une licence** à utiliser en interne, pour lesquels l'évaluation technique de l'ICT est nécessaire afin de garantir que le système s'adapte aux normes et règlements de l'OIM.



Attention ! Si vous disposez d'un système ou d'une plateforme TIC, l'approbation de la Division ICT est nécessaire. Une fois que vous avez identifié votre prestataire de services financiers, lancez ce processus dès que possible, car il prendra du temps !

Une fois qu'un projet a été examiné par la Division ICT et qu'un numéro d'examen ICT lui a été attribué, aucun autre examen ICT n'est requis pour les transactions d'achat qui étaient dans le champ d'application de l'examen ICT, à condition qu'il n'y ait pas de changement dans les composants ICT du projet (conception, technologie, etc.). Si aucun examen préalable n'a été fourni par la Division ICT au niveau du projet, cette dernière examinera les transactions dans le cadre du processus d'examen standard de l'Unité de la chaîne d'approvisionnement de Manille (MSCU), le cas échéant.

Vous trouverez ci-dessous une liste de contrôle qui explique les étapes à suivre pour finaliser la sélection et l'engagement des prestataires de services. Idéalement, cela devrait être fait **avant** la mise en œuvre d'un programme afin de s'assurer que les TM puissent être fournis en temps voulu.

La procédure pour obtenir le code d'approbation ICT est simple:

1. Envoyez un courriel à « ICT Approvals » à l'adresse ictapprovals@iom.int en demandant le code d'approbation. Les documents justificatifs tels que les documents de projet et les spécifications techniques de la plateforme devraient être joints au courriel.
2. La Division ICT désignera un responsable pour examiner le dossier et attribuer le code d'approbation ICT.
3. Le code d'approbation ICT est ainsi accordé.

Documents de référence:

- [IN/267: Règles et procédures de gestion financière](#): Section E.1.05 Actifs (fixes) incorporels. Cela concerne l'approbation de la Division ICT lorsque l'OIM procède à l'achat des logiciels et des licences, puisque le processus devrait être centralisé via le service « IT Procurement ».
- [IN/88: Normes et directives en matière de TIC.](#)
- [IN/123: Politiques et directives en matière de TIC.](#)

-
- [IN/284: Note d'orientation sur les modifications apportées à la sélection des partenaires d'exécution et aux procédures de passation de marchés connexes.](#)

5.3 Élaborer des procédures opérationnelles standard (SOP) dans le cadre du projet

Une procédure opérationnelle standard (SOP) est un ensemble d'instructions étape par étape visant à aider les membres du personnel de l'OIM à réaliser une intervention en TM et devrait décrire les rôles de chaque personne ou de chaque unité pour chaque tâche. Les SOP relatives au projet ne peuvent être établies qu'une fois que le prestataire de services financiers est sous contrat, que le mécanisme de distribution est défini et qu'il existe un accord sur le fonctionnement du cycle de paiement.

Les SOP décrivent l'objectif programmatique et/ou le but de l'intervention et ses détails. Ils décrivent également la conditionnalité de l'assistance (avec sa justification), la modalité sélectionnée (avec sa justification) et font référence aux évaluations complémentaires utilisées pour prendre ces décisions. Les SOP relatives aux TM expliquent spécifiquement la valeur du transfert, son mode de calcul et la fréquence des transferts, avec une brève justification, ainsi que le mécanisme de transfert et les éventuelles restrictions. **Bien que l'OIM dispose de SOP au niveau de l'organisation, chaque projet nécessitera ses propres SOP.**

Dans le cas où les SOP couvrent plusieurs projets nécessitant des conceptions différentes, il convient de diviser cette section en plusieurs sous-sections, chacune expliquant la conception des TM pour un projet spécifique. À titre d'exemple:

- La sous-section 1 portera sur le projet A, financé par le donateur X, et concerne le programme « argent contre travail » pour réhabiliter les installations d'eau, d'assainissement et d'hygiène communales, il est donc conditionnel, mais non restrictif et l'argent est transféré aux bénéficiaires par le biais du bureau de poste. Plus de détails sont nécessaires.
- La sous-section 2 sera le projet B, financé par le donateur Y, et concerne le TMUM, qui est inconditionnelle et non restrictif et l'argent est transféré aux bénéficiaires par le biais d'une agence de transfert d'argent. Plus de détails sont nécessaires.

[Modèle de SOP relatives aux transferts monétaires Exemples de SOPs partielles et intégrales applicables aux projets](#)

5.3.1 Coordination Interne

Au cours de la phase de mise en place, la coordination interne de chaque étape devrait être décrite dans les rôles et responsabilités entre les membres du personnel, les bureaux (pays, région et siège, le cas échéant) et avec les prestataires de services ou les partenaires d'exécution. Les parties responsables établies devraient être identifiées dans les procédures opérationnelles standard pour chaque tâche.

Figure 10: SOP aux niveaux l'Organisation et des projets

	Au niveau organisationnel	Au niveau des projets
Définition	Documents de niveau stratégique dans l'établissement de procédures pour la conception et la mise en œuvre de PTM	Documents de niveau tactique, qui traitent des étapes spécifiques conçues pour des projets spécifiques
Facilite	Planification et mise en œuvre	Exécution de tâches spécifiques
Développement et accords	Mandat organisationnel Politiques organisationnelles (par exemple, conformité, achats) Ressources disponibles à l'agence	SOP au niveau organisationnel Ressources disponibles pour exécuter Contrats négociés avec les fournisseurs de Services et partenaires de mise en œuvre
Rôles et responsabilités classés selon	Fonction: Finance, Fournitures, Informatique, etc. Niveau de gestion: cadres supérieurs, chefs d'équipe, agents, etc. Bureau: Siège, région, pays, terrain	<i>Tous ceux énumérés au niveau organisationnel, plus:</i> Organisation: l'agence, les partenaires, les fournisseurs Personne: la personne ou le poste spécifique qui exécute une tâche (pour assurer la séparation des tâches)
Contenu défini par...	Principalement par la direction générale du siège ou de l'organisation	Principalement par les équipes de pays/équipes de mise en œuvre)

Adapté du module d'apprentissage en ligne « [Core CVA skills for Supply chain, Finance and ICT staff](#) », développé par le Fritz Institute et le CALP Network, en collaboration avec l'International Rescue Committee.

