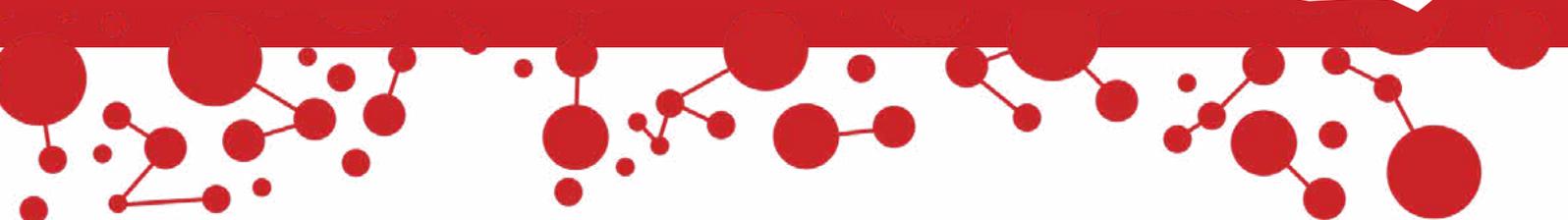


ÉTUDE DES BONNES PRATIQUES EN MATIÈRE D'ASSISTANCE MONÉTAIRE DANS DES CONTEXTES D'INFLATION ET DE DÉPRÉCIATION MONÉTAIRE ÉLEVÉES

ÉTUDE DE CAS SUR
ZIMBABWE
– JUILLET 2021



USAID
FROM THE AMERICAN PEOPLE

 **CALP
NETWORK**
CHOIX ET DIGNITÉ FACE AUX CRISES

Cette étude de cas accompagne l'étude des bonnes pratiques du CALP sur l'assistance monétaire dans des contextes d'inflation et de dépréciation monétaire élevées. Elle a pour but d'illustrer le processus d'analyse de la situation, d'analyse de la réponse et de sélection des options de réponse présenté dans l'étude des bonnes pratiques. Les enseignements tirés de cette étude de cas ont également contribué activement aux bonnes pratiques documentées dans l'étude. Il convient de noter que l'étude de cas représente un instantané dans le temps d'une situation en constante évolution. Elle a été rédigée par Corinna Kreidler (Bureau des Affaires étrangères, du Commonwealth et du Développement), avec le soutien d'Emma Holden-Maillard et de Calum McLean (travaillant pour l'Initiative SPACE du Bureau des Affaires étrangères, du Commonwealth et du Développement-GIZ).

