



# L'INTERVENTION ECOSEC



# **L'INTERVENTION ECOSEC**

# SOMMAIRE

<b>Acronymes</b> .....	<b>4</b>
<b>À propos de ce manuel</b> .....	<b>5</b>
<i>Quels sont les sujets abordés dans ce manuel ?</i> .....	5
<i>À qui s'adresse ce manuel ?</i> .....	5
<i>Structure du manuel</i> .....	5
<i>Terminologie</i> .....	6
<i>Principaux documents d'un cycle de projet</i> .....	7
<b>Chapitre1: Introduction</b> .....	<b>9</b>
1.1 Comprendre les moyens d'existence et la sécurité économique .....	10
1.1.1 <i>Moyens d'existence</i> .....	10
1.1.2 <i>Cadre conceptuel EcoSec</i> .....	10
1.1.3 <i>Sécurité économique</i> .....	14
1.2 Cadre opérationnel du CICR.....	14
1.2.1 <i>Degrés de crise</i> .....	14
1.2.2 <i>Types d'interventions</i> .....	15
1.2.3 <i>Modes d'action</i> .....	15
1.3 Cycle de projet.....	17
1.3.1 <i>Phase d'évaluation initiale</i> .....	18
1.3.2 <i>Phase de planification</i> .....	20
<b>Chapitre2: Mise en œuvre des projets EcoSec</b> .....	<b>23</b>
2.1 Activités EcoSec génériques.....	26
2.1.1 <i>Communication avec les populations touchées par une crise</i> .....	26
2.1.2 <i>Participation des bénéficiaires</i> .....	32
2.1.3 <i>Réception des observations, des questions et des réclamations</i> .....	38
2.1.4 <i>Coordination avec d'autres acteurs</i> .....	43
2.1.5 <i>Critères de sélection des bénéficiaires</i> .....	45
2.1.6 <i>Enregistrement des bénéficiaires</i> .....	48
2.1.7 <i>Vérification des bénéficiaires</i> .....	56
2.1.8 <i>Traçabilité de la distribution</i> .....	57
2.1.9 <i>Suivi des activités</i> .....	62
2.1.10 <i>Rapports</i> .....	63
2.2 Distribution de biens .....	64
2.2.1 <i>Chaîne d'approvisionnement</i> .....	65
2.2.2 <i>Passation de commandes</i> .....	66
2.2.3 <i>Achat</i> .....	67
2.2.4 <i>Stockage et gestion des stocks</i> .....	67
2.2.5 <i>Transport</i> .....	68
2.2.6 <i>Distribution directe aux ménages</i> .....	69
2.2.7 <i>Distribution indirecte aux bénéficiaires</i> .....	78
2.2.8 <i>Dons aux institutions</i> .....	79

2.3	Distribution d'argent et de bons .....	79
2.3.1	Références .....	80
2.3.2	Création de demandes d'achat relatives à des services financiers (argent ou bons) .....	80
2.3.3	Vérification des bénéficiaires .....	80
2.3.4	Demandes de paiement .....	81
2.3.5	Distribution .....	81
2.3.6	Versement de l'argent et échange des bons .....	81
2.3.7	Documents attestant la réception d'un transfert monétaire : liste de distribution et rapport du prestataire de services .....	82
2.3.8	Païement des prestataires de services financiers et des commerçants .....	82
2.4	Introduction aux services .....	82
2.4.1	Situations de conflits et de catastrophes naturelles .....	82
2.4.2	Services pouvant être fournis par le CICR et ses partenaires .....	84
2.5	Rétablissement direct des services (actions de substitution) .....	87
2.5.1	Aspects liés aux bénéficiaires .....	88
2.5.2	Aspects liés aux services .....	88
2.5.3	Le fournisseur de services .....	90
2.6	Rétablissement de l'accès aux services au travers d'une aide structurelle (actions de soutien) .....	91
2.7	Cas particulier des opérations gérées à distance .....	93
2.7.1	Recommandations pour la gestion des opérations à distance .....	95
<b>Chapitre 3 : Produits et types de projets EcoSec .....</b>		<b>99</b>
3.0.1	Produits et services EcoSec .....	100
3.0.2	Types de projets .....	100
3.0.3	Fiches de projet .....	100
3.1	Produits alimentaires et types de projets .....	103
3.2	Articles ménagers de première nécessité – produits et types de projets .....	106
3.3	Biens productifs .....	108
3.4	Argent et bons .....	112
3.5	Services et soutien structurel .....	114
<b>Lectures complémentaires .....</b>		<b>117</b>
<b>Annexes .....</b>		<b>119</b>
Annexe 1: Exemple de plan de distribution .....		120
Annexe 2: Exemple de plan de versement .....		121
Annexe 3: Modèle word pour le certificat de distribution aux bénéficiaires (DCBEN) .....		122
Annexe 4: Modèle word pour le certificat de don .....		123
Annexe 5: Exemple de protocole d'accord .....		124
Annexe 6: Exemple de cahier des charges pour les prestataires de services financiers .....		127

# ACRONYMES

ACSA	Agent communautaire de santé animale
CICR	Comité international de la Croix-Rouge
EcoSec	Unité sécurité économique ( <i>Economic Security</i> ) du CICR
ESRC	Centre de ressources EcoSec ( <i>EcoSec Resource Centre</i> )
EPMT	Outil de gestion des programmes EcoSec ( <i>EcoSec Programme Management Tool</i> )
FAO	Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture
FSS	<i>Field Supply System</i> , logiciel auparavant utilisé pour la gestion de la chaîne logistique du CICR
JDE	<i>JD Edwards</i> , logiciel actuellement utilisé pour la gestion de la chaîne logistique du CICR
LOG	Division de la logistique du CICR
MSSC	Centre de services partagés de Manille ( <i>Manila Shared Services Centre</i> )
OCHA	Bureau de la coordination des affaires humanitaires des Nations Unies
RBM	Gestion axée sur les résultats ( <i>Results-Based Management</i> )
SDAM	Score de la diversité alimentaire des ménages
SLF	Cadre des moyens d'existence durables ( <i>Sustainable Livelihoods Framework</i> )
SOP	Procédures opérationnelles standard ( <i>Standard Operating Procedures</i> ), telles que définies et appliquées par le CICR
TMUM	Transferts monétaires à usages multiples
WatHab	Unité eau et habitat ( <i>Water and Habitat</i> ) du CICR

# À PROPOS DE CE MANUEL

## QUELS SONT LES SUJETS ABORDÉS DANS CE MANUEL ?

Ce manuel accompagne le module de formation 3 d'EcoSec, intitulé « L'intervention EcoSec : mise en œuvre des projets ». Il fournit un aperçu des projets EcoSec les plus couramment mis en œuvre et décrit les différentes activités réalisées dans ce cadre<sup>1</sup>.

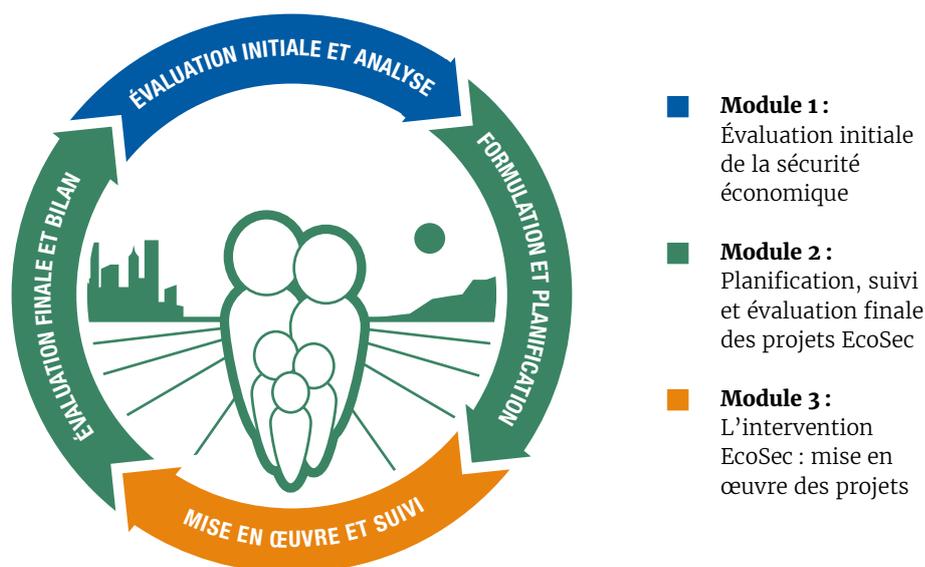


Figure 1: Le module 3 aborde les aspects pratiques de la mise en œuvre d'un projet

## À QUI S'ADRESSE CE MANUEL ?

Ce manuel a été élaboré pour répondre en premier lieu aux besoins du personnel de l'Unité sécurité économique (EcoSec) qui gère et met en œuvre des projets EcoSec sur le terrain.

## STRUCTURE DU MANUEL

### Chapitre 1: Introduction

Le premier chapitre présente les notions fondamentales pour comprendre l'approche du CICR en matière de sécurité économique.

Il aborde les sujets suivants :

- les moyens d'existence et le cadre conceptuel EcoSec ;
- la sécurité économique des ménages ;
- le cadre opérationnel du CICR : degrés de crise, types d'intervention et modes d'action ;
- les phases précédant le lancement du projet : l'évaluation initiale et la conception.

### Chapitre 2: Mise en œuvre des projets EcoSec

Ce chapitre examine les différentes activités accomplies pendant la phase de mise en œuvre d'un projet. Il se décompose en trois parties :

- A. La partie 2.1 décrit les activités générales menées dans le cadre de tout projet EcoSec, telles que la coordination et l'établissement des rapports.

<sup>1</sup> Les types de projets les plus couramment mis en œuvre sont recensés au chapitre 3.

- B. Les parties 2.2 à 2.6 abordent les activités EcoSec spécifiques à l'aide fournie, c'est-à-dire celles qui dépendent directement du type de projet mis en œuvre. Elles sont analysées à la lumière de quatre grandes formes d'assistance :
- la distribution d'aide en nature ;
  - la distribution d'argent et/ou de bons<sup>2</sup> ;
  - la fourniture directe de services aux ménages ;
  - le rétablissement de services à travers le soutien aux institutions locales.
- C. La partie 2.7 examine les particularités des projets gérés à distance.

### Chapitre 3 : Produits et types de projets EcoSec

Ce chapitre présente les six grandes catégories de produits EcoSec et décrit brièvement les types de projets EcoSec les plus courants.

#### Annexes

On trouvera dans les annexes un ensemble d'outils pratiques et d'exemples tirés du terrain.

#### TERMINOLOGIE

Programme:	Ensemble d'activités de terrain relevant d'un domaine de compétence spécifique du CICR. Il existe 5 catégories de programmes : protection, assistance, prévention, coopération et « programme non spécifique », et 20 sous-programmes. <i>Exemples de sous-programmes: « ASSECO » pour la sécurité économique, « ASSGEN » pour l'assistance en général et « PRODET » pour la protection des personnes privées de liberté.</i>
Projet ou intervention:	Pour le CICR, un projet est un effort organisé consistant à améliorer une situation humanitaire précaire (problème) pour aboutir à une situation souhaitable (effets directs), en fournissant des produits ou des services (extrants). Un projet se caractérise entre autres par une population cible précise (bénéficiaires), une certaine quantité de ressources (intrants) qui lui ont été affectées, un calendrier et une structure organisationnelle avec des responsabilités clairement définies. Dans le cadre de ce manuel, les termes « projet » et « intervention » sont employés de façon interchangeable. <i>Exemple: améliorer les conditions de vie de 1 200 ménages déplacés à Aden, à travers la distribution d'assortiments d'articles ménagers de première nécessité.</i>
Activités:	Les activités sont les différentes tâches qui doivent être exécutées pour mettre en œuvre un projet. <i>Exemples: enregistrement des bénéficiaires, établissement de contrats avec des prestataires de services et réalisation de formations auprès d'agriculteurs.</i>
Modalité:	Ce terme, issu du domaine des transferts monétaires, décrit les différents moyens employés pour apporter l'assistance. <i>Exemples: aide en nature, transferts monétaires sans condition, projet « argent contre travail » et bons.</i>
Produit:	Article physique susceptible d'être distribué. <i>Exemples: vivres, articles ménagers de première nécessité et intrants agricoles.</i>

<sup>2</sup> Cette partie est très courte car la mise en œuvre des projets faisant intervenir des transferts monétaires est déjà traitée en détail dans les Procédures opérationnelles standard du CICR pour les transferts monétaires.

Service : Ce terme recouvre un ensemble de prestations que des personnes peuvent obtenir auprès d'institutions publiques ou privées.  
*Exemples : éducation, soins de santé, transport, services de communication, construction et maintenance d'infrastructures et délivrance de documents officiels.*

### **PRINCIPAUX DOCUMENTS D'UN CYCLE DE PROJET**

- Le modèle de rapport d'évaluation EcoSec est utilisé pour présenter les résultats d'une évaluation initiale de la sécurité économique d'une communauté. Ces évaluations constituent le socle de tout projet.
- Le modèle de proposition de projet EcoSec est utilisé pour décrire l'objectif d'un projet déterminé, la stratégie envisagée pour atteindre celui-ci, ainsi que ses aspects financiers et administratifs. La proposition de projet constitue la base de la mise en œuvre.
- Le modèle de rapport de suivi EcoSec recense l'ensemble des résultats de la mise en œuvre et du suivi d'un projet.

Des guides et outils spécifiques à certains produits et services sont disponibles sur le Centre de ressources EcoSec (*EcoSec Resource Centre*, ESRC). Leurs références sont fournies dans le présent manuel.



**CHAPITRE 1**

# **INTRODUCTION**

La stratégie d'assistance d'EcoSec repose sur trois piliers :

- une compréhension approfondie des moyens d'existence et de la sécurité économique d'une population cible ;
- l'application du cadre opérationnel du CICR au contexte humanitaire en question ;
- l'application, tout au long du cycle d'un projet, des principes de gestion axée sur les résultats<sup>3</sup>.

Ces notions sont brièvement décrites ci-dessous. Pour une analyse détaillée, veuillez vous référer aux manuels EcoSec intitulés *Évaluer la sécurité économique*<sup>4</sup> et *Planification, suivi et évaluation finale des projets EcoSec*<sup>5</sup>.

## 1.1 COMPRENDRE LES MOYENS D'EXISTENCE ET LA SÉCURITÉ ÉCONOMIQUE

### 1.1.1 MOYENS D'EXISTENCE

Les moyens d'existence sont la base-même de la sécurité économique. Ils peuvent être définis de la façon suivante :

Les moyens d'existence sont les capacités, les capitaux (incluant les ressources matérielles et immatérielles) et les activités auxquels un ménage a recours pour assurer sa survie et son bien-être futur<sup>6</sup>.

### 1.1.2 CADRE CONCEPTUEL ECOSEC

Le cadre conceptuel EcoSec est un outil spécialement conçu pour décrire les moyens d'existence des personnes et analyser leur situation humanitaire. Il s'agit de la version du CICR du Cadre des moyens d'existence durables (*Sustainable Livelihoods Framework*, SLF), qui est très utilisé dans le domaine humanitaire et celui du développement<sup>7</sup>. Étant donné que ce cadre conceptuel est examiné en détail dans le manuel *Évaluer la sécurité économique*, et qu'il existe d'autres ressources utiles à ce sujet, nous n'en décrivons ici que les aspects les plus importants.

---

3 La gestion axée sur les résultats est l'outil utilisé au sein du CICR pour la gestion et la planification des projets.

4 CICR, *Manuel EcoSec: Évaluer la sécurité économique*, Genève, 2017.

5 CICR, *Manuel EcoSec: Planification, suivi et évaluation finale*, Genève, 2018.

6 Adapté du Projet Sphère, *La Charte humanitaire et les standards minimums de l'intervention humanitaire*, Le Projet Sphère, Genève, 2004.

7 Initialement élaboré dans le cadre de la recherche académique sur la réduction de la pauvreté (Chambers et Conway, 1992), ce cadre conceptuel a été popularisé lorsqu'il a été adopté par le ministère britannique du développement international (*United Kingdom Department for International Development*, DFID) en 1999. Les fiches d'orientation du DFID relatives aux moyens d'existence durables (<http://www.enonline.net/dfidsustainableliving>) fournissent une bonne introduction au sujet.

## CADRE CONCEPTUEL ECOSEC

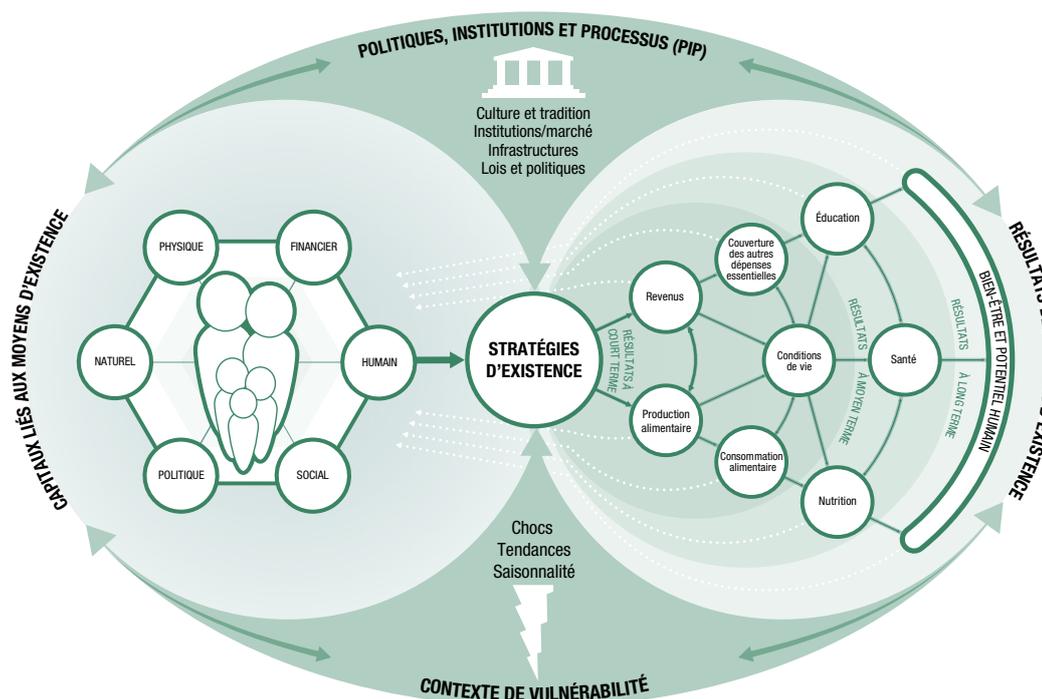


Figure 2 : Le cadre conceptuel EcoSec est la version du Cadre des moyens d'existence durables (SLF) propre au CICR. Les cercles entourés d'un trait vert épais représentent les composantes de base de la sécurité économique, qui sont décrites ci-après.

Ce cadre s'organise autour de six éléments essentiels :

### Élément 1 : Personnes

Comme le montre l'icône figurant un groupe de personnes dans le cercle de gauche ci-dessus, les personnes sont au cœur du cadre. Lorsqu'on analyse les moyens d'existence et la sécurité économique, il faut définir dès le départ qui est concerné. Le plus souvent, le cadre s'applique à des communautés vulnérables, à des groupes de personnes présentant des moyens d'existence similaires<sup>8</sup> ou à des ménages individuels (par exemple, dans le contexte d'initiatives microéconomiques).

### Élément 2 : Capitaux liés aux moyens d'existence

Les personnes doivent posséder ou avoir accès à six types de capitaux pour assurer leur subsistance : humain, social, politique, naturel, physique et financier. Ce sont les ressources que les personnes mobilisent pour leurs activités économiques. Un choc, tel qu'un conflit ou une catastrophe naturelle, a généralement une incidence défavorable sur la vie des personnes parce qu'il les prive de certains capitaux<sup>9</sup>.

### Élément 3 : Stratégies d'existence

Les stratégies d'existence d'un ménage comprennent l'ensemble des activités économiques exercées par ses membres. Ceux-ci ont souvent plusieurs activités, qui peuvent être très différentes en fonction du moment de l'année. De ce fait, les stratégies d'existence sont souvent complexes et variées. Lorsqu'elles sont diversifiées, elles ont l'avantage d'exploiter au mieux les ressources disponibles pour gagner un revenu ou produire de la nourriture ; cette diversité réduit aussi la vulnérabilité des ménages aux chocs.

<sup>8</sup> On considère que des personnes présentent des moyens d'existence similaires lorsqu'elles ont des profils comparables sur le plan des capitaux et des activités économiques exercées. Elles sont donc vulnérables aux mêmes types de chocs.

<sup>9</sup> Par exemple, à la suite de blessures, d'invalidité, de pertes de vies humaines, de la destruction d'une maison ou de la perte de bétail.

#### Élément 4 : Résultats des moyens d'existence

Les personnes exercent des activités économiques pour obtenir certains résultats qui leur permettront de survivre et de prospérer. Plus précisément, elles ont recours à des stratégies d'existence qui visent à leur assurer de manière permanente un approvisionnement en nourriture et/ou des revenus. Ceux-ci servent à couvrir leurs besoins essentiels ou leurs dépenses obligatoires : conditions de vie appropriées, consommation alimentaire adéquate, soins de santé, instruction et impôts. Si elles parviennent à pourvoir à leurs besoins essentiels de façon durable, elles peuvent rester en bonne santé et bien nourries, tout en développant leurs connaissances ainsi que leurs compétences. Le but ultime des activités économiques est de garantir, de façon durable, des conditions de vie satisfaisantes, qui sont elles-mêmes fondamentales pour le bien-être physique et mental des individus.

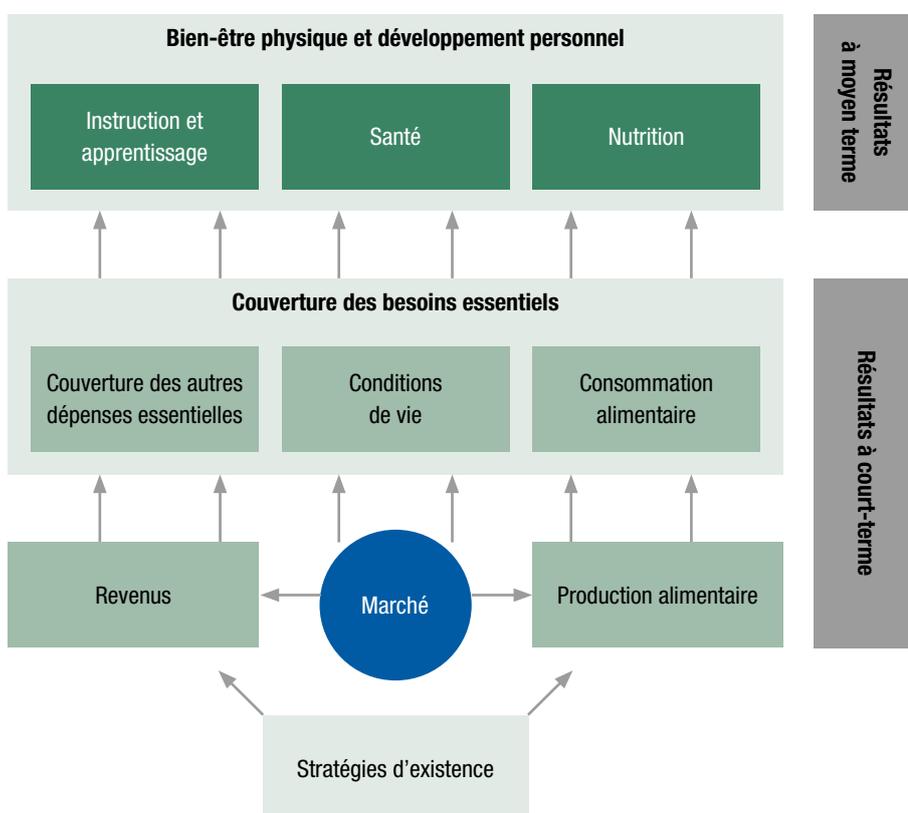


Figure 3 : Les résultats des moyens d'existence sont les résultats des activités économiques des individus. Chaque niveau forme la base du niveau supérieur. Le marché n'est pas un résultat des moyens d'existence mais une institution essentielle qui permet de convertir l'argent en aliments et inversement.

La consommation alimentaire, la production alimentaire, les revenus et les conditions de vie sont les piliers de la sécurité économique. Ce sont, avec les capacités des institutions locales (voir composante 5 ci-dessous), les cinq composantes clés de la sécurité économique.

### Élément 5 : Politiques, institutions et processus (PIP)

En termes simples, les politiques, les institutions et les processus constituent l'environnement créé par l'homme au niveau local, régional et même mondial. Leurs principales catégories figurent dans le tableau 1 ci-dessous.

Catégorie	Fonctions principales	Exemples
<b>Politiques et lois</b>	Régulent l'accès aux ressources et les protègent. Déterminent les modalités d'utilisation et d'échange des ressources et des actifs.	Lois sur la propriété foncière et les droits de propriété, l'exploitation minière, la protection de l'environnement, la chasse et la pêche ; impôts et taxes ; réglementation des importations et des exportations ; subventions sur les carburants, etc.
<b>Institutions</b> - publiques - privées - société civile	Gèrent les ressources. Font respecter la législation et la réglementation. Construisent et entretiennent les infrastructures. Fournissent des biens et des services aux personnes.	Ministères chargés des routes et des infrastructures, services de santé, marchés, éducation, services de vulgarisation agricole et vétérinaire, syndicats, Sociétés nationales de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge, organisations internationales, comités locaux chargés de la gestion de l'eau, etc.
<b>Processus</b>	Indiquent comment les choses se font et incluent les procédures, les conventions et les coutumes. Il s'agit des « règles du jeu » qui sont en grande partie fondées sur la culture et les traditions	Coutumes religieuses, mariage et dots, système de classes et de castes, accès des femmes à l'emploi, viande kasher et halal, etc.

Tableau 1: Les politiques, les institutions et les processus constituent l'environnement créé par l'homme et au sein duquel les individus et les ménages évoluent.

Les PIP exercent de multiples influences sur l'économie des ménages, c'est pourquoi il est indispensable d'évaluer la présence et le fonctionnement des institutions, des services et des infrastructures concernés au cours de l'évaluation initiale de la sécurité économique d'une population, mais aussi dans le cadre du suivi et de l'évaluation finale d'un programme.

Les services et institutions indispensables<sup>10</sup> aux moyens d'existence de la population forment la cinquième composante de base de la sécurité économique. Dans ce manuel, ils sont appelés « capacités locales » ou, selon le contexte, « services vitaux »<sup>11</sup>.

### Élément 6 : Contexte de vulnérabilité

Cet élément recouvre les causes sous-jacentes de la vulnérabilité des personnes. Il comprend les différents types de chocs et de changements comme un conflit, une catastrophe naturelle, des tendances (changement climatique, désertification), de fortes variations saisonnières, une épidémie, etc.

<sup>10</sup> L'évaluation initiale doit se concentrer sur les services et institutions importants pour la population concernée. Or, ce qui est important dépend pour partie des stratégies d'existence. Ainsi, bien qu'il soit particulièrement utile d'examiner les lois sur la propriété foncière, le fonctionnement des services de vulgarisation agricole ou les subventions publiques dans le cas des agriculteurs, cela n'aurait pas grand intérêt pour une communauté de personnes déplacées.

<sup>11</sup> Du point de vue des bénéficiaires, les PIP sont en définitive ceux qui assurent la fourniture des services administratifs ainsi que ceux liés à l'énergie, à l'eau, à la santé, à l'éducation et aux transports. Nous nous attarderons davantage sur les aspects de la prestation de services des PIP ultérieurement dans cet ouvrage.

La plupart des aspects du contexte de vulnérabilité sont difficiles à prévoir et encore plus difficiles à contrôler. Les groupes de population qui ont des PIP bien établis sont souvent bien mieux protégés contre les effets négatifs de ces chocs, tandis que les personnes qui vivent dans des sociétés dépourvues de PIP ou dont les PIP sont faibles subissent souvent de plein fouet l'impact de l'événement<sup>12</sup>.

### 1.1.3 SÉCURITÉ ÉCONOMIQUE

À partir du cadre conceptuel d'EcoSec, la sécurité économique peut être envisagée comme une situation dans laquelle des moyens d'existence produisent continuellement des résultats adéquats. Plus précisément, le CICR définit la sécurité économique comme :

La capacité d'individus, de ménages ou de communautés de pourvoir durablement à leurs besoins essentiels et à leurs dépenses obligatoires, compte tenu de leurs besoins physiologiques, de l'environnement et des normes culturelles en vigueur<sup>13</sup>.

## 1.2 CADRE OPÉRATIONNEL DU CICR<sup>14</sup>

### 1.2.1 DEGRÉS DE CRISE

Dans son cadre opérationnel, le CICR distingue quatre catégories de situations de crise, appelées des « degrés de crise », auxquels les ménages peuvent être confrontés<sup>15</sup>.

- En situation de pré-crise ou de post-crise, les ménages pourvoient à leurs besoins essentiels (aucune insuffisance en termes de consommation alimentaire ou de conditions de vie) et leurs moyens d'existence sont durables (aucune insuffisance en termes de production alimentaire ou de revenus) ; cependant, les capacités locales présentent souvent des fragilités qui empêchent les ménages d'exprimer pleinement leur potentiel économique.
- Lors d'une crise chronique, les ménages sont la plupart du temps capables de couvrir leurs besoins essentiels, mais pas de générer des revenus et/ou produire de la nourriture de façon durable. Les capacités locales sont souvent faibles et ne sont pas en mesure d'aider les ménages à se relever économiquement. Toute dégradation supplémentaire de la situation risque de plonger les ménages dans une crise aiguë.
- Dans le cas d'une crise aiguë, les ménages ne sont plus capables de pourvoir à leurs besoins essentiels (la consommation alimentaire et/ou les conditions de vie sont insuffisantes). Les capacités locales sont la plupart du temps perturbées. Sans aide externe, la santé et le bien-être des personnes risquent d'être compromis.

Le degré de crise prédominant au sein d'une population est déterminé lors de l'évaluation initiale.

12 Exemples de PIP protecteurs : stratégies de prévention, services de secours fonctionnels, infrastructures et équipements performants, services de santé opérationnels et accessibles, mécanismes d'assurance et d'indemnisation, aides à la reconstruction, etc.

13 Cette définition tient compte du fait que les besoins essentiels dépendent de la condition physique d'une personne (selon qu'il s'agisse d'un enfant en croissance, d'une femme enceinte ou d'une personne âgée, par exemple), du climat (les personnes qui vivent dans un climat froid auront besoin d'apports caloriques plus importants, d'un meilleur abri et de vêtements plus chauds, par exemple, que celles vivant dans un climat chaud) et de la culture locale (ce qui constitue des conditions de vie acceptables varie considérablement d'une culture à l'autre).

14 Politique d'assistance du CICR (Doctrine 49) (2004).

15 Bien qu'il existe généralement un lien important entre la sécurité économique des ménages et les conditions politiques et de sécurité qui prévalent globalement dans un pays, les degrés de crise s'appliquent à la première notion.

## 1.2.2 TYPES D'INTERVENTIONS

Le CICR distingue trois grands types d'interventions :

- Les interventions de secours sont conçues pour sauver des vies en venant rapidement et efficacement subvenir aux besoins essentiels des personnes qui n'y parviennent plus par leurs propres moyens.
- Les interventions de soutien aux moyens d'existence<sup>16</sup> visent à rétablir ces derniers en renforçant les capitaux sur lesquels s'appuient les ménages pour assurer leur subsistance. Cela implique de fournir des moyens de production et de protéger ceux existant, ainsi que de dispenser des formations techniques.
- Les interventions d'aide structurelle sont destinées à renforcer les capacités locales afin que la population cible puisse bénéficier de services efficaces. L'appui apporté aux institutions locales peut inclure des formations, des aides matérielles et financières, ainsi que la construction ou la rénovation d'infrastructures.