5.4 Élaborer un mécanisme de plainte et de retour d'information

L'objectif ultime d'un mécanisme de plainte et de retour d'information est de rendre des comptes aux bénéficiaires. Un mécanisme de plainte et de retour d'information est un ensemble de procédures qui permet aux populations affectées de communiquer avec l'OIM et de s'assurer que l'OIM peut répondre et/ou adapter ses interventions à tous les problèmes et suggestions qui se présentent.

Les mécanismes de plainte et de retour d'information peuvent être des mécanismes individuels ou des systèmes mis en place conjointement par d'autres organisations de mise en œuvre et l'OIM (s'il s'agit d'un effort conjoint). L'important est que les bénéficiaires disposent d'un cadre où ils peuvent fournir un retour d'information en toute sécurité et où les plaintes sont traitées en temps utile. Veillez à ce que les communautés comprennent leurs droits dans le cadre des TM et rendez les mécanismes de plainte et de retour d'information accessibles à tous - y compris aux femmes, aux minorités, aux personnes en situation d'handicap, etc.

Toutes les interventions en TM de l'OIM devraient mettre en place des moyens de recevoir les retours d'information et les plaintes des populations affectées afin de s'assurer que les problèmes sont connus, traités et rapportés tout au long de la mise en œuvre des interventions. De cette manière, la responsabilité vis-à-vis de la fourniture de l'assistance est assurée.

[IN285 Cadre de responsabilité à l'égard des populations touchées de l'OIM](#)



Protection: Veiller à l'équilibre des genres dans les équipes de gestion des mécanismes de plainte et de retour d'information, car c'est un facteur important pour les rendre inclusifs et accessibles. Dans certaines communautés, il se peut que les femmes ne soient pas disposées à partager des plaintes confidentielles avec le personnel masculin. En fonction du contexte, envisagez de mettre en place un mécanisme de plainte et de retour d'information axé sur les femmes.

5.4.1 Composantes du Mécanisme de Plainte et de Retour d'Information

Il est essentiel de mettre en place un mécanisme qui offre une variété de canaux de plainte et de retour d'information et qui soit accessible à tous les bénéficiaires, ainsi qu'aux non-bénéficiaires. Les mécanismes de retour d'information peuvent être confidentiels ou non. Ils peuvent également être formels ou informels. Le retour d'information peut être fourni de multiples façons, par exemple par écrit, oralement ou lors d'un appel téléphonique¹⁴.

Il ne suffit pas de s'assurer que les bénéficiaires et les non-bénéficiaires sont conscients de l'existence de ces mécanismes de retour d'information. **Ils devraient également savoir comment y accéder et se sentir à la fois en sécurité et en confiance pour le faire.** Les mécanismes mis en place peuvent être différents selon la taille et le type de programme. Afin d'établir et d'activer les mécanismes de retour d'information, les équipes doivent:

- Définir le but, la finalité et les besoins du mécanisme.

- Définir la ou les méthodes de collecte, d'enregistrement et de tri du retour d'information.
- Définir la ou les méthodes de suivi, de mise en œuvre des actions correctives et de réponse au retour d'information.
- Définir les méthodes d'analyse et de présentation du retour d'information et des mesures prises à la suite de ces informations.

Selon les meilleures pratiques du Cadre de responsabilité à l'égard des populations touchées, la communauté devrait être consultée lors de l'élaboration des mécanismes de plainte et de retour d'information. À cet égard, toute consultation de la communauté devrait être représentative des groupes divers et marginalisés, car ils peuvent avoir des réponses différentes sur la façon dont ils souhaitent formuler une plainte.

L'accessibilité et la convivialité du mécanisme de plainte et de retour d'information pour les femmes et les hommes devraient être prises en compte. Par exemple, une femme bénéficiaire peut ne pas avoir accès à un téléphone portable pour appeler une ligne d'assistance. Le retour d'information et les plaintes, ainsi que les informations sur la manière dont ils ont été résolus, doivent tous être enregistrés dans une base de données sécurisée et centralisée.

Pendant la distribution, il est bon d'installer un bureau des plaintes sur le site de distribution, à un endroit où les gens peuvent y accéder en toute sécurité et en toute confidentialité. Si cela n'est pas possible, il peut suffire de partager des informations sur la manière de recourir aux mécanismes de plainte et de retour d'information existants, en indiquant les coordonnées, l'emplacement et les heures d'ouverture et en partageant des documents d'information sur la manière de contacter la plateforme de notification « We Are All In » pour signaler des problèmes de mauvaise conduite¹⁵.

Tableau 9: Mécanismes de plainte et de retour d'information: à faire et à éviter

À faire	À éviter
<p>Sensibiliser la communauté sur son droit à faire un retour d'informations et à formuler des plaintes raisonnables, et à recevoir une réponse dans un certain délai. Sensibiliser spécifiquement la communauté sur la prévention de l'exploitation et des violences sexuelles (PSEA). Se référer à la boîte à outils et à la liste de contrôle du bureau de pays PSEAH de l'OIM ou contacter psea-sh@iom.int pour plus d'informations.</p> <p>S'assurer que des mécanismes de plainte et de retour d'informations programmatiques, sûrs et accessibles sont établis au sein des opérations de l'OIM, capables de traiter des plaintes sensibles telles que l'exploitation et les violences sexuelles.</p> <p>Sensibiliser les communautés sur les normes de conduite que l'on peut attendre du personnel de l'OIM.</p>	<p>Mettre en place des systèmes de retour d'information ou de plaintes qui sont difficiles d'accès pour les groupes vulnérables ou qui peuvent être manipulés par les élites.</p> <p>Ne pas assurer le suivi des retours d'information et des plaintes et ne pas y donner suite¹⁷.</p> <p>Oublier de boucler le processus de retour d'information - avez-vous rendu compte aux communautés ?</p> <p>Il est conseillé de ne pas documenter les cas de VBG.</p>