I CONTEXTE

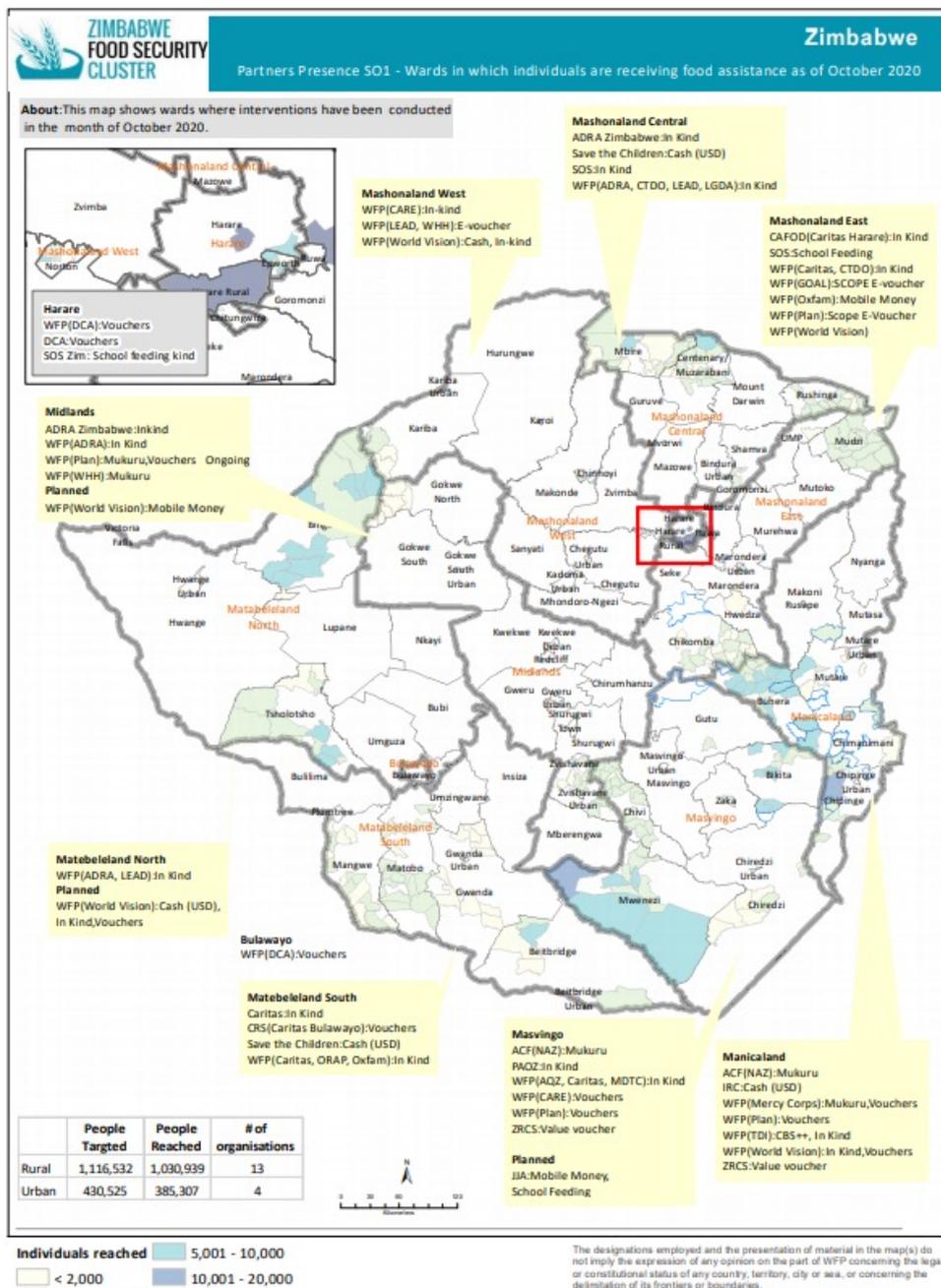
Au cours des trois dernières années, le **niveau des besoins humanitaires au Zimbabwe a considérablement augmenté en raison des catastrophes naturelles, de la sécheresse et de l'effondrement économique**, aggravés par la mauvaise gouvernance. En avril 2020, au plus fort de la saison maigre, **4,34 millions de personnes (soit 45 % de la population) étaient en situation d'insécurité alimentaire**. La pandémie de maladie à coronavirus (COVID-19) a exacerbé la situation, affectant de manière disproportionnée les personnes déjà vulnérables en raison notamment de leur genre, de leur âge ou de leur handicap. Par ailleurs, les confinements nationaux successifs et prolongés ont entraîné une interruption brutale du secteur informel, qui représente 90 % des sources de revenus des Zimbabweens, en particulier des femmes. Cela a entraîné la perte des moyens de subsistance et des risques accrus d'exposition à des stratégies d'adaptation négatives.

L'économie zimbabwéenne a connu deux années successives de contraction économiques en 2019 et 2020 (-6,5 % et -10,4 % respectivement). La contraction économique a aggravé la vulnérabilité de la majorité de la population, car des secteurs économiques clés comme l'agriculture ont été moroses. Associée à la hausse de l'inflation, aux taux du marché parallèle et à la faiblesse de la demande globale, cette situation a aggravé les déséquilibres sociaux dans le pays, de nombreuses personnes dépendant désormais de l'assistance monétaire et en bons d'achat (*cash and voucher assistance* ou CVA). Néanmoins, dans le domaine des transferts humanitaires, l'environnement macroéconomique du Zimbabwe pose les défis suivants :

- **L'inflation annuelle a grimpé en flèche pour atteindre un pic de 835 % en juillet 2020 avant de décélérer à 194 % en avril 2021**. Bien que les statistiques officielles montrent que l'inflation diminue, les prix restent hors de portée pour la majorité de la population du pays.
- **Des taux de change parallèles**. La pénurie de devises étrangères et la gestion du taux de change officiel ont entraîné l'émergence d'un marché parallèle florissant pour les devises étrangères. Il existe au moins trois taux de change parallèles pour différents mécanismes de paiement (billets de banque, argent mobile et transferts bancaires). **La marge entre le taux de change officiel et le marché parallèle peut atteindre près de 42 %** (en mai 2021). La dépréciation de la devise locale sur le marché parallèle a conduit les entreprises à fixer leurs prix en utilisant le taux du marché parallèle, de sorte que, lorsqu'elles se réapprovisionnent en produits de base, elles peuvent le faire sans perte de valeur due à la dépréciation qui survient dans l'intervalle de temps entre l'achat et la vente.
- **Une crise des liquidités en espèces** (surtout en devise locale mais aussi en petites coupures de dollars). L'économie est confrontée à une crise des liquidités en espèces en raison de la politique monétaire restrictive menée par la Banque centrale. **La plupart des banques ne parviennent pas à débloquer les retraits hebdomadaires d'espèces (plafond de 2 000 dollars zimbabwéens maximum)**. Bien que l'économie ait connu une utilisation officielle accrue du dollar américain, le principal défi reste la **pénurie de petites coupures**, ce qui affecte les transactions en dollars américains dans l'économie urbaine et rurale.
- **Des décisions réglementaires arbitraires** notamment sur l'argent mobile et le remboursement en espèces. En utilisant des instruments réglementaires, le gouvernement a procédé à des changements arbitraires entraînant des conséquences sur les systèmes et les canaux de paiement. Par exemple, fin juin 2020, les paiements de masse sur les plateformes d'argent mobile ont été interdits du jour au lendemain, sous prétexte que les plateformes alimentaient les taux du marché parallèle et contribuaient au sabotage de la devise nationale. Toutefois, les plateformes sont restées opérationnelles pour les petites transactions (plafond de 5 000 dollars zimbabwéens maximum par jour).