La figure ci-dessous montre la relation entre les trois types d'intervention et les degrés de crise.

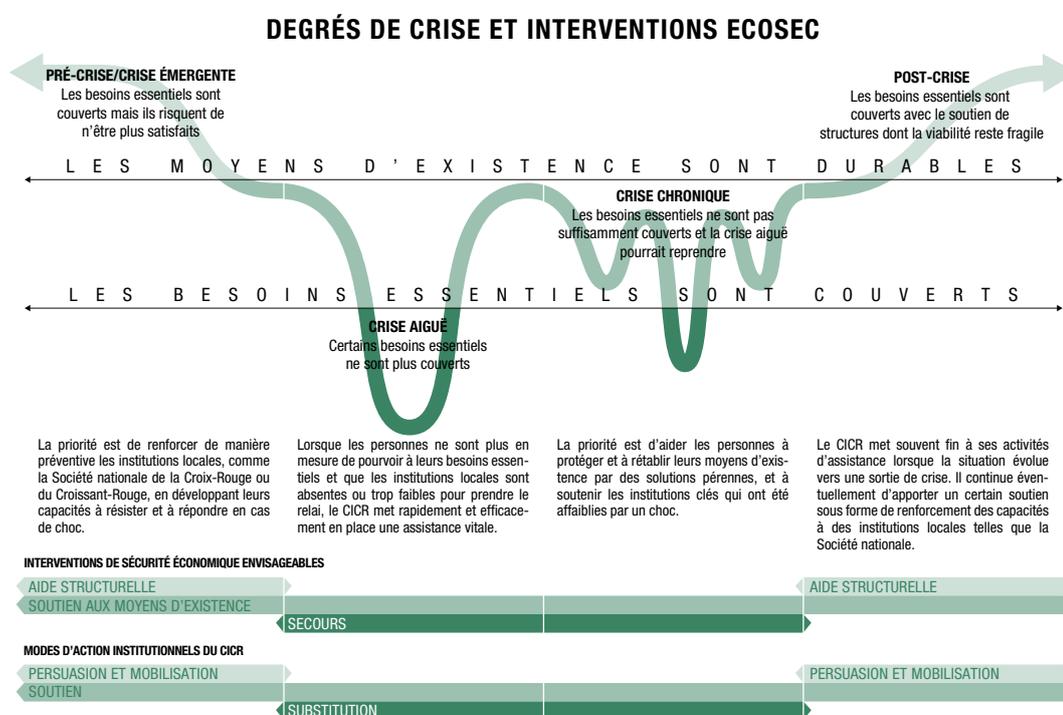


Figure 4 : Les trois types d'intervention reflètent le lien étroit qui existe entre les quatre niveaux principaux de sécurité économique (degrés de crise) et la réponse EcoSec.

## 1.2.3 MODES D'ACTION

C'est essentiellement aux autorités locales et nationales qu'il revient d'apporter de l'aide à une population cible en cas de conflit ou de catastrophe naturelle. Selon que les autorités ont l'intention et les moyens, ou non, de répondre aux besoins humanitaires des populations touchées, le CICR choisira une réponse différente, que l'on appelle un « mode d'action ». Il en distingue cinq : substitution, soutien, persuasion, mobilisation et dénonciation. Selon la situation, il adoptera un ou plusieurs d'entre eux dans ses interactions avec les autorités. Il s'agit des principales stratégies mises en place par l'institution lorsqu'un gouvernement ne répond pas aux besoins d'une population touchée par une crise.

<sup>16</sup> Parfois appelées « interventions de soutien à la production ».

	Le gouvernement est en mesure de répondre	Le gouvernement n'est pas en mesure de répondre
Le gouvernement a la volonté d'agir	Le gouvernement prend soin de sa population ; le CICR n'a pas besoin d'intervenir.	<p><b>Substitution</b> : si le gouvernement n'est pas du tout en mesure de répondre, le CICR agit à la place des autorités.</p> <p><b>Soutien</b> : si le gouvernement n'est pas en mesure d'apporter une réponse adéquate en raison de l'absence de certaines ressources ou compétences, le CICR tente de renforcer ses capacités à cet égard.</p> <p><b>Mobilisation</b> : si le CICR ne possède pas les capacités ou l'expertise pour répondre aux besoins existants, il peut sensibiliser d'autres parties prenantes et les encourager à intervenir.</p>
Le gouvernement n'a pas l'intention d'agir	<p><b>Persuasion</b> : le CICR rappelle aux autorités les responsabilités qui leur incombent et les encourage à agir dans le cadre d'un dialogue constructif.</p> <p><b>Mobilisation</b> : le CICR s'adresse à d'autres parties prenantes pour inciter le gouvernement à agir.</p> <p><b>Dénonciation</b> : lorsque le CICR observe des manquements graves et répétés de la part des autorités, et que ses efforts de persuasion n'apportent aucune amélioration, il peut communiquer ses constatations à certaines parties prenantes clés (dans le cadre d'un conflit) ou faire une déclaration publique.</p>	Le CICR doit trouver un équilibre entre inciter le gouvernement à agir (persuasion, mobilisation et éventuellement dénonciation) et réaliser une intervention efficace (au travers d'actions de substitution, de soutien et/ou de mobilisation).

Tableau 2 : Tableau explicatif des cinq modes d'action du CICR.

Alors qu'il revient à la direction du CICR de décider du ou des modes d'action à adopter en fonction de la situation, ce sont les Unités mêmes qui assument la responsabilité de la mise en œuvre.

	Rôle directeur	Exemples
Substitution	Essentiellement les Unités sécurité économique (EcoSec), eau et habitat (WatHab) et santé	<p>EcoSec distribue des vivres et des articles ménagers de première nécessité à des déplacés internes.</p> <p>WatHab répare un réseau d'eau urbain endommagé.</p>
Soutien	La plupart du temps EcoSec, WatHab ou santé, parfois protection	<p>EcoSec met en place un projet de multiplication des semences en collaboration avec le ministère de l'Agriculture.</p> <p>Des chirurgiens du CICR dispensent une formation à la chirurgie de guerre à des médecins locaux.</p> <p>Les Unités protection et santé organisent des ateliers sur les thèmes de la nutrition et de l'hygiène à l'intention de directeurs de prison.</p>

	Rôle directeur	Exemples
<b>Persuasion</b>	Direction, protection	La direction demande à des commandants militaires locaux de veiller à ce que leurs troupes ne volent pas les populations civiles.
<b>Dénonciation</b>	Direction, protection, spécialistes du DIH	Après avoir vainement tenté de persuader les autorités de renoncer à certaines pratiques d'interrogatoire, le CICR informe les ambassadeurs de plusieurs pays influents des violations du droit humanitaire qu'il a constatées.
<b>Mobilisation</b>	Direction, département concerné	Au cours d'une visite de terrain, une communauté de personnes déplacées se dit préoccupée par l'incapacité de l'école locale à accueillir ses enfants. Le CICR en informe l'UNICEF et d'autres organisations qui travaillent dans le domaine de l'éducation.

Tableau 3 : EcoSec assume souvent un rôle directeur dans les actions de substitution et de soutien.

Il arrivera fréquemment que la réponse d'une délégation à une situation humanitaire combine plusieurs modes d'action.

## 1.3 CYCLE DE PROJET



Figure 5 : Les quatre étapes du cycle de projet du CICR.

Le présent manuel traite spécifiquement de la phase de mise en œuvre. Celle-ci vient après les phases d'évaluation initiale de la sécurité économique (module 1) et de planification (module 2), et précède celle de suivi et d'évaluation finale des projets EcoSec (également couverte par le module 2). La partie ci-après présente un court résumé des deux premières phases. Pour approfondir le sujet, veuillez vous reporter aux manuels qui accompagnent les deux autres modules<sup>17</sup>.

<sup>17</sup> Module 1 : *Évaluer la sécurité économique*; module 2 : *Planification, suivi et évaluation finale des projets EcoSec*.

### 1.3.1 PHASE D'ÉVALUATION INITIALE

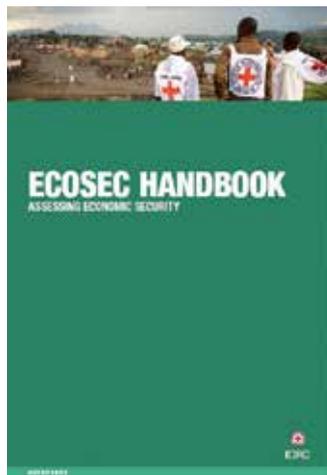


Figure 6 : Le processus d'évaluation initiale de la sécurité économique est abordé dans le manuel EcoSec correspondant.

En général, une évaluation de la sécurité économique se décompose en trois étapes :

- Analyse de situation : cette étape est destinée à acquérir une compréhension approfondie des moyens d'existence des personnes et de leur niveau de sécurité économique actuel.
- Prévion : la prévion consiste à faire un pronostic de l'évolution probable de la sécurité des personnes à court et à moyen terme.
- Analyse des options d'intervention : il s'agit de comparer les différentes interventions possibles et de choisir la plus indiquée.

Les résultats de l'évaluation initiale sont résumés dans un « rapport d'évaluation EcoSec », qui est utilisé pour déterminer si une intervention est nécessaire et appropriée.

Le schéma ci-dessous résume les principales décisions prises lors d'une évaluation initiale.

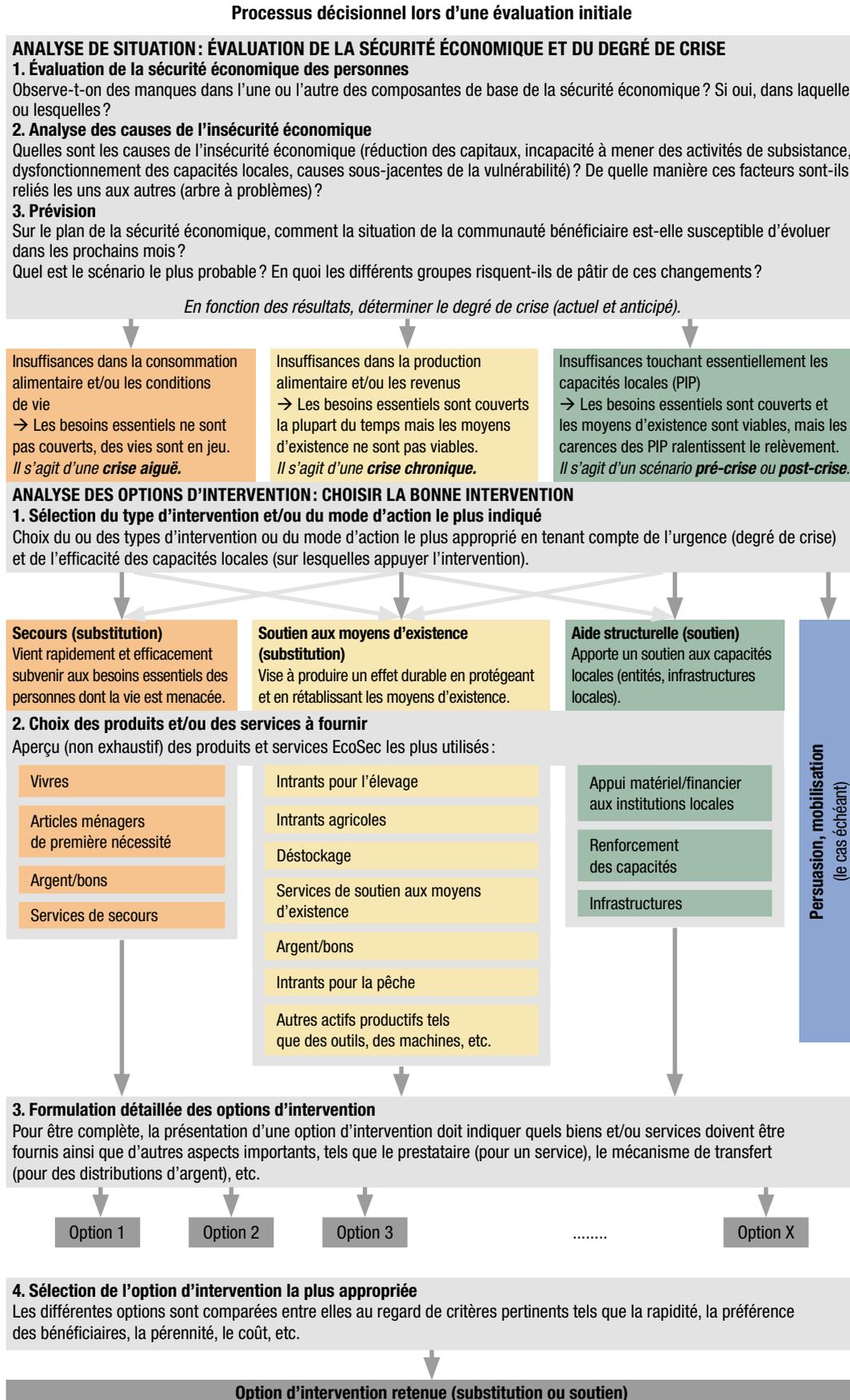


Figure 7: Vue d'ensemble du processus de sélection des options d'intervention privilégiées. Remarquons qu'il est possible de recourir à la persuasion et à la mobilisation parallèlement à une intervention EcoSec (substitution ou soutien).

### 1.3.2 PHASE DE PLANIFICATION

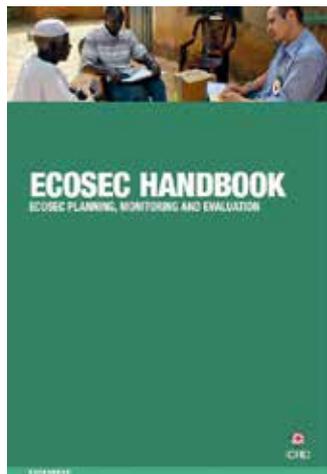


Figure 8 : La phase de planification est expliquée de façon détaillée dans le manuel qui accompagne le module de formation 2 d'EcoSec (Planification, suivi et évaluation finale des projets EcoSec).

Les principales étapes de la phase de conception ou de planification d'un projet sont :

- la formulation de l'objectif spécifique d'un projet ;
- l'élaboration de la stratégie détaillée du projet (de quelle manière l'intervention atteindra cet objectif) ;
- l'analyse des risques ;
- l'établissement du cadre de suivi du projet
  - la stratégie employée pour mesurer les résultats est décrite dans le cadre de suivi des résultats<sup>18</sup>,
  - les détails de la mise en œuvre du projet sont exposés dans le cadre de suivi des activités (également appelé « plan des activités et des ressources » ou « plan d'action »).

L'ensemble de ces informations sont résumées dans la proposition de projet EcoSec. Le cadre de suivi des activités (annexe 2 de la proposition de projet) est un canevas de la mise en œuvre du projet, dans la mesure où il offre une description détaillée des activités envisagées.

---

<sup>18</sup> Voir l'annexe 1 du modèle de proposition de projet EcoSec.





## CHAPITRE 2

# MISE EN ŒUVRE DES PROJETS ECOSEC

Ce chapitre présente les principales activités menées dans le cadre de la mise en œuvre de projets EcoSec. Il comporte trois parties :

La **partie 2.1** décrit des tâches génériques, telles que la coordination, la communication et le suivi des activités, nécessaires à tout projet EcoSec (ou presque). Pour l'essentiel, leur mise en œuvre ne change pas quel que soit le type d'assistance fourni.

Les **parties 2.2 à 2.6** portent sur les activités spécifiques à certains produits et services. Ces activités sont donc menées, ou non, en fonction du type de projet mis en œuvre. Il s'agira, par exemple, de commander des biens à la Division de la logistique ou de conclure un contrat avec un prestataire de services financiers. Les activités spécifiques les plus importantes sont examinées à la lumière des *quatre principales formes d'assistance*.

Le graphique ci-dessous illustre les liens entre ces formes d'assistance, les trois types d'intervention et les principaux produits et services pouvant être fournis par EcoSec.

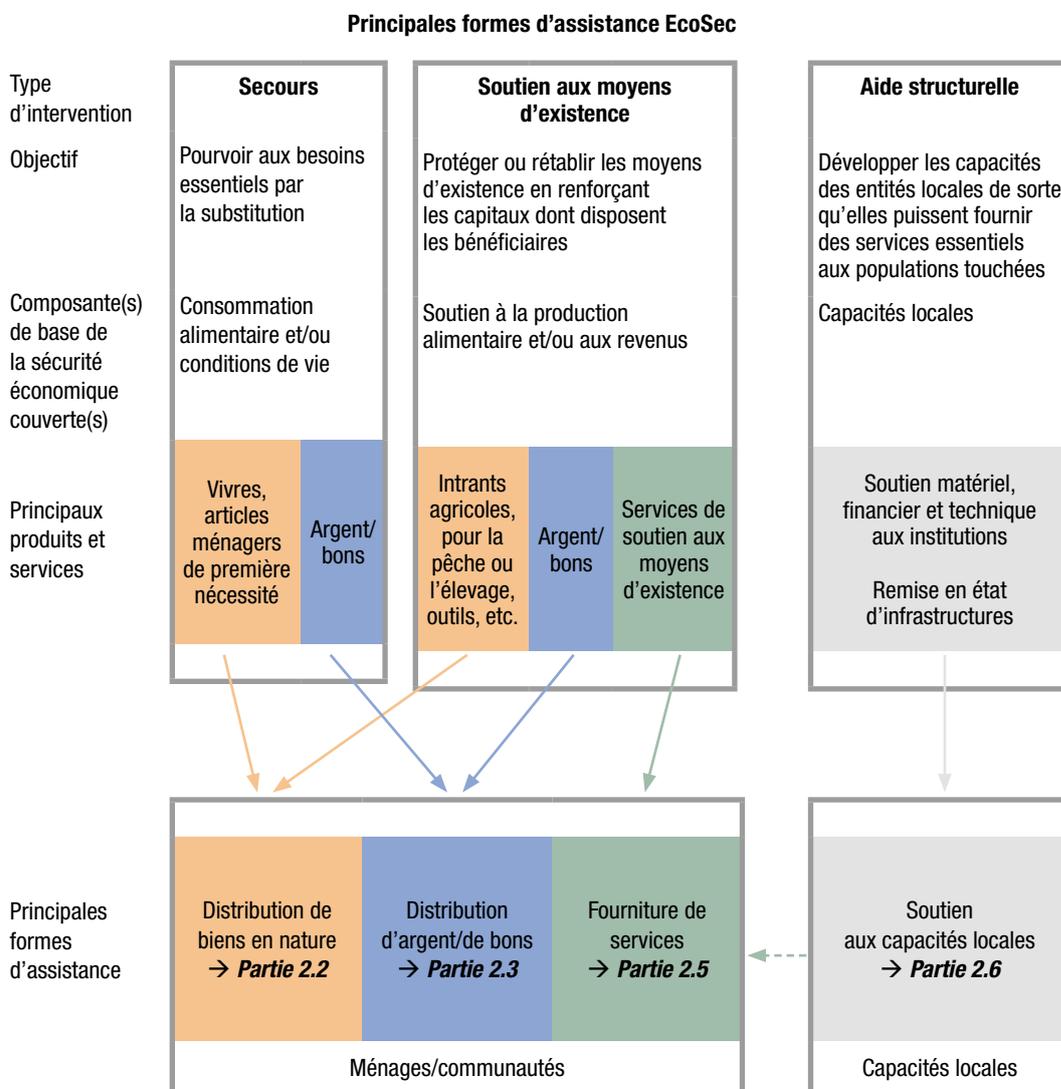


Figure 9 : Les produits et services EcoSec sont fournis à travers quatre principales formes d'assistance.

La **partie 2.7** aborde le cas particulier des opérations gérées à distance.

Compte tenu des distinctions faites ci-dessus, chaque activité d'un projet EcoSec peut être combinée soit avec des activités génériques (l'obligation de traçabilité de la distribution s'appliquant à chaque projet EcoSec, les tâches y afférentes sont considérées comme relevant des activités génériques), soit avec l'une des quatre principales formes d'assistance figurant dans le schéma ci-dessus (le stockage de marchandises, par exemple, relève de la « distribution de biens en nature »). Le tableau ci-dessous répartit les activités EcoSec entre ces cinq catégories.

	Activités génériques (tous projets) <i>Partie 2.1</i>	Distribution de biens en nature <i>Partie 2.2</i>	Distribution d'argent/de bons <i>Partie 2.3</i>	Fourniture de services <i>Partie 2.5</i>	Soutien aux capacités locales <i>Partie 2.6</i>
Communication avec les groupes touchés par une crise					
Participation					
Établissement et mise en œuvre du mécanisme de retours d'information et de réclamation					
Coordination avec les autres acteurs					
Définition des critères de sélection des bénéficiaires					
Enregistrement des bénéficiaires					
Vérification de l'identité des bénéficiaires					
Biens : mobilisation des biens					
Biens : distribution des biens					
Transferts monétaires : soumission d'une demande d'achat					
Transferts monétaires : conclusion d'un contrat avec un prestataire de services financiers					
Transferts monétaires : soumission d'une demande de paiement					
Transferts monétaires : distribution d'espèces/de bons					
Transferts monétaires : versement de l'argent/échange des bons					
Services : conclusion d'un contrat avec un prestataire de services (non financiers)					
Services : fourniture de services					
Traçabilité de la distribution					
Suivi des activités					
Production de rapports					

 L'activité est examinée en détail dans la partie indiquée en tête de colonne.

**Tableau 4 : Classement des principales activités EcoSec en fonction de la catégorie à laquelle elles appartiennent (par colonne).**

Les cinq catégories sont analysées dans ce chapitre.

## 2.1 ACTIVITÉS ECOSEC GÉNÉRIQUES

### 2.1.1 COMMUNICATION AVEC LES POPULATIONS TOUCHÉES PAR UNE CRISE<sup>19</sup>

La communication avec les populations cibles est un processus continu qui commence dès la phase d'évaluation initiale et se poursuit tout au long du cycle d'un projet. Elle vise les objectifs suivants :

- fournir aux communautés touchées des informations sur le CICR, son mandat et ses activités, ainsi que sur ses critères de sélection dans le cadre de ses programmes d'assistance et sur d'autres aspects utiles de ses opérations ;
- permettre aux membres des communautés de communiquer directement avec le CICR pour obtenir des informations, faire remonter des observations et échanger des idées.

En quoi cette activité est-elle importante ?

- Il est crucial que les personnes qui ont été touchées par un conflit ou une catastrophe aient accès à des informations précises et à jour sur l'assistance humanitaire disponible.
- Les bénéficiaires doivent connaître les projets prévus et en cours pour être en mesure de se les approprier et d'y participer activement. Cette étape ouvre la voie à une répartition des responsabilités plus équilibrées entre le CICR et les communautés locales<sup>20</sup>.
- Un processus transparent réduit le risque de manipulation et de fraude de la part des parties prenantes locales.

#### Approches en matière de communication

Il existe trois grandes approches en matière de communication avec les communautés touchées par une crise, comme l'illustre le schéma ci-dessous.

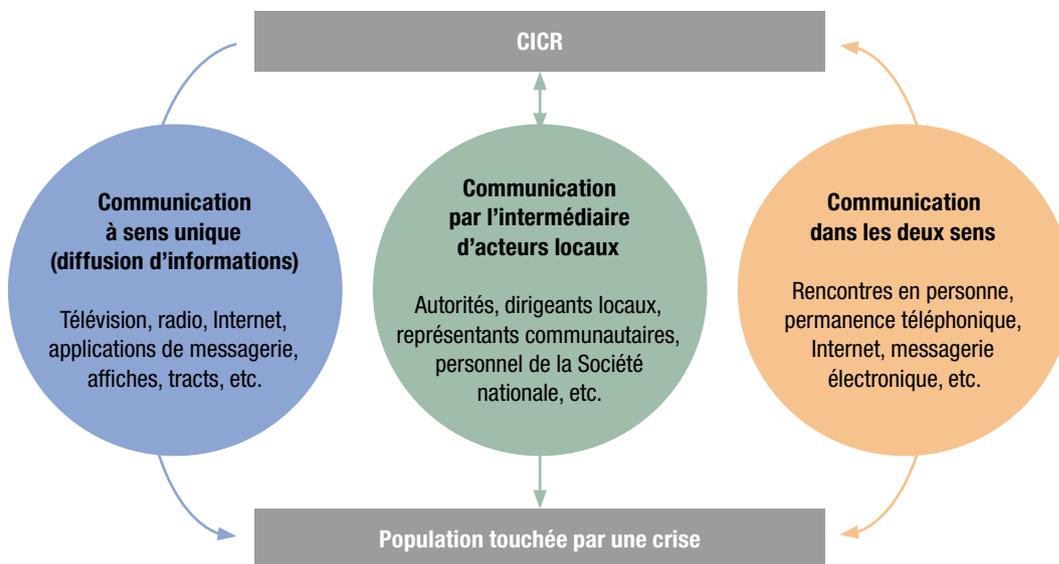


Figure 10 : Il est possible de communiquer avec les communautés touchées soit directement (communication à sens unique ou dans les deux sens), soit indirectement, par l'intermédiaire d'acteurs locaux.

<sup>19</sup> La communication avec les populations touchées par une crise, la participation des bénéficiaires et la collecte, ainsi que la prise en compte des retours d'information et des réclamations relèvent tous du concept de redevabilité à l'égard des populations touchées. Pour une présentation détaillée de cet aspect, veuillez vous reporter au document suivant : CICR, Unité EcoSec, *Fiche d'information EcoSec sur la redevabilité envers les populations affectées*, Genève, 2014.

<sup>20</sup> Lorsque la sélection des bénéficiaires manque de transparence, toute la responsabilité en incombe au CICR. En revanche, cette responsabilité est partagée lorsque la communauté locale participe activement au processus et qu'elle en est tenue informée.

**La diffusion d'informations** (communication à sens unique) est particulièrement utile lors des étapes initiales d'un projet. Une façon particulièrement facile et efficace d'informer la population cible consiste à poser des affiches dans des emplacements stratégiques tels que des centres de santé, des bureaux d'administrations locales, des centres religieux et des sites de distribution. L'affiche ci-dessous a servi à annoncer la mise en place d'un projet de soutien au revenu par le CICR à Bucaramanga, en Colombie.

## Nous soutenons votre entreprise



Le Comité international de la Croix-Rouge (CICR) et le Service national d'apprentissage (SENA) vous invitent à participer au projet « Renforcer votre entreprise », qui vise à aider les petites entreprises à améliorer leurs perspectives commerciales et à renforcer leur capacité de générer des revenus. Pour être éligible, vous devez remplir les critères suivants :

- ✓ Être une victime du conflit armé, être inscrit-e au Registre unique des victimes (RUV) et :
  - ✓ avoir été déplacé-e après le 1er janvier 2014 ou
  - ✓ compter au sein de votre famille une personne portée disparue ou
  - ✓ compter au sein de votre famille une personne blessée par un engin explosif ou victime de violences sexuelles.
- ✓ Posséder une expérience en lien avec l'activité en question.
- ✓ Avoir le siège de votre activité à **Bucaramanga**.
- ✓ Avoir rempli et déposé un dossier de candidature (pouvant être retiré aux adresses suivantes : **Bureau du Comité international de la Croix-Rouge, Calle 52<sup>a</sup> N°31-70 Cabecera** et **Bureau de la Croix-Rouge colombienne, Calle 45 N°9B-10 Campohermoso**).

LES DOSSIERS DE CANDIDATURE SONT GRATUITS. AUCUN INTERMEDIAIRE N'EST NECESSAIRE.



**CICR**

Date limite de dépôt des candidatures :  
**3 mars 2017**

Pour plus d'informations, veuillez appeler :  
Juliana Arias au CICR : 6577542-3214517475  
ou le bureau des volontaires de la Croix-Rouge colombienne : 6330000, ext. 101



**SENA**  
SERVICIO NACIONAL  
DE APRENDIZAJE

Figure 11: Affiche annonçant un projet de soutien au revenu pour les victimes du conflit à Bucaramanga, en Colombie.

Une fois l'information diffusée, il est important d'établir des circuits de communication afin que les communautés cibles puissent poser des questions et transmettre leurs observations. Pour ce faire, il est possible de mettre en place des **intermédiaires** (acteurs locaux) ou des **circuits de communication dans les deux sens**<sup>21</sup>.

Le tableau ci-dessous résume les avantages et les inconvénients de ces trois approches de la communication.

Approche de communication	Description	Avantages	Inconvénients	Recommandations
<b>À sens unique</b>	Sert à diffuser des informations auprès de l'ensemble ou de la plupart des membres d'une communauté. Le circuit utilisé dépendra des préférences des personnes concernées et des options disponibles.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Permet de diffuser rapidement et efficacement des messages importants.</li> <li>• Atteint facilement un large public.</li> <li>• Requiert peu de temps et de ressources.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les personnes peuvent recevoir des messages mais ne peuvent pas y répondre par le même circuit.</li> </ul>	Cette approche permet d'informer facilement les communautés, notamment au début d'un projet. Il convient d'indiquer comment joindre le CICR pour que la communication puisse se faire ultérieurement dans les deux sens.
<b>Par l'intermédiaire d'acteurs locaux</b>	L'information est transmise et reçue par l'intermédiaire d'acteurs locaux, tels que des autorités locales, des chefs tribaux, le personnel de la Société nationale ou des représentants de personnes déplacées.  L'information est souvent transmise oralement.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Requiert peu de temps et de ressources.</li> <li>• Les acteurs locaux ont une bonne connaissance de la communauté concernée.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Risque d'abus des acteurs locaux car ils ont le monopole de l'information.</li> <li>• Il est difficile de vérifier quels messages sont véhiculés.</li> <li>• Risque d'exclusion de certains groupes.</li> </ul>	Cette approche convient pour les interventions ponctuelles nécessitant une mise en place rapide, en l'absence de système de communication formel. Chaque fois que cela est possible, il est recommandé de la combiner à un ou plusieurs moyens de communiquer directement avec les populations.
<b>Dans les deux sens</b>	Le CICR peut atteindre la majorité de la population cible par SMS, les réseaux sociaux et des applications de messagerie. De leur côté, les personnes peuvent répondre individuellement.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Donne aux membres de la communauté un levier d'action et réduit le risque d'abus et de fraude de la part du personnel et des acteurs locaux.</li> <li>• Permet au CICR d'obtenir rapidement des informations utiles.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La réception et le traitement des observations mobilise des ressources considérables.</li> </ul>	Un système de communication dans les deux sens est conforme à la stratégie du CICR en matière de redevabilité à l'égard des personnes touchées et devrait être envisagé chaque fois que cela est possible.

Tableau 5 : La méthode adoptée pour communiquer avec les communautés touchées par une crise a d'importantes implications. Une communication dans les deux sens devrait toujours être privilégiée.

<sup>21</sup> Cette solution, bien qu'idéale, n'est pas toujours possible. Par exemple, lors d'une crise aiguë, une délégation peut ne pas disposer des moyens nécessaires pour répondre adéquatement à l'afflux de sollicitations.

Dans bien des cas, la stratégie de communication la plus efficace sera probablement une combinaison d'approches et de moyens de communication.