À faire	À éviter
<p>S'assurer que la communauté est consciente de son droit de se plaindre à l'OIM sur des questions graves, comme les violences sexuelles, la fraude ou d'autres plaintes graves, notamment par le biais de la plateforme de signalement « We Are All In » ou à l'adresse OIGintake@iom.int¹⁶. Si la communauté n'y a pas accès, des alternatives locales devraient être utilisées, en coordination avec les acteurs de lutte contre la VBG pour les cas de violences sexuelles.</p> <p>Veiller à ce que le personnel soit bien formé au traitement des plaintes et sache quoi faire lorsqu'il reçoit des informations. Le personnel devrait également avoir accès aux voies d'orientation des partenaires de la protection. Veiller à ce que le personnel soit conscient de son devoir de signaler, via la plateforme de signalement « We are all in » ou OIGintake@iom.int, toute violation des règles et règlements de l'Organisation.</p> <p>Répondre aux plaintes en temps utile.</p> <p>Documenter les plaintes et le retour d'information.</p> <p>Contribuer au développement d'une culture d'apprentissage interne, où le retour d'information et les plaintes sont accueillis favorablement par le personnel et cela sans crainte.</p>	

Adapté du document de CARE « [Guidance for creating and managing effective feedback and accountability mechanisms](#) »

L'objectif ultime d'un mécanisme de plainte et de retour d'information est de rendre des comptes aux bénéficiaires. Un mécanisme de plainte et de retour d'information est un ensemble de procédures qui permet aux populations affectées de communiquer avec l'OIM et de s'assurer que l'OIM peut répondre et/ou adapter ses interventions à tous les problèmes et suggestions qui se présentent.

Les mécanismes de plainte et de retour d'information peuvent être des mécanismes individuels ou des systèmes mis en place conjointement par d'autres organisations de mise en œuvre et l'OIM (s'il

s'agit d'un effort conjoint). L'important est que les bénéficiaires disposent d'un cadre où ils peuvent fournir un retour d'information en toute sécurité et où les plaintes sont traitées en temps utile. Veillez à ce que les communautés comprennent leurs droits dans le cadre des TM et rendez les mécanismes de plainte et de retour d'information accessibles à tous - y compris aux femmes, aux minorités, aux personnes en situation d'handicap, etc.

Toutes les interventions en TM de l'OIM devraient mettre en place des moyens de recevoir les retours d'information et les plaintes des populations affectées afin de s'assurer que les problèmes sont connus, traités et rapportés tout au long de la mise en œuvre des interventions. De cette manière, la responsabilité vis-à-vis de la fourniture de l'assistance est assurée.

[IN285 Cadre de responsabilité à l'égard des populations touchées de l'OIM](#)



Protection: Veiller à l'équilibre des genres dans les équipes de gestion des mécanismes de plainte et de retour d'information, car c'est un facteur important pour les rendre inclusifs et accessibles. Dans certaines communautés, il se peut que les femmes ne soient pas disposées à partager des plaintes confidentielles avec le personnel masculin. En fonction du contexte, envisagez de mettre en place un mécanisme de plainte et de retour d'information axé sur les femmes.

5.4.2 Sélectionner et Élaborer des Messages Clés pour le Public Cible

Lors de la sensibilisation des bénéficiaires, il est recommandé de mener des sessions uniques sur la fonction du mécanisme de transfert et le processus d'échange. Ceci afin de s'assurer que les bénéficiaires comprennent bien comment ils peuvent accéder à la valeur transférée¹⁸. Dans les supports de sensibilisation, il est également important d'inclure des messages clés indiquant clairement que rien n'est attendu en échange de l'assistance. Se référer à « [l'IOM PSEAH Country Office Toolkit and Checklist](#) » (Boîte à outils et la Liste de contrôle de bureau de pays pour la PSEAH) pour des exemples de messages clés pour différents contextes.

Les activités de sensibilisation devraient tenir compte des normes socioculturelles. Dans certains contextes, il peut être nécessaire de mener des sessions séparées entre les sexes, par exemple un homme et une femme. Il faut également tenir compte de l'âge, des handicaps et de l'alphabétisation comme facteurs déterminants dans la conception des activités de sensibilisation. Enfin, certains contextes permettront à l'OIM de sensibiliser les bénéficiaires au niveau des ménages avec l'aide de la technologie, par exemple les téléphones. La notification et la communication avec les bénéficiaires peuvent également être incluses comme une action préalable au décaissement. Une notification plus ciblée et coordonnée avec le moment du décaissement est une bonne pratique à envisager en termes de partage de l'information et d'accès à l'assistance.

Dans le cas des coupons et des modalités ou mécanismes de transfert restrictifs, vous devrez également assurer la formation et/ou la sensibilisation des commerçants participant au projet.

¹⁴ Des directives plus détaillées sont fournies dans la boîte à outils « [Cadre de responsabilité à l'égard des populations touchées de l'OIM: Mécanisme de plainte et de retour d'information](#) »

¹⁵ L'Unité de coordination des questions de sexospécificité a développé du matériel promotionnel « We Are All In », comme des affiches, qui peuvent

être affichées par les missions dans les lieux d'interaction directe entre le personnel de l'OIM et les bénéficiaires.

¹⁶ Si nécessaire et applicable, Bureau de l'inspecteur général (OIG) renverra les plaintes programmatiques à l'unité appropriée. Les efforts de sensibilisation devraient viser à clarifier quelles plaintes peuvent constituer une faute et ce qui peut être considéré comme un retour d'information programmatique.

¹⁷ Seul le Bureau de l'inspecteur général (OIG) a le droit de mener des enquêtes. Les signalements d'éventuels comportements répréhensibles, notamment l'exploitation et les violences sexuelles, le harcèlement, la fraude et la corruption, ainsi que la mauvaise utilisation des ressources, devraient être signalés via weareallin.iom.int.

¹⁸ Pour des conseils plus génériques et détaillés sur le partage d'informations, sont fournies dans la boîte à outils « [Cadre de responsabilité à l'égard des populations touchées de l'OIM: Partage d'informations et transparence](#) ».