La carte ci-dessous montre les quartiers du Zimbabwe où des interventions d'assistance alimentaire et en espèces ont été menées au cours du mois d'octobre 2020, à titre d'instantané indicatif de l'ampleur de l'assistance en espèces, et des conséquences pour l'ajustement de la programmation à l'inflation et à la dépréciation monétaire. Ces interventions ont touché 1 030 939 bénéficiaires dans les zones rurales et 385 307 bénéficiaires dans les zones urbaines.

Figure 1 : Assistance alimentaire au Zimbabwe, Octobre 2020¹



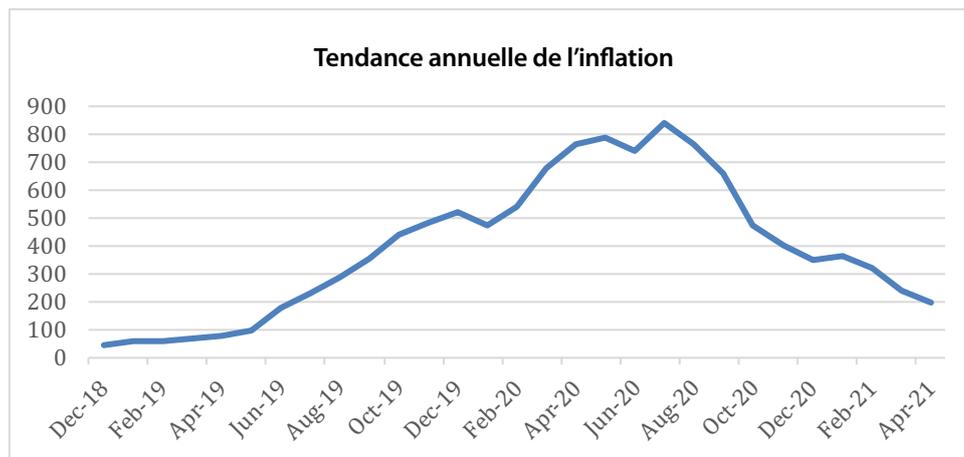
¹ Pour consulter la dernière cartographie disponible, prière de bien vouloir contacter [Gabriel Oduori](#) (Bureau sous-régional pour l'Afrique australe de la FAO) du Cluster Sécurité Alimentaire pour l'outil IM, ou contactez [Agnes Mungatia](#), présidente du Groupe de travail sur les transferts monétaires (GTTM) pour plus de détails sur le volume et les principaux acteurs.

2 ANALYSE DE LA SITUATION

A QU'ARRIVE-T-IL AUX PRIX ?

Dans l'ensemble, l'inflation est en baisse. L'inflation annuelle a atteint un pic de 838 % en juillet 2020 avant de décélérer à 349 % à la fin de 2020. La **baisse observée au cours du second semestre 2020 s'explique en grande partie par la stabilité des devises étrangères à la suite d'un système d'enchères (pour fixer le taux officiel du dollar américain dans l'économie).** En 2021, l'inflation annuelle a continué de baisser, avec un taux de 194 % enregistré au mois d'avril. L'inflation en glissement mensuel a chuté à 1,6 % en avril 2021, contre 2,3 % en mars 2021.

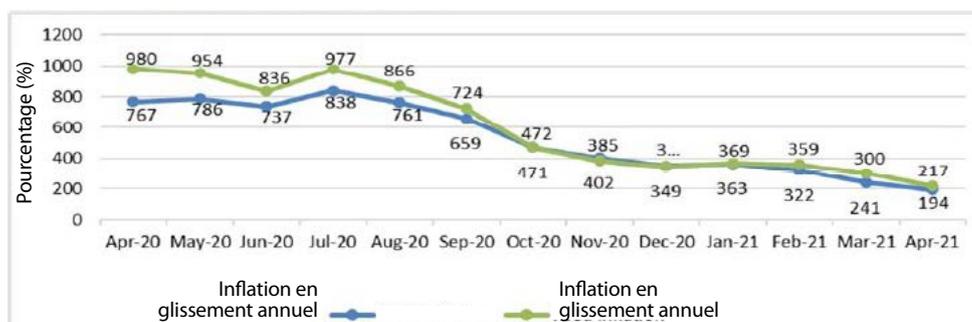
Figure 2 : Inflation annuelle au Zimbabwe de 2018 à 2021