### Quelles informations partager ?

En général, les personnes souhaitent obtenir les informations suivantes :

- *Qui* mettra en œuvre le projet (le CICR, des partenaires, avec ou sans la participation de la communauté) ?
- De quoi s'agit-il ? Quels seront les *extrants* (biens et/ou services) fournis dans le cadre du projet ?
- *Quand* le projet débutera-t-il et quand se terminera-t-il ? Où sera-t-il mis en œuvre ?
- À qui le projet bénéficiera-t-il ? Quels sont les *critères* pour participer ?
- Quelles seront les *responsabilités* ? Quels seront les rôles respectifs de chacun durant le processus ? (Par exemple, comment les bénéficiaires seront-ils enregistrés et quel rôle les acteurs locaux joueront-ils dans le processus ?)
- Où et à qui les *questions, observations* et *réclamations* devront-elles être adressées ?
- Quel est le *code de conduite* devant être observé par le personnel du CICR et celui des éventuelles organisations partenaires ?
- Quels sont les *changements en cours de projet* ? (Par exemple, en cas de retards dans la distribution ou de modification de la composition des rations de vivres).
- Qu'advient-il des données recueillies sur les bénéficiaires, et comment ceux-ci peuvent-ils les consulter, les rectifier ou les faire supprimer<sup>22</sup> ?

Dans tous les cas, les personnes doivent au minimum être informées qu'un projet sera mené au sein de leur communauté et savoir comment elles peuvent obtenir plus de renseignements à ce sujet.

### À qui adresser ces informations ?

Ces informations doivent être communiquées non seulement aux bénéficiaires mais aussi, plus largement, à l'ensemble de la population locale, et notamment aux personnes susceptibles d'être touchées d'une façon ou d'une autre par le projet<sup>23</sup>.

### Adopter les bons moyens de communication

La multiplication des circuits de communication ouvre de nouvelles possibilités pour maintenir le contact avec des groupes cibles. Afin d'atteindre efficacement des personnes par des moyens adaptés, les options disponibles doivent être évaluées avec soin. Il convient de tenir compte des critères suivants :

- **Préférence** : quels sont les moyens de communication normalement utilisés par la population ? Pour répondre à cette question, efforcez-vous de distinguer les différents groupes de population existants, dans la mesure où les préférences peuvent varier entre, par exemple, les hommes et les femmes, ou entre les jeunes et les personnes âgées.
- **Couverture** : combien de personnes pouvons-nous atteindre avec un moyen de communication donné ? Les personnes doivent-elles posséder certains appareils, ou maîtriser certaines technologies, pour accéder à l'information ? La couverture est-elle stable ou sujette à des variations ? Les groupes marginalisés ont-ils accès à ce moyen de communication ?
- **Coût** : quel est le coût d'un circuit de communication donné (pour les personnes ciblées et le CICR) ?

<sup>22</sup> Des orientations détaillées sur les notes d'information sont fournies au paragraphe 2.10.2 de la publication suivante : VUB/CICR, *Handbook on Data Protection in Humanitarian Action*, Genève, 2017 (en anglais).

<sup>23</sup> Telles qu'identifiées lors de l'analyse des parties prenantes.

- **Interaction**: dans quelle mesure le support envisagé est-il interactif? Permet-il aux personnes de répondre au CICR? Peuvent-elles l'utiliser pour échanger entre elles?
- **Confidentialité**: le moyen de communication envisagé permet-il d'échanger en toute confidentialité?

### Cas des réseaux sociaux

Les réseaux sociaux – Twitter, Facebook et WhatsApp, pour ne citer qu'eux – ainsi que les nouvelles technologies numériques ont vu leur rôle croître de façon exponentielle ces dernières années. Ces plateformes offrent, certes, un immense potentiel pour la communication avec les populations cibles, mais elles posent aussi un certain nombre de risques liés à leur utilisation. Les enjeux relatifs à la sécurité ainsi qu'à la protection des données et de la vie privée doivent être soigneusement examinés. De plus, les nouvelles technologies peuvent reproduire des inégalités existantes ou en créer de nouvelles, sous forme de fractures numérique, générationnelle ou sociale. Pour réduire au maximum ces risques, il convient de les analyser avec soin. Les recommandations ci-dessous, tirées du rapport *Humanitarian Futures for Messaging Apps – Understanding the Opportunities and Risks for Humanitarian Action*<sup>24</sup>, fournissent des orientations pour utiliser les réseaux sociaux à bon escient.

### Recommandations générales

- Réalisez, au niveau local, une recherche détaillée sur les facteurs qui influencent la façon dont les groupes touchés par la crise utilisent et partagent les informations. Avant d'adopter un nouveau moyen de communication, les organisations doivent en effet savoir comment les personnes concernées communiquent et les moyens dans lesquels elles ont confiance. À partir de ces informations, les organisations peuvent déterminer si l'utilisation d'une application de messagerie est appropriée, ou non.
- Au minimum, les organisations humanitaires doivent systématiquement intégrer dans leurs évaluations des besoins humanitaires des questions sur l'accès aux téléphones portables et leur utilisation. Dans le cas contraire, elles risquent de s'appuyer sur des hypothèses qui limiteront considérablement leur efficacité auprès des personnes touchées par la crise ainsi que leur capacité à leur rendre des comptes.
- Faites appel à plusieurs moyens de communication plutôt que de tout miser sur une application de messagerie. Les organisations doivent s'assurer que l'utilisation de telles applications s'intègre dans une stratégie de communication s'appuyant sur des moyens ainsi que des plateformes multiples, et reposant sur une compréhension approfondie de l'écosystème local de l'information.
- Préparez-vous suffisamment à l'avance, notamment en établissant des stratégies et des procédures relatives à l'utilisation des applications bien avant de devoir les mettre en pratique dans le cadre d'une crise humanitaire.
- Identifiez les personnes qui ne seront pas atteintes par les applications de messagerie. Comme pour toute technologie, celles-ci peuvent creuser les inégalités liées au genre, à l'âge, au niveau d'instruction et à l'expérience des nouvelles technologies, ainsi que les écarts dans l'accès à l'énergie, aux téléphones portables et à Internet. Par conséquent, les organisations doivent étudier avec soin les facteurs influençant l'accessibilité aux applications de messagerie ainsi que leur utilisation.
- Multipliez les tests. Les approches qui réussissent dans certaines zones échoueront ailleurs.

---

<sup>24</sup> CICR, The Engine Room et Block Party, *Humanitarian Futures for Messaging Apps*, Genève, 2017 (en anglais).

- Les organisations doivent faire preuve de souplesse pour être en mesure de modifier leurs approches et de s'adapter en fonction des observations des populations.
- Déployer des applications de messagerie pourrait bien représenter la partie la plus facile – gagner la confiance des communautés est une toute autre affaire. Pour nouer des relations solides à l'échelle locale, il faut avant tout que l'aide apportée sur le terrain soit efficace et qu'elle s'accompagne en temps voulu d'informations fiables, exploitables et à jour. La mise en place d'applications de messagerie aura un effet très limité si les organisations n'investissent pas suffisamment pour les intégrer dans un service de diffusion de l'information fiable, pérenne et utile.

Pour approfondir ce sujet, veuillez consulter le guide intitulé *How to Use Social Media to Better Engage People Affected by Crises*<sup>25</sup>.

### **Confidentialité, sécurité, protection des données**

- Évaluez les risques liés aux applications de messagerie. Les organisations doivent déterminer quelles données et métadonnées sont collectées par les différentes applications, et si la collecte de ces données est susceptible d'aggraver les risques (et, le cas échéant, lesquels) pour les individus ou les groupes en cas d'utilisation d'une application spécifique dans un pays ou une région donnée.
- Choisissez en priorité les applications de messagerie qui apportent les meilleures garanties en termes de protection de la vie privée et de sécurité des utilisateurs. Il convient de privilégier les applications qui offrent par défaut un chiffrement de bout en bout et sont mises à disposition par des organisations qui recueillent et conservent un minimum de données. De plus, ces organisations doivent avoir clairement démontré qu'elles ne cèdent pas aux demandes illicites d'accès aux données privées émanant de forces de l'ordre ou autres.
- Recueillez seulement les données qui sont strictement nécessaires à l'exécution des opérations et expliquez clairement aux utilisateurs qu'il existe toujours un risque lié à la transmission de données. Toutes les données recueillies, produites et conservées par les organismes humanitaires sont extrêmement sensibles et doivent faire l'objet des mesures de protection les plus rigoureuses possibles.
- Assurez-vous que votre organisation possède et applique une politique garantissant la protection ou une utilisation responsable des données. Celle-ci doit anticiper et permettre de résoudre les problèmes transversaux en matière de consentement, de protection des données, d'obligations éthiques des organisations et de droit à la vie privée. Identifiez les mesures susceptibles d'atténuer les risques chaque fois que cela est possible<sup>26</sup>.

### **Mise en œuvre**

- Les applications de messagerie peuvent générer de vastes quantités de données issues de sources très différentes. Il convient donc d'anticiper comment votre organisation fera face à l'afflux d'informations et y répondra. À défaut, elle risque de se trouver submergée et de compromettre la confidentialité des données. De plus, cette situation est susceptible de contrarier les communautés locales qui estiment que leurs questions et leurs réclamations restent lettre morte.

---

25 CICR, Fédération internationale des Sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge (Fédération internationale) et Bureau de la coordination des affaires humanitaires (OCHA), *How to Use Social Media to Better Engage People Affected by Crises*, Genève, 2017 (en anglais).

26 Les problèmes liés à la protection et au traitement des données sont décrits en détail dans la publication suivante : VUB/CICR, *Handbook on Data Protection in Humanitarian Action*, Genève, 2017 (en anglais).

- Préparez-vous à investir beaucoup de temps et de ressources dans la vérification et la validation de toutes les informations transmises *via* des applications de messagerie. Ces données ne peuvent améliorer les décisions et la communication que si elles sont gérées efficacement, analysées avec précision et intégrées dans les processus décisionnels de votre organisation.

### **Collaboration avec des partenaires**

- Collaborez avec des médias locaux pour adapter vos messages et promouvoir les services humanitaires offerts. Ces médias offrent en effet d'immenses possibilités pour communiquer rapidement des informations utiles et fiables, notamment lorsque les personnes en ont un besoin immédiat.
- Dans les zones urbaines, l'accès à Internet doit être considéré comme un service essentiel qui doit être rétabli. Il ne peut certes pas suffire à lui seul à résoudre l'ensemble des problèmes qui se posent dans des zones de conflit ou des milieux urbains touchés par des violences armées ou des catastrophes, mais restaurer cet accès peut permettre aux populations touchées de rétablir rapidement le contact avec leurs propres communautés et d'autres groupes (y compris des organisations humanitaires), et ainsi de mieux organiser leurs propres actions.
- Envisagez de collaborer directement avec des fournisseurs d'applications de messagerie. La recherche et des projets pilotes ont démontré que ces outils peuvent s'avérer très utiles dans le cadre de projets d'aide aux populations. La communauté humanitaire devrait envisager de se rapprocher collectivement de fournisseurs choisis pour leur proposer des collaborations pratiques ou des partenariats.

## **2.1.2 PARTICIPATION DES BÉNÉFICIAIRES**

Il convient d'associer activement les bénéficiaires aux projets EcoSec car cela constitue le gage d'une meilleure compréhension et d'une meilleure prise en compte de leurs besoins et priorités. De plus, la participation massive des bénéficiaires est le moyen le plus sûr de susciter un véritable sentiment d'adhésion au projet, ce qui est la condition de base d'un projet pérenne dont les effets durent dans le temps. Ce sont d'ailleurs les raisons pour lesquelles la participation des bénéficiaires est un élément clé de la stratégie d'assistance du CICR. Par conséquent, le personnel EcoSec devrait systématiquement inciter les communautés à jouer un rôle actif dans les projets.



Figure 12 : Dar-El-Salam, Soudan. La formation d'agents communautaires de santé animale constitue un bon moyen d'associer activement la communauté au projet et de renforcer la résilience des personnes.

En pratique, l'implication directe de centaines, voire de milliers d'individus issus d'une ou de plusieurs communautés requiert néanmoins de solides compétences en matière d'organisation. Comment les personnes seront-elles consultées? Comment les décisions seront-elles prises et par qui? Comment les réclamations seront-elles traitées? On trouvera dans les paragraphes ci-après quelques conseils destinés à faciliter la mise en place des processus participatifs.

### Représentation communautaire

Dans la mesure où il est impossible d'échanger individuellement avec chacun des membres d'une communauté, l'une des toutes premières choses à faire consiste à convenir, avec la communauté, des personnes qui seront chargées de la représenter et des responsabilités qui leur seront déléguées. Le tableau ci-dessous met en regard deux approches fréquemment utilisées en matière de représentation communautaire.

Organe représentatif	Description	Avantages	Risques	Recommandations
<b>Structure existante</b>	Il existe déjà un mécanisme de représentation des membres de la communauté, qui peut être formel ou informel. Les représentants appartiennent généralement à une ou plusieurs des catégories suivantes : autorités locales, chefs tribaux ou religieux, groupes de la société civile, conseil des personnes déplacées et personnel de la Société nationale.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Une structure existante est immédiatement opérationnelle.</li> <li>• Cette solution fonctionne généralement bien dans le cas de communautés homogènes (par exemple, des membres d'une même tribu, du même groupe de personnes déplacées, etc.).</li> <li>• Les membres de la communauté connaissent déjà les processus consultatifs et décisionnels existants.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cette structure peut ne pas représenter les intérêts de toute la communauté<sup>27</sup>.</li> <li>• Elle peut être exposée à un risque de corruption.</li> <li>• Elle peut manquer de neutralité, d'impartialité et/ou d'indépendance.</li> </ul>	<p>Lorsqu'il existe déjà un mécanisme de représentation, consultez (discrètement) divers membres de la communauté, y compris les minorités et groupes vulnérables, pour vous assurer qu'ils se sentent convenablement représentés.</p> <p>Le recours aux structures existantes peut être une solution pratique lorsque le temps manque ou qu'il s'agit d'une activité ponctuelle.</p> <p>Si nécessaire, veillez à contrebalancer le pouvoir de ces parties prenantes, par exemple, en incluant des membres « lambda » de la communauté.</p>

<sup>27</sup> Il peut arriver que des groupes appartenant à une minorité religieuse, ethnique ou autre, ainsi que des personnes vulnérables, telles que des personnes âgées, des enfants ou des personnes handicapées, ne soient pas correctement représentés par la structure existante.

Organe représentatif	Description	Avantages	Risques	Recommandations
<b>Création d'un nouvel organe ou comité représentatif<sup>28</sup></b>	En l'absence de structure existante ou capable de garantir un processus équitable et transparent, il est possible de créer un comité.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un nouveau comité assure une représentation adéquate de la communauté.</li> <li>• Si l'on prend toutes les précautions nécessaires, la création d'un nouveau comité suscite une forte adhésion.</li> <li>• Celui-ci est susceptible d'être plus indépendant à l'égard des structures de pouvoir existantes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cette solution prend plus de temps.</li> <li>• Les meneurs locaux peuvent résister s'ils considèrent que leur autorité est remise en question.</li> <li>• Les membres du comité peuvent subir la pression de leurs pairs.</li> </ul>	<p>Créer un comité est particulièrement utile lorsque le CICR envisage un soutien prolongé. Cela est conseillé lorsqu'il existe un risque élevé de fraude, de partialité, etc.</p> <p>Les membres du comité doivent être choisis de façon transparente et inclusive.</p> <p>La composition du comité doit être représentative de la communauté en termes d'appartenance tribale, de statuts, de genre, etc.</p> <p>Si la structure est appelée à durer dans le temps, il est conseillé d'en renouveler la composition de temps à autre au travers d'un processus transparent.</p>

Tableau 6 : Le CICR peut s'appuyer sur des structures existantes pour représenter une communauté ou suggérer de créer un nouveau comité. Des solutions intermédiaires sont aussi envisageables.

### De quelle manière les communautés peuvent-elles participer aux projets EcoSec ?

Les activités et décisions spécifiques auxquelles les communautés peuvent être associées, ainsi que le niveau de responsabilité qui leur est accordé, varient considérablement selon le type d'assistance fourni, la situation locale, ainsi que la capacité et la volonté des personnes de participer.

L'un des aspects les plus importants d'une intervention EcoSec consiste à définir les extrants du projet. Chaque fois que cela est possible, ceux-ci doivent être choisis en concertation avec la communauté bénéficiaire. L'exemple ci-dessous montre qu'une forte participation reste possible même lors de crises aiguës ou chroniques, dans le cadre desquelles le CICR fournit des secours.

<sup>28</sup> Le terme « comité » (ou conseil, groupe de travail, etc.) sera désormais utilisé pour désigner les groupes établis à cette fin et dont la composition est représentative de la communauté de bénéficiaires dans son ensemble.

L'évaluation d'une communauté de personnes déplacées revenues chez elles, près de Mutakato (territoire de Walikale, République démocratique du Congo), a montré que ces personnes avaient besoin d'aide pour retrouver des conditions de vie décentes. Pour identifier leurs priorités, il a été demandé à chacun des villages concernés d'indiquer, par ordre d'importance, les articles dont ils avaient le plus besoin. Les différentes listes ont ensuite été regroupées afin de ne retenir que les 50 articles les plus importants pour améliorer les conditions de vie des ménages et renforcer leurs moyens d'existence. Par la suite, les bénéficiaires ont pu se procurer ces articles à l'occasion d'une « foire aux bons ».

Rang	Article/genre	Détail	Catégorie	Demandes	Note moyenne	Déjà inclus dans l'assortiment d'articles ménagers de première nécessité du CICR
1	Femme	Pagne (qualité « malewa/C'est le moment »)	Vêtements	5	1	Oui
2	Femme	Pagne (qualité « wax »)	Vêtements	8	5	Oui
3	Homme et femme	Babouches	Chaussures	3	9	Non
4	Casserolles	12 pièces	Ustensiles de cuisine	6	11	Partiellement
5	Homme	Chemise	Vêtements	5	12	Oui
6	Femme	Robe	Vêtements	2	13	Oui
7	Matelas	Épais (30 cm)	Literie	6	13	Partiellement (natte)
8	Femme	Costume	Vêtements	3	13	Non
9	Femme	Chaussures basses	Chaussures	8	14	Non
10	Matelas	Moyen (12 cm)	Literie	8	14	Partiellement (natte)
11	Femme	Justaucorps	Vêtements	4	15	Non
12	Assiettes	5 pièces	Ustensiles de cuisine	10	17	Oui
13	Homme	Pantalon	Vêtements	9	18	Oui
14	Assiettes	3 pièces	Ustensiles de cuisine	8	18	Oui
15	Homme	« Ketch » (chaussures de sport)	Chaussures	3	18	Non
16	Homme	Mocassins	Chaussures	8	19	Non
17	Baignoire	Baignoire pour bébé	Récipient d'eau	3	20	Non
etc.						

Tableau 7: Extrait de la liste consolidée des articles non alimentaires de première nécessité, Mutakato, République démocratique du Congo.

L'ordre de priorité des articles a été déterminé par la communauté.

Les communautés peuvent être associées à un large éventail de décisions – telles que celles liées aux extrants d'un projet – et d'activités tout au long du cycle d'un projet. Le tableau ci-dessous en recense quelques exemples.

Étape du projet	Décisions et activités auxquelles les communautés peuvent participer <sup>29</sup>
Communication	Choix de l'approche et des moyens de communication.
Participation	Choix de l'organe représentatif de la communauté (structure existante ou nouveau comité).  Définition de la manière dont l'organe consultera la communauté et tirera des conclusions (officiellement ou non).
Mise en œuvre d'un mécanisme de retours d'information et de réclamation	L'organe représentatif de la communauté peut recevoir, enregistrer et traiter les réclamations en concertation avec le personnel EcoSec.
Choix des extrants du projet	Choix des biens et/ou des services.  Choix de la modalité et du mécanisme de transfert.  Détermination des quantités, du calendrier, de la fréquence, du conditionnement, etc.
Définition des critères de sélection des bénéficiaires	Les critères établis pour bénéficier de l'assistance EcoSec sont harmonisés avec la façon dont les membres de la communauté perçoivent leur propre vulnérabilité.
Enregistrement des bénéficiaires	Cette étape peut être réalisée par des représentants de la communauté (EcoSec vérifiant un pourcentage des enregistrements).
Achat	La communauté peut être consultée au sujet des achats à réaliser localement plutôt qu'à l'extérieur, ainsi que des fournisseurs favoris (le choix final revenant à Log).
Conclusion de contrats avec des prestataires de services (financiers ou autres)	La communauté peut être consultée, la décision revenant au CICR.
Transport	La communauté peut réparer des tronçons de route endommagés et organiser l'acheminement des marchandises jusqu'aux domiciles des personnes âgées ou affaiblies.
Réception des biens	Choix du site et de la date de distribution.  La communauté peut être responsable du déchargement.  EcoSec se charge de compter les articles et de signer les listes de colisage.
Vérification de l'identité des bénéficiaires (pendant la distribution de l'aide)	Le comité ou les dirigeants communautaires peuvent confirmer l'identité des bénéficiaires et se porter garants des personnes qui se présentent au nom de leurs proches.
Distribution de biens	La communauté peut assurer la sécurité sur le site de distribution.  Des biens et de l'argent peuvent être distribués à des ménages par des représentants communautaires (distribution indirecte)

<sup>29</sup> Pour chaque décision, le niveau de participation de la communauté peut aller de faible (consultation non contraignante destinée à identifier les préférences de la communauté) à élevé (décision prise par la communauté). Il convient d'encourager un fort niveau de participation dans toute la mesure du possible.

Étape du projet	Décisions et activités auxquelles les communautés peuvent participer <sup>29</sup>
Prestation de services	Des personnes peuvent être formées à fournir elles-mêmes certains services au sein de leur communauté, comme intervenir en tant qu'agents communautaires de santé animale, techniciens agricoles et piscicoles, agents de promotion de l'hygiène, etc.
Suivi	<p>Établissement des indicateurs communautaires. Ceux-ci doivent mettre l'accent sur les changements auxquels les personnes s'attendent dans le cadre du projet.</p> <p>Des membres du comité/référents peuvent mesurer les indicateurs communautaires, faire remonter des informations et participer à une session d'analyse qualitative.</p> <p>Les membres de la communauté peuvent réagir individuellement <i>via</i> le mécanisme de retours d'information et de réclamation.</p> <p>Des agents techniques assurent un suivi auprès des bénéficiaires et font remonter des informations au CICR.</p>
Établissement des rapports	<p>Les comités peuvent participer à l'établissement des rapports.</p> <p>Des observateurs/techniciens locaux soumettent des rapports réguliers sur l'avancement du projet.</p>

Tableau 8 : Exemples de rôles pouvant être confiés à des communautés de bénéficiaires lors de la conception et de la mise en œuvre d'un projet.

Ce tableau montre que, quelle que soit l'intervention, il est toujours possible de confier des responsabilités aux communautés de bénéficiaires. Les limites de cette participation seront bien entendu dictées par les circonstances. La volonté des personnes de s'engager dans le processus est tout aussi vitale et doit être évaluée le plus tôt possible. Si elles ne sont pas prêtes à investir de leur temps dans des activités participatives, une approche inclusive pourrait fort bien se révéler impossible à mettre en œuvre.

### Officialiser la participation communautaire – Protocole d'accord

Dans certains projets EcoSec, des communautés, des individus ou des institutions locales ne se contentent pas de participer mais assument également la responsabilité de tâches importantes. Dans ce cas de figure, leur contribution constitue un élément central de la stratégie du projet et est indispensable pour atteindre les objectifs établis. Ces contributions peuvent se concrétiser de diverses manières, par exemple :

- **Gestion/maintenance adéquate des actifs** : la communauté est responsable de la bonne gestion des outils qui lui ont été donnés et de l'entretien régulier des canaux d'irrigation réhabilités.
- **Prestation d'un service** : avec le soutien financier et logistique du CICR, le ministère des Ressources animales mène une campagne de vaccination du bétail.
- **Utilisation des transferts monétaires** : des bénéficiaires utilisent les aides monétaires du CICR pour acquérir des intrants nécessaires à la reconstruction et à l'exploitation de serres.

Il est conseillé d'officialiser un minimum ces collaborations en clarifiant les rôles dans un protocole d'accord ou une lettre d'accord.

Le tableau ci-dessous résume les points devant obligatoirement être abordés dans un protocole d'accord<sup>30</sup>.

Sections du protocole d'accord	Description
Présentation des parties	Liste des parties à l'accord et désignation de leurs représentants.
Contexte du projet	Introduction décrivant le contexte de l'accord et la finalité du projet.
Liste des tâches	Description claire des rôles et des responsabilités de chacune des parties.
Intrants prévus	Liste des biens, services et/ou fonds devant être mis à disposition par chaque partie, ainsi que leur valeur et, le cas échéant, les conditions de paiement.
Calendrier	Échéances et période couverte par l'accord, clause d'annulation, force majeure.
Divers	Conformité avec les normes en matière de redevabilité à l'égard des populations touchées et celles relatives à la protection des données, suivi, utilisation de l'emblème, etc.
Confidentialité	Degré de confidentialité et durée de cette obligation, code de conduite du CICR.
Modifications	Conditions de modification du protocole d'accord.
Responsabilité	Description des droits applicables (ou non), couverture d'assurance, engagement à ne pas débaucher le personnel de l'autre partie, etc.
Arbitrage et droit applicable	Conséquences de la violation des dispositions de l'accord, tribunal compétent en cas de litige, clause d'immunité.
Signatures	Signature du document par les représentants habilités.

Tableau 9 : Points à inclure dans un protocole d'accord.

### 2.1.3 RÉCEPTION DES OBSERVATIONS, DES QUESTIONS ET DES RÉCLAMATIONS

Permettre aux communautés touchées par une crise de formuler des observations, d'adresser des réclamations ou tout simplement de poser des questions, constitue l'un des principaux piliers de la politique du CICR en matière de redevabilité. En pratique, la meilleure façon de satisfaire à cette exigence consiste à établir un mécanisme officiel de retours d'information et de réclamation. Pour le CICR, ce type de mécanisme offre aussi un excellent moyen de suivre ses activités en temps réel, permettant ainsi à son personnel d'apporter rapidement d'éventuels ajustements nécessaires à ses projets. Dans l'idéal, chaque grande délégation opérationnelle devrait établir de manière permanente un tel mécanisme pour l'ensemble des programmes – en plus de ceux d'EcoSec – chaque fois que cela est nécessaire. Toutefois, la mise en œuvre d'un tel mécanisme peut prendre beaucoup de temps. Comme l'illustre le graphique ci-dessous, le bureau de Slaviansk en Ukraine a reçu près de 500 appels au cours du seul mois de juillet 2016. Il convient donc de bien évaluer les avantages attendus pour les bénéficiaires et le CICR au regard du surcroît de travail généré. Si une délégation ne possède pas les ressources nécessaires pour un mécanisme permanent de ce type, le personnel EcoSec doit faire de son mieux pour respecter les normes minimales énoncées dans la fiche d'information de l'Unité sur la redevabilité à l'égard des populations touchées<sup>31</sup>.

<sup>30</sup> Un modèle de protocole d'accord est disponible dans l'ESRC.

<sup>31</sup> CICR, *Fiche d'information EcoSec sur la redevabilité envers les populations affectées*, Genève, 2014.

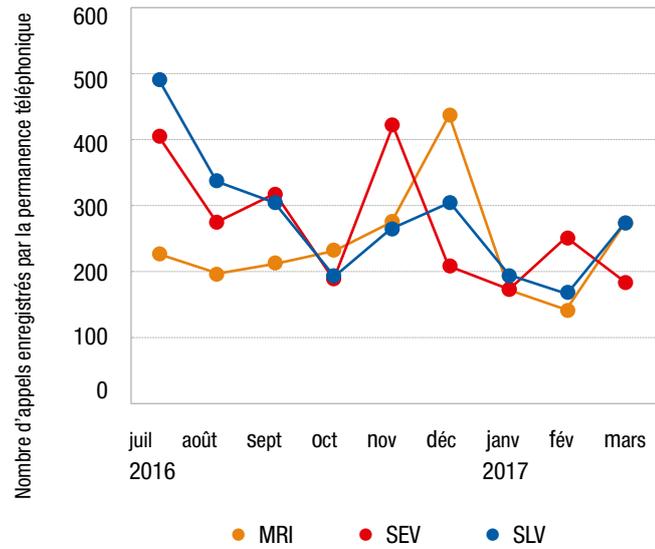


Figure 13: En Ukraine, 300 appels en moyenne ont été reçus par bureau et par mois. Les pics de novembre et décembre 2016 coïncident avec le début des distributions.

### Création d'un mécanisme de retours d'information et de réclamation<sup>32</sup>

Il convient de suivre les étapes suivantes pour établir un mécanisme permettant aux bénéficiaires de faire remonter leurs observations et leurs réclamations.

#### Définir les utilisateurs du mécanisme

Bien qu'un service de retours d'information cible essentiellement les bénéficiaires d'un projet et les autres membres des communautés concernées, il peut aussi être utilisé par des partenaires (personnel de la Société nationale) et d'autres acteurs locaux (autorités, opérateurs du marché, etc.). Connaître les profils des futurs utilisateurs du mécanisme aidera à adapter celui-ci à son public.

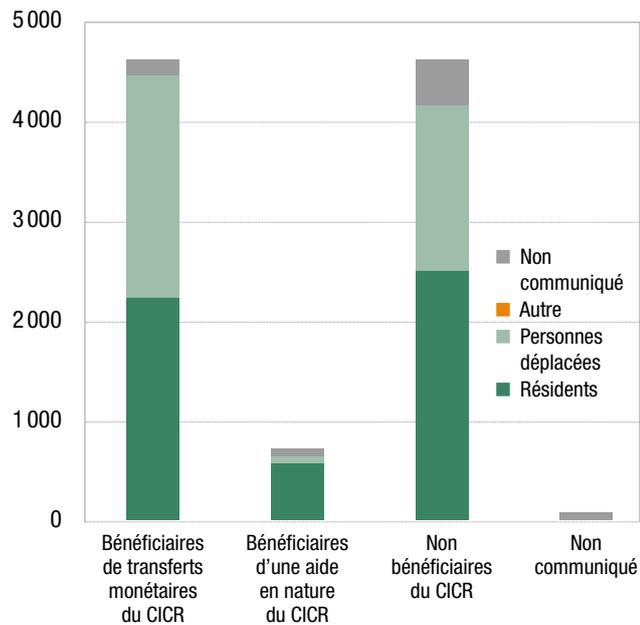


Figure 14: Répartition des personnes qui ont appelé la permanence téléphonique du CICR en Ukraine entre juillet 2016 et mars 2017. Près de la moitié des appels n'émanaient pas de bénéficiaires.

<sup>32</sup> Également appelé « centre de contact communautaire ».

### Fonctions principales du mécanisme

Pour chaque groupe d'utilisateurs potentiels, il convient d'anticiper les raisons probables pour lesquelles ils pourraient utiliser le mécanisme. En général, les personnes appellent pour :

- s'informer sur les activités (type d'assistance, dates, lieu, critères, processus d'enregistrement, etc.);
- s'informer sur les droits à bénéficier de l'assistance (pour elles-mêmes, des personnes absentes, des proches, des groupes de bénéficiaires potentiels « oubliés », etc.);
- s'informer sur des aspects techniques (par exemple, modalités de transfert d'argent mobile);
- signaler la perte d'une carte d'enregistrement, d'une carte bancaire, etc.;
- formuler des critiques ou des suggestions concernant le projet;
- formuler des observations sur les insuffisances du CICR ou celles de ses partenaires;
- remercier le CICR.

En parallèle, il est important de réfléchir aussi aux *avantages que le CICR peut retirer* de ces contacts. Entre autres bienfaits possibles, un tel mécanisme peut aider l'institution à :

- identifier ses propres insuffisances;
- identifier les insuffisances de ses partenaires et des acteurs locaux;
- réaliser un suivi de la situation, lorsque les bénéficiaires signalent d'importants changements dans la situation générale (concernant les conditions de sécurité, les marchés, le nombre de personnes déplacées, etc.);
- obtenir de nouvelles idées auprès des bénéficiaires.