5.5 Enregistrement

5.5.1 Identification et authentification

Dans la plupart des situations où les personnes sont déplacées en raison d'un conflit ou de toute autre situation d'urgence, de nombreuses personnes ne disposent d'aucun document d'identification (ID). Si possible, utilisez d'autres pièces d'identité officielles, telles que des passeports, des livrets de famille ou des permis de conduire. Si aucun de ces documents n'est disponible, vous pouvez créer et utiliser un formulaire d'identification de l'OIM, qui pourrait être une carte d'identification temporaire avec un numéro d'identification unique, un tampon, un code QR ou un numéro de série et, si possible, avec une photo. Cela pourrait être fait en coopération avec la communauté et ses dirigeants, qui aideront à l'identification des personnes et à la vérification de leur identité et de leurs informations personnelles. Veuillez noter qu'avant de commencer à délivrer une quelconque pièce d'identité, vous devrez vous assurer que les autorités n'y verront pas d'inconvénient et, dans la mesure du possible, essayer de lier cette initiative à toute autre initiative gouvernementale similaire en cours visant à fournir des pièces d'identité à la population déplacée (cela dépendra bien sûr du contexte). Par exemple, lorsqu'aucune pièce d'identité n'est disponible, l'OIM Éthiopie se coordonne avec le Gouvernement, met en place des comités locaux avec les chefs de communauté pour vérifier les bénéficiaires, et enregistre et délivre une pièce d'identité tamponnée aux bénéficiaires avant les distributions.

Dans d'autres contextes, l'OIM encourage la mise en place de systèmes d'identification communautaires où les chefs de la communauté délivrent une carte d'identité temporaire à chaque famille déplacée (le formulaire peut être préparé et fourni par l'OIM, mais signé par le chef de la communauté).

Tableau 10: Avantages et inconvénients des différentes formes d'identification des

bénéficiaires

Identification	Avantages	Inconvénients
Document ID délivré par le gouvernement	<p>Forme d'identification la plus couramment acceptée par les PSF</p> <p>Utilise les systèmes d'identification locaux existants (plutôt que de créer un système parallèle)</p> <p>Comprend souvent un code d'identification unique (bien que ce ne soit pas le cas dans tous les systèmes nationaux)</p>	<p>Peut ne pas être disponible, en particulier après des urgences graves</p> <p>Dans certaines régions, les populations vulnérables sont moins susceptibles d'avoir une carte d'identité nationale</p> <p>Ne contient pas toujours des informations biométriques vérifiables</p>
ID de participation d'une autre organisation ou intervention	<p>Peut-être plus rapide que la création de propres ID programme</p> <p>Évite les coûts et l'énergie liés à la création de cartes ID en double</p> <p>Peut avoir une couverture qui correspond aux critères de participation (géographique, vulnérabilité)</p>	<p>Il est peu probable qu'elle réponde aux critères de « connaissance de la clientèle » (KYC) pour l'ouverture d'un compte</p> <p>Il est peu probable que tous les participants au programme possèdent cette carte d'identité alternative</p> <p>Peut douter de la qualité de l'authentification et de la vérification effectuées par l'organisme qui délivre la carte d'identité</p>
ID unique du programme créé par l'organisation (ex., carte à puce, carte de participant)	<p>Peut être utilisée pour des distributions multiples si aucune autre carte d'identité n'est disponible</p> <p>Peut être délivrée aux populations qui n'ont pas de carte d'identité nationale ou d'un autre programme</p> <p>Consideré: si les participants au programme doivent être reliés à d'autres programmes, essayez de faire en sorte que les programmes utilisent les mêmes identifiants uniques</p>	<p>Il est peu probable qu'elle réponde aux exigences de « connaissance du client » pour ouvrir un compte.</p> <p>Coûts liés à la conception et à l'impression de la carte</p> <p>Consideré: bien que cela puisse augmenter le temps et l'argent nécessaires à l'impression des cartes, il est conseillé d'imprimer les cartes d'identité en dehors de la zone d'intervention pour réduire le risque de production de cartes frauduleuses</p>

Identification	Avantages	Inconvénients
Lettre de l'autorité locale confirmant l'identité	<p>Permet une distribution rapide dans les situations de conflit ou de catastrophe naturelle (évite le temps d'impression et de distribution des cartes et permet une identification rapide des groupes)</p> <p>Permet aux populations ne possédant pas de carte d'identité officielle de participer au programme</p> <p>Plus efficace pour les distributions générales/uniques que pour les distributions multiples/ciblées</p>	<p>Ne répond pas aux exigences KYC</p> <p>Difficile à utiliser dans le cadre d'interventions répétées ou continues</p> <p>Dépend de l'intégrité des chefs communautaires et des vérifications croisées</p> <p>Processus de vérification plus lent</p> <p>Ne fournit pas d'identifiant unique</p>

[Fiche de conseils sur l'enregistrement](#) proposée par [Electronic Cash Transfer Learning Action Network](#).

Lorsque l'utilisation de la technologie est possible, les documents d'enregistrement de l'OIM pourraient être créés grâce à une application ODK ou KOBO installée sur les tablettes du personnel de l'OIM. Le personnel prendra les tablettes, ira sur le terrain, rencontrera les populations déplacées, et après le processus d'identification et la vérification des informations personnelles avec les chefs de communauté, il prendra toutes les informations sur sa tablette, même une photo ou une empreinte digitale grâce à un petit appareil de lecture d'empreintes digitales (par exemple, l'équipe en Irak a acheté plusieurs de ces appareils pour environ 100 USD chacun). Ensuite, une fois de retour au bureau avec une connexion Internet, toutes ces informations sont téléchargées sur le serveur. Assurer que toute information enregistrée sur KOBO est sauvegardée hors ligne et à destination des services de l'OIM et non pas stockée en ligne. Veuillez noter que les données biométriques, y compris les empreintes digitales, sont d'une sensibilité accrue, car les données biométriques ne peuvent pas être modifiées, il faut donc veiller à se conformer à la politique de l'OIM en matière de données biométriques. Les directives actuelles déconseillent l'utilisation de KOBO pour l'enregistrement d'informations personnelles.