En ce qui concerne l'effet sur **les prix, les articles dont le prix est fixé en devise locale voient généralement leur coût augmenter, bien qu'à un rythme plus lent.** En revanche, les prix exprimés en dollars américains sont relativement stables. **Les prix des carburants influencent les prix de la plupart des autres biens qui ont récemment augmenté de manière significative.** Les prix des biens fabriqués localement sont moins volatils, car ils sont moins sensibles aux fluctuations du taux de change, mais les biens importés suivront la tendance du taux de change (en utilisant le taux parallèle et non le taux officiel des enchères) et les prix de ces éléments importés (tel que l'huile de cuisson) sont donc plus volatils. Les distorsions du marché et les pénuries d'espèces au Zimbabwe signifient que **les biens ont des prix différents selon le mode de paiement.** L'espèce a une valeur supérieure à la monnaie électronique. Une partie de sa valeur provient du fait que les détenteurs ne paient pas les frais de transfert d'argent mobile et la taxe de 2 % sur les transferts d'argent intermédiés (*Intermediated Money Transfer* ou IMT) sur chaque transaction.

L'inflation des prix alimentaires était encore plus élevée que le taux d'inflation moyen. Par exemple, l'inflation en glissement annuel a légèrement diminué, passant de 786 % en mai à 737 % en juin 2020, tandis que l'inflation des prix alimentaires a été estimée à 836 % en juin 2020, contre 954 % en mai 2020.

Figure 3 : Tendances de l'inflation alimentaire au Zimbabwe de 2020 à 2021



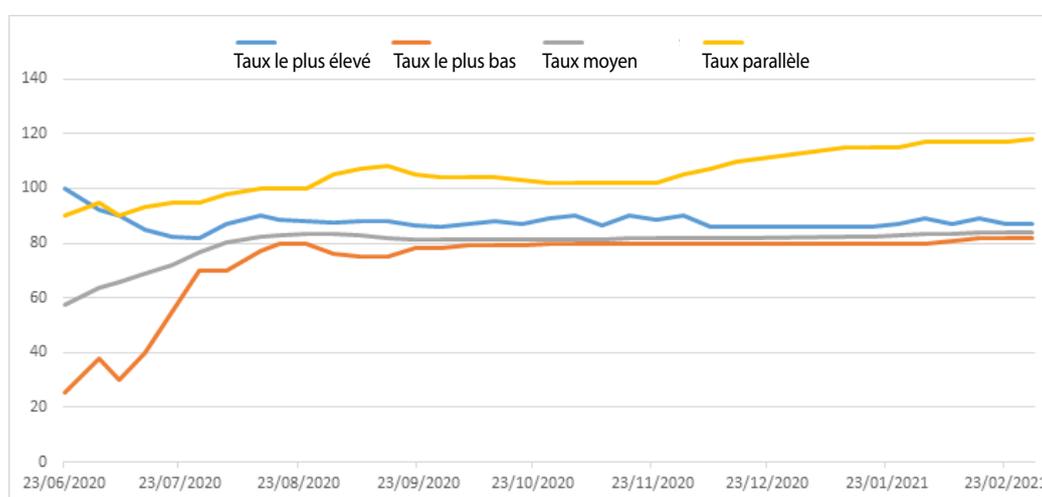
Source : Banque Centrale du Zimbabwe, 2021

B QU'EST-IL ARRIVÉ À LA DEVISE ET QUELLES ONT ÉTÉ LES CONSÉQUENCES POUR LA PROGRAMMATION ?

En juin 2019, le gouvernement a interdit l'utilisation du dollar américain, cependant il a été réintroduit comme devise légale en mai 2020. Depuis août 2020, le dollar américain est négocié par via une enchère hebdomadaire qui fixe le taux officiel. Ce taux de change est relativement stable et n'a pas changé de manière significative depuis le troisième trimestre de 2020. Le taux officiel est un « taux de change flottant géré », qui peut se déprécier marginalement mais qui est strictement géré par la Banque Centrale du Zimbabwe (*Reserve Bank of Zimbabwe* ou RBZ). Le gouvernement influence les décisions de la RBZ, bien qu'il semble y avoir eu une certaine discipline en ce qui concerne la politique monétaire expansionniste. Cependant, la pression pour imprimer plus d'espèces augmente, et la tentative du gouvernement d'y parvenir a déjà eu un certain impact sur l'inflation, bien qu'il ne soit pas aussi important que par le passé.