### Anticiper les éventuelles questions et observations

Il peut s'avérer utile de chercher à savoir qui aura recours au mécanisme et pourquoi. Cela permet de mettre en place des outils appropriés pour assurer une permanence téléphonique efficace<sup>33</sup> et de mieux cibler les informations qui seront fournies aux bénéficiaires à propos du projet et du mécanisme lui-même pendant la phase initiale du projet. À défaut d'être suffisamment informés sur ce dispositif et sa finalité, les utilisateurs risquent de soumettre des observations inutiles ou peu pertinentes.

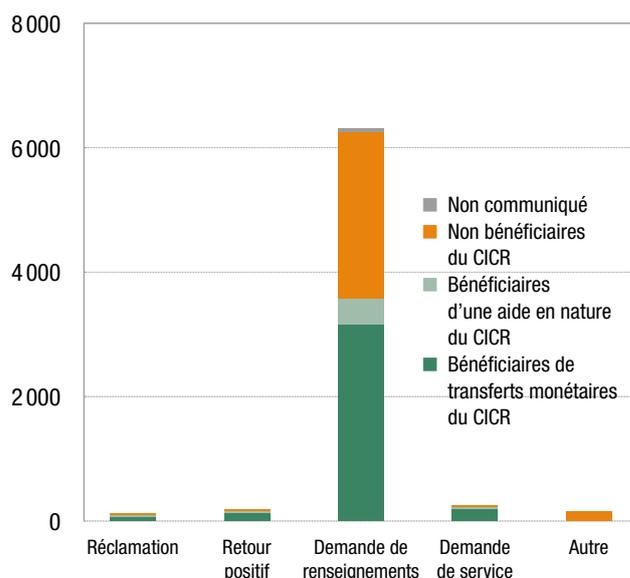


Figure 15 : Répartition des appels reçus dans le cadre d'une opération de secours dans l'est de l'Ukraine, en 2016-2017.

<sup>33</sup> Comme des fiches de saisie et d'analyse des données, des foires aux questions ou des procédures opérationnelles standard.

Dans l'exemple illustré ci-dessus, une grande majorité des personnes qui ont appelé le CICR ne cherchaient pas à faire remonter des observations mais à obtenir des renseignements. Cela peut laisser penser que les informations diffusées auprès des communautés lors du lancement du projet n'étaient pas suffisantes, d'où l'utilité d'anticiper les besoins d'information en préparant des listes de questions-réponses récurrentes (« foires aux questions », ou FAQ), et ce dès le début du projet.

### **Quels circuits d'information utiliser?**

Lorsque cela est possible, les bénéficiaires doivent disposer de plusieurs circuits pour communiquer avec le CICR<sup>34</sup>. Ces circuits doivent être accessibles, appropriés et acceptables culturellement.



Figure 16 : Parfois, une simple boîte à suggestions reste la meilleure solution.

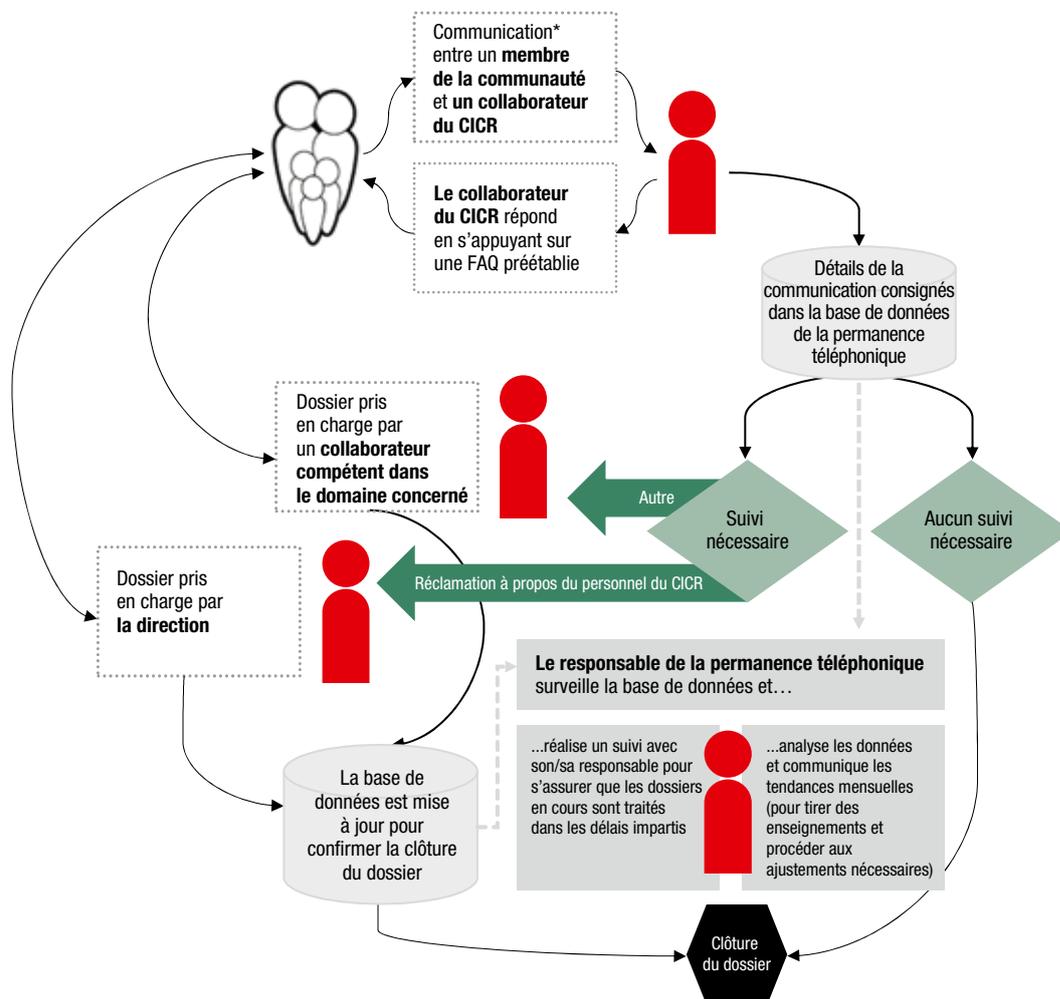
<sup>34</sup> Par exemple, des entretiens en personne, un numéro d'appel, des réseaux sociaux et une adresse postale.

### Convenir d'une procédure standard pour traiter les retours d'information, les questions et les réclamations.

Pour être efficace, une procédure de traitement des retours d'information et des réclamations doit inclure plusieurs éléments fondamentaux :

- des lignes directrices ou des procédures opérationnelles standard relatives au traitement des retours d'information, des réclamations et des questions ;
- une foire aux questions (FAQ) permettant aux utilisateurs d'obtenir plus facilement des réponses ;
- un système de consignation, de suivi et d'enregistrement des retours d'information ;
- une procédure d'examen des réclamations, par exemple lors des réunions de groupe ;
- un délai pour accuser réception des demandes, résoudre les problèmes et apporter des réponses.

Le schéma ci-dessous illustre le fonctionnement possible d'une telle procédure.



\*Le terme « communication » peut désigner ici le fait de partager une information, poser une question, présenter une demande, formuler une observation ou une réclamation.

Figure 17 : Schéma montrant l'organisation possible d'une procédure de traitement des retours d'information.

### ***Informez la communauté de l'existence du mécanisme de retours d'information et de réclamation***

Votre dispositif aura beau être le plus performant du monde, il ne sera d'aucune utilité si personne ne sait qu'il existe. De plus, la qualité des retours d'information n'en sera que meilleure si les usagers savent qui recevra leurs observations et comment seront traitées leurs demandes ou les renseignements qu'ils fournissent.

### ***Utiliser les retours d'information***

L'ensemble des observations et des réclamations communiquées au CICR doivent être directement enregistrées dans la base de données utilisée pour le suivi du projet et, le cas échéant, donner lieu à des changements dans la mise en œuvre.

### **Quelles informations enregistrer ?**

Les catégories de données suivantes peuvent être utilisées pour enregistrer un appel ou un contact dans la base de données :

- date (date, numéro de semaine, mois, année) ;
- site du CICR ;
- nom du collaborateur saisissant l'information ;
- lieu d'origine de l'appel (ventilé par niveau administratif pertinent) ;
- information sur le correspondant (bénéficiaire ou non, nom, numéro de téléphone, statut, numéro d'identification du bénéficiaire, etc.) ;
- objet de l'appel (programme en question, description détaillée du problème) ;
- menaces (l'interlocuteur profère-t-il des menaces à l'encontre du personnel du CICR ou d'autres personnes ?) ;
- sensibilité (si l'information est sensible, de quelle manière devrait-elle être utilisée ? Peut-elle être communiquée ?) ;
- suivi nécessaire.

*Un exemple de base de données de permanence téléphonique peut être consulté sur le Wiki EcoSec (page consacrée à la collecte et à l'analyse de données).*

## **2.1.4 COORDINATION AVEC D'AUTRES ACTEURS**



Figure 18 : à Baganga, aux Philippines, réunion de coordination entre le CICR et la Croix-Rouge locale au lendemain du typhon Bopha.

Pour une efficacité optimale, les programmes d'assistance du CICR doivent être bien intégrés dans le paysage humanitaire local. Celui-ci désigne l'ensemble des activités humanitaires passées, présentes et futures menées par d'autres organisations, des entités publiques et la communauté même. La coordination est le processus visant à combiner, de façon complémentaire, l'action de ces différents acteurs. Plus précisément, la coordination poursuit les objectifs suivants :

- optimiser l'utilisation des ressources en s'assurant que les projets sont complémentaires et en évitant les doubles emplois ;
- se mettre d'accord sur des normes locales, de sorte que les différents acteurs adopteront tous la même approche (par exemple, les salaires journaliers pour les projets « argent contre travail », les montants des transferts monétaires recommandés par secteur, etc.) ;
- permettre un transfert harmonieux des responsabilités entre les groupes humanitaires, les entités publiques et les acteurs locaux.

En pratique, la coordination de l'aide humanitaire se fait généralement dans le cadre du système d'approche intersectorielle de l'ONU. Il s'agit de groupes d'acteurs intervenant dans des domaines communs et qui se réunissent régulièrement pour coordonner leur action face à une crise humanitaire<sup>35</sup>. Là où l'ONU ne mène pas d'activités, des réunions de coordination peuvent également être organisées par les autorités ou la Société nationale.

### Limites de la coordination

Lorsque vous coordonnez vos activités avec celles d'autres acteurs, il est important d'évaluer la fiabilité de ces derniers. Dans la mesure où la coordination porte généralement sur des activités futures, elle se fonde en bonne partie sur des *intentions* (« Nous allons distribuer des rations complètes de nourriture le mois prochain. »). L'expérience montre cependant qu'il peut exister un écart considérable entre les bonnes intentions d'une organisation et ce qu'elle est effectivement en mesure d'accomplir. Par conséquent, et tout particulièrement dans les contextes de crise aiguë où des vies sont en jeu, le CICR se doit d'insister autant que possible sur la nécessité d'une approche pragmatique, dans le cadre de laquelle seules les activités prévues par d'autres organisations qui disposent déjà des financements et du personnel nécessaires peuvent être réellement prises en compte<sup>36</sup>. Dans le cas contraire, lorsque le CICR s'abstient de porter secours à une communauté donnée parce qu'une autre organisation s'est engagée verbalement à le faire, et que celle-ci ne peut pas tenir parole, la communauté en question risque d'en souffrir. Dans ce type de situation, ce sont avant tout les intérêts de la communauté concernée qui doivent guider la décision du CICR sur la nécessité, ou non, de fournir une assistance.

### Questions liées à la protection des données

Pour coordonner efficacement leurs activités, les acteurs doivent parfois se communiquer des listes de bénéficiaires, des contacts locaux ainsi que d'autres données personnelles. Ces échanges doivent être réalisés dans le respect du cadre de protection des données<sup>37</sup> de la délégation et exigent le consentement des personnes dont les données seront transmises.

35 Les principaux secteurs sont la protection, la sécurité alimentaire, l'approvisionnement en eau, l'assainissement et l'hygiène (WASH), le logement d'urgence et les articles ménagers de première nécessité.

36 Bien que cette information ne soit pas toujours disponible, il convient de s'efforcer d'évaluer objectivement la fiabilité de tout engagement pris verbalement.

37 La politique de la délégation en matière de sécurité de l'information, qui fait partie intégrante des directives de sécurité de chaque délégation, doit également être prise en compte.

## 2.1.5 CRITÈRES DE SÉLECTION DES BÉNÉFICIAIRES

Tous les programmes d'assistance qui ciblent des bénéficiaires individuels ou des ménages doivent déterminer qui peut, ou non, prétendre à recevoir une aide. Afin de s'assurer que le choix se fasse de manière transparente et en tenant compte des besoins, les organisations humanitaires utilisent des critères de sélection.

Pour être appropriés, ceux-ci doivent être :

- étroitement liés à la vulnérabilité<sup>38</sup> ;
- bien compris et acceptés par la communauté ;
- faciles à vérifier.

Le tableau ci-dessous présente une liste non exhaustive des critères les plus utilisés. Ceux-ci sont regroupés en fonction des catégories utilisées dans le cadre conceptuel EcoSec (CCE).

Catégorie du CCE	Critères	Vérifications	Recommandations
Aspects démographiques	Lieu : ville, village, quartier, etc.	++++	<p>Ce critère est normalement facile à vérifier lorsque la communauté est stable. Les personnes peuvent être enregistrées chez elles ou dans un abri de secours. Des cartes d'identité peuvent également servir à confirmer le lieu de résidence.</p> <p>Le lieu est un critère fondamental car chaque projet se déroule dans un périmètre défini.</p>
	Statut : déplacé-e, résident-e, rapatrié-e, famille hôte, réfugié-e, etc.	+++	<p>Il est possible de vérifier ce critère quand les personnes sont regroupées dans des lieux spécifiques ou possèdent un document attestant leur statut. Lorsqu'elles sont mélangées à d'autres groupes (par exemple, les résidents), il est nécessaire de convenir d'un moyen de vérification adapté au contexte.</p> <p>Après le lieu, le statut est probablement le critère le plus utilisé pour les projets EcoSec.</p>
	Groupe ethnique/religieux	+	<p>La situation de vulnérabilité est parfois liée à l'appartenance à un certain groupe ethnique ou religieux. En réalité, il n'est généralement pas possible d'utiliser ce critère pour fournir une assistance<sup>39</sup>. Cependant, les personnes issues d'un groupe vulnérable ont tendance à se rassembler dans les mêmes quartiers ou camps. Dans la plupart des cas, ces groupes peuvent alors être aidés sur la base de leur lieu de résidence et/ou de leur statut.</p>

<sup>38</sup> Les critères de sélection doivent tenir compte des facteurs qui contribuent à la vulnérabilité des personnes ; ces facteurs sont identifiés pendant la phase d'évaluation initiale.

<sup>39</sup> Bien que l'appartenance ethnique d'un groupe de personnes coïncide souvent avec sa vulnérabilité, il n'est pas conseillé d'en faire un critère. Au Myanmar, des membres de la communauté Rohingya peuvent recevoir de l'aide sur la base de leur lieu de résidence (camp), de leur statut (déplacés internes) ou de leur vulnérabilité (conditions de vie déplorables, consommation alimentaire insuffisante, absence d'accès aux marchés, etc.) mais pas sur la base de leur identité en tant que Rohingyas.

Catégorie du CCE	Critères	Vérifications	Recommandations
<b>Actifs physiques<sup>40</sup></b>	Machines, moyens de transport, bétail, récoltes, etc.	++	Alors que la perte ou la destruction de moyens de production peut être étroitement liée à la vulnérabilité, ce critère est souvent difficile à évaluer (présence et propriété des récoltes, du bétail, etc.)
<b>Actifs humains</b>	Ratio de dépendance; genre de la personne à la tête du ménage; victimes de mines; présence dans la famille de personnes handicapées, souffrant de malnutrition ou de maladie chronique; orphelins; veuves; détenus libérés, etc.	++++ (composition de la famille) ++ (état nutritionnel/de santé)	Le capital humain est probablement le facteur le plus important pour prédire la capacité d'un ménage à faire face à l'adversité et à se relever. Particulièrement dans les contextes de crise chronique ou post-crise, les critères liés à cet aspect sont extrêmement utiles. L'évaluation de l'état nutritionnel ou de santé des personnes exige des compétences spécifiques.
<b>Stratégies d'existence</b>	Agriculture, élevage, pêche, emploi, etc.	+++	Les chocs touchent parfois plus certaines activités de subsistance que d'autres. Lors d'une sécheresse, par exemple, il peut être adapté de venir en aide aux fermiers mais pas aux éleveurs (nomades) ou aux commerçants. Dans ce type de situation, il peut être justifié de cibler des personnes en fonction de leur activité économique.
<b>Résultats des moyens d'existence</b>	Conditions de vie : type et état de l'abri, présence d'articles ménagers de première nécessité, accès aux installations d'eau potable et d'assainissement, etc.	++++	Lorsque les conditions de vie sont en jeu, ces critères sont utiles car ils sont souvent faciles à vérifier par l'observation.
	Consommation alimentaire (quantité et/ou qualité)	++	Ce critère est un bon indicateur pour évaluer l'insécurité économique mais pas pour sélectionner des bénéficiaires, étant donné que chaque ménage devrait être évalué et que la consommation alimentaire est susceptible de varier considérablement dans le temps.
	Revenu par personne, couverture du panier de consommation minimal, etc.	++	Ces critères sont fiables mais vérifiables seulement à petite échelle, par exemple lors d'une situation de crise chronique ou de post-crise, lorsque l'on envisage la mise en place d'initiatives microéconomiques <sup>41</sup> .

<sup>40</sup> Au sujet des abris d'urgence et des articles ménagers de première nécessité, voir la catégorie « résultats des moyens d'existence » plus bas dans ce tableau.

<sup>41</sup> Les lieux comme l'Ukraine, où ce type de données est généralement disponible, constituent une exception.

Catégorie du CCE	Critères	Vérifications	Recommandations
<b>PIP</b>	Accès aux services, infrastructures publiques/communes	++++	Particulièrement pertinent pour les projets visant à remettre en état un service ou une infrastructure.
	Assistance fournie par d'autres acteurs	++++	Selon la situation, cet aspect peut être interprété soit comme un signe de vulnérabilité (un autre acteur a identifié le groupe comme étant vulnérable, il a donc besoin d'assistance), soit comme l'indice d'une vulnérabilité réduite (il a déjà été pris en charge, il n'est donc pas nécessaire de l'inclure). Ce critère est facile à vérifier lorsqu'il est possible d'accéder à des registres de bénéficiaires.
<b>+</b>	<b>Vérification non recommandée</b>		
<b>++</b>	<b>Vérification difficile</b>		
<b>+++</b>	<b>Vérification possible</b>		
<b>++++</b>	<b>Vérification facile</b>		

Tableau 10: Aperçu des critères de sélection des bénéficiaires, classés selon les catégories du cadre conceptuel EcoSec.

### Distribution universelle ou assistance ciblée

C'est le contexte qui détermine les critères à appliquer et leur nombre. Lorsque des communautés entières subissent une crise aiguë et que leurs besoins doivent être satisfaits de toute urgence, les organisations humanitaires privilégient souvent une assistance universelle, c'est-à-dire adressée à l'ensemble des membres de la communauté concernée. Lors de crises chroniques, pendant lesquelles la vie des personnes n'est pas en jeu et que seule une partie de la communauté est touchée, il est généralement recommandé d'apporter de l'aide uniquement aux ménages les plus vulnérables. Cette approche est appelée « assistance ciblée ». Le tableau ci-dessous compare les deux approches.

	Distribution universelle	Assistance ciblée
<b>Situation</b>	Les besoins sont homogènes et urgents (crise aiguë).	Les besoins sont hétérogènes et, pour l'essentiel, non vitaux (crise chronique).
<b>Critères</b>	Le critère principal est « l'appartenance à un certain groupe ou à une certaine communauté ». En général, la communauté est délimitée géographiquement (par exemple, tous les résidents du village A).	Dans ce cas de figure, un critère géographique (village A) est combiné à d'autres critères tels que le revenu par personne ou l'état nutritionnel (par exemple, des enfants souffrant de malnutrition sévère).
<b>Exemple</b>	Dans un quartier où se déroulent de violents combats et où les déplacements sont limités, tous les résidents restés sur place reçoivent des rations de nourriture sèche.	Au sein d'un groupe de personnes déplacées de longue date dans une zone urbaine, tous les ménages dirigés par une femme reçoivent régulièrement de petites allocations (filet de sécurité).
<b>Avantages</b>	Rapide à mettre en œuvre. Efficace pour sauver et protéger des vies menacées. Bien acceptée par la communauté.	Bon rapport coût-efficacité. Assistance fondée sur les besoins. Appréciée des donateurs.
<b>Inconvénients</b>	Risque d'inclure des ménages qui n'ont pas besoin d'assistance. Coûteuse. D'autres groupes ou communautés peuvent faire pression pour bénéficier également du programme.	Pas toujours bien acceptée par les communautés. L'enregistrement des bénéficiaires peut être difficile et prendre du temps. Le ciblage peut susciter des tensions. Peut saper les mécanismes de solidarité existants au sein d'une communauté.

Tableau 11: Sans être clairement définis, les termes *distribution universelle* et *assistance ciblée* sont souvent utilisés sur le terrain. Le tableau ci-dessus résume certains des aspects les plus importants des deux approches.

Lorsqu'elles définissent les critères d'enregistrement, les équipes terrain doivent souvent arbitrer entre des critères acceptables aux yeux de la communauté et les exigences à respecter en matière de redevabilité envers les donateurs (rapport coût-efficacité) et d'impartialité (assistance strictement fondée sur les besoins).

*À Khaiwan al Median, au Yémen, à la suite d'une requête d'une communauté locale, le CICR a convenu d'inclure des familles hôtes lors de la première distribution réalisée dans le cadre d'un programme d'aide alimentaire, initialement destiné aux déplacés internes, même si, stricto sensu, leurs besoins ne justifiaient pas une aide d'urgence.*

Le choix des critères de sélection des bénéficiaires devrait, dans la mesure du possible, être réalisé conjointement avec la communauté concernée et avec la participation des autorités locales.

## 2.1.6 ENREGISTREMENT DES BÉNÉFICIAIRES

Les critères de sélection retenus au terme de l'étape précédente sont appliqués à la communauté concernée pendant la phase d'enregistrement des bénéficiaires. Cela permet au CICR de distinguer entre les personnes qui peuvent prétendre à recevoir une aide et ceux dont ce n'est pas le cas, et d'enregistrer les noms des bénéficiaires. Identifier les bénéficiaires par leur nom répond à trois grands objectifs :

- améliorer la redevabilité à l'égard des communautés bénéficiaires et des donateurs ;
- distribuer l'aide sur la base de données fiables ;
- permettre à EcoSec de passer des commandes précises auprès de la logistique.

Dans la mesure où le processus d'enregistrement différencie, au sein d'une même communauté, les membres bénéficiaires des non bénéficiaires, il convient de le planifier et de le mettre en œuvre avec soin pour éviter toute confusion et d'éventuelles tensions. Dans cette optique, il est recommandé de mener le processus avec rapidité et efficacité. Par conséquent, au lieu de procéder à l'enregistrement des bénéficiaires dans un même quartier en mobilisant trois volontaires sur dix jours, il peut être préférable de mobiliser trente volontaires pour effectuer cette tâche en une journée. En outre, cela réduit le risque que des personnes n'emménagent dans la zone d'enregistrement ou n'élaborent d'autres stratégies pour accéder à une aide à laquelle elles n'auraient normalement pas droit.

Dans toute la mesure du possible, il est préférable d'enregistrer les bénéficiaires juste avant la date de distribution, afin de s'assurer que la communauté ne connaîtra pas de changements significatifs dans l'intervalle (en termes d'arrivées ou de départs). De plus, des délais prolongés entre l'enregistrement et la distribution effective de l'aide peuvent être source de frustration même parmi les bénéficiaires déjà enregistrés.

### Méthodes d'enregistrement

Les listes de bénéficiaires peuvent être établies selon différentes méthodes, dont voici trois exemples.

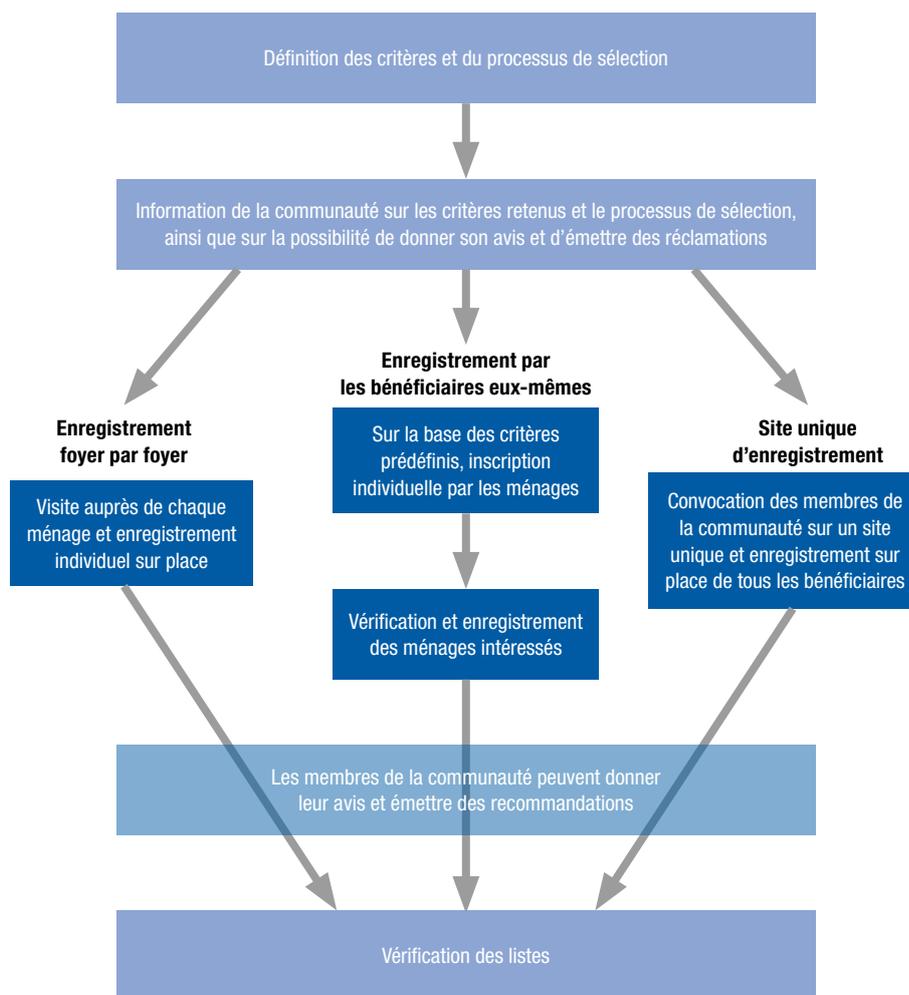


Figure 19: Ces trois méthodes d'enregistrement peuvent être adaptées en fonction du contexte local.

## 1. Enregistrement foyer par foyer



Figure 20 : Camp de réfugiés de Férério, au Burkina Faso. Avec l'aide de volontaires de la Croix-Rouge burkinabè, des collaborateurs du CICR enregistrent des réfugiés maliens avant de distribuer des secours.

L'équipe chargée des enregistrements rend visite à chaque ménage susceptible de bénéficier de l'aide. Cette approche est particulièrement adaptée aux distributions universelles, dans le cadre desquelles toutes les personnes résidant dans un périmètre déterminé (par exemple, un camp de personnes déplacées) ont droit à l'aide. Même si elle donne généralement de bons résultats puisque les listes sont fiables, elle nécessite un accès complet aux personnes ainsi que des ressources humaines considérables. Dans la mesure où l'enregistrement des bénéficiaires suscite, en soi, beaucoup d'attention et d'attentes, il est conseillé de le réaliser rapidement et de façon aussi sereine que possible, peu avant la date de distribution.

## 2. Enregistrement par les bénéficiaires eux-mêmes

Dans un contexte de crise chronique ou de post-crise, où seule une partie de la communauté est susceptible de recevoir une aide, les critères de sélection et le processus d'enregistrement peuvent être rendus publics pour que les personnes intéressées puissent se signaler directement auprès du CICR. Les collaborateurs de l'institution se chargent ensuite de vérifier si elles remplissent bien les conditions au moyen d'un protocole préétabli. Cette procédure est particulièrement adaptée aux projets d'initiatives microéconomiques, par exemple.

### 3. Convocation de la population admissible sur un site unique pour un enregistrement sur place

Cette option peut être adaptée aux contextes dans lesquels la communauté bénéficiaire est bien connue et réside dans un périmètre défini, comme un nouveau camp de personnes déplacées. Les ménages sont invités à se rendre dans un lieu ouvert pour y être enregistrés sur place. Lorsqu'il existe un risque pour que cette démarche attire de nombreuses personnes n'ayant pas droit à l'aide, telles que des membres de communautés voisines ou des personnes déjà enregistrées, des jetons ou des bracelets peuvent être rapidement distribués aux bénéficiaires ciblés. Ces personnes peuvent ainsi revenir ultérieurement pour s'enregistrer au calme, en échange de leur jeton ou de leur bracelet. Certains bénéficiaires chercheront à s'inscrire deux fois. Pour éviter cette situation, il est également possible d'utiliser un tampon de couleur pour marquer la main de ceux déjà inscrits.

#### Enregistrement direct ou indirect

Il existe deux grandes approches pour déterminer qui doit diriger le processus d'enregistrement : enregistrement effectué directement auprès du personnel du CICR ou de la Société nationale, ou par l'intermédiaire d'un tiers agissant au nom du CICR. Ces deux approches sont comparées dans le tableau ci-dessous.

	Enregistrement direct	Enregistrement indirect
<b>Réalisé par</b>	Le CICR et/ou la Société nationale <sup>42</sup>	Les autorités locales, les sages de la communauté, des comités locaux, etc.
<b>Méthode</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enregistrement foyer par foyer</li> <li>• Enregistrement par les bénéficiaires eux-mêmes</li> <li>• Convocation de la communauté sur un site unique pour un enregistrement sur place</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enregistrement foyer par foyer</li> <li>• Convocation de la communauté sur un site unique pour un enregistrement sur place</li> <li>• Création de listes à partir des connaissances de la communauté ou de listes existantes</li> </ul>
<b>Avantages</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Permet au CICR de maîtriser le processus de bout en bout</li> <li>• Produit des résultats fiables dans une bonne mesure</li> <li>• Renforce la crédibilité du processus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'équipe d'enregistrement a des chances d'être familière de la communauté et de ses particularités</li> <li>• Requiert peu de ressources de la part du CICR</li> <li>• Souvent plus rapide que l'enregistrement direct</li> <li>• Lorsqu'il est réalisé correctement, ce processus participatif permet à la communauté de jouer un rôle dans la distribution de l'aide</li> </ul>
<b>Inconvénients</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Peut être perçu comme non participatif</li> <li>• Seul le CICR peut être mis en cause en cas d'erreurs réelles ou perçues dans le processus d'enregistrement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Risque de manipulation et de fraude</li> <li>• Risque d'exclusion des groupes vulnérables</li> <li>• La démarche peut être perçue comme étant partisane</li> <li>• Des listes inexactes sont susceptibles de causer des tensions au sein de la communauté</li> <li>• Les personnes chargées de l'enregistrement peuvent être soumises à des pressions</li> </ul>

<sup>42</sup> Selon la situation sur le terrain.