Vous pouvez également explorer plusieurs prestataires de services qui proposent des plateformes en ligne ou hors ligne basées sur le Cloud, comme RedRose, LMMS, Mastercard Aid ou Segovia. Toutefois, les méthodes d'identification alternatives doivent faire l'objet d'un accord avec les prestataires de services financiers, car ils doivent les reconnaître comme des pièces d'identité valables et déterminer si elles répondent aux exigences potentielles de « connaissance de la clientèle » (KYC). Vous pouvez également bénéficier d'interventions conjointes avec d'autres agences des Nations Unies disposant de plateformes existantes. Dans ce cas, les TIC devraient approuver l'utilisation de ces plateformes en termes de sécurité des données et l'intervention conjointe devrait être régie par une forme de coopération ou de relation contractuelle. En l'absence d'identification formelle, les informations peuvent être tirées de la pratique des membres du Groupe de travail sur les TM ou d'autres agences des Nations Unies. La décision d'accepter une autre pièce d'identité devra être clairement documentée et expliquer les circonstances et les facteurs pris en compte dans cette décision.

Lors de la collecte d'informations pour l'enregistrement des bénéficiaires, gardez à l'esprit les principes relatifs à la protection des données, notamment en définissant l'objectif spécifique, en veillant à ce que l'OIM obtienne le consentement (la base juridique pour le traitement des données personnelles) et en veillant à ce qu'il soit conforme aux principes de minimisation des données. Les principes de « minimisation des données » comprennent la collecte d'un minimum de données, le partage uniquement avec ceux qui en ont besoin et la conservation des données aussi longtemps que nécessaire. Cette stratégie présente des avantages évidents en matière de protection de la vie privée: moins vous en avez et plus vite vous vous en débarrassez, moins les données risquent d'être divulguées par inadvertance. La minimisation des données présente également des avantages financiers: moins de temps et d'argent consacrés à la collecte de données inutiles, à leur nettoyage une fois qu'elles ont été collectées, ainsi qu'au stockage et à l'archivage des données excédentaires.

[Fiche de conseils ELAN Know Your Customer](#)

5.6 Distribution

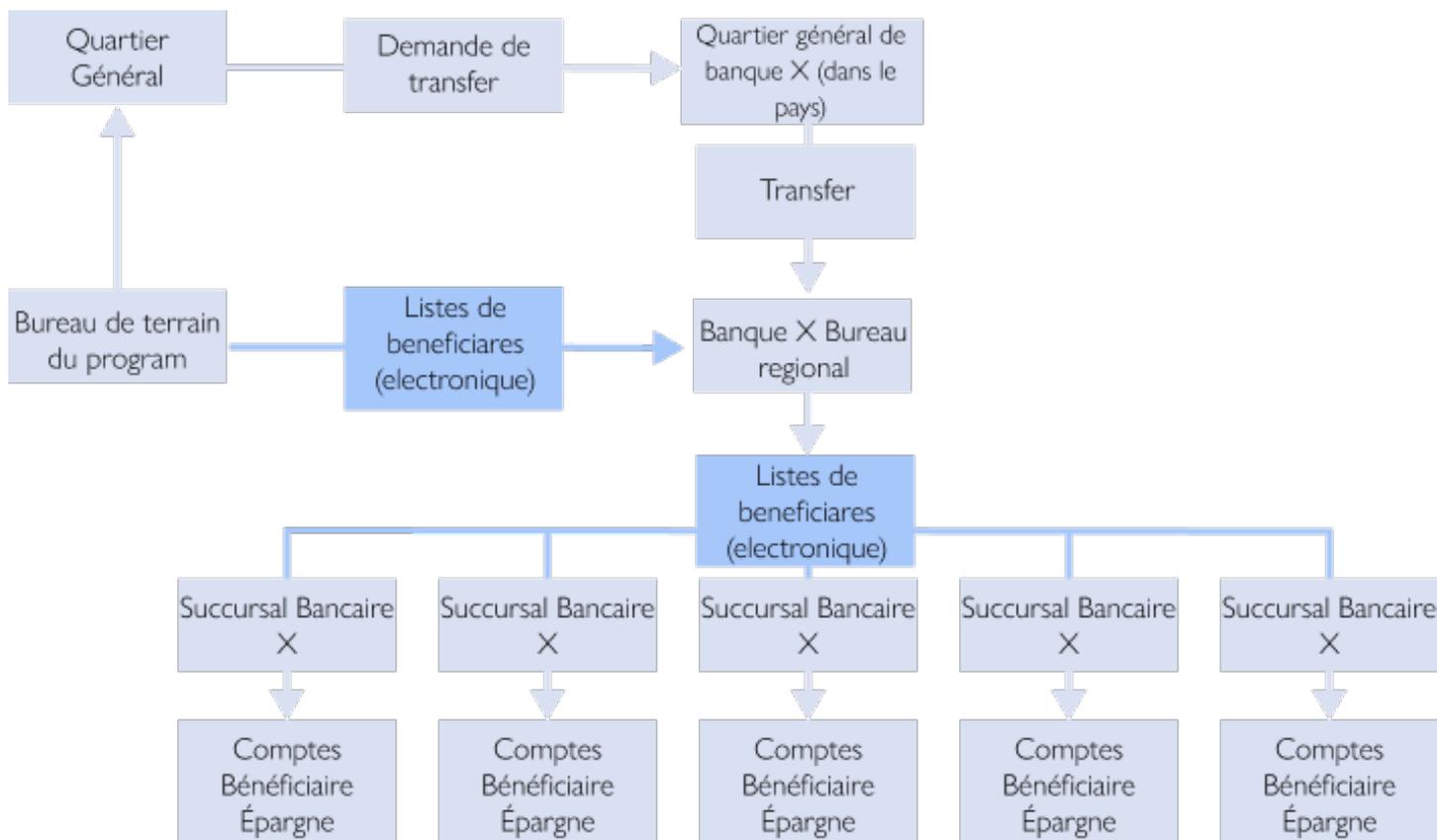
5.6.1 Planification des Distributions

La première étape de la planification des distributions consiste à établir un tableau des transferts financiers prévus. Une représentation visuelle de la manière dont les fonds et les informations (y compris la documentation) circulent dans le(s) système(s) permet d'identifier les étapes exactes nécessaires à la réalisation des transferts. À noter: impliquez le service de sécurité du bureau pays ou du bureau régional pendant le processus de planification de la distribution afin d'atténuer les risques. Incluez l'engagement de la protection dans la planification et tout soutien sur l'identification et l'atténuation des risques de protection, ou assurez-vous que le personnel sectoriel dispose de bonnes capacités pour garantir une attention adéquate aux risques de protection auxquels sont confrontés les participants au projet et les autres membres de la communauté.