Le **taux parallèle est beaucoup plus volatil** et a évolué de manière significative au fil du temps en réponse à la demande de devises étrangères. **Il est probable que le taux parallèle continue à se déprécier à mesure que la demande de devises étrangères augmente.**

Figure 4 : Principal taux de change pour la vente de devise étrangère



Les banques commerciales ne sont pas en mesure de fixer leurs propres taux, car ceux-ci sont régis par la législation de la Banque Centrale qui comprend la loi monétaire, la loi bancaire, les instruments réglementaires des prestataires de services financiers (PSF), la loi sur les dépôts ainsi que les règlements sur le contrôle des changes. **Les banques commerciales utilisent le taux de change officiel et négocient dans les limites des marges convenues avec la RBZ.** Le taux officiel ZWL/USD est donc le même pour toutes les banques et autres PSF et les fonds des bailleurs de fond sont traités de la même manière que les fonds libres² et, en tant que tels, ne sont pas soumis aux réglementations sur le contrôle des changes applicables aux exportateurs locaux, comme les exigences de remise de devises.

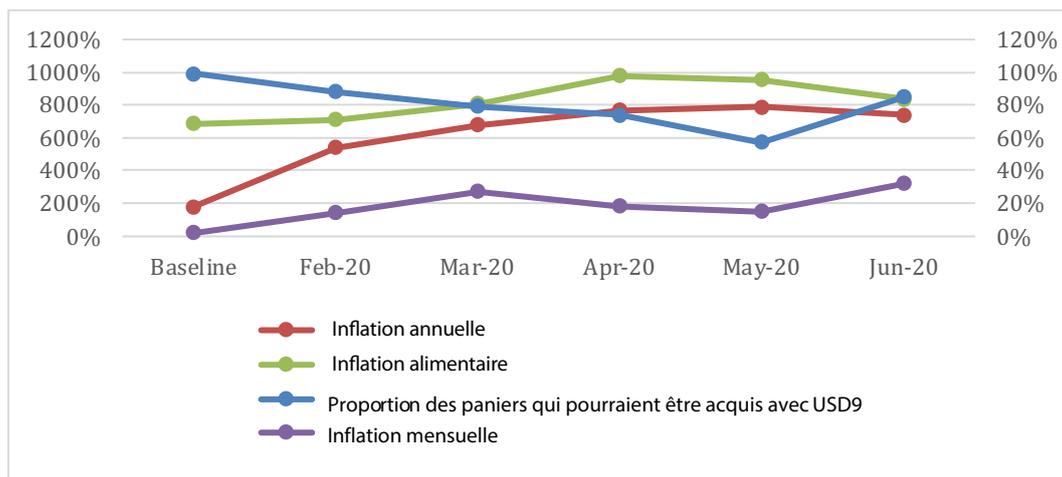
La proportion de dollarisation est d'environ 60–70 %, mais la plupart des biens et services, à l'exception de la grande distribution et des biens de consommation à rotation rapide, peuvent être payés en dollars. Bien qu'officiellement, seuls les particuliers possédant un compte Nostro puissent accéder aux dollars, les particuliers peuvent accéder aux devises étrangères via des transferts de fonds et des établissements bancaires. Le retrait maximal est de 1 000 dollars par jour pour les particuliers et de 10 000 dollars par jour pour les entreprises. Cependant, tout paiement en devises sur un compte Nostro d'entreprise est soumis à un prélèvement automatique du gouvernement de 20 % pour la conversion en dollars zimbabwéens, appliqué par la banque.

² « Argent détenu légalement en dehors du Zimbabwe par un résident zimbabwéen et acquis autrement qu'en tant que produit d'un commerce, d'une entreprise ou de toute autre occupation ou activité lucrative exercée par ce ressortissant au Zimbabwe » ; dispositions modifiées pour inclure également les fonds détenus ou gagnés légalement en devises étrangères (pas nécessairement détenus en dehors du pays).

3 CONSÉQUENCES POUR LES PROGRAMMES D'ASSISTANCE MONÉTAIRE

Jusqu'en mai 2020, le dollar zimbabwéen (ZWL) était la seule devise légale, et pour tous les acteurs humanitaires, le taux de change officiel obligatoire était fixé à 25 ZWL pour 1 dollar. Ainsi, les bénéficiaires du Programme alimentaire mondial (PAM) devaient échanger leurs droits en dollars en dollars zimbabwéens pour pouvoir acheter à ce taux officiel, ce qui entraînait une **perte du pouvoir d'achat réel** pour le bénéficiaire.