	Enregistrement direct	Enregistrement indirect
<b>Mesures d'atténuation des risques</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les listes doivent être vérifiées par un représentant de la communauté</li> <li>• Un mécanisme de retours d'information et de réclamation doit être mis en place pour que le CICR et les membres de la communauté assument ensemble la responsabilité</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tenir compte de toutes les informations secondaires à disposition et les recouper avec : <ul style="list-style-type: none"> <li>a) diverses sources internes et externes ;</li> <li>b) des observations directes</li> </ul> </li> <li>• Informer tous les membres de la communauté du projet et du processus (critères, étapes de l'enregistrement, etc.)</li> <li>• Veiller à ce que les responsabilités soient réparties entre les différentes parties prenantes plutôt que d'être monopolisées par une seule personne ou un seul groupe</li> <li>• Si possible, faire en sorte que le CICR puisse contrôler un certain pourcentage de noms enregistrés avant d'approuver la liste. En cas d'erreurs (trop nombreuses), la liste doit être refusée dans sa totalité. Les membres de la communauté doivent être informés de cette vérification afin d'encourager les personnes chargées de l'enregistrement à s'acquitter correctement de leur tâche.</li> </ul>
<b>Utilisation recommandée</b>	Lorsque la communauté est facile d'accès et que des ressources humaines peuvent être mobilisées en quantité suffisante, l'enregistrement direct est recommandé.	L'enregistrement indirect peut être la meilleure option en situation de crise ou lorsque de mauvaises conditions de sécurité empêchent d'accéder facilement à la communauté.

Tableau 12 : Comparaison des méthodes d'enregistrement direct et indirect des bénéficiaires. Dans toute la mesure du possible, les risques associés doivent être soigneusement évalués et maîtrisés en amont.

Si la méthode choisie doit traduire les exigences du CICR, elle doit aussi tenir compte, dans la mesure du possible, des préférences de la communauté locale et des acteurs locaux. Conformément aux recommandations en matière de redevabilité à l'égard des populations touchées, l'ensemble de la communauté doit être informé des critères appliqués, de la méthode d'enregistrement et de la possibilité d'émettre des avis ou des réclamations, à moins qu'il n'existe de bonnes raisons de ne pas le faire<sup>43</sup>.

Avant de procéder à l'enregistrement des bénéficiaires, il convient d'avertir les acteurs importants, tels que les autorités civiles et militaires, ainsi que les éventuels groupes armés actifs dans la zone, et d'obtenir leur consentement.

### Utilisation de listes préparées par d'autres organisations

Il peut arriver qu'une autre organisation humanitaire ait déjà enregistré la population à laquelle le CICR prévoit de porter assistance. Si le groupe en question n'a pas connu de changements majeurs et que les listes ne sont pas remises en cause, le CICR peut les utiliser<sup>44</sup>. Cependant, la liste doit pouvoir être modifiée afin de tenir compte de tous les changements intervenus dans l'intervalle.

<sup>43</sup> Par exemple, si l'on craint que l'activité n'attire trop l'attention ou qu'une connaissance précise du processus d'enregistrement n'aggrave les risques de corruption, etc.

<sup>44</sup> Dans ce cas de figure, il convient de tenir compte des questions liées à la protection des données personnelles.

Le CICR sera parfois contraint d'employer une liste existante par souci de cohérence avec d'autres organisations humanitaires. Prenons l'exemple d'un camp de déplacés. Si le CICR s'engage à distribuer des articles ménagers de première nécessité à une communauté ayant déjà bénéficié d'une distribution de vivres du Programme alimentaire mondial (PAM), renouveler le processus d'enregistrement risque de susciter des tensions et de compromettre l'acceptation de l'une ou l'autre des organisations, voire des deux.

### **Approbation de la liste**

Une fois les listes de bénéficiaires établies, il peut être utile de les soumettre à l'approbation de représentants de la communauté, par exemple un comité local. Non seulement cela permet de repérer plus facilement d'éventuelles erreurs dans l'inclusion ou l'exclusion des personnes, mais cela a également le mérite de montrer sans équivoque aux bénéficiaires que la liste définitive est la responsabilité commune du CICR et des acteurs locaux. Cette précaution peut en outre contribuer à améliorer la sécurité de l'équipe quand elle mène ses activités sur le terrain, notamment dans les contextes où les risques sont élevés. Lorsque des doutes subsistent même après que la liste a été soumise à des membres de la communauté, il est possible de rendre visite à quelques bénéficiaires choisis au hasard. Une vérification supplémentaire peut être réalisée (après la première campagne de distribution) au cours de la visite de suivi, en posant des questions telles que : « Savez-vous si des personnes ont bénéficié de l'aide alors qu'elles n'en avaient pas besoin ? » ou « Le programme a-t-il laissé de côté des personnes qui remplissaient les critères ? ». Il est particulièrement important de vérifier soigneusement la liste lorsque plusieurs distributions sont prévues.

### **À quel point la liste de bénéficiaires doit-elle être fiable ?**

Il convient de s'efforcer d'enregistrer les bénéficiaires de façon efficace, en faisant en sorte que les listes reflètent aussi fidèlement que possible la vulnérabilité de la communauté. Mais la perfection n'est pas de ce monde : aucune liste ne sera jamais exempte d'erreurs. Les communautés frappées par une crise évoluent constamment, de même que les besoins des individus. Souvent, on ne peut pas espérer plus qu'une image relativement précise d'un groupe de personnes vulnérables. Lorsque l'on dresse des listes de bénéficiaires, il convient donc de bien évaluer l'effort nécessaire à consentir, en termes de travail et de temps supplémentaires, pour en améliorer (provisoirement) l'exactitude.

### **Retours d'information et réclamations**

Les membres de la communauté bénéficiaire doivent être en mesure de joindre le CICR et/ou les acteurs locaux pour donner leur avis ou émettre des réclamations au sujet du processus d'enregistrement. Si le CICR a préalablement mis en place un mécanisme de retours d'information et de réclamation, celui-ci peut être utilisé à cette fin. En l'absence de mécanisme formel, il convient de rechercher une solution locale.

Pour anticiper et réduire le nombre de réclamations et de demandes de renseignements, il peut être souhaitable de rédiger une foire aux questions (FAQ) sur des sujets récurrents tels que les critères d'accès à l'aide, le processus d'enregistrement, la protection des données, etc., accompagnée des réponses correspondantes.

### **Quelles sont les informations à recueillir pendant le processus d'enregistrement ?**

Les formulaires d'enregistrement des bénéficiaires se présentent généralement sous un format simple et visent à recueillir les données suivantes :

- A. les informations de base nécessaires pour vérifier l'identité d'une personne aux fins de la distribution (par exemple, nom de la personne à la tête du ménage ; noms des autres membres de la famille ; numéro de carte de bénéficiaire ou de carte d'identité<sup>45</sup>);
- B. toute autre information pertinente dans le cadre du projet (critères de vulnérabilité ; taille du ménage ; informations nécessaires au paiement pour les transferts monétaires par voie bancaire ; coordonnées du bénéficiaire, etc.)

Les informations à recueillir dépendront de la situation locale et du type de projet mis en œuvre. Au minimum, il est indispensable d'enregistrer le nom des chefs de ménage. Par la suite, il est possible de demander aux bénéficiaires de signer un document attestant qu'ils ont bien reçu l'aide distribuée, à des fins de suivi.

En définitive, il faut viser à collecter toutes les données pertinentes pendant la phase d'enregistrement<sup>46</sup>.

### **Gestion des données des bénéficiaires**

Les nouvelles technologies peuvent avantageusement remplacer la bonne vieille méthode du papier et du crayon. À l'heure actuelle, un certain nombre de délégations utilisent Device Magic<sup>TM</sup>, un logiciel conçu pour recueillir des données à partir d'appareils mobiles. Il peut être employé pour stocker, distribuer et visualiser des données ; en outre, il facilite le suivi des tâches. Cet outil est particulièrement adapté à la collecte de données structurées, par exemple celles relatives aux bénéficiaires. Plusieurs documents au sujet de Device Magic sont mis à disposition dans l'ESRC<sup>47</sup>. N'oubliez pas, cependant, que l'utilisation d'applications mobiles de ce type doit généralement être approuvée par les autorités et les acteurs locaux.

Lorsque les appareils mobiles ne sont pas autorisés ou que leur valeur ajoutée est négligeable (par exemple, dans le cadre d'un projet à l'échelle d'une communauté ou d'une activité ponctuelle), il reste toujours possible de consigner les données sur papier. Les listes peuvent ensuite être conservées dans ce format ou scannées puis enregistrées sur un support informatique. Lorsque cela se justifie, les données des bénéficiaires peuvent aussi être enregistrées et gérées au moyen de fichiers Excel.

Conformément à la politique du CICR en matière de protection des données, une durée de conservation doit être définie pour chaque catégorie de données. Au terme de cette période, toutes les copies des données en question doivent être détruites, sauf si un nouvel examen montre qu'elles restent nécessaires.

### **Règles relatives à la protection des données**

Les collaborateurs EcoSec chargés de recueillir, traiter, transmettre ou stocker des données à caractère personnel sur les bénéficiaires, telles que les coordonnées téléphoniques et les listes d'enregistrement, doivent s'assurer de respecter le cadre du CICR en matière de protection des données<sup>48</sup>. Chaque fois qu'un programme nécessite de recueillir et de manipuler de telles informations, les délégations doivent procéder à une

<sup>45</sup> En l'absence de documents d'identité officiels, il est possible de noter une question test dont seul le bénéficiaire connaît la réponse.

<sup>46</sup> Y compris, éventuellement, des informations requises par d'autres départements.

<sup>47</sup> Des ressources sont mises à disposition dans l'ESRC, sous la rubrique « Technology ».

<sup>48</sup> Voir : CICR, *Handbook on Data Protection in Humanitarian Action*, Genève, 2017, page 27 (en anglais).

évaluation des risques à ce sujet. Lorsqu'il est prévu de mener pour la toute première fois une activité spécifique impliquant le traitement de données, ou qu'il est prévu d'introduire une nouvelle technologie, il est conseillé de réaliser une analyse plus poussée de leur impact sur la protection des données (*Data Protection Impact Assessment*, DPIA). Cette analyse doit donner lieu à des mesures de réduction des risques ainsi qu'à des recommandations sur la collecte, le stockage, le traitement et le partage des données.

### Problèmes fréquemment rencontrés lors de l'enregistrement des bénéficiaires

Le tableau ci-dessous fournit une liste (non exhaustive) des problèmes les plus susceptibles de se poser lors de l'enregistrement des bénéficiaires.

Problème	Recommandation
Impossibilité de fournir des documents d'identité valables	Une solution standard doit être décidée au préalable, par exemple, demander à des membres respectés de la communauté de certifier l'identité des personnes ne disposant pas de documents d'identité valables.
Tentatives d'enregistrement de personnes absentes	Des personnes peuvent avoir de bonnes raisons d'être absentes au moment de l'enregistrement. Il convient d'établir à l'avance une procédure pour les bénéficiaires absents. Si aucune solution pratique n'est envisageable, une solution consiste à enregistrer seulement les personnes présentes.
Doublons ou enregistrements multiples	Des personnes peuvent être tentées de s'inscrire sur plus d'un site ou des membres d'un même ménage peuvent essayer de s'enregistrer séparément pour recevoir une aide plus conséquente. Avec la participation d'acteurs locaux, il convient de définir ce qu'est un « ménage » et de mettre en place une procédure pour réduire au maximum les enregistrements illégitimes ou les doublons (par exemple, au moyen d'un logiciel permettant de recouper les listes d'identification ou en enregistrant les numéros de cartes d'identité).
Prénoms et/ou noms mal transcrits ou mal orthographiés	Veiller à établir une méthodologie claire et commune pour orthographier et consigner les noms. Pour éviter les confusions, une bonne pratique consiste à systématiquement écrire le nom de famille en premier et en majuscules. Lorsque des cartes d'identité sont disponibles, assurez-vous que les noms qui y figurent sont orthographiés de la même façon que dans le registre des bénéficiaires.

Tableau 13: Plus le personnel est conscient des problèmes récurrents, plus il sera en mesure de les éviter.

## 2.1.7 VÉRIFICATION DES BÉNÉFICIAIRES



Figure 21: Il existe plusieurs façons de s'assurer qu'une personne peut légitimement bénéficier de l'aide, allant de simples cartes à perforer aux appareils biométriques tels que les lecteurs d'iris.

Les bénéficiaires doivent s'identifier pour pouvoir recevoir une aide en nature, de l'argent ou des bons, ou encore pour bénéficier d'un service<sup>49</sup>. Cela peut être fait de plusieurs manières :

Méthode d'identification	Description	Avantages	Inconvénients	Recommandation
<b>Documents d'identification</b>	Documents permettant une identification personnelle, tels qu'une carte d'identité, une carte d'électeur, un certificat attestant le statut de victime de mine, etc.	<ul style="list-style-type: none"> <li>N'a pas à être fourni par le CICR</li> <li>Fiable</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Certaines personnes peuvent ne pas disposer de documents valables</li> </ul>	Lorsque ces documents sont disponibles et qu'ils ne contiennent pas d'informations sensibles, il s'agit d'un bon moyen pour attester l'identité des bénéficiaires.
<b>Appareils biométriques</b>	Il est possible de recourir à des solutions techniques telles que des lecteurs d'empreinte digitale ou d'iris pour prouver l'identité des bénéficiaires.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pas d'autre preuve nécessaire (carte d'identité, etc.)</li> <li>Fiable</li> <li>Personnalisé</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Requiert une technologie fonctionnelle et de la maintenance</li> <li>Leur manipulation demande des compétences</li> <li>Peut susciter la méfiance</li> <li>Ne permettent pas aux membres d'une même famille de se remplacer les uns les autres</li> </ul>	Cette solution est essentiellement adaptée aux bénéficiaires de programmes de longue durée ou aux distributions en plusieurs fois. Elle exige un haut niveau d'acceptation et un protocole doit être mis en place pour les cas où un bénéficiaire absent doit se faire remplacer par un membre de sa famille.

<sup>49</sup> Les bénéficiaires n'ont pas forcément à s'inscrire pour bénéficier de certains services.

Méthode d'identification	Description	Avantages	Inconvénients	Recommandation
<b>Carte ou jeton de bénéficiaire</b>	Des cartes ou des jetons peuvent être distribués aux bénéficiaires au moment de leur enregistrement ou plus tard. Ils peuvent être anonymes et identifiables à l'aide d'un code-barres, ou comporter le nom du bénéficiaire ou un numéro d'identification personnel.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Facile à distribuer</li> <li>• Pas besoin d'une liste pour distribuer l'aide</li> <li>• Cette méthode est bien adaptée lorsque l'aide est distribuée en plusieurs fois (cartes à perforer)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Peut être volé(e), perdu(e) ou vendu(e)</li> </ul>	Pratique dans les situations d'urgence. Pour éviter que des cartes volées ou perdues ne soient utilisées par un tiers, il est possible de poser une question test sur le ménage lors de la présentation de la carte.
<b>Témoins</b>	Des sages ou d'autres membres de la communauté attestent l'identité des bénéficiaires et garantissent qu'ils remplissent les conditions de l'aide.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rapide, ne nécessite pas de préparatifs en amont</li> <li>• Permet à plusieurs membres d'une même famille de venir chercher l'aide</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le CICR n'est pas en mesure de procéder lui-même aux vérifications et il peut en résulter d'importantes erreurs.</li> </ul>	Adapté aux groupes de bénéficiaires entretenant de véritables relations sociales.  Lorsque des proches ou des amis proposent de récupérer l'aide pour des absents, leurs noms doivent être consignés.

Tableau 14: La meilleure méthode pour vérifier l'identité des bénéficiaires est bien souvent dictée par la situation.

Pour choisir la méthode la plus adaptée à une situation donnée, il convient de tenir compte des points suivants :

- les préférences des bénéficiaires et leur niveau d'acceptation ;
- la fiabilité ;
- le temps et les ressources nécessaires pour établir et mettre en œuvre la méthode retenue ;
- la souplesse souhaitée.

### 2.1.8 TRAÇABILITÉ DE LA DISTRIBUTION

Pour ses propres dossiers et pour les besoins d'audits externes, le CICR assure la traçabilité de toutes ses activités d'assistance en archivant systématiquement les documents justifiant que l'aide est bien parvenue aux bénéficiaires. Pour reprendre un exemple classique, citons le certificat de distribution qui est signé par les bénéficiaires eux-mêmes ou par leur représentant. Ces justificatifs sont importants car ils constituent le dernier maillon de la chaîne de traçabilité de la distribution, un processus qui permet de suivre les fonds depuis le moment où ils sont versés au CICR jusqu'à la remise de l'aide aux bénéficiaires. Une traçabilité totale et transparente de la distribution constitue un élément fondamental de la redevabilité institutionnelle ; en outre, elle est souvent exigée par les donateurs.

Pour une analyse détaillée du processus de traçabilité de la distribution, veuillez vous référer aux procédures opérationnelles standard (SOP) correspondantes<sup>50</sup>.

<sup>50</sup> Document interne: *Traçabilité de la distribution – Procédures opérationnelles standard (SOP)* (version 4), septembre 2017.

## Documents clés pour la traçabilité de la distribution

En pratique, ce processus exige de créer, rapprocher et archiver systématiquement tous les documents clés. On trouvera ci-dessous une liste de ceux considérés comme les plus importants pour les opérations EcoSec.

### Liste de colisage

La liste de colisage (*Packing List Distribution*, PLD) est émise par la Division de la logistique et accompagne les marchandises durant leur transport jusqu'au lieu de destination final. Une fois les biens arrivés au point de livraison, le demandeur signe cette liste pour attester que les biens lui ont été remis. À ce stade, il est important de confirmer que les quantités indiquées sur la liste de colisage correspondent à celles effectivement livrées. Dans le cas contraire, par exemple si des marchandises arrivent endommagées sur le site de distribution ou en cas de divergence entre les quantités prévues et réelles, il convient de le signaler dans l'espace « Observations » prévu à cet effet sur la liste de colisage.

La Division de la logistique remet une copie de cette liste au demandeur lorsque les biens sont livrés au point de destination. Cet exemplaire « demandeur » de la liste sert ensuite au rapprochement avec le ou les certificats de distribution.

### Réclamation ou retour client

Les réclamations (*Claim Reports* dans FSS) ou retours client (*Customer Returns* dans JDE), collectivement désignés par l'acronyme CR, servent à documenter la régularisation des stocks, par exemple suite à l'enlèvement de produits abîmés ou périmés, un retour de marchandises après une distribution et le retrait de marchandises endommagées pendant leur transport.

Lors du rapprochement, les justificatifs de réclamation ou de retours client aident à expliquer les divergences entre la liste de colisage et le certificat de distribution aux bénéficiaires. Par exemple, si des articles sont retournés à l'entrepôt après une distribution et que la quantité portée sur le certificat de distribution est inférieure à celle figurant sur la liste de colisage les justificatifs de réclamation ou de retours client peuvent alors expliquer l'écart.

### Certificat de distribution aux bénéficiaires

Le certificat de distribution aux bénéficiaires (*Distribution Certificate for Beneficiaries*, DCBEN) est un élément clé de la procédure de traçabilité car il atteste le transfert effectif des biens ou des services entre le CICR, ou une organisation partenaire, et les bénéficiaires. Il fournit des informations sur les personnes qui ont reçu une aide, leur nombre, le lieu et la date de livraison, les collaborateurs du CICR chargés de l'opération et les biens distribués. Autre point important, ce document prévoit un espace pour que les bénéficiaires puissent, individuellement, ou en groupe *via* leur représentant, écrire leur nom et confirmer par leur signature la réception des biens ou des services en question.

En amont de la distribution, le personnel EcoSec crée un DCBEN indiquant les quantités prévues dans l'outil de gestion des programmes EcoSec (*EcoSec Programme Management Tool*, EPMT). Une fois l'aide distribuée, le même DCBEN est signé par un bénéficiaire ou un représentant des bénéficiaires pour accuser réception. Si la quantité distribuée diffère de celle figurant sur le DCBEN, les valeurs doivent être corrigées en fonction des quantités effectivement remises<sup>51</sup>.

---

<sup>51</sup> Les collaborateurs EcoSec peuvent saisir manuellement les modifications sur le certificat de distribution, en veillant à apposer leur signature en face de chaque modification.

Lorsqu'il n'est pas possible d'accéder à l'EPMT, le DCBEN peut être créé manuellement sous Word ou Excel<sup>52</sup>. Dans les deux cas, le numéro de référence de la liste de colisage doit être reporté manuellement sur le DCBEN.

### **Certificat de don**

Alors qu'un DCBEN prouve que les bénéficiaires finaux ont bien reçu l'assistance, un certificat de don (*Donation Certificate*, DC) est établi lorsque des biens, de l'argent ou des services sont fournis à titre gracieux à une organisation, à des institutions locales (par exemple, des orphelinats, des hôpitaux ou des prisons) ou à une communauté dans son ensemble, soit pour son propre usage, soit pour être redistribuée ultérieurement (par exemple, par la Société nationale). Le demandeur du don génère un certificat, sur lequel figurent les détails des produits ou des services fournis. À leur réception, un représentant de l'organisation ou de l'institution récipiendaire contresigne le certificat.

Les certificats de don sont parfois utilisés pour confirmer le transfert définitif d'intrants fournis dans le cadre d'initiatives microéconomiques.

### **Rapprochement des documents**

L'une des grandes difficultés liées à la traçabilité de la distribution réside dans les fréquentes variations des quantités enregistrées au cours de la mise en œuvre d'un projet. Bien qu'il soit normal, ce phénomène implique de mettre bout à bout tous les documents connexes à la fin d'une opération d'assistance afin de faire concorder les chiffres. Tout écart résiduel doit être expliqué.

### **Déroptions**

Lorsqu'il n'est pas possible de fournir l'ensemble des justificatifs (par exemple, s'il a été impossible d'obtenir la signature d'un bénéficiaire), il convient d'établir une dérogation apportant une explication appropriée. Elle doit être signée par la personne à la tête du département demandeur et contresignée par la direction de la délégation.

### **Procédure de traçabilité**

Le diagramme ci-dessous recense les principales étapes requises pour assurer la traçabilité de la distribution, ainsi que les responsabilités respectives des départements concernés.

---

<sup>52</sup> Un modèle de DCBEN est proposé en annexe du document « Traçabilité de la distribution – Procédures opérationnelles standard (SOP) », ainsi qu'en annexe au présent manuel.

### Procédure relative à la traçabilité de la distribution de marchandises :

La couleur des cellules renvoie au département qui dirige chaque étape.

TERRAIN		MSSC (Manille)	
	Demandeur	Division de la logistique	
		LOG_COMPL traçabilité de la distribution	
1	Envoie la demande d'achat ( <i>requisition order</i> , RO dans FSS) ou demande d'approvisionnement ( <i>supply request</i> , SR dans JDE) pour validation.	Traite la RO (FSS) ou la SR (JDE).	
2	Établit un DC/DCBEN en deux exemplaires (CICR et bénéficiaire) conformément aux modèles.	Établit et valide la PLD <sup>53</sup> .	
3	Le demandeur contresigne la PLD à réception. En cas de divergence, il veille à ce que le bénéficiaire contresigne les corrections apportées au DC/DCBEN (ou à la PLD, seulement si celle-ci est mentionnée dans le DCBEN).	Traite la PLD conformément au règlement de la Division de la logistique.	
4	S'assure que les deux exemplaires du DC/DCBEN sont signés et que le numéro de la PLD est indiqué.		
5	Effectue le rapprochement entre le DC/DCBEN et la PLD. Joint la liste de contrôle du rapprochement complète et les autres documents utiles.	Aide au rapprochement si nécessaire ; s'assure, le cas échéant, de la présence d'un CR.	
6	Soumet tous les dossiers de rapprochement au responsable du centre de coûts pour validation ; remet les dossiers complets à l'interlocuteur pertinent.		
<b>Interlocuteur (délégation)</b>			
7	Centralise les dossiers de rapprochement et les envoie au MSSC.		Reçoit, vérifie et, si nécessaire, commente le dossier pour s'assurer qu'il est complet.
<b>Interlocuteur (délégation)</b>			
8	Reçoit les remarques de LOG_COMPL et les transmet aux départements concernés.		
9	Complète les informations/documents nécessaires.		
<b>Interlocuteur (délégation)</b>			
10	Centralise les informations et les renvoie à LOG_COMPL.		
11			Scanne et conserve les dossiers complets.

Figure 22: Vue d'ensemble de la procédure relative à la traçabilité de la distribution de produits. EcoSec et Log sont chargés de la plupart des étapes, même si la vérification finale et l'archivage des documents relèvent de la responsabilité de la Division de la logistique à Manille.

Le tableau ci-dessus décrit la procédure suivie pour assurer la traçabilité de la distribution de produits. Des diagrammes montrant les procédures à suivre pour d'autres types d'assistance sont disponibles dans les procédures opérationnelles standard (SOP).

<sup>53</sup> Cette étape n'a pas lieu d'être lorsque la distribution est effectuée directement par le fournisseur.

### Assurer la traçabilité des différents types d'assistance

Les besoins en matière de traçabilité de la distribution peuvent varier considérablement selon le type d'assistance fournie. Bien que les procédures internes de l'institution soient finalement assez similaires (entre EcoSec, la logistique et les finances, par exemple), elles peuvent comporter d'importantes différences lorsqu'il s'agit d'obtenir des preuves valides d'une transaction. S'il est facile de se procurer le DCBEN et la liste des signatures de bénéficiaires à la suite d'une distribution d'aide en nature, il n'en va pas forcément de même pour obtenir les signatures de bénéficiaires d'un transfert d'argent mobile. Pour garantir un maximum de transparence et de cohérence, les procédures opérationnelles standard (SOP) relatives à la traçabilité de la distribution, d'une part, et aux transferts monétaires, d'autre part, indiquent clairement quels sont les justificatifs requis pour chaque type de transaction. Le tableau ci-après synthétise les exigences minimales dans chaque cas de figure.

ASSISTANCE FOURNIE										
Biens			Transferts monétaires			Services				
À QUI	Individu/ménage	Communauté	Institution	Individu/ménage	Communauté	Institution	Individu/ménage	Communauté	Institution	
Signature	Individu/chef du ménage	Représentant légitime de la communauté	Personne habilitée	Individu/chef du ménage	Représentant légitime de la communauté	Personne habilitée	Individu/chef du ménage	Représentant légitime de la communauté	Personne habilitée	
Sous quelle forme										
Exemples	Vivres, articles ménagers de première nécessité, outils, matériel de reconstruction	Réservoirs d'eau dans des camps de déplacés, carburant pour le générateur d'une communauté, colis de vivres	Réservoirs d'eau/filtres, colis de vivres, articles d'hygiène pour prisons, hôpitaux ou orphelinats	Distribution directe (bons) : Faires/bons pour intrants agricoles, vivres, articles ménagers de première nécessité, matériaux de construction	Distribution directe (autres) : Enveloppes d'espèces/chèques, appui financier aux Sociétés nationales, remboursement de frais de déplacement	Via un prestataire de services financiers : Aides monétaires sous forme d'argent mobile, de cartes bancaires, de transferts de fonds	Services fournis par le CICR Visites médicales, visites aux détenus, formations dispensées à des Sociétés nationales, des hôpitaux, des services des eaux ou d'autres tiers	Via un prestataire de services : Services de santé, vaccination du cheptel, distribution d'eau par camion, formations dispensées à des Sociétés nationales, des hôpitaux, des services des eaux ou d'autres tiers	Remise en état par un prestataire de services : Routes, services urbains essentiels, canaux d'irrigation Infrastructure (Sociétés nationales, services des eaux, hôpitaux ou autres)	
Documents requis	Liste de contrôle du rapprochement + Justificatif du transfert : PLD + justificatif de la livraison : DC/DCBEN (+ CR, le cas échéant) OU Si intervention d'un partenaire : description du projet/protocole d'accord/lettre d'entente + DC/DCBEN OU En cas de bon de commande pour livraison directe (DPO) : note du fournisseur + DC/DCBEN			Justificatif du transfert + justificatif de la réception + Justificatif de la livraison + si intervention d'un partenaire : description du projet/protocole d'accord/lettre d'entente  Conformément aux SOP pour les transferts monétaires (individus, communauté) OU Conformément au Règlement financier (institutions)			PAS de rapprochement	Justificatif du transfert + justificatif de la livraison + si intervention d'un partenaire : description du projet/protocole d'accord/lettre d'entente  Conformément au Règlement financier		
Traitement par MSSC - Manille	LOG_COMPL (traçabilité de la distribution)			FAD_REV				FAD_REV		

Figure 23: Les exigences minimales en matière de traçabilité de la distribution varient considérablement en fonction de l'assistance fournie et du type de bénéficiaires ciblés.

Remarque : la [matrice des exemples](#) (en anglais) présente des scénarios précis et les documents requis dans chaque cas.

### Archivage des documents relatifs à la traçabilité

À l'heure actuelle, tous les documents relatifs à la traçabilité de la distribution doivent être envoyés à Manille pour y être vérifiés et archivés<sup>54</sup>.

#### 2.1.9 SUIVI DES ACTIVITÉS

Tout projet doit faire l'objet d'un suivi permanent de ses activités ou de ses processus au cours de sa mise en œuvre, afin que les chefs de projet puissent prendre rapidement des mesures correctives en cas de besoin. La stratégie définissant les aspects à surveiller, quand et par qui, s'appuie sur le *plan des activités et des ressources* du projet en question<sup>55</sup>. Il revient généralement aux collaborateurs chargés de la mise en œuvre d'un projet de réaliser le suivi des activités. Lorsque le projet est confié à des partenaires locaux, il convient d'établir un plan précisant quelles informations doivent être transmises au CICR, et à quel moment. Les résultats de ce suivi sont présentés à la section 3.2 (« Suivi des activités ou du processus ») du modèle de rapport de suivi EcoSec. En pratique, cette tâche est souvent regroupée avec le suivi des résultats<sup>56</sup> mené dans le cadre du suivi post-distribution, qui vise à recueillir simultanément toutes les informations pertinentes concernant les ménages.



Figure 24 : Visite post-distribution dans le cadre d'un projet de reconstruction d'abris, district de Bobonaro, Timor-Leste.

Pour des informations plus détaillées sur le suivi des activités, veuillez consulter le manuel EcoSec consacré à cette thématique<sup>57</sup>.

<sup>54</sup> Selon les cas, il s'agira de LOG\_COMPL ou de FAD\_REV.

<sup>55</sup> Annexe 2 au modèle de proposition de projet EcoSec. Ce document est aussi connu sous d'autres appellations, comme « plan d'action » et « plan opérationnel ».

<sup>56</sup> Le suivi des résultats mesure les progrès enregistrés au regard de l'objectif spécifique du projet (résultats à court terme).

<sup>57</sup> CICR, *Manuel EcoSec – Planification, suivi et évaluation finale des projets EcoSec*, 2017.

## 2.1.10 RAPPORTS

### Rapport de suivi EcoSec

Pour rendre compte de la mise en œuvre de ses projets, le personnel EcoSec doit employer le modèle de rapport de suivi et d'évaluation finale EcoSec. Ce document permet de consigner les résultats des trois types de suivi<sup>58</sup>. L'utilisation d'un seul et même modèle a pour finalité de rationaliser cette tâche et d'obtenir des rapports plus cohérents entre les délégations. La trame proposée demande les informations de suivi minimales mais elle peut être adaptée aux besoins de chaque délégation. À l'instar du modèle de rapport d'évaluation initiale EcoSec, le rapport de suivi n'a pas à être complété d'une seule traite. Au contraire, les informations requises peuvent y être ajoutées progressivement, au fil des différentes étapes de la mise en œuvre, du suivi et de l'évaluation finale du projet (à mesure que ces informations sont recueillies). En pratique, le rapport de suivi peut donc rester à l'état d'ébauche pendant la mise en œuvre du projet<sup>59</sup>. Il peut être mis à jour et communiqué aux organisations partenaires, à la coordination et à la direction chaque fois que cela est opportun<sup>60</sup>. Lorsque le projet est achevé et que toutes les activités de suivi sont terminées, il est alors possible de rédiger une version finale du rapport et de la diffuser auprès des personnes concernées.