Au cours du processus de cartographie, la traçabilité de chaque mouvement doit être vérifiée. Si des étapes sont identifiées comme n'étant pas traçables, des corrections seront nécessaires. La traçabilité est essentielle pour répondre aux exigences en matière de conformité.

Les préparatifs de transfert seront très différents selon le mécanisme utilisé, la répartition des responsabilités entre l'OIM et le partenaire d'exécution/le prestataire de services financiers/le commerçant, par exemple, l'utilisation de coupons nécessitera la formation des commerçants sur le processus d'échange, la vérification, la consolidation et le paiement.

Figure 11: Exemple de carte des flux de transferts financiers.



Mouvement international de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge. [Lignes directrices sur les programmes de transferts monétaires](#): Outils pratiques 7. Planification des flux financiers.

Note: Il est recommandé d'éviter les paiements anticipés. Si des paiements anticipés doivent être pris en considération, veuillez consulter la section pertinente de la note d'orientation IN 284 (en particulier les articles 2.14 et 3.9 à 3.14).

En fonction du mécanisme de transfert utilisé et de la répartition des responsabilités entre l'OIM et le partenaire d'exécution, envisagez d'ajouter une étape relative à l'identification de la zone de décaissement et à la conception du processus de décaissement. La conception doit être sensible à la protection et prendre en compte l'accès équitable de tous les bénéficiaires et la sécurité du personnel. Si le décaissement est une responsabilité première de l'OIM, les procédures opérationnelles standard doivent également prévoir la formation du personnel aux procédures de décaissement.

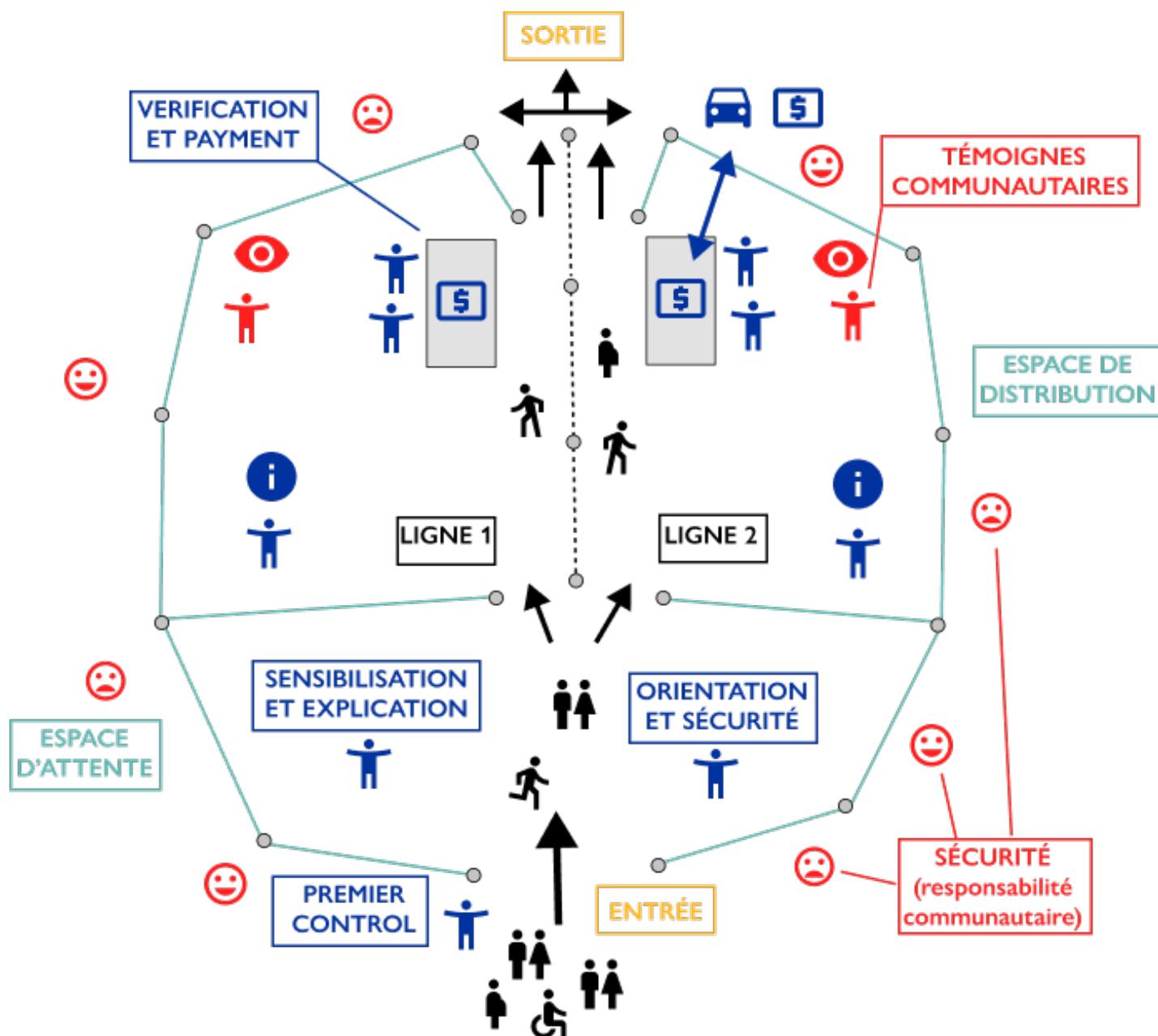
La distribution d'espèces ou de coupons ne diffère pas nécessairement beaucoup de distribution en nature. Cependant, il existe des différences en fonction de la modalité et du mécanisme de distribution.