Figure 5 : Proportion des paniers qui pourraient être acquis avec les transferts du PAM



Les bailleurs de fond ont également perçu la perte de pouvoir d'achat comme une réduction de la valeur de leur argent. Ils ont donc exercé une forte pression sur le PAM, ainsi que sur les partenaires coopérants, pour qu'ils adoptent des modèles de distribution alternatifs, principalement des coupons électroniques. Le PAM a hésité, mais lorsque le gouvernement a interdit les paiements de masse sur les plateformes d'argent mobile à la fin du mois de juin 2020, des modalités alternatives ont dû être rapidement introduites. **Les bénéficiaires du PAM reçoivent désormais leur droit soit par des transferts de fonds en dollars (Western Union), soit par des coupons électroniques** (coupons SCOPE émis par le PAM ou coupons RedRose utilisés par DanChurchAid) après avoir reçu une assistance en nature avant la re-dollarisation (voir les sections 4 et 5 ci-dessous). Ce changement rapide s'est traduit dans un premier temps par des paiements manqués, puis par un double paiement pour compenser la perte. Cependant, cela s'est traduit par des points de distribution bondés, de longues files d'attente avec un contrôle inadapté des gestes barrières, et de longues heures d'attente avant l'aube, posant des risques de sécurité, particulièrement pour les femmes, et des mesures de contrôle de la foule par la police qui ont parfois tourné à la violence. **Les partenaires ont tiré les enseignements de cette expérience, et les paiements sont désormais échelonnés en petits lots**, contrôlés par l'émission de numéros de contrôle de transfert d'argent (Money Transfer Control Number ou MTCN) au fur et à mesure à différents groupes.

Début 2021, les paiements de masse en argent mobile (tel qu'EcoCash) ont été ré-de nouveau autorisés et certaines agences les utilisent à nouveau. Cette modalité permet de créditer de l'argent sur les téléphones et même d'encaisser en dollars. Recevoir de l'argent sur un téléphone portable présente des avantages pour les bénéficiaires, comme la réduction des risques sécuritaires, et de faibles interactions dans le contexte de COVID-19. L'encaissement auprès d'un agent peut entraîner des problèmes de protection et, là encore, les petites coupures peuvent être problématiques, à moins que les personnes ne soient en mesure d'utiliser des transactions P2B/P2P. Les « problèmes hérités du passé » d'EcoCash, notamment le **manque de fiabilité** des paiements et le **manque de transparence** des coûts, ont dissuadé certaines agences d'utiliser l'argent mobile. **Certains commerçants ont été surpris à appliquer différents types de « primes » sur des marchandises différentes, en fonction de la modalité de paiement utilisée par le client.** Cependant, ces hausses de prix pourraient aussi être simplement le résultat de l'inflation en cours. Alors qu'un montant de transfert en dollars protège contre certains des effets de l'inflation (dans la mesure où les prix sont plus ou moins stables en dollars), la confiance des bénéficiaires est érodée lorsqu'ils voient les prix (en devise locale) augmenter, surtout lorsqu'il s'agit de « primes » illégitimes imposées par les commerçants au moment où la période de remboursement commence.

Les obligations de connaissance du client (Know Your Customer ou KYC) pour les différents types de modalités peuvent constituer un obstacle de taille. Western Union exige une pièce d'identité officielle pour chaque remboursement, et les prestataires de services d'argent mobile exigent une pièce d'identité lors de la création du compte. **Les ménages qui ne possèdent pas une pièce d'identité valide sont donc fortement désavantagés**, surtout en période de pandémie, où le renouvellement d'une pièce d'identité s'avère extrêmement difficile et coûteux. **Les services de coupons électroniques ne nécessitent aucun document d'identité officiel, sont émis par des agences humanitaires et sont donc l'option préférée** des personnes pour lesquelles il est difficile d'obtenir une pièce d'identité ou qui rencontrent des problèmes de liquidités.

Cependant, **les coupons limitent l'utilisation effective du droit. Les possibilités de remboursement des coupons électroniques dans les supermarchés sont extrêmement limitées** car les réglementations bancaires n'autorisent que les paiements en devise locale et seulement l'équivalent de 6 dollars. Or, les supermarchés ne détiennent généralement pas de devise locale liquide, car pratiquement aucun client ne l'utilise. Un règlement dispose que chaque personne peut uniquement retirer d'un établissement bancaire l'équivalent de 12 dollars par semaine en devise locale, de sorte que les personnes n'ont tout simplement pas de devise locale dans leur portefeuille. Par conséquent, les supermarchés ne reçoivent pas de devise locale et ne proposent donc pas de remboursement en espèces.

4 ANALYSE DE LA RÉPONSE

Les paniers de dépenses minimum (**MEB**) du Zimbabwe sont établis en dollars pour garantir le transfert d'un montant maximal aux bénéficiaires. Depuis que le dollar dispose de nouveau d'un cours légal, les dollars peuvent être livrés en espèces (par exemple via Western Union ou Mobile Money, *comme expliqué ci-dessus*) ou sous forme de coupons électroniques, rattachés à un montant en dollar. Les **montants de transfert en dollars couvrent 62 % des déficits alimentaires des ménages**, et un taux d'inflation de 8 % a été pris en compte dans le montant de transfert actuelle de 12 dollars par personne. Cependant, le **pouvoir d'achat dépend toujours du taux de change utilisé par les commerçants si les marchandises sont vendues en dollars zimbabwéens.**

La **re-dollarisation de l'économie du Zimbabwe a largement résolu les problèmes antérieurs liés à la dépréciation du dollar zimbabwéen et à l'hyperinflation associée.** Cela a permis d'utiliser à nouveau les espèces avec un meilleur rapport qualité-prix et un pouvoir d'achat soutenu pour les utilisateurs finaux. Comme nous l'avons mentionné, le PAM a modifié l'ensemble de son programme rural pour fournir une assistance alimentaire en nature avant la re-dollarisation et étudie les données issues des évaluations de marché pour permettre un retour à l'assistance monétaire et en bons d'achat, tout en tenant compte des préférences des utilisateurs.