L'avantage de cette démarche est qu'elle permet de synthétiser et de gérer dans un document unique toutes les informations utiles sur la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation finale d'un projet EcoSec spécifique (ou d'un groupe de projets similaires)<sup>61</sup>. Cela facilite le suivi du projet et réduit le nombre de documents produits par le personnel EcoSec.

*Pour des instructions plus précises à ce sujet, veuillez consulter le modèle de rapport de suivi et d'évaluation finale EcoSec<sup>62</sup>.*

### Outil de gestion des programmes EcoSec (EPMT)

Pour les besoins du suivi et de la communication des données sur les activités, un certain nombre de paramètres clés du projet (nombre de bénéficiaires, lieu, statut, type d'assistance, objectif(s) spécifique(s), etc.) doivent être saisis dans la base de données de l'EPMT. Dans la mesure où ces données doivent être consignées à différentes étapes du projet, certains chiffres peuvent entrer en contradiction, par exemple, en cas de divergence entre le nombre de bénéficiaires prévu et le nombre de personnes ayant réellement reçu l'aide. Il est par conséquent indispensable de réaliser un rapprochement des chiffres en fin de projet.

*Pour une analyse du cycle de production de rapports dans l'EPMT, veuillez consulter le guide relatif à cet outil, qui est à disposition dans l'ESRC (espace direction).*

---

<sup>58</sup> Suivi de situation (section 3.1), suivi des activités (section 3.2) et suivi des résultats (section 3.3).

<sup>59</sup> On pourra faciliter la lecture des différentes versions du projet de rapport en utilisant des couleurs différentes pour les informations nouvelles. Le lecteur peut ainsi différencier les informations initiales (déjà diffusées) et les nouvelles.

<sup>60</sup> Par exemple, lorsque des activités essentielles du projet, comme les distributions et les paiements, ont été réalisées, ou que des étapes ont été franchies.

<sup>61</sup> Le cas échéant et si c'est plus commode, des projets similaires (mêmes extrants et même logique d'intervention) peuvent faire l'objet d'une même campagne de suivi/d'évaluation finale.

<sup>62</sup> Disponible dans l'ESRC.

## 2.2 DISTRIBUTION DE BIENS

Le principal moyen utilisé par EcoSec pour porter assistance aux victimes de conflits consiste à distribuer des biens aux personnes touchées, raison pour laquelle nous nous attarderons davantage sur cette forme d'aide que sur les autres.

La distribution de biens implique trois grandes phases :

1. la sélection et l'enregistrement des bénéficiaires (abordés aux sections 2.1.5 à 2.1.7);
2. la mobilisation des biens;
3. la distribution des biens aux bénéficiaires enregistrés (voir la section 2.1.7 au sujet de la vérification des bénéficiaires).

Les phases 2 et 3 sont analysées de manière approfondie ci-après. L'utilisation des biens par les bénéficiaires est évaluée lors des phases de conception (utilisation pré-vue) et de suivi des résultats (utilisation réelle), toutes deux abordées dans le cadre du module de formation 2 d'EcoSec.

### Distribution de biens : vue d'ensemble du processus

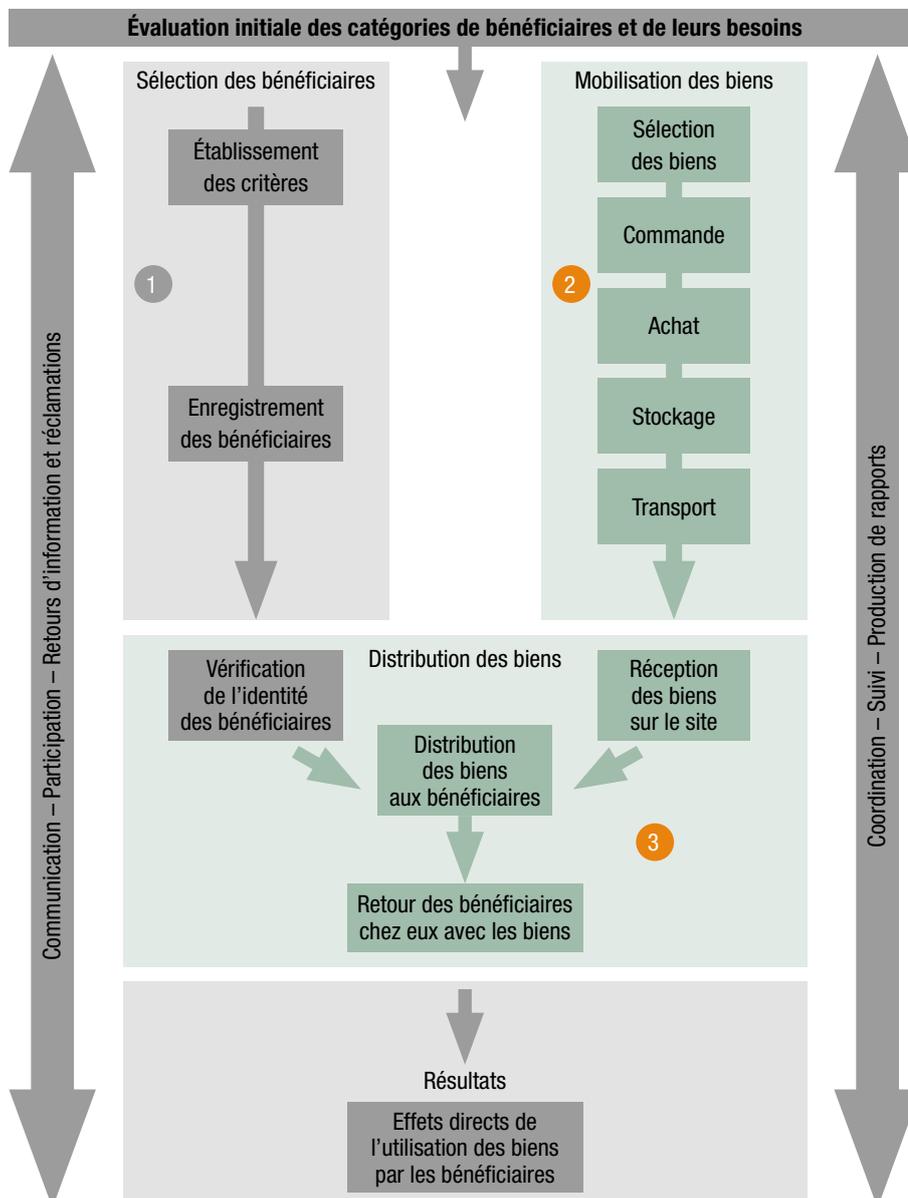


Figure 25 : Principales étapes de la fourniture de l'aide en nature. Les paragraphes qui suivent portent sur les étapes en vert.

Exemples de produits distribués<sup>63</sup>:

- Vivres : rations sèches, compléments, rations thérapeutiques, etc.
- Intrants agricoles : semences, jeunes pousses, matériel horticole, outils, engrais, pesticides, etc.
- Élevage et intrants connexes : animaux, fourrage, semences de plantes fourragères, matériaux pour la construction d’abris, etc.
- Intrants de pêche/pour la pisciculture : filets, ficelle, lignes, hameçons, matériaux pour la construction de bateaux, alevins, outils, tuyaux, etc.
- Articles non alimentaires : vêtements, produits d’hygiène, literie, stockage de l’eau, ustensiles de cuisine, moustiquaires, matériaux pour la construction d’abris, tentes, panneaux solaires, matériel d’éclairage, récipients alimentaires, etc.

## 2.2.1 CHAÎNE D’APPROVISIONNEMENT

Parallèlement aux processus liés aux bénéficiaires, qui sont intégralement sous la responsabilité d’EcoSec, la Division de la logistique gère une chaîne d’approvisionnement qui lui permet de fournir rapidement les biens nécessaires. Le CICR emploie deux systèmes à cette fin : FSS (*Field Supply System*), qui est l’outil utilisé historiquement pour gérer la chaîne logistique jusqu’au terrain et reste en usage dans certaines délégations, et le nouveau système Oscar Light, actuellement en cours de déploiement dans un certain nombre de délégations. Les principales différences entre ces deux systèmes sont présentées dans le tableau ci-dessous.

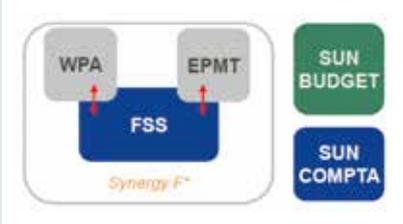
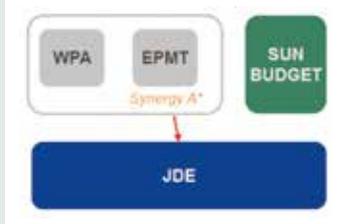
	FSS	Oscar Light
<b>Logiciels</b>		
<b>Demandes</b>	Les demandes sont créées et traitées sous un système unique (Synergy F).	Les demandes sont créées sous Synergy A puis transmises à l’application de la Division de la logistique, JDE.
<b>Stock</b>	Tous les articles en stock appartiennent à un département.	Tous les biens en stock ont un statut « neutre » jusqu’à leur enlèvement par le demandeur.
<b>Réapprovisionnement</b>	EcoSec est responsable de la gestion des stocks et du réapprovisionnement.	Le réapprovisionnement est assuré par la Division de la logistique sur la base de prévisions fournies par EcoSec.

Tableau 15: Vue d’ensemble des deux systèmes de gestion de la chaîne d’approvisionnement utilisés par la Division de la logistique. Oscar Light est appelé à devenir l’outil de référence.

<sup>63</sup> Le libellé des « produits » correspond au nom générique des biens ou des articles LOG. Par exemple, le DCBEN utilisera le libellé de produit « riz », alors que la description de l’article LOG figurant sur la demande d’achat (RO) ou la liste de colisage (PL) peut être « RIZ, blanc, 15 % de brisures, 1 kg » ou « RIZ, étuvé, 1 kg ».

Le schéma ci-après résume les étapes du processus d'approvisionnement qui ont une incidence sur les activités d'EcoSec, ainsi que les documents correspondants.

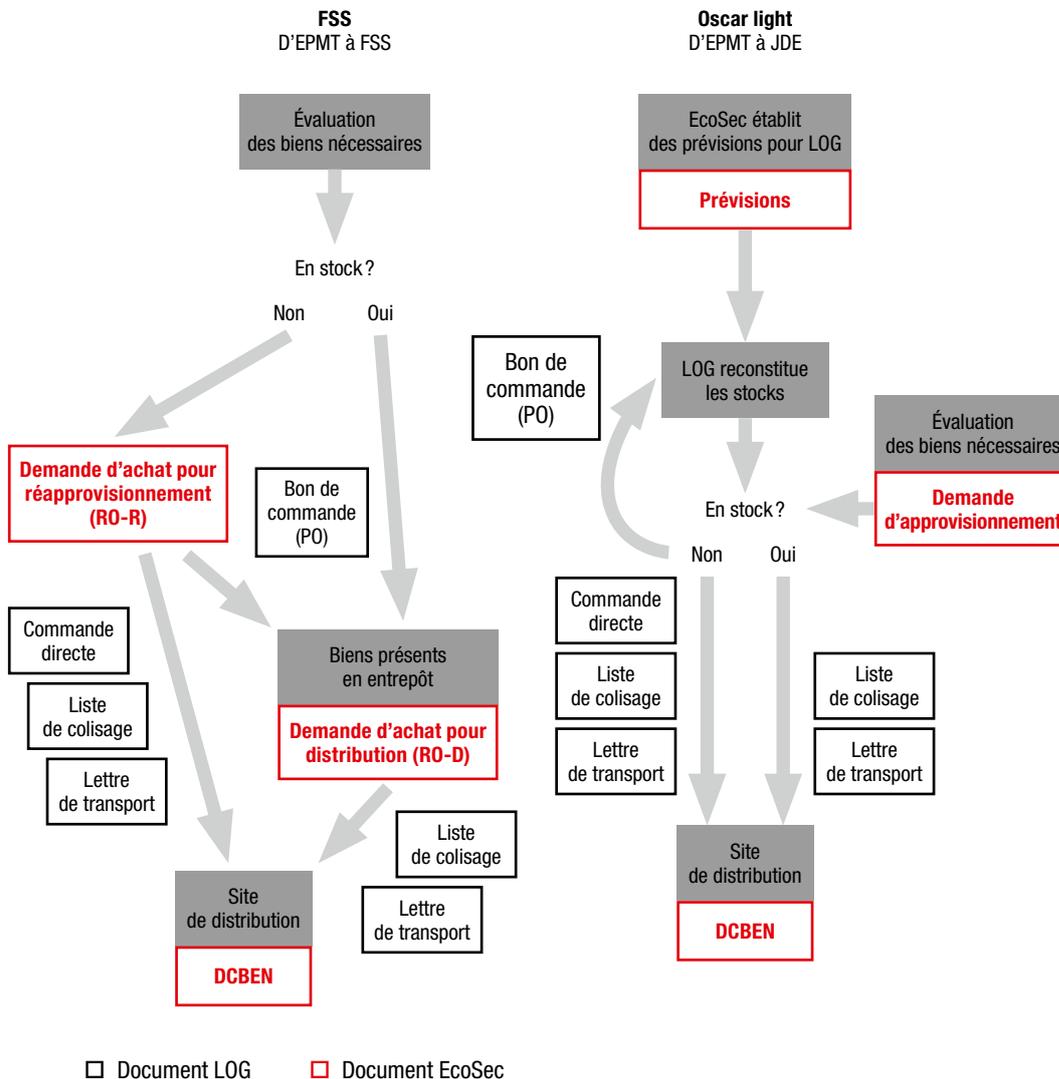


Figure 26 : Les deux processus d'approvisionnement. Les documents essentiels à EcoSec figurent en rouge.

## 2.2.2 PASSATION DE COMMANDES

Pour passer une commande, EcoSec soumet d'abord une demande d'achat (RO dans FSS) ou une demande d'approvisionnement (*supply request*, SR dans Oscar Light) à la Division de la logistique. Bien que celle-ci gère la chaîne d'approvisionnement de bout en bout, EcoSec a néanmoins quelques informations à lui fournir ou à prendre en compte.

- **Caractéristiques de l'article (bénéficiaires)** : dans toute la mesure du possible, EcoSec doit tenir compte des besoins et des préférences des bénéficiaires. Le cas échéant, des échantillons doivent être fournis à LOG<sup>64</sup>.
- **Caractéristiques de l'article (LOG)** : l'article requis doit être identifié dans la RO à partir du catalogue. Les systèmes FSS et JDE proposent actuellement des catalogues de plus de 10 000 références. Dans le cas de FSS, des articles peuvent être ajoutés localement (création d'un « z-code »). Sous JDE, les nouveaux articles doivent être ajoutés par la Division de la logistique à Genève.

<sup>64</sup> Pour des articles spécifiques comme du matériel de pêche ou des outils agricoles.

- **Conditionnement** : le cas échéant, des recommandations claires doivent être fournies à LOG concernant le conditionnement des biens<sup>65</sup>. Ce point revêt une importance particulière dans les contextes où les conditions de sécurité précaires imposent d'effectuer les distributions le plus rapidement possible. Dans ces cas de figure, il est recommandé d'éviter, dans toute la mesure du possible, de reconditionner des marchandises ou de répartir de grands sacs entre ménages sur le site de distribution même.
- **Délai** : le déroulement d'un projet doit être planifié en tenant compte des délais d'exécution normaux ainsi que des retards prévisibles liés aux procédures internes et d'achat, moyennant un dialogue constant avec LOG. Des délais supplémentaires peuvent être nécessaires lorsque des difficultés de transport, des obligations imposées par les pouvoirs publics, etc., occasionnent des retards exceptionnels.

### 2.2.3 ACHAT

**Achats réalisés localement** : dans certains cas, acheter sur place peut s'avérer à la fois moins coûteux pour l'institution et bénéfique pour l'économie locale. Lorsqu'une évaluation initiale démontre que les biens nécessaires peuvent être achetés sur les marchés locaux, EcoSec peut suggérer cette possibilité à LOG.

**Procédures** : les procédures d'achat varient en fonction du montant total concerné. Si celui-ci est supérieur à 30 000 francs suisses, il convient de demander une imputation de dépenses (*allocation of expenditure*, AoE)<sup>66</sup>. Lorsqu'il est compris entre 5 000 et 30 000 francs suisses, trois devis doivent être demandés. EcoSec doit être informée des délais applicables dans chaque cas.

### 2.2.4 STOCKAGE ET GESTION DES STOCKS

**Dates de péremption** : il revient également à EcoSec d'assurer un suivi des dates de péremption. Lorsque des activités terrain sont susceptibles d'accuser un retard, un plan de distribution de secours doit être mis en place afin d'éviter que les marchandises en stock ne se périment.

**Denrées périssables** : chaque fois que cela est possible, les denrées périssables doivent faire l'objet de commandes directes afin d'éviter leur stockage.

---

<sup>65</sup> Les denrées sèches sont souvent achetées dans des conditionnements qui ne sont pas adaptés à la distribution aux bénéficiaires. Par exemple, si du sucre est acheté en sacs de 50 kg et que chaque ménage est censé recevoir une ration de 2,5 kg, chaque sac doit être réparti entre 20 ménages. Il est donc bien plus simple et efficace de distribuer des rations familiales préparées à l'avance.

<sup>66</sup> Les imputations de dépenses (AoE) aident la Division des finances et de l'administration à planifier et à gérer les flux de trésorerie liés aux programmes des délégations. Elles relèvent généralement de la responsabilité des coordinateurs EcoSec.

## 2.2.5 TRANSPORT



Figure 27: À bord d'une pirogue, une équipe du CICR descend l'Oubangui (frontière naturelle entre la République démocratique du Congo et la République du Congo) pour se rendre à Balombe, où elle distribuera des boutures de manioc, des outils agricoles et du matériel de pêche.

**Chargement:** le personnel EcoSec doit anticiper de quelle manière les marchandises doivent être chargées. Par exemple, lorsqu'il est nécessaire d'utiliser des camions, il convient de déterminer si les marchandises doivent être réparties de manière uniforme entre les différents véhicules, s'il vaut mieux charger certains produits à l'arrière de la remorque afin de pouvoir y accéder facilement, etc. Ces informations peuvent aussi être précisées dans le plan de distribution examiné ci-après.

**Transport par un tiers:** lorsque les marchandises sont acheminées par des transporteurs privés, il convient de trouver un moyen pour demeurer en contact avec eux. En effet, le personnel EcoSec doit être en mesure de suivre la progression d'un convoi afin d'identifier rapidement tout retard et de réagir en conséquence.

## 2.2.6 DISTRIBUTION DIRECTE AUX MÉNAGES

Le mode de distribution le plus fréquemment utilisé est la distribution directe des biens aux bénéficiaires par le CICR ou une organisation partenaire.



Figure 28 : À Cateel, dans la province de Davao oriental (Philippines), le CICR distribue des colis alimentaires d'urgence et des articles ménagers de première nécessité avec l'aide de volontaires de la Croix-Rouge philippine.

### Installation du site de distribution

#### *Transport des marchandises jusqu'au site*

- État des routes : les camions et les remorques peuvent-ils passer ? Faut-il tenir compte d'éventuels changements saisonniers ? Des équipements spéciaux sont-ils requis ? Existe-t-il des obstacles physiques, tels que des ponts, à prendre en compte ?
- Sécurité pendant le transport : quelles précautions faut-il prendre (notifications, laissez-passer, documents d'identification, radio, téléphone portable/satellite) ?
- Espace disponible : le site de distribution est-il suffisamment grand pour accueillir l'ensemble des biens, personnes et camions prévus ?

#### *Accès des bénéficiaires au site*

- Sécurité : le site et ses voies d'accès sont-ils exempts de risques pour les bénéficiaires ?
- Distance : la distance à parcourir jusqu'au site de distribution est-elle acceptable pour les bénéficiaires ?
- Zone d'attente : celle-ci doit disposer d'installations sanitaires et d'un approvisionnement en eau potable, ainsi que d'un espace ombragé et de repos pour les personnes vulnérables.
- Transport : comment les bénéficiaires vont-ils transporter les biens jusque chez eux ? Des dispositions particulières sont-elles nécessaires pour les personnes âgées et d'autres bénéficiaires qui ne sont pas en mesure de transporter eux-mêmes leurs biens ?

- Perturbation : s'assurer auprès des acteurs locaux que la distribution n'est pas incompatible avec des activités locales, de quelque façon que ce soit (par exemple, activités de subsistance importantes, examens scolaires, élections locales ou évènements religieux).
- La date et le lieu de la distribution doivent être communiqués à la communauté de façon appropriée et en temps opportun.

### **Sécurité sur le site**

- Les principaux acteurs doivent être informés de l'activité de distribution et avoir approuvé celle-ci.
- La présence de membres des forces gouvernementales ou de groupes armés sur le site de distribution est généralement déconseillée. Même en civil et non armés, des rebelles et des membres de forces armées peuvent constituer un risque<sup>67</sup>.
- De plus, les bénéficiaires peuvent se montrer réticents à l'idée de se rendre sur le site de distribution s'ils sont surveillés par des membres des forces armées ou des groupes armés.
- Des groupes en conflit (tensions tribales, politiques, etc.) ne doivent pas être réunis sur le même site de distribution.
- Lors de la distribution, un dispositif de gestion des foules est généralement nécessaire. Dans la mesure du possible, cette responsabilité doit incomber à la communauté elle-même. Il est important de régler ce point suffisamment à l'avance. Si les responsables communautaires ne peuvent pas s'engager à assurer la sécurité lors de la distribution, celle-ci doit être reconsidérée.

La direction, les bénéficiaires et les autres acteurs locaux importants doivent être étroitement associés à ces étapes préparatoires<sup>68</sup>.

### **Processus de distribution**

L'organisation de la distribution peut être complexe, notamment si celle-ci implique un grand nombre de biens et/ou de bénéficiaires. Bien souvent, une situation précaire sur le plan de la sécurité et des contraintes de temps compliquent encore la tâche.

Afin de garantir le bon déroulement de la distribution, deux aspects majeurs doivent être maîtrisés : le flux de marchandises et le flux de personnes.

### **Manutention efficace des marchandises**

Entre le moment où elles sont livrées sur le site de distribution et celui où les bénéficiaires les ramènent chez eux, les marchandises doivent être déchargées, déplacées, empilées, comptées, déballées puis distribuées<sup>69</sup>. Toutes ces tâches doivent être réalisées de façon efficace, notamment si les marchandises sont en quantités importantes. Vous trouverez ci-après des recommandations spécifiques qu'il est conseillé de suivre :

- S'assurer que le conditionnement des produits est adapté à la situation.
- Le cas échéant, fournir des consignes spécifiques à la Division de la logistique sur la façon dont les camions doivent être chargés.
- Déterminer à l'avance où les camions pourront se garer pendant et après le déchargement.

<sup>67</sup> Si une patrouille gouvernementale passe près d'un site de distribution où des membres d'un groupe d'opposition armé sont présents, des violences pourraient éclater au milieu de la foule de civils.

<sup>68</sup> Veuillez consulter aussi la méthodologie du CICR pour la gestion des risques en matière de sécurité et de sûreté (en anglais) : [https://intranet.ext.icrc.org/scm\\_library/mngtsec-safetyrisk/organisation-delegation/security-safety-risk-mngt/mng-security-safety-condensed-ssrm.pdf](https://intranet.ext.icrc.org/scm_library/mngtsec-safetyrisk/organisation-delegation/security-safety-risk-mngt/mng-security-safety-condensed-ssrm.pdf)

<sup>69</sup> Par exemple, des articles ménagers de première nécessité conditionnés en vrac.

- Prévoir le nombre et le type de personnes requises pour le déchargement. Recevront-elles une compensation et, si oui, sous quelle forme et à quelle hauteur<sup>70</sup>?
- Déterminer la meilleure méthode de comptage des articles.
- Donner des instructions claires pour empiler les produits, en réalisant un modèle de pile, par exemple.
- Déterminer ce qu'il conviendra de faire des matériaux d'emballage (plastiques, papiers d'emballage, cartons, etc.). Devront-ils être collectés ou jetés, ou les bénéficiaires voudront-ils les récupérer?
- Anticiper les goulets d'étranglement susceptibles de se produire si les bénéficiaires ont du mal à transporter leurs biens hors du périmètre de distribution. Si ce cas de figure se présente, un effort doit être fourni pour limiter au minimum les ralentissements<sup>71</sup>. Si cela peut s'avérer utile, les bénéficiaires doivent être informés à l'avance du poids de leurs colis afin de pouvoir prévoir comment les transporter jusque chez eux.
- Créer une zone de reconditionnement éloignée de la sortie (un espace où les proches peuvent attendre les bénéficiaires). Si le reconditionnement risque de présenter des difficultés ou qu'il est nécessaire de répartir le contenu de grands sacs entre plusieurs ménages<sup>72</sup>, envisager de fournir des sacs ou d'autres récipients.
- Le cas échéant, trouver une solution pour que les bénéficiaires vulnérables puissent ramener les marchandises chez eux.

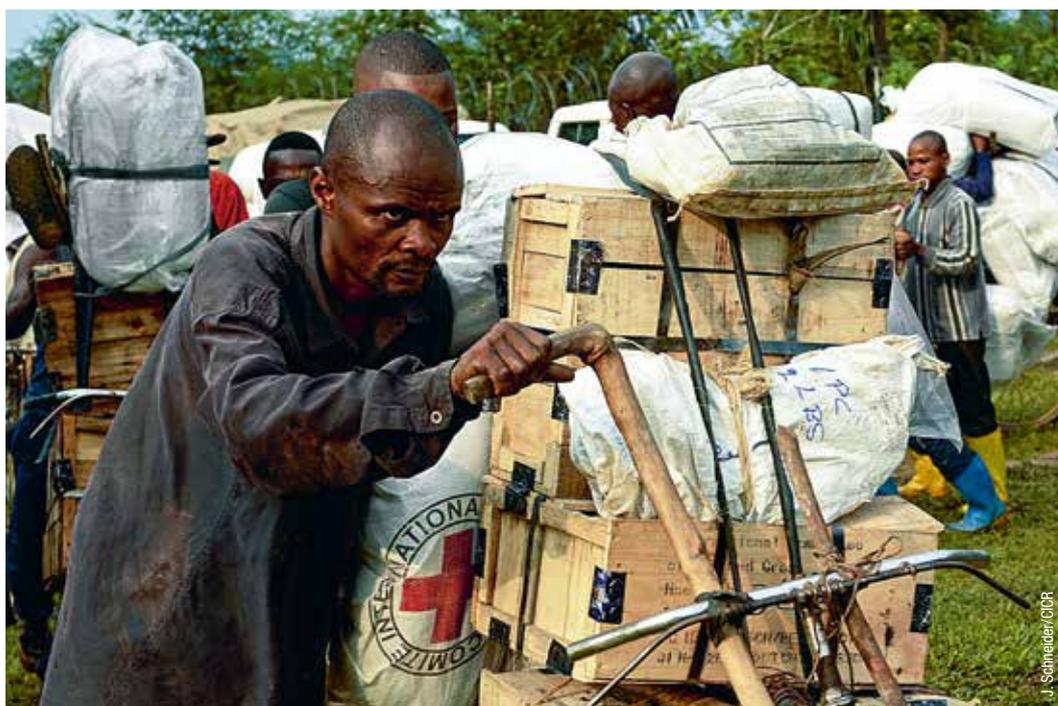


Figure 29 : Les bénéficiaires font souvent preuve d'ingéniosité pour transporter leurs biens. À Goma, dans l'est de la République démocratique du Congo, un bénéficiaire a recours au traditionnel tshukudu, une grande trottinette en bois typique de la région.

<sup>70</sup> Si la contribution de la communauté au projet consiste à procéder au déchargement, aucune compensation ne devra être prévue. Cependant, les personnes affectées au déchargement devront être désignées parmi les bénéficiaires.

<sup>71</sup> Par exemple, en chargeant d'autres membres de la communauté d'aider les personnes âgées et les personnes faibles physiquement à transporter leurs biens hors du périmètre ou en plaçant les articles les plus lourds et les plus volumineux juste à côté de la sortie.

<sup>72</sup> Par exemple, si le sucre a été livré dans des sacs de 50 kg et qu'il n'a pas été reconditionné à l'entrepôt, jusqu'à 20 familles devront se partager un sac.

### **Circulation fluide des piétons sur le site de distribution**

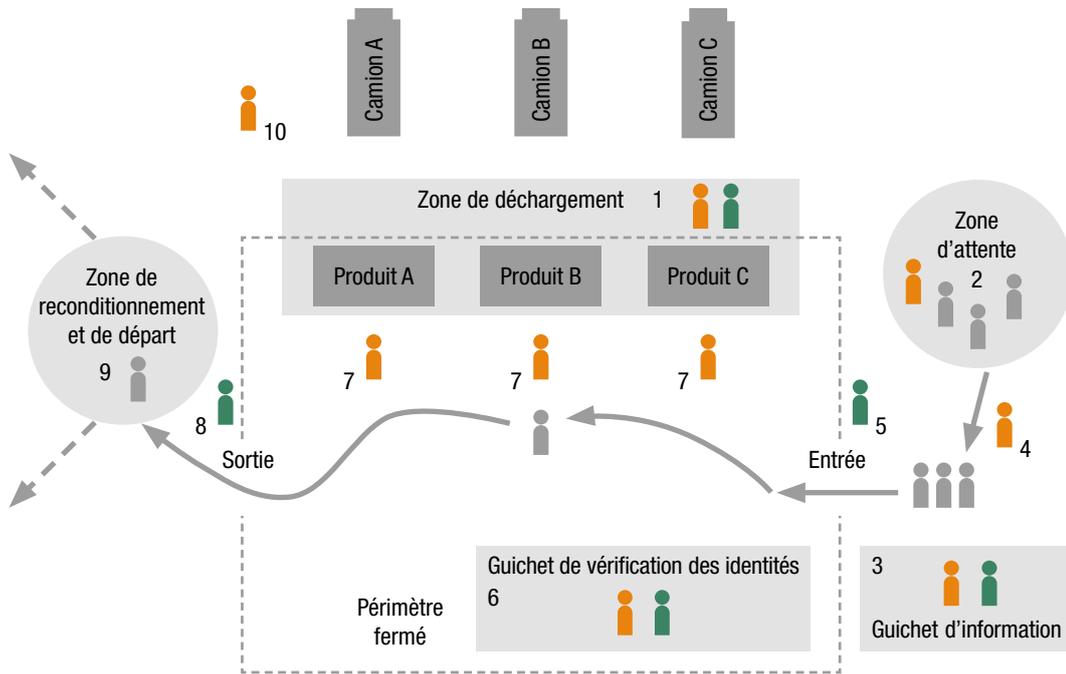
Les distributions peuvent attirer des foules importantes et, bien souvent, une bonne partie des personnes présentes ne sont même pas des bénéficiaires. Pour une distribution efficace, le site doit être convenablement agencé afin que les différents groupes – bénéficiaires, proches, personnes en quête de renseignements (bénéficiaires ou non) et non bénéficiaires – ne se gênent pas les uns les autres, de quelque façon que ce soit, et que l'ensemble des processus puissent se dérouler sans encombre. Il convient pour cela de respecter quelques recommandations :

- Réunir les bénéficiaires près de l'entrée et s'assurer que les plus vulnérables, tels que les personnes âgées, les personnes handicapées ou les femmes enceintes, puissent être correctement servis. Informer la communauté du déroulement de la distribution. Expliquer que les proches peuvent attendre près de la sortie afin d'aider les bénéficiaires à reconditionner et emporter leurs biens.
- À l'aide de la liste, placer les bénéficiaires en file indienne devant l'entrée et les appeler dans le périmètre de distribution. Si nécessaire, utiliser un mégaphone.
- Limiter le nombre de personnes présentes à l'intérieur du périmètre de distribution (qui devra être clôturé) et s'assurer que, hormis les bénéficiaires, seuls y ont accès le personnel du CICR et de la Société nationale, ainsi que les membres de la communauté ayant un rôle spécifique<sup>73</sup>.
- Installer un guichet d'information auprès duquel les personnes pourront poser des questions ou faire des réclamations. Il est important de séparer le guichet du processus de distribution lui-même. Sans ce guichet, les personnes ayant des réclamations ou des questions risquent d'entraver le processus de distribution et de le ralentir.
- S'assurer que les bénéficiaires ayant reçu leurs marchandises ne restent pas près de la sortie pour les reconditionner, afin d'éviter de bloquer celle-ci et de causer des ralentissements.