Formation et communication avant la distribution

Fournissez au personnel de terrain, y compris celui des PSF, une vue d'ensemble du programme, ainsi des explications plus détaillée au sujet du rôle spécifique de chaque acteur. Assurez-vous que toutes les parties concernées comprennent leur rôle et leurs responsabilités dans le processus de distribution. Veillez à ce que la formation prenne en compte les questions de protection et d'intégration des personnes en situation d'handicap afin d'éviter de porter préjudice aux communautés. Si nécessaire, formez les bénéficiaires au mécanisme de paiement.

Si les TM ne présentent pas plus de risques que d'autres modalités d'assistance qui permettent de répondre aux besoins de base, il existe toujours un important déséquilibre de pouvoir, et donc un risque de violence ou d'exploitation. Par exemple, il peut y avoir des risques accrus d'exploitation et de violences sexuelles dans le cadre des TM lorsque les besoins de base ne sont pas satisfaits ou insuffisamment satisfaits, et il y a un risque que des faveurs sexuelles soient échangées contre de l'argent. C'est pour cette raison que l'on rappelle au personnel la formation obligatoire à la prévention de l'exploitation et des violences sexuelles (PSEA) et les six micromodules en tant que rappels des normes de conduite en vigueur à l'OIM.

Figure 12: Exemple d'organisation de distribution de transferts monétaires sur site



Exemple de distribution, tiré du module d'apprentissage en ligne « [Core CTP Skills for Supply Chain, Finance, & ICT staff - Learning Materials Unit 5: Distribution Cycle & Monitoring](#) », développé par le Fritz Institute et le CALP Network, en collaboration avec l'International Rescue Committee.

Coordination avant la distribution et aspects logistiques

Vous devrez sélectionner et organiser les sites de distribution, en collaboration avec la communauté et les autres parties prenantes. Ensuite, prenez des dispositions pour les personnes en situation d'handicap ou ayant d'autres besoins spécifiques en termes de réception des notifications, de transport vers le site de distribution et de temps d'attente sur le site. Prenez également des dispositions pour réduire les risques de sécurité pour les bénéficiaires, en particulier les femmes, les agents de distribution et le personnel du programme à toutes les étapes avant, pendant et après la distribution des espèces ou des coupons. Pour chaque site de distribution, identifiez un itinéraire d'évacuation au cas où la distribution devrait être interrompue et le personnel évacué du site. En outre, veillez à conclure un accord avec le PSF à ce stade sur la manière dont il est censé gérer les rapports, y compris les informations requises, sous quel format et à quelle fréquence.

La carte (figure 12) montre un site de distribution, avec une planification et un flux de processus appropriés. Bien que le personnel des opérations ait la responsabilité et l'obligation de rendre compte des distributions, il est important que le personnel d'appui comprenne le fonctionnement des activités de distribution.

[Planification des distributions](#)



Protection: Envisagez d'aménager un espace pour les enfants, en particulier lorsqu'il est prévu que la distribution prenne un certain temps.

5.7 Encaissement des prestataires de services financiers

L'encaissement est le processus qui consiste à encaisser un chèque, un mandat, un billet ou tout autre instrument financier À l'ère du numérique, il est important de connaître toutes les étapes et d'être en mesure de suivre le flux des fonds, afin de réduire le risque de détournement. Le processus d'encaissement commence avec le lancement du cycle de distribution et se termine

lorsque le cycle a été réconcilié, payé (si post factum), déclaré et clôturé.

5.7.1 Planification des Encaissements et Mobilisation des Agents

Demandez au PSF une liste de ses agents, avec leur emplacement et leur capacité d'encaissement quotidienne. Utilisez ces informations pour regrouper les bénéficiaires qui auront accès aux différents points de distribution. À ce stade, vous devez également planifier le montant des paiements, les dates de distribution et le type d'identification des bénéficiaires qui sera requis.



Protection: Dans certains contextes, les femmes se méfient des PSF, et il serait utile d'examiner si cela est applicable dans le contexte au moyen d'évaluations et d'analyses au moment de déterminer ce qu'il convient d'utiliser.

L'encaissement est le processus qui consiste à encaisser un chèque, un mandat, un billet ou tout autre instrument financier À l'ère du numérique, il est important de connaître toutes les étapes et d'être en mesure de suivre le flux des fonds, afin de réduire le risque de détournement. Le processus d'encaissement commence avec le lancement du cycle de distribution et se termine lorsque le cycle a été réconcilié, payé (si post factum), déclaré et clôturé.

5.7.2 Mise en œuvre des Activités d'Encaissement

Premièrement, assurer la disponibilité des fonds, soit l'OIM fournira les fonds au PSF, soit ce dernier utilisera initialement ses fonds internes, conformément aux termes de l'accord. Deuxièmement, veillez à informer les bénéficiaires du jour et du lieu de la distribution en espèces, ainsi que des documents d'identité qu'ils doivent apporter pour accéder au paiement. Troisièmement, vous ordonnerez le transfert d'espèces, ce qui autorisera le PSF à distribuer les fonds. Après la distribution des fonds, le PSF devrait fournir des rapports réguliers sur l'état des subventions en espèces, en suivant le format de rapport convenu, par exemple ce qui a été distribué et ce qui a été retiré.

[Modèle d'encaissement](#)

5.8 Réconciliation

À la fin du programme, l'équipe financière examinera les données financières et connexes recueillies tout au long du programme et reflétera les transactions avec précision dans les livres de comptes. Une fois le programme des TM mis en œuvre, il y a plusieurs étapes importantes pour vérifier le processus de distribution et procéder à la réconciliation. Cette étape est importante, quelle que soit la division du travail entre l'OIM et les prestataires de services. Le processus de réconciliation sera différent en fonction du mécanisme de transfert, de la restriction et de la conditionnalité de l'intervention considérée.