Dans l'ensemble, il existe de nombreuses plateformes de paiement, de l'argent mobile aux espèces en transit, en passant par les banques et d'autres systèmes sur mesure comme RedRose. Les différentes plateformes offrent toutes des services variés avec des coûts de transaction différents pour l'agence de mise en œuvre (*comme synthétisé ci-dessus*), dont certains peuvent être cachés. Cependant, il est possible de réaliser des gains d'efficacité et de simplicité en harmonisant les plateformes de fourniture dans une certaine mesure, notamment en réduisant les coûts de transaction par la négociation collective de plusieurs agences en coordination.

Les bénéficiaires ont exprimé une préférence pour les paiements mobiles, en raison de la réduction des risques d'interactions sociales et de transmission du virus, de l'amélioration de la sécurité et de l'atténuation des problèmes de liquidité. Cette préférence a changé par rapport à celle qui prévalait avant la pandémie de COVID, à savoir les paiements directs (plus connu sous l'appellation « espèces en transit »), car elle offrait plus de flexibilité dans l'utilisation de l'argent. Bien que l'argent mobile réduise le risque de transmission du virus, il y a également eu des problèmes liés au profit des vendeurs (*comme décrit dans la section 3 ci-dessus*). Par conséquent, **certaines ONG sont revenues à l'utilisation des espèces en transit** et au paiement d'une commission de 5 % aux sociétés de sécurité pour acheminer les transferts de fonds en toute sécurité.

Il est essentiel d'entretenir **un dialogue permanent avec les communautés et les bénéficiaires afin de déterminer les préférences, la faisabilité et le rapport qualité-prix** des différentes options, en fonction de l'évolution des conditions du marché et des circonstances. Par exemple, pour minimiser le risque que les programmes d'assistance monétaire et en bons d'achat laissent de côté les populations marginalisées, World Vision a entrepris **un processus de cartographie des femmes et des filles au niveau des ménages afin de recueillir des données sur les préférences et les habitudes pour comprendre le processus de décision des bénéficiaires.** À chaque étape, ils identifient les risques et les mesures d'atténuation, ce qui aboutit à une grille de risques complète pour lutter contre les problèmes liés au genre.

5 OPTIONS DE RÉPONSE

A SOLUTIONS POLITIQUES

S'attaquer aux problèmes politiques sous-jacents n'est pas une option au Zimbabwe, car l'influence des acteurs humanitaires sur la politique monétaire est au mieux minimale. Actuellement, les coupons électroniques constituent la meilleure alternative (voir l'option ci-dessous sur le passage de l'assistance en espèces aux coupons à valeur marchandises ou à valeur monétaire).

B SOLUTIONS POUR LA PROGRAMMATION

Au début de l'année 2020, le PAM **est revenu à l'assistance en nature** pour toute l'assistance dans les zones rurales, et n'est pas revenu à la modalité en espèces car il attend de terminer une évaluation du marché national qui est retardée, en partie à cause des restrictions liées aux confinements. Le PAM a pris la décision appropriée de passer à l'assistance alimentaire en nature pour maintenir la valeur pendant la période d'hyperinflation. Néanmoins, comme le contexte a changé avec la re-dollarisation, les bailleurs de fond plaident pour qu'ils reviennent aux modalités de l'assistance monétaire et en bons d'achat (*cash and voucher assistance* ou CVA) le cas échéant, en prévoyant un délai pour changer de modalité. Les organisations non gouvernementales (ONG) continuent de fournir la CVA dans les zones rurales, mais à une échelle beaucoup moindre que les dossiers de distribution du PAM ou la CVA urbaine (janvier 2021 : CVA rurale 23 710 personnes ; CVA urbaine : 387 698 ; CVA en nature dans les zones rurales : 1,09 million).

L'option consistant à **passer d'une assistance en espèces à des coupons** a été adaptée pour la majorité des dossiers (deux tiers), ce qui a donné lieu à des réactions positives concernant les avantages des coupons électroniques, notamment de la part des femmes ; seuls 5 % environ sont mécontents de ce choix. Les femmes préfèrent souvent les coupons électroniques, car cette modalité réduit les tensions au sein du ménage concernant l'utilisation de l'aide. De plus, elle est perçue comme renforçant le pouvoir de décision des femmes et « permet de prioriser les dépenses ».