---

73 Tels que les représentants communautaires chargés d'identifier les bénéficiaires ou les personnes chargées d'aider les bénéficiaires vulnérables.

Ces différents points sont illustrés dans le schéma ci-dessous.



Légende	
1. Les marchandises sont déchargées, comptées et empilées sous la supervision du personnel du CICR et de la Société nationale. Les listes de colisage sont signées.	2. Les bénéficiaires arrivent dans la zone d'attente où des messages importants peuvent leur être communiqués.
3. Un guichet d'information et de réclamation est mis à disposition pendant tout le processus de distribution. Un représentant de la communauté ou un membre du comité doit être présent.	4. Les bénéficiaires sont alignés dans l'ordre où ils figurent sur la liste.
5. Les bénéficiaires pénètrent dans le périmètre de distribution un par un ou en petits groupes. Un ou plusieurs membres de la communauté surveillent les entrées.	6. L'identité de chaque bénéficiaire est vérifiée, les jetons sont collectés ou les cartes poinçonnées, et les bénéficiaires apposent leur signature sur la liste de distribution pour recevoir les articles.
7. Les bénéficiaires récupèrent leurs marchandises.	8. Un membre de la communauté est posté à la sortie pour s'assurer que personne n'entre par celle-ci. Si nécessaire, une deuxième personne peut aider les bénéficiaires à porter leurs articles jusqu'à la zone de reconditionnement.
9. Dans la zone de reconditionnement, les biens peuvent être répartis et préparés en vue de leur transport.	10. Des collaborateurs du CICR (par exemple, les chauffeurs) gardent un œil vigilant sur les alentours de la zone de distribution, en faisant rapidement remonter les informations nécessaires au chef d'équipe, le cas échéant.

Figure 30 : Schéma d'un site de distribution.

**Matériel nécessaire sur le site de distribution**

Même si chaque distribution est différente, un certain nombre d'éléments sont nécessaires ou utiles pour gérer un site de distribution :

- du matériel pour délimiter le périmètre de distribution, tel que des cordes, des piquets métalliques et des poteaux en bois ;
- des chaises et des tables pour le guichet de vérification des identités et pour le guichet d'information et de réclamation ;
- un mégaphone et une alimentation par batterie ;
- des cartes, des jetons, une perforatrice de cartes, etc. ;
- des appareils spéciaux, tels que des lecteurs de code-barres ou d'iris ;
- plusieurs exemplaires de la liste des bénéficiaires ;
- au moins deux exemplaires imprimés du certificat de distribution aux bénéficiaires (DCBEN)<sup>74</sup> ;
- des dossards d'identification ;
- des couteaux ou des ciseaux pour ouvrir les emballages ;
- de l'eau pour les membres de l'équipe ;
- des appareils de communication (un téléphone satellite comme dispositif auxiliaire), ainsi que les noms et coordonnées des acteurs locaux concernés ;
- un assortiment d'articles de papeterie de base, tels que des marqueurs, des stylos, du papier, une agrafeuse, etc. ;
- une trousse de premiers secours, une civière.

---

<sup>74</sup> Le certificat de distribution aux bénéficiaires (DCBEN) peut être obtenu sur EPMT ou imprimé à partir d'un modèle (mis à disposition sur l'ESRC).

## Méthodes de distribution

En pratique, les biens peuvent être remis aux bénéficiaires de différentes façons. Trois techniques de distribution couramment utilisées sont décrites ci-dessous :

	Distribution depuis les camions	Articles disposés en piles	Parcours de distribution
			
<b>Description</b>	Un cordon est mis en place pour guider les bénéficiaires le long des camions. Ils reçoivent leurs biens à mesure qu'ils passent un par un devant les camions. Pour accélérer la distribution, plusieurs files peuvent avancer en parallèle.	Des piles de produits sont constituées par ménage ou groupe de ménages <sup>75</sup> . Les piles sont ensuite attribuées aux bénéficiaires, un par un.	Les bénéficiaires passent dans une zone de distribution où ils reçoivent un article après l'autre.
<b>Avantages</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Facile et rapide à mettre en place (pas de déchargement).</li> <li>• Peu de personnel nécessaire.</li> <li>• Les bénéficiaires enlèvent rapidement leurs biens.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Après le déchargement, les piles peuvent être attribuées rapidement.</li> <li>• Les bénéficiaires peuvent prendre leur temps pour emporter leurs biens sans retarder les autres.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Possibilité d'adapter l'assortiment de secours/les rations à la taille du ménage.</li> <li>• Facilite le comptage des articles lors du déchargement.</li> </ul>
<b>Inconvénients</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Peut s'avérer compliqué lorsque plusieurs articles sont distribués ; il peut alors être nécessaire de charger les camions dans un ordre bien précis.</li> <li>• Processus potentiellement long, étant donné que certains bénéficiaires mettront du temps à récupérer tous leurs articles.</li> <li>• Risque d'attroupement près des camions.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La disposition en piles prend du temps.</li> <li>• Nécessite beaucoup de place.</li> <li>• L'assortiment d'articles de secours/les rations ne peuvent pas être adaptés à la taille du ménage.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un seul ménage à la fois peut être servi.</li> <li>• En cas d'articles multiples, il peut falloir plusieurs personnes pour emporter les biens hors de la zone.</li> <li>• Les personnes âgées/handicapées auront aussi besoin d'aide.</li> </ul>
<b>Quand l'utiliser</b>	<p>Cette méthode est à privilégier lorsqu'il y a peu de biens à distribuer et que les bénéficiaires peuvent facilement les emporter.</p> <p>Elle est aussi recommandée lorsque les conditions de sécurité sont incertaines et que les bénéficiaires doivent pouvoir quitter les lieux rapidement.</p>	<p>Potentiellement la seule option pour les articles lourds, tels que les rations sèches, étant donné que les bénéficiaires mettront du temps à emporter leurs biens hors du site de distribution.</p> <p>La disposition en piles facilite aussi la répartition des biens, le cas échéant.</p>	<p>Cette méthode est la plus adaptée lorsqu'un assortiment de secours (par exemple, des articles ménagers de première nécessité) est composé de nombreux/divers articles qui ne sont pas trop lourds pour être emportés en une seule fois.</p>

Tableau 16 : Trois techniques de distribution des biens.

<sup>75</sup> Dépend du conditionnement. Certains articles sont distribués séparément à chaque ménage (par exemple, farine et sorgho), tandis que d'autres doivent être répartis entre plusieurs ménages (par exemple, haricots et sucre). Si un partage entre plusieurs ménages est nécessaire, cela devra être bien expliqué et le processus prendra plus de temps.

Le choix de la méthode de distribution dépend de plusieurs facteurs : du nombre d'articles, de leur poids, de la nécessité d'adapter les rations à la taille du ménage ou de répartir les colis entre plusieurs ménages, ainsi que d'éventuelles contraintes logistiques et sécuritaires. Le tableau ci-dessous présente quelques facteurs de risque à prendre en compte lors de la planification d'une distribution.

Risques	Recommandations
Les bénéficiaires ne viennent pas ou sont en retard	Les bénéficiaires doivent être informés de la distribution dans des délais raisonnables. Si cela s'avère compliqué, utiliser plusieurs moyens de communication appropriés et veiller à prévenir les bénéficiaires suffisamment à l'avance pour que tout le monde reçoive l'information à temps.
Agitation causée par la consommation d'alcool et de drogues	Éviter les heures durant lesquelles les personnes sont susceptibles de consommer de l'alcool, du khat ou des produits similaires.
Risque d'incidents de sécurité lié à l'affluence	Dans les cas où les attroupements doivent être évités en raison d'un risque d'attaque à la bombe ou autre, d'autres modalités de distribution doivent être envisagées.
Mauvaise utilisation des articles par manque de connaissance	Certains biens nécessitent un minimum de connaissances pour être convenablement manipulés (par exemple, moustiquaires, semences enrobées et panneaux solaires). Veiller à ce que ces informations soient transmises au travers des moyens de communication privilégiés par les bénéficiaires. Quand cela est pertinent, organiser des démonstrations (par exemple sur la façon d'utiliser convenablement une moustiquaire).
Équipe de distribution désorganisée	L'équipe (CICR et Société nationale) doit être correctement informée et au clair sur la répartition des tâches, avant l'installation du site de distribution. Les personnes affectées au déchargement des camions et les autres membres actifs de la communauté doivent aussi être convenablement informés de l'organisation de la distribution.
Détournement des biens destinés à des bénéficiaires absents	Certaines personnes handicapées ou âgées peuvent ne pas être en mesure de se rendre sur le site de distribution et devront compter sur d'autres pour récupérer les biens en leur nom. Une procédure doit être établie au préalable pour déterminer comment les bénéficiaires absents pourront récupérer leurs biens. Cela est particulièrement important s'il y a lieu de penser qu'un grand nombre de bénéficiaires ne seront pas en mesure de venir en personne en raison de la distance, de problèmes de sécurité ou d'absence d'autorisation.
Perte (excessive) de temps lors de la vérification de l'identité des bénéficiaires	Lorsqu'il existe des contraintes de temps, vérifier les identités en amont de la distribution et distribuer des cartes de bénéficiaires. Celles-ci peuvent être poinçonnées ou collectées rapidement, et permettent d'éviter les vérifications approfondies. Une autre solution est de demander aux membres de la communauté qui font partie du comité ou aux sages de se porter garants des bénéficiaires.
Demandes de compensation spontanées des membres actifs de la communauté	S'agissant des membres de la communauté qui participent au processus de distribution (déchargement, sécurité, etc.), il devra être convenu à l'avance si une compensation est prévue et sous quelle forme. Il pourra éventuellement être demandé à la communauté d'apporter sa contribution en procédant « gratuitement » au déchargement. Les communautés y sont souvent favorables, à condition que les personnes qui s'occupent du déchargement soient également des bénéficiaires et que cet accord soit conclu en amont de la distribution.
Pillage	Le risque de pillage est plus important à la fin du processus de distribution, après que la majorité des bénéficiaires ont reçu leurs biens. S'il reste plus de biens que de bénéficiaires (en raison de listes erronées, d'absence de nombreux bénéficiaires, etc.), des individus restés en marge de la distribution peuvent avoir la tentation de déclencher une émeute pour s'emparer des biens restants. Ce type de situation peut s'avérer dangereux et doit être évité autant que possible. Si vous identifiez un risque important de pillage, envisagez de distribuer les marchandises directement depuis les camions. Si ce n'est pas possible, ne déchargez pas plus de biens que nécessaire pour le nombre estimé de bénéficiaires présents. Si les biens ont déjà été déchargés et qu'ils ne peuvent pas être récupérés ou replacés dans les camions, ils peuvent être donnés à une organisation locale qui pourra davantage les protéger contre les pillages (pour de plus amples informations sur le sujet, veuillez consulter la partie sur les dons au point 2.2.8).
Présence de déchets sur le site après la distribution	Veiller à laisser le site propre. Cela comprend le ramassage des matériaux d'emballage. Dans certains cas, les bénéficiaires souhaiteront les récupérer pour leur usage personnel.

Tableau 17 : Risques et recommandations liés à l'organisation des distributions en nature.

### Plan de distribution

Un plan de distribution permet de faciliter la mise en place et le déroulement sans heurts des distributions en nature. Celui-ci doit inclure toutes les informations utiles au sujet de la distribution et peut être transmis à la Division de la logistique, à la direction des délégations et aux partenaires locaux. Il peut arriver que des acteurs externes, tels que les autorités civiles ou militaires, demandent à recevoir ce plan. Dans ce cas, il devra éventuellement être adapté avant de faire l'objet d'une diffusion externe. Le tableau ci-dessous présente certaines des informations habituellement contenues dans un plan de distribution. Un modèle plus détaillé pouvant être utilisé pour la planification à long terme avec la Division de la logistique est fourni en annexe.

Date	Lieu	Nb de bénéficiaires	Aide distribuée par ménage	Chargement	R.H. nécessaires	Responsable (nom et coordonnées)	Commentaires
<b>24 déc.</b>	Debaltseve Devant l'hôpital	1 725	½ ration alimentaire, 1 sac de charbon (20 kg)	Chargement du charbon dans un camion à part	3 assistants terrain, 10 personnes pour le déchargement	Vladimir (Donetsk) +225 07 39 48 68	Notification aux autorités locales 48 heures à l'avance  Aucun camion privé autorisé à partir d'un certain point
<b>25 déc.</b>	Kalynove À côté de la municipalité	2 220	½ ration alimentaire		3 assistants terrain, 8 personnes pour le déchargement	Igor (Severodonetsk) +225 09 28 22 37	Notification au commandant local 48 heures à l'avance  Les camions doivent arriver à 10h et repartir au plus tard à 14h

Tableau 18: Exemple de plan de distribution.

### Cas particulier du largage de l'aide par avion

Dans certains cas, le CICR peut envisager de larguer des secours par avion. Il s'agit d'une mesure exceptionnelle qui n'est envisageable que lorsque des camions ne peuvent pas être utilisés en raison de la distance, de l'état des routes ou de problèmes de sécurité. Au Soudan du Sud, le CICR a utilisé cette méthode pour ravitailler des communautés qui n'étaient pas accessibles par voie terrestre durant la saison des pluies. Avant l'arrivée des avions, les équipes du CICR et de la Croix-Rouge du Soudan du Sud ont dégagé et fermé la zone de largage. Après le passage des avions, tous les biens ont été ramassés, empilés puis comptés. Ils ont ensuite été distribués de façon directe ou indirecte aux bénéficiaires. En général, si un lieu de stockage est disponible, les biens y sont entreposés pour une distribution ultérieure. La zone de largage doit être délimitée par un cordon et tous les biens doivent être ramassés et comptés. Cela permet d'éviter que des personnes récupèrent et se partagent les marchandises au hasard, ce qui pourrait causer des tensions.



Figure 31: Sacs remplis de rations alimentaires sèches largués par avion au Soudan du Sud.

### Travailler dans des environnements à haut risque

Dans certains cas, le simple fait de fournir une assistance peut constituer un facteur de risque, par exemple lorsqu'une distribution attire des foules qui pourraient potentiellement être la cible d'un attentat suicide ou à la voiture piégée. Vous trouverez ci-après quelques recommandations à suivre afin de réduire ce type de risques.

Tout d'abord, l'affluence de bénéficiaires peut être limitée, voire totalement évitée, en optant pour une aide monétaire plutôt que pour une aide en nature. S'il est possible de retirer des espèces à tout moment (par exemple, à un distributeur automatique ou à un guichet) ou de transférer l'argent par téléphone portable, la formation de foules peut ainsi être évitée lors des distributions. Si les espèces sont remises *via* des distributeurs automatiques, il pourra être nécessaire de prévoir un plan de versement pour les retraits d'argent.

Dans certaines situations, un système de transport communautaire peut également permettre d'éviter la formation de foules. Par exemple, les bénéficiaires peuvent être répartis en plusieurs groupes. Chaque groupe envoie ensuite un représentant pour récupérer l'aide dans un entrepôt ou à un point de distribution local.

Lorsque la situation impose de distribuer de l'aide en nature sur le terrain, l'opération doit se dérouler au sein d'un périmètre protégé, tel qu'entre les murs d'une enceinte (par exemple, un entrepôt). Ainsi, les bénéficiaires y pénétreront et en ressortiront un par un ou en petits groupes. Aucun attroupement ne devra être autorisé à l'extérieur de l'enceinte. Un plan de distribution détaillé précisant l'horaire de distribution pour chaque groupe (par ordre alphabétique, par exemple) devrait permettre de réduire encore l'affluence sur le site.

Quelle que soit l'option retenue, elle devra être évoquée avec les bénéficiaires long-temps à l'avance afin de s'assurer qu'ils y adhèrent pleinement.

## 2.2.7 DISTRIBUTION INDIRECTE AUX BÉNÉFICIAIRES

Comme dans le cas d'une distribution directe, les destinataires d'une distribution indirecte sont généralement des ménages. Cependant, dans ce deuxième cas, la distribution est réalisée par un intermédiaire local<sup>76</sup> plutôt que par le personnel du CICR. Elle se fait donc en deux temps.

Dans un premier temps, les biens sont remis en vrac à un partenaire local chargé de leur redistribution. Cette étape doit toujours être réalisée en présence de tous les groupes concernés<sup>77</sup>. Après le comptage des articles, un document officiel est signé pour confirmer leur livraison<sup>78</sup>. Tous les acteurs clés doivent conserver une copie de ce document dans leurs dossiers.

Dans un deuxième temps, l'intermédiaire local distribue les biens aux bénéficiaires. Dans la mesure du possible, ceux-ci doivent signer un reçu pour l'aide fournie. Cette liste de signatures doit ensuite être envoyée au CICR à titre de justificatif de la livraison.

Cette méthode, qui nécessite une forte participation de la communauté, permet de distribuer rapidement l'aide à un grand nombre de bénéficiaires. Elle est par conséquent adaptée en cas d'accès limité, de pénurie de main-d'œuvre et/ou de contraintes de temps. Cependant, il existe un risque que l'aide fournie soit détournée au profit d'un groupe au sein de la communauté ou d'individus<sup>79</sup>. Même si des coutumes et traditions locales peuvent exister pour la répartition de l'aide entre les membres de la communauté, des contrôles supplémentaires et des mécanismes de suivi doivent être mis en place afin d'éviter toute mauvaise gestion des biens en question<sup>80</sup>. Les bénéficiaires doivent être consultés et avoir accepté de recevoir l'aide *via* un processus de distribution indirecte. De plus, tous les principaux aspects du programme, tels que la méthode

<sup>76</sup> Par exemple, les autorités locales, des représentants de la Société nationale, une ONG locale ou un groupe de représentants des bénéficiaires.

<sup>77</sup> En sus de l'acteur local recevant les biens et des représentants des bénéficiaires, cela peut inclure les autorités locales, les membres de la section locale de la Croix-Rouge ou des représentants de la société civile.

<sup>78</sup> Suivant les cas, il peut s'agir d'un certificat de distribution aux bénéficiaires (DCBEN) ou d'un certificat de don.

<sup>79</sup> Le risque de mauvaise gestion au cours d'une distribution indirecte a tendance à être plus élevé lorsque la population bénéficiaire est hétérogène, c'est-à-dire composée de différents sous-groupes.

<sup>80</sup> Une communication efficace avec les bénéficiaires, ainsi que la mise en place d'un mécanisme de retours d'information et de réclamation adapté devraient aussi contribuer à réduire le risque de mauvaise gestion.

de distribution et les critères de sélection, doivent être communiqués au préalable à l'ensemble des personnes concernées. Après la distribution, des vérifications aléatoires auprès des ménages doivent être réalisées pour s'assurer que chaque bénéficiaire a bien reçu l'aide qui lui était destinée.

### 2.2.8 DONS AUX INSTITUTIONS

Le CICR peut décider de fournir une aide en nature à des institutions – telles que des hôpitaux, des prisons et des orphelinats – qui hébergent des groupes vulnérables. Dans ce cas, l'institution en question accepte, au travers d'un accord informel ou en signant une lettre d'entente, de redistribuer ou d'attribuer l'aide aux personnes concernées (par exemple, des patients ou des détenus). Les dons peuvent être ponctuels, répétés ou réguliers. Toute aide fournie de façon répétée ou régulière au travers d'une institution de ce type doit faire l'objet d'un suivi systématique.

## 2.3 DISTRIBUTION D'ARGENT ET DE BONS



Figure 32: À Tulkarem, en Palestine, des familles reçoivent des bons qu'elles pourront échanger contre de la nourriture et d'autres articles de première nécessité.

Il est de plus en plus fréquent de recourir aux transferts monétaires pour apporter de l'aide aux populations vulnérables, grâce à une acceptation croissante de ces interventions par les autorités et les bénéficiaires, à une plus grande expérience au sein des organisations humanitaires, ainsi qu'à l'arrivée de technologies de transfert d'argent toujours plus abouties. Lorsque les conditions s'y prêtent et que les bénéficiaires sont favorables à cette forme d'aide, le CICR intègre systématiquement les approches de ce type dans son analyse des options d'intervention.

### 2.3.1 RÉFÉRENCES

Dans la mesure où les transferts monétaires sont traités de manière approfondie dans d'autres documents, nous n'aborderons ici que les particularités les plus importantes de la mise en œuvre de cette forme d'aide.

Pour une analyse plus détaillée des principaux types de transactions, veuillez consulter les procédures opérationnelles standard relatives aux transferts monétaires<sup>81</sup> ainsi que les différentes fiches de projet mises à disposition dans l'ESRC (voir aussi la section 3.0.3).

### 2.3.2 CRÉATION DE DEMANDES D'ACHAT RELATIVES À DES SERVICES FINANCIERS (ARGENT OU BONS)

#### Argent

La plupart des interventions monétaires consistent à transférer directement des fonds à des bénéficiaires individuels. Le type de service financier sollicité dans une RO dépend du mécanisme de transfert monétaire choisi à l'issue de l'analyse des options d'intervention. À cet égard, les principales options disponibles sont les suivantes :

- cartes prépayées (à piste magnétique, à puce, sans contact) ;
- argent mobile ;
- remises d'espèces au guichet.

Ces services peuvent être fournis par des prestataires tels que des banques, des bureaux de poste et des sociétés de transfert de fonds. La RO doit être créée suffisamment à l'avance, de sorte à pouvoir établir un accord-cadre souple avec le prestataire de services concerné.

Le seul mécanisme de transfert monétaire qui ne nécessite pas de créer une RO est la distribution directe d'espèces par le CICR (enveloppes d'espèces).

#### Bons

Lorsque les programmes prévoient la distribution de bons, la Division de la logistique doit passer des contrats avec des commerçants. Pour éviter d'éventuelles complications, EcoSec et LOG doivent explicitement convenir des procédures applicables en déterminant, par exemple, s'il est possible/nécessaire de recourir au processus d'appels d'offres habituel, ou encore le degré de précision visé dans l'évaluation du type et du nombre d'articles à fournir.

Notons qu'en plus de s'occuper des aspects liés aux produits proprement dits, la Division de la logistique joue un rôle dans l'impression des bons papier ou l'utilisation de systèmes de bons électroniques.

### 2.3.3 VÉRIFICATION DES BÉNÉFICIAIRES

Ce sont généralement les prestataires de services financiers qui sont chargés de vérifier l'identité des bénéficiaires. Par exemple, la société proposant des services d'argent mobile contrôle les numéros de téléphone et les employés de banque vérifient l'identité des bénéficiaires auxquels ils remettent de l'argent au guichet.

En revanche, le CICR se charge lui-même de ces vérifications lorsqu'il procède à la remise directe d'argent ou qu'il organise des foires aux bons.

---

<sup>81</sup> Document interne (disponible dans l'ESRC) : *Procédures opérationnelles standard pour les transferts monétaires*, juin 2016.

### 2.3.4 DEMANDES DE PAIEMENT

La demande de paiement (*payment request*, PR) indique le montant de l'aide à transférer ou à distribuer aux bénéficiaires.

### 2.3.5 DISTRIBUTION

- Lorsque des transferts électroniques constituent la meilleure option, le CICR distribue des cartes prépayées, des bons électroniques, des téléphones portables et/ou des cartes SIM, selon le mécanisme choisi. Ces supports sont généralement crédités après leur distribution, puis à chaque nouvelle série d'allocations par la suite (selon le nombre de versements ou de paiements). Les signatures des bénéficiaires sont recueillies comme preuves qu'ils ont bien reçu les supports au cours du processus de distribution. Par la suite, le prestataire de services financiers doit également fournir au CICR la preuve que les comptes ont été dûment crédités.
- Lorsque les transferts monétaires ne sont pas réalisés sous forme électronique (enveloppes d'espèces, remises au guichet ou bons papier), les espèces ou les bons sont distribués directement par le CICR ou le prestataire, et les signatures des bénéficiaires sont recueillies au même moment. Cette procédure doit être reproduite à chaque nouveau versement ou paiement.

### 2.3.6 VERSEMENT DE L'ARGENT ET ÉCHANGE DES BONS



Figure 33 : À Anjaraale, en Somalie, un bénéficiaire reçoit un SMS lui confirmant que le CICR a bien transféré de l'argent sur son portefeuille mobile.

- Lorsque l'argent est remis directement aux bénéficiaires (dans des enveloppes), la distribution et le versement (réception et/ou utilisation de l'argent par les bénéficiaires) constituent une seule et même opération.
- Dans tous les autres cas de figure, le versement de l'argent survient après la distribution et doit être soigneusement planifié avec le prestataire de services. Parmi les éléments à prendre en compte, il convient de déterminer le nombre et la capacité des succursales qui proposeront le service (par exemple, le nombre de transactions possibles par heure ou par jour) et si les distributeurs automatiques de billets ou les succursales bancaires auront suffisamment d'espèces en coffre. Un exemple de plan de versement est fourni en annexe.

- Une fois en possession de leurs bons, les bénéficiaires peuvent les échanger contre des biens ou des services auprès de commerçants partenaires de l'opération. Ces échanges peuvent avoir lieu sur un marché supervisé par le CICR (« foire aux bons ») ou dans l'environnement commercial habituel des bénéficiaires.

### 2.3.7 DOCUMENTS ATTESTANT LA RÉCEPTION D'UN TRANSFERT MONÉTAIRE : LISTE DE DISTRIBUTION ET RAPPORT DU PRESTATAIRE DE SERVICES

- Lorsque les transferts monétaires sont exécutés par un prestataire de services financiers (dans le cas de transferts électroniques ou de remises au guichet), celui-ci doit fournir un rapport ou un justificatif de paiement conforme aux modalités du contrat.
- En cas de distribution directe d'espèces (remise d'enveloppes) ou de bons par le CICR, une feuille d'émargement des bénéficiaires peut être établie au cours de la distribution.

### 2.3.8 PAIEMENT DES PRESTATAIRES DE SERVICES FINANCIERS ET DES COMMERÇANTS

- Les prestataires reçoivent généralement le règlement des frais de transfert une fois l'argent encaissé par les bénéficiaires. Pour leur part, les commerçants se font payer sur la foi des bons qui ont été échangés et qu'ils remettent à titre de justificatifs.

## 2.4 INTRODUCTION AUX SERVICES

Certains services, fournis par des entités publiques et privées, sont indispensables pour satisfaire les besoins essentiels et préserver les moyens d'existence des communautés concernées. Dans le cadre conceptuel EcoSec, ces entités, les services qu'elles fournissent ainsi que les infrastructures dont elles dépendent sont tous regroupés dans la catégorie des « politiques, institutions et processus (PIP) ». Le présent manuel les désigne en termes de capacités locales ou de services locaux<sup>82</sup>.

Des exemples de services essentiels incluent les soins de santé, l'éducation, les services vétérinaires et agricoles, les services d'information et de communication, les transports, ainsi que les services administratifs et sociaux. L'accès à ces services, mais aussi leur qualité et leur importance pour la population locale peuvent varier considérablement d'un pays à l'autre.

### 2.4.1 SITUATIONS DE CONFLITS ET DE CATASTROPHES NATURELLES

Les conflits et catastrophes naturelles empêchent souvent les communautés d'accéder à des services vitaux. Il existe trois grands types de scénarios dans ce contexte :

1. **Obstacles financiers à l'accès** : lorsqu'une évaluation fait ressortir que des services vitaux fonctionnent mais que certains groupes de population ne peuvent pas en bénéficier pour des raisons économiques, le CICR peut contribuer à rétablir leur accès moyennant des transferts monétaires (versements d'argent inconditionnels ou bons à échanger contre des services) ou en apportant un soutien au revenu<sup>83</sup>.

---

<sup>82</sup> Nous optons ici pour cette formule car ce sont en définitive les services qui importent aux populations. Il n'en reste pas moins que, pour être fonctionnel, un service nécessite un fournisseur et des infrastructures.

<sup>83</sup> Dans certains cas, le CICR peut aussi envisager de fournir le service gratuitement. Lorsque les services sont globalement fonctionnels, cependant, la gratuité doit constituer l'exception et non pas la règle. En effet, la fourniture de services non payants peut porter préjudice aux prestataires locaux, dont la pérennité repose sur le recouvrement des coûts.

2. **Obstacles juridiques et matériels à l'accès** : dans certains cas, les services sont fonctionnels mais des groupes de population n'y ont pas accès en raison de restrictions édictées par les pouvoirs publics ou d'une moindre liberté de mouvement. Le CICR peut alors s'efforcer de leur redonner accès à ces services en faisant appel à la persuasion ou à la mobilisation.
3. **Absence ou dysfonctionnement des services** : lorsqu'un service vital est partiellement ou complètement interrompu, le CICR peut décider de le rétablir. Pour ce faire, il peut agir directement, en fournissant le service aux personnes qui en ont besoin (par exemple, distribution d'eau par camions), ou indirectement, en apportant à un acteur local l'assistance dont il a besoin pour fournir le service lui-même (par exemple, en aidant le service des eaux local à réparer et à exploiter le réseau d'eau).