Pour clôturer le processus financier de l'assistance en espèces, les pièces justificatives à réunir comprennent les formulaires d'assistance et de consentement des bénéficiaires dûment signés et le rapport de distribution d'espèces dans lequel les bénéficiaires, sous une forme ou une autre selon le mécanisme de transfert, indiquent qu'ils ont reçu l'assistance en espèces. Les bénéficiaires ne sont pas tenus de présenter des documents attestant de la manière dont ils ont dépensé l'argent¹⁹. Le processus de réconciliation pour l'assistance en coupons sera différent selon le mécanisme de transfert, tandis que le processus de réconciliation pour les TM par le biais du partenaire d'exécution comprendra l'examen des documents relatifs à l'assistance en espèces et en coupons et d'autres coûts encourus par le partenaire, par rapport au budget approuvé de ce dernier. Pour plus d'informations, veuillez vous référer aux processus et à la documentation dans les [procédures de passation de marchés des TM pour différents mécanismes de transfert](#).

Les transferts aux bénéficiaires doivent être complétés par un exercice de suivi. Il s'agit de vérifier l'exécution des instructions fournies aux prestataires de services ou aux partenaires d'exécution.

¹⁹ La question de savoir si l'argent a été dépensé aux fins prévues devra être évaluée dans le cadre des activités de suivi et d'évaluation, indépendamment du processus de réconciliation financière. Pour plus d'informations, voir la [section 6. Suivi et évaluation, responsabilité, apprentissage et rapports](#).

5.9 Zoom sur les coupons

Cette section fournit une vue d'ensemble des coupons: les coupons en papier et les coupons électroniques. Lorsque vous utilisez des coupons, vous devez être en mesure de décrire comment les commerçants sont sélectionnés, y compris les critères de sélection, le processus, les unités de l'OIM impliquées dans ce processus et le mode de paiement. En outre, il convient d'examiner les informations pertinentes sur l'exonération fiscale, la fixation des prix ou la marge de manœuvre, le calendrier et la fréquence des paiements, l'équipement et la formation fournis, les mécanismes de contrôle mis en place pour surveiller le comportement et les performances des commerçants, la lutte contre le terrorisme, entre autres.

Il convient de noter que le commerçants doit être sélectionné conformément aux règles de passation de marchés fondées sur des critères transparents (emplacement du commerçants par rapport à la zone cible du projet, espace et dimensions du magasin par rapport au nombre de bénéficiaires, disponibilité des produits en termes de variété et de qualité, capacité à répondre à la demande, traitement des clients, acceptation des termes et conditions de l'OIM) et faire l'objet d'un contrôle restrictif, communément appelé « vetting » en anglais, afin d'atténuer le risque d'acheminer par inadvertance des fonds vers des groupes/individus faisant l'objet de sanctions.

- 1. Sélection et formation des commerçants:** Tout d'abord, vous devrez identifier les commerçants qui participeront au programme (voir la section sur [les évaluations liées aux coupons](#)). Une fois identifiés et engagés, ils devront être formés sur le programme. Il s'agira notamment d'expliquer leur rôle et la manière dont ils seront remboursés, y compris les documents dont ils auront besoin pour être remboursés. Il s'agit également de les former à l'identification de faux coupons, à la vérification de l'authenticité du bénéficiaire, à l'utilisation des dispositifs de point de vente pour les coupons électroniques, au suivi des informations de contrôle requises (telles que le ratio hommes/femmes qui échangent les coupons) et au traitement respectueux des bénéficiaires. Un compte commerçant (vendor) dans PRISM sera créé pour tous les commerçants sélectionnés, dûment justifié par l'enregistrement de l'entreprise et l'identification du commerçants.
- 2. Préparation des coupons:** Vous devrez concevoir des coupons avec des caractéristiques de sécurité pour éviter la falsification. Pour les coupons papier, travaillez avec une imprimante fiable et ajoutez des fonctions de sécurité pour réduire le risque de fraude. Pour les coupons électroniques, envisagez d'ajouter des informations biométriques et sélectionnez les caractéristiques techniques les plus appropriées, telles que la bande magnétique, le « sans contact » ou les codes-barres.
- 3. Communication avec les bénéficiaires:** Vous devrez former les bénéficiaires sur l'utilisation des coupons en papier ou électroniques: expliquer quels produits ils peuvent acheter, dans quels magasins et pendant quelle période. Une fois les coupons et les commerçants définis, informez les bénéficiaires de l'heure et du lieu de la distribution des coupons.
- 4. Distribution des coupons:** Pour distribuer les coupons, suivez les procédures de gestion de la distribution de l'OIM pour les biens en nature ou suivez le même processus que celui de la distribution des espèces, comme décrit précédemment, mais gardez à l'esprit que la distribution des coupons nécessite une communication spécifique sur leur utilisation et leurs restrictions.
- 5. Échange des coupons:** Les bénéficiaires échangeront leurs coupons contre des biens et des services dans les magasins sélectionnés. Les commerçants vérifieront les coordonnées des bénéficiaires et l'authenticité des coupons avant d'accepter le paiement en coupons et enregistreront la transaction comme ils le feraient pour des ventes à crédit habituelles.
- 6. Contrôle des commerçants et de l'utilisation des coupons:** Vérifiez que les commerçants offrent aux bénéficiaires la bonne qualité et la bonne quantité de produits, par exemple en

effectuant des achats fantômes. Si nécessaire, ajoutez d'autres commerçants au programme pour faire jouer la concurrence.

7. **Atténuation des risques:** Examinez les risques potentiels et les mesures d'atténuation de ces risques.
8. **Païement des commerçants:** L'étape finale consiste à payer les commerçants. À des intervalles de temps convenus, les commerçants doivent présenter une facture, dûment justifiée par les coupons échangés, pour être payés.

Une autre option, qui est appropriée lorsqu'il y a un manque de magasins disponibles dans la zone ciblée, est d'organiser des foires avec une durée et un lieu précis pour que les bénéficiaires puissent utiliser leurs coupons.

[IN/168 - Manuel sur la passation des marchés](#)



Exemple de conception d'un coupon de l'OIM, recto, trouvé dans les « [Conseils pour la conception d'un coupon en papier](#) »



Exemple de conception d'un coupon de l'OIM, recto, trouvé dans les « [Conseils pour la conception d'un coupon en papier](#) »