Certains commerçants attirent les clients en **proposant le taux de change parallèle** au lieu du taux de change officiel. Dans le cas du partenariat ONG-secteur privé utilisant RedRose, ils ont négocié un taux spécifique qui est plus élevé que les taux officiels fixes.

Le transfert de l'assistance en devises fortes est également une option, mais qui est entravée par un manque considérable de liquidités. Ainsi, seul un tiers des bénéficiaires reçoit actuellement de l'espèce.

6 CONCLUSIONS ET ENSEIGNEMENT

Suivi : Bien que la re-dollarisation ait amélioré la situation, il est impératif que l'environnement évolutif rapide au Zimbabwe, ainsi que les changements de saisonnalité, soient évalués en permanence pour orienter l'analyse de l'intervention en cours. Cela inclut des **évaluations du marché et un suivi continu des prix, de l'inflation, de la dépréciation et de leurs conséquences sur le MEB**. Le **suivi du MEB doit également être lié aux déclencheurs de la révision du montant de transfert**. En conséquence, **l'agilité des acteurs et des bailleurs de fond** est essentielle pour une mise en œuvre efficace des réponses qui s'adaptent aux conditions changeantes du marché.

Planification et préparation

Rétrospectivement, il aurait été utile d'avoir un **seuil convenu en ce qui concerne l'érosion du montant de transfert à partir duquel le programme aurait dû passer à une option/modalité différente**, en tenant compte de la procédure administrative et des délais nécessaires pour s'adapter. Cela aurait facilité l'adoption d'approches harmonisées, en évitant de laisser les décisions à la « tolérance » de chaque agence en matière de pertes de pouvoir d'achat. Une fois que la modalité a été changée, il est difficile sur le plan opérationnel et chronophage de revenir en arrière, surtout à grande échelle. Le **Groupe de travail sur les transferts monétaires (GTTM) pourrait prendre l'initiative de développer des procédures opérationnelles standard (POS) pour gérer les situations volatiles actuelles** : *l'Étude des Bonnes Pratiques* pourrait servir de base, à adapter au contexte du Zimbabwe, en notant qu'une dé-dollarisation pourrait se reproduire à l'avenir.

Préférences des bénéficiaires

Avec l'évolution de l'environnement, les besoins et les préférences des bénéficiaires changent en conséquence, et la programmation de l'assistance monétaire et en bons d'achat (*cash and voucher assistance* ou CVA) doit pouvoir s'y adapter. En évaluant les préférences des bénéficiaires, il convient de noter que les personnes sont souvent résistantes au changement en raison des risques perçus pour leurs droits. Il est donc important d'expliquer pleinement les options disponibles, en soulignant les avantages et les inconvénients de chacune, afin que les bénéficiaires puissent exprimer leurs préférences en toute connaissance de cause.

Flexibilité

Les programmes doivent être conçus d'emblée pour être flexibles et adaptables aux circonstances, quelle que soit la modalité utilisée. Les agences doivent également élaborer **des plans d'urgence associés afin d'être en mesure de répercuter les éventuelles économies de devise réalisées sur les bénéficiaires**. Les mécanismes eux-mêmes doivent également être ouverts au changement au cas où il serait nécessaire de passer d'une modalité et/ou d'un mécanisme de prestation à un autre. Les mécanismes doivent pouvoir offrir une certaine souplesse dans la manière dont les bénéficiaires reçoivent les paiements en toute sécurité et dont ils peuvent dépenser leurs droits, afin qu'ils ne se limitent pas uniquement à la nourriture. La **nécessité d'une programmation flexible s'étend aux bailleurs de fond**, qui doivent également être prêts à s'adapter pour répondre à l'évolution des conditions sur le terrain.

Harmonisation

Avec la re-dollarisation de l'économie, les responsables de la mise en œuvre des **ONG et des Nations Unies ont adapté leurs programmes à des rythmes différents et en utilisant des modalités différentes** (le PAM utilise toujours l'assistance en nature dans les zones rurales ; les ONG utilisent les espèces en caisse et l'argent mobile, etc.) Le contexte est un facteur important pour déterminer le choix de la modalité et le mécanisme de fourniture. Cependant, il peut y avoir des **gains d'efficacité associés à une certaine harmonisation des choix de modalités et de fourniture, et des avantages importants pour les bénéficiaires si les plateformes sont simplifiées**. Le Groupe de travail sur les transferts monétaires (GTTM) serait idéalement placé à ce moment pour mener un exercice de cartographie des systèmes de fourniture de l'assistance (en s'appuyant sur le travail d'évaluation du marché presque finalisé par le PAM) afin de mieux guider les agences de mise en œuvre. Les possibilités de réduire les coûts de transaction par la négociation collective et l'amélioration des services ont été initiées et pourraient être développées davantage avec une approche coordonnée.