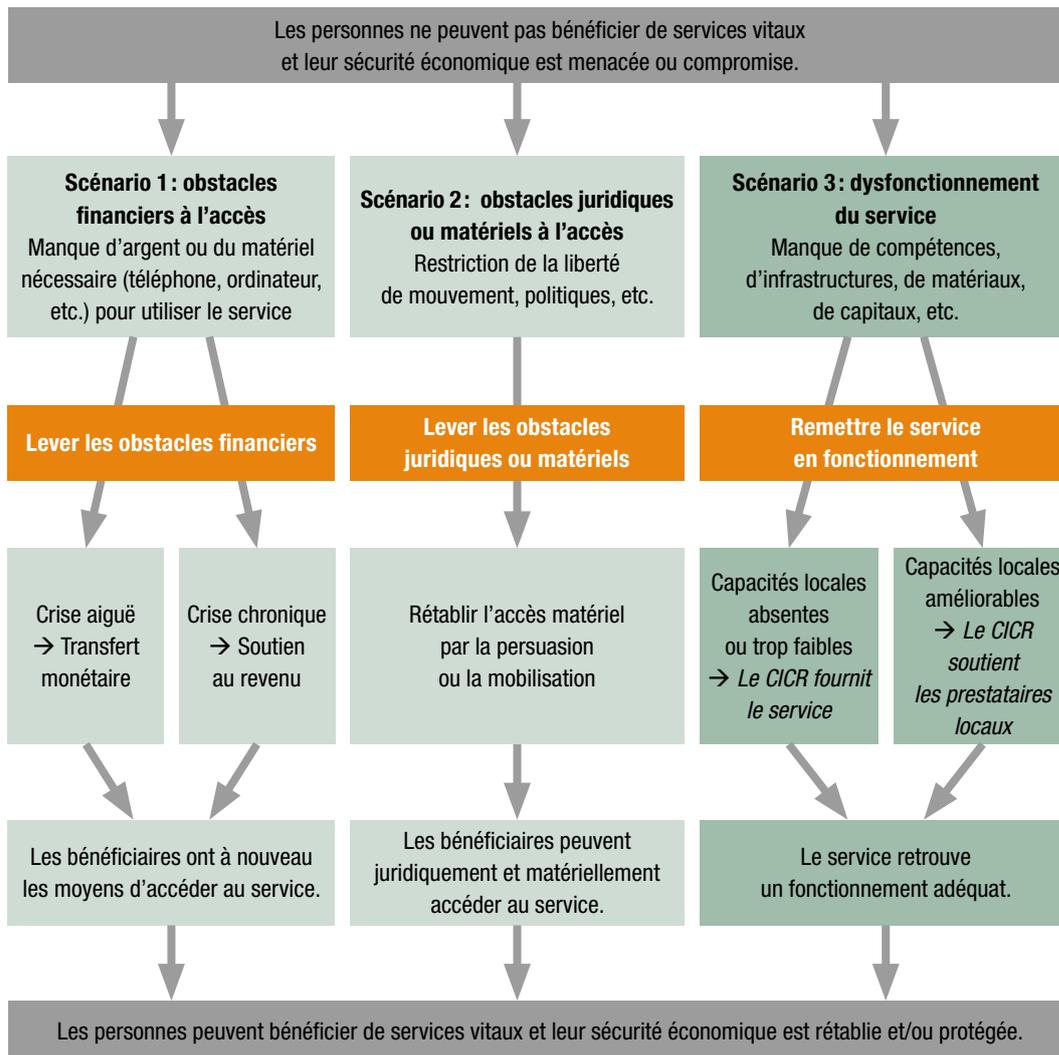


Figure 34 : L'accès aux services peut être mis à mal pour de multiples raisons. La réponse du CICR sera différente dans chaque situation.

Les deux cas évoqués dans le troisième scénario seront analysés de manière approfondie dans les sections 2.5 et 2.6.

## 2.4.2 SERVICES POUVANT ÊTRE FOURNIS PAR LE CICR ET SES PARTENAIRES



Figure 35 : Sous la supervision d'un collaborateur du CICR, des réfugiés burundais font la queue pour recharger gratuitement leur téléphone portable.

Le tableau ci-dessous fournit une vue d'ensemble des services importants et de la manière dont le CICR peut aider à les rétablir. Des services sans lien avec les activités EcoSec ont été inclus pour illustrer l'importance des services dans la stratégie d'assistance globale de l'institution.

Service	Finalité principale	Unité responsable/concernée	Options pour rétablir le service	
			Fourniture directe de services (substitution)	Soutien au prestataire de services local (soutien)
<b>Soins de santé</b>	Préserver et rétablir la santé	Santé	Assurer le fonctionnement d'un hôpital ou d'un centre orthopédique, fournir des services chirurgicaux ou orthopédiques, etc.	Soutenir la prestation de soins de santé publics moyennant la réhabilitation des infrastructures, le versement des salaires, la fourniture de médicaments ou de matériel, la formation des personnels, etc.
<b>Eau et assainissement</b>	Préserver les conditions de vie et la consommation alimentaire	WatHab/EcoSec*	Construire ou remettre en état des infrastructures de distribution d'eau	Soutenir les autorités ou le service des eaux local en leur fournissant des matériaux, du carburant, des fonds pour les salaires, des formations, des produits chimiques, etc.
<b>Électricité</b>	Maintenir les services de santé, les conditions de vie, les communications et les activités de subsistance	WatHab/EcoSec*	Fournir des générateurs et du carburant à des hôpitaux, des stations de pompage de l'eau, des installations de production hydroélectrique, des panneaux solaires	Le CICR ne fournit généralement pas ce type de soutien.

Service	Finalité principale	Unité responsable/concernée	Options pour rétablir le service	
			Fourniture directe de services (substitution)	Soutien au prestataire de services local (soutien)
<b>Services vétérinaires</b>	Soutenir des activités d'élevage	EcoSec	Former des ACSA <sup>84</sup> , fournir des services de vaccination, de déparasitage, etc.	Soutenir les services vétérinaires publics en dispensant des formations, en maintenant une chaîne du froid, en fournissant du matériel de laboratoire et en payant les salaires, etc.
<b>Services de vulgarisation agricole</b>	Soutenir la production alimentaire ou les revenus	EcoSec	Dispenser des formations, fournir des services agricoles	Soutenir les services agricoles publics par des projets de multiplication des semences, en fournissant des instruments de recherche, etc.
<b>Enseignement primaire et formation professionnelle</b>	Développer le capital humain, faciliter la réorientation professionnelle	Non attribué/EcoSec	Dispenser des formations professionnelles dans le cadre de projets d'initiatives microéconomiques	Historiquement, le CICR n'a jamais apporté de soutien au secteur de l'enseignement <sup>85</sup> .
<b>Transport</b>	Donner accès à des zones, des services ou des emplois sûrs, rétablir les liens familiaux, etc.	Protection/EcoSec	Lors de crises aiguës : évacuer les blessés et les civils des zones de combat. Lors de crises chroniques ou de situations post-crise : fournir un autobus à une communauté, engager une société de transport privée pour exploiter une ligne d'autobus, remettre des routes en état, etc.	Le CICR ne fournit pas ce type de soutien.
<b>Information et communications</b>	Rétablir les liens familiaux, donner accès au marché de l'emploi	Protection, Com/EcoSec	Fournir des services de RLF <sup>86</sup> , assurer le fonctionnement d'une radio HF <sup>87</sup> au centre de santé local, gérer une borne de recharge pour téléphones portables, fournir des crédits téléphoniques à des personnes déplacées, etc.	Le CICR ne fournit pas ce type de soutien.
<b>Services sociaux</b>	Donner accès aux retraites et à d'autres prestations sociales	EcoSec	Assurer un niveau minimum de protection sociale à des catégories vulnérables de la population	Persuasion, mobilisation

<sup>84</sup> ACSA : agents communautaires de santé animale.

<sup>85</sup> Le CICR étudie actuellement si, et dans quelle mesure, il pourrait le faire à l'avenir.

<sup>86</sup> RLF : Rétablissement des liens familiaux.

<sup>87</sup> Les services de communication du CICR peuvent aussi consister à distribuer des téléphones portables ou des crédits téléphoniques, ou encore à mettre en place des bornes d'accès gratuit à Internet.

Service	Finalité principale	Unité responsable/concernée	Options pour rétablir le service	
			Fourniture directe de services (substitution)	Soutien au prestataire de services local (soutien)
<b>Services administratifs</b>	Faciliter l'obtention de cartes d'identité, de certificats de naissance, de documents de voyage, d'actes d'état civil, etc.	Protection/EcoSec*	Dans certains cas, le CICR peut émettre des documents de voyage. Sinon, il ne peut pas se substituer aux entités chargées de ces services.	Persuasion, mobilisation

\*Intervient essentiellement dans l'évaluation.

Tableau 19: Vue d'ensemble des services importants que le CICR peut renforcer (en apportant son soutien) ou fournir directement (par substitution).

Compte tenu de la diversité des services directs et indirects dont un groupe de bénéficiaires donné peut avoir besoin, il n'est guère possible de fournir des orientations générales. Cependant, les conseils donnés dans les paragraphes ci-après sont applicables dans la plupart des cas.

## 2.5 RÉTABLISSEMENT DIRECT DES SERVICES (ACTIONS DE SUBSTITUTION)

Lorsque les capacités locales sont absentes ou trop faibles, la seule solution possible consiste souvent à fournir le service directement et, le plus souvent, à titre gratuit.



Figure 36: À Pibor, au Soudan du Sud, le CICR a mené une campagne de vaccination lorsque le ministère des Ressources animales et de la Pêche était dans l'incapacité de le faire.

### 2.5.1 ASPECTS LIÉS AUX BÉNÉFICIAIRES

S'agissant de l'enregistrement des bénéficiaires, il n'existe pas de règles clairement établies lorsque le service est fourni directement par le CICR ou par un partenaire engagé à cette fin. Les informations requises à leur sujet dépendent du programme et de la situation en question. Là encore, il existe trois grands types de scénarios :

Groupes ciblés par le service	Exemples de services ou d'infrastructures essentiels	Besoins d'information sur les bénéficiaires
<b>Totalité de la population résidant dans une zone</b>	Soins de santé, approvisionnement en eau, moyens de transports, routes, infrastructures de marchés	Le CICR ne garde pas la trace des bénéficiaires du service.
<b>Groupes de personnes ayant des moyens d'existence similaires</b>	Vaccination du bétail, soutien technique aux agriculteurs, soutien à la commercialisation pour des propriétaires de serres, etc.	Dans certains cas (par exemple, projets de formation ou de soutien technique), le CICR peut avoir besoin d'enregistrer l'identité de chaque bénéficiaire.  Dans d'autres cas, par exemple pour des projets de vaccination du bétail, le CICR peut, ou non, garder la trace des bénéficiaires du programme.
<b>Groupes spéciaux</b>	Formation professionnelle pour les personnes sans emploi ou les patients en orthopédie, reconstruction de logements pour des familles monoparentales ou des personnes âgées, etc.	Le CICR enregistre l'identité de chaque bénéficiaire.

Tableau 20 : Selon le type de service fourni, le CICR peut avoir besoin, ou non, de connaître l'identité de ses bénéficiaires.

### 2.5.2 ASPECTS LIÉS AUX SERVICES



Figure 37 : À Beit Lahya, à Gaza, à la suite de la guerre de 2014, le CICR a fait appel à une entreprise de construction locale pour remettre en état de précieuses terres agricoles.

EcoSec peut offrir une très large gamme de services, dont la plupart peuvent être regroupés en trois grandes catégories. Le tableau ci-dessous donne des informations utiles sur chacune d'elles.

Catégorie de services	Exemples	Difficultés	Pérennité/stratégie de retrait
Construction, remise en état ou entretien d'infrastructures communautaires <sup>88</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Infrastructures agricoles</li> <li>• Infrastructures de marchés</li> <li>• Routes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Parvenir à trouver le bon équilibre entre l'action par substitution et l'action par persuasion/mobilisation lorsque cela est possible</li> <li>• Disposer d'une expertise technique et de machines</li> <li>• Évaluer le coût de la main-d'œuvre par rapport au coût du matériel et des machines (dans le cadre des projets « argent contre travail »)</li> <li>• Assurer une maintenance adéquate</li> </ul>	<p>Les capitaux seront-ils gérés par la communauté ou par une institution publique ?</p> <p>Est-il nécessaire de fournir des orientations sur la gestion de la maintenance ? Qui assumera la responsabilité ?</p> <p>Comment les coûts de maintenance pourront-ils être recouverts ?</p>
Services visant à préserver ou à rétablir des capitaux	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fourniture de services vétérinaires</li> <li>• Déstockage</li> <li>• Multiplication de semences</li> <li>• Mise à disposition de tracteurs pour le labour</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Peut nuire aux entités locales dont la pérennité repose sur le recouvrement des coûts.</li> <li>• Généralement plus efficace lorsque la communauté contribue au projet.</li> </ul>	<p>Il convient d'anticiper le transfert des services à caractère régulier, comme la vaccination du bétail, à un fournisseur local. Lorsque cela n'est pas possible, le CICR peut avoir besoin d'organiser plusieurs campagnes pour fournir le service.</p>
Renforcement des capacités par le biais de formations et d'un appui technique aux particuliers	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Soutien à la commercialisation</li> <li>• Formation aux bonnes pratiques agricoles</li> <li>• Techniques de conservation des aliments</li> <li>• Formation d'ACSA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trouver un formateur compétent.</li> <li>• Changer de comportement nécessite une forte motivation ; les personnes formées doivent donc être choisies avec soin.</li> <li>• Le contenu de la formation doit souvent être adapté à la situation locale.</li> <li>• La langue et les messages doivent être adaptés au public visé.</li> <li>• Des ressources considérables doivent être allouées au suivi des (nouveaux) comportements et à la correction des éventuelles erreurs.</li> </ul>	<p>En général, les formations sont dispensées de façon ponctuelle ; néanmoins, elles doivent être complétées par une période de suivi.</p>

Tableau 21: Bien que la plupart des services fournis par EcoSec entrent dans l'une de ces trois catégories, d'autres, comme ceux liés aux transports et aux communications, ne figurent pas dans le tableau ci-dessus.

*Remarque: Il n'est pas rare que les projets EcoSec comportent plus d'un type de service. Par exemple, la remise en état d'infrastructures agricoles peut être combinée à la formation d'agriculteurs et/ou à la fourniture d'intrants agricoles (soutien aux moyens d'existence).*

<sup>88</sup> Infrastructures publiques ou communautaires qui sont construites et entretenues par des institutions publiques ou des associations locales plutôt que par des particuliers.

### 2.5.3 LE FOURNISSEUR DE SERVICES

Globalement, un service peut être mis en œuvre selon trois modalités :

- A. le CICR assure l'essentiel du service ;
- B. le service est fourni conjointement par le CICR et un ou plusieurs partenaires locaux ;
- C. un prestataire est engagé pour assurer l'essentiel du service.

Ces trois cas de figure sont comparés dans le tableau ci-dessous.

	Mise en œuvre par le CICR	Mise en œuvre conjointe par le CICR et un ou plusieurs partenaires locaux	Mise en œuvre par un prestataire de services local
<b>Situation type</b>	Il est nécessaire d'agir rapidement et les capacités locales sont trop faibles pour jouer un rôle significatif dans l'action requise.	Les capacités locales peuvent assurer une partie du service. Le CICR s'occupe du reste.	Les capacités locales sont en mesure de fournir le service requis en termes de qualité et de quantité.
<b>Exemple</b>	Le CICR mène une campagne de déparasitage du bétail.	Le CICR forme et équipe des ACSA. À l'issue de la formation, ceux-ci fournissent des services payants de manière autonome.	Un prestataire de services local est engagé pour labourer les champs des agriculteurs.
<b>Avantages</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le CICR exerce un contrôle direct sur les activités.</li> <li>• Il est facile de rendre des comptes.</li> <li>• Le CICR communique directement avec les bénéficiaires.</li> <li>• Il possède une meilleure visibilité.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Une contribution de la communauté peut renforcer sa résilience et rendre les résultats plus pérennes.</li> <li>• L'aide du CICR peut être soumise à conditions (par exemple, les champs ne seront labourés qu'une fois débroussaillés).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cette solution est plus durable.</li> <li>• Le prestataire a une meilleure connaissance de la situation et de la communauté locales.</li> <li>• Cette modalité est souvent plus économique.</li> </ul>
<b>Inconvénients</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'accès peut être interrompu.</li> <li>• Le CICR connaît moins bien la communauté et la situation qu'un prestataire local.</li> <li>• Cette modalité ne contribue pas à renforcer la résilience.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La communauté ou le partenaire local peut manquer d'organisation.</li> <li>• Il peut être difficile de faire respecter l'accord (protocole d'accord).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Il est plus difficile de garantir la redevabilité.</li> <li>• Le CICR ne contrôle pas aussi bien le processus.</li> <li>• Le respect des principes de neutralité et d'impartialité est difficile à garantir.</li> <li>• Il peut être difficile d'établir les responsabilités en cas de problème.</li> </ul>
<b>Documents officiels nécessaires</b>	Aucun document requis car le CICR est seul maître d'œuvre.	Le partenariat peut être officialisé par un protocole d'accord <sup>89</sup> .	Un contrat est établi conformément aux règles et aux procédures de la Division de la logistique du CICR.

Tableau 22: Le choix du fournisseur du service a de nombreuses implications et doit être réalisé au cas par cas.

<sup>89</sup> Pour plus d'informations sur les protocoles d'accord, voir la section 3.2.2.

## 2.6 RÉTABLISSEMENT DE L'ACCÈS AUX SERVICES AU TRAVERS D'UNE AIDE STRUCTURELLE (ACTIONS DE SOUTIEN)

Lorsque les capacités locales sont insuffisantes pour une prestation efficace des services à tous ceux qui en ont besoin, le CICR peut contribuer à rétablir les services essentiels en apportant son soutien à une autorité locale ou à un prestataire. L'on parle alors d'aide structurelle ou de soutien aux capacités locales.



Figure 38 : Cette pépinière à Gaza, qui fournit aux agriculteurs des plants de qualité, est un projet mené à l'initiative du CICR et géré par une association locale d'agriculteurs.

Le soutien aux capacités locales est en principe plus pérenne que la substitution des services (cas n°3). Cependant, les changements peuvent prendre plus de temps à se concrétiser et les résultats seront potentiellement plus difficiles à mesurer.

Le tableau ci-dessous présente des exemples d'entités auxquelles EcoSec peut apporter son soutien.

Entité soutenue	Services fournis par l'entité <sup>90</sup>	Type de soutien fourni par le CICR	Bénéficiaires potentiels
<b>Société nationale</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Évaluations des besoins</li> <li>• Préparation et intervention en cas de catastrophe</li> <li>• Petits projets générateurs de revenus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Renforcement des capacités</li> <li>• Équipements</li> <li>• Moyens de transport</li> <li>• Salaires</li> </ul>	Population générale, victimes d'un choc ou d'une catastrophe
<b>Ministère de l'Agriculture</b>	Services agricoles <ul style="list-style-type: none"> <li>• Formation et soutien technique</li> <li>• Lutte antiparasitaire</li> <li>• Recherche</li> <li>• Contrôle de la qualité des intrants agricoles</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Renforcement des capacités</li> <li>• Équipement et matériel de laboratoire</li> <li>• Salaires</li> <li>• Moyens de transport</li> </ul>	Agriculteurs
<b>Ministère des Ressources animales</b>	Services vétérinaires <ul style="list-style-type: none"> <li>• Formation et soutien technique destinés aux éleveurs</li> <li>• Lutte contre les maladies</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Renforcement des capacités</li> <li>• Équipement, chaîne du froid</li> <li>• Salaires</li> <li>• Moyens de transport</li> </ul>	Éleveurs de bétail
<b>ONG, associations et coopératives locales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Soutien à l'agriculture</li> <li>• Aide à la commercialisation pour les agriculteurs</li> <li>• Autre</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Renforcement des capacités</li> <li>• Soutien matériel</li> </ul>	Agriculteurs, divers
<b>Administration pénitentiaire</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alimentation correcte des détenus</li> <li>• Garantie de conditions de vie convenables</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Soutien nutritionnel</li> <li>• Soutien aux projets agricoles</li> <li>• Soutien en faveur d'infrastructures sanitaires (WatHab)</li> </ul>	Population carcérale

Tableau 23 : Dans les situations de pré-crise et de post-crise, le CICR privilégie le soutien aux institutions locales.

Afin de maximiser l'impact, les interventions structurelles sont souvent associées à un soutien aux moyens d'existence.

Le CICR a apporté son soutien au ministère de l'Agriculture dans l'État de l'Équatoria occidental, au Soudan du Sud, au travers d'un projet de multiplication des semences. Les semences améliorées ont ensuite été distribuées aux bénéficiaires.

<sup>90</sup> Services pertinents du point de vue d'EcoSec.

Avant de fournir un soutien à une entité locale, plusieurs aspects doivent être clarifiés :

Éléments à prendre en compte	Questions nécessitant une réponse
Pertinence (actuelle et future)	L'entité en question joue-t-elle un rôle essentiel pour la communauté ? Est-elle susceptible de conserver ce rôle à l'avenir <sup>91</sup> ?
Historique et références	L'entité a-t-elle fonctionné correctement par le passé ou souffrait-elle déjà de difficultés et d'un sous-financement chroniques avant le choc ?
Financements et ressources	Dans quelle mesure les entités peuvent-elles mobiliser des ressources ? Ces ressources sont-elles durables ? Quels déficits subsistent-ils ?
Accès pour les personnes vulnérables	À qui bénéficieront les services fournis ? Les groupes ciblés par le CICR auront-ils accès aux services ? Ces services seront-ils gratuits ou un mécanisme de recouvrement des coûts sera-t-il mis en place ?
Redevabilité	Quelles garanties le CICR peut-il avoir que les ressources fournies seront utilisées à bon escient et au bénéfice de la population cible ?
Respect des principes humanitaires	Le cas échéant, évaluer la réputation des entités en termes de neutralité et d'impartialité.
Stratégie de sortie	Comment le CICR peut-il s'assurer que l'entité continuera de fonctionner au terme de l'intervention de soutien ?

Tableau 24 : Certains des points à prendre en compte avant d'envisager de fournir un soutien à des capacités locales.

Dans le cas des interventions structurelles, il arrive que le CICR ignore qui seront les bénéficiaires finaux. Néanmoins, dans la mesure du possible, la qualité et la prestation effective des services fournis par l'entité bénéficiant d'un soutien devront être occasionnellement vérifiées.

Si le soutien fourni est important et/ou répété, un protocole d'accord doit être rédigé (voir la section 2.1.2).

## 2.7 CAS PARTICULIER DES OPÉRATIONS GÉRÉES À DISTANCE

La section ci-dessous est tirée de l'introduction du cadre du CICR pour les opérations gérées à distance<sup>92</sup>.

« La gestion à distance est progressivement devenue un outil opérationnel viable permettant au CICR non seulement de continuer de mener ses opérations dans des circonstances exceptionnelles, mais également de protéger et d'aider des populations situées dans des environnements qui ne seraient pas accessibles autrement ».

<sup>91</sup> Dans certaines régions, il existe de nombreuses organisations locales, dont un grand nombre ont été créées dans le seul but d'attirer les fonds de donateurs.

<sup>92</sup> OP\_DIR 13/12 Cadre de référence pour les opérations gérées à distance (en anglais) :

[https://intranet.ext.icrc.org/scm\\_library/institutional-policy/remotely-mng-op/index.html](https://intranet.ext.icrc.org/scm_library/institutional-policy/remotely-mng-op/index.html).

Le CICR s'efforcera toujours de rester autant que possible en contact direct avec ses bénéficiaires. Afin de pouvoir déployer son propre personnel et de répondre aux besoins humanitaires, il s'attache à dialoguer avec tous les acteurs concernés pour améliorer son accès et son acceptation. Cependant, force est de constater que le CICR, à l'instar d'autres organisations humanitaires, évolue de plus en plus dans des environnements où d'importants problèmes de sécurité et les lignes de plus en plus dures de certains États l'obligent à revoir son approche opérationnelle. La gestion à distance est devenue une pratique opérationnelle établie et doit être reconnue comme telle. Néanmoins, même si cette approche permet une certaine souplesse sur une période donnée, l'objectif ultime sera toujours de revenir à des pratiques opérationnelles normales et de reprendre les activités directement auprès des bénéficiaires.

Les délégations peuvent être confrontées à divers scénarios dans lesquels elles ont un accès limité aux populations, les obligeant ainsi à mettre en place un système de gestion des opérations à distance. Par exemple :

- lorsqu'un évènement soudain contraint le CICR à évacuer tout son personnel mobile (par exemple, en Irak) d'une zone où il a été actif pendant un certain temps et qu'il connaît donc très bien, où il est aussi connu des autorités, des groupes armés et de la population et où il peut compter sur du personnel résident expérimenté ;
- dans une zone où le CICR n'a pas assuré une présence permanente au cours des années précédentes mais où il a mené des opérations avec l'aide de son personnel résident et de la Société nationale (par exemple, en Somalie depuis 2008) ;
- lorsque l'accès n'a pas été accordé au CICR par l'État ou un acteur armé non étatique, et que la seule option restante consiste à travailler par l'intermédiaire de ses partenaires (par exemple, au Myanmar après le cyclone Nargis, dans certaines régions du Soudan et dans l'État de Chhattisgarh) ;
- lorsque le CICR a accès à certaines régions d'un pays mais pas à d'autres ;
- dans des régions où le CICR n'a pas été actif depuis plusieurs années mais où l'évolution de la situation permet d'envisager son retour progressif (en s'appuyant sur une gestion prudente et des conseils avisés).

Selon la situation, le CICR peut envisager deux types de modèles opérationnels :

1) l'institution peut accéder à la zone concernée mais le personnel mobile ou le responsable du programme (mobile ou résident) dispose d'un accès limité ou n'a pas accès à la zone. Un ensemble de procédures internes permettront de garantir la qualité et la redevabilité, et des mesures seront mises en place pour assurer la sécurité du personnel du CICR resté sur le terrain.

2) l'institution n'a pas accès à la zone et poursuit ses objectifs au travers d'un tiers : une Société nationale (en tant que partenaire principal) ou une organisation externe. Selon que les activités sont menées par la Société nationale ou une organisation externe, des approches distinctes devront être mises en œuvre pour encadrer la relation ainsi que les processus de contrôle de la qualité et de redevabilité.

Pour le CICR, seul le deuxième modèle opérationnel est considéré comme de la gestion à distance.

## 2.7.1 RECOMMANDATIONS POUR LA GESTION DES OPÉRATIONS À DISTANCE

Le fait de fournir une aide en n'étant pas présent sur le terrain comporte un certain nombre de risques. Le tableau ci-dessous récapitule certains d'entre eux ainsi que les stratégies d'atténuation à mettre en place, le cas échéant.

Difficultés potentielles	Stratégie d'atténuation des risques
<b>rencontrées par le CICR</b>	
Le CICR subit des pressions pour gérer ses opérations à distance et céder une partie de son contrôle à des acteurs locaux.	Il est essentiel de mener une analyse des parties prenantes <sup>93</sup> afin de correctement évaluer ce risque. Si l'analyse révèle que les pressions émanent d'entités/de partenaires locaux (potentiellement au travers d'intermédiaires), il est important d'en saisir les motifs sous-jacents. Si les raisons sont d'ordre économique, le CICR doit insister autant que possible sur la nécessité de respecter ses normes minimales. Dans des cas extrêmes (par exemple : menaces ou incidents de sécurité feints), la suspension temporaire du projet peut constituer la meilleure option.
Comme dans la situation ci-dessus, le CICR peut subir des pressions de la part d'acteurs locaux pour continuer de gérer ses opérations à distance alors que les conditions générales de sécurité se sont améliorées.	Revenir à un mode de fonctionnement normal après une période de gestion des opérations à distance peut s'avérer difficile, puisque cela implique de reprendre le contrôle concédé à des entités locales. Là encore, une bonne compréhension des acteurs concernés et de leurs motivations permettra de faciliter la transition.
Le personnel résident du CICR ne dispose pas des compétences requises pour mener les activités.	Le personnel résident doit être adéquatement rémunéré (classification des fonctions), suivant la complexité des opérations gérées à distance et le niveau de responsabilité des membres du personnel.  Si nécessaire, du personnel hautement qualifié peut être engagé.  En règle générale, les programmes gérés à distance doivent rester aussi simples que possible.  Les lacunes en matière de ressources humaines doivent être convenablement évaluées afin de développer les capacités en conséquence.
Les acteurs locaux exercent des pressions sur le personnel ou les partenaires au niveau local.	Afin d'éviter les risques liés à cette situation, il doit revenir au personnel mobile ou à la direction de prendre les décisions clés concernant l'assistance ainsi que les critères et les modalités du projet. Ce mode de fonctionnement peut être adopté à chaque fois que le personnel ou les partenaires au niveau local subissent des pressions pour modifier les procédures.
<b>rencontrées par les acteurs locaux</b>	
Les partenaires locaux ne disposent pas des compétences requises pour mener les activités.	Les programmes doivent rester aussi simples que possible.  Les lacunes doivent être identifiées et les capacités nécessaires développées en conséquence.
Les responsabilités respectives des partenaires locaux et du personnel EcoSec (mobile et résident) ne sont pas clairement définies.	Des procédures formelles doivent clairement établir de quelle manière les activités seront conduites dans le cadre d'un projet géré distance. Ces procédures peuvent figurer dans les contrats, les protocoles d'accord ou les lettres d'entente établis avec des partenaires externes.  De plus, il convient de préparer des modèles de rapports pour que les rôles et responsabilités des partenaires locaux soient clairement définis.
Risque pour la sécurité des partenaires locaux.	Lors de la recherche de partenaires potentiels, une attention particulière doit être portée à leur capacité à travailler sans risque dans l'environnement local.

<sup>93</sup> Pour une description de l'analyse des parties prenantes, veuillez consulter : *Planification, suivi et évaluation finale des projets EcoSec*, CICR 2017 (Module 2).

Difficultés potentielles	Stratégie d'atténuation des risques
Non-respect d'une action humanitaire neutre, indépendante et impartiale.	Ce type de problème est généralement identifié lors d'échanges réguliers avec la communauté de bénéficiaires et les autres acteurs concernés. Si ces allégations se confirment et que le partenaire fautif ne peut ou ne souhaite pas remédier à ces manquements, il convient alors d'envisager de changer de partenaire ou de suspendre le projet. L'action menée pourra aussi inclure une diffusion plus systématique des principes du CICR.
Les partenaires locaux travaillent pour d'autres organisations dans des conditions différentes ou selon d'autres modalités.	<p>Il convient de s'efforcer d'harmoniser l'approche du CICR avec celles d'autres organisations.</p> <p>Le protocole d'accord doit préciser si des personnes peuvent travailler simultanément pour d'autres organisations et selon quelles modalités, le cas échéant.</p> <p>Si d'importantes divergences persistent, d'autres partenaires doivent alors être envisagés.</p>
Fraude et utilisation abusive des biens	<p>Les tâches doivent être réparties entre l'ensemble des acteurs et les responsabilités doivent être assumées en alternance par les différents acteurs et les personnes concernées.</p> <p>La priorité doit être accordée aux opérations dont les bénéficiaires cibles sont clairement définis et ne font l'objet d'aucune controverse (par exemple, patients en chirurgie orthopédique), et impliquant des biens et des ressources difficiles à détourner (par exemple, visibles, dont la traçabilité est aisée).</p> <p>Les bénéficiaires devront être en mesure de contacter directement le CICR (communication dans les deux sens).</p>
Difficulté à garantir la redevabilité à l'égard des donateurs (suivi, traçabilité de la distribution).	<p>Divers modes de communication doivent être utilisés et la population de bénéficiaires doit être en mesure de contacter directement le CICR (<i>via</i> une permanence téléphonique ou un site Internet). Cela peut aider la communauté à assurer une meilleure supervision et permettre au CICR d'être mieux informé d'éventuelles lacunes.</p> <p>Des photos et des vidéos doivent être demandées comme preuves de la réalisation des activités essentielles (distributions, « argent contre travail », etc.).</p> <p>Des vérifications aléatoires doivent être réalisées auprès des bénéficiaires (pendant les visites sur le terrain, lorsque l'accès a été accordé, ou bien par téléphone ou lors de visites dans les bureaux de la délégation).</p> <p>Les exigences minimales relatives à la traçabilité de la distribution (justificatif de la transaction) doivent être convenues avec le partenaire.</p>
Suivi ou rapports de mauvaise qualité.	<p>Toutes les parties concernées doivent s'entendre sur les outils de suivi à utiliser.</p> <p>Les nouvelles technologies, telles que l'imagerie par satellite et les caméras avec géolocalisation (GPS), ainsi que les exercices de « survol » (par exemple, pour les programmes agricoles), doivent être utilisés chaque fois que cela est possible afin de recouper les informations obtenues.</p>
Manque de proximité avec les bénéficiaires.	La stratégie de communication doit être conçue de façon à garantir que les bénéficiaires soient bien informés et en mesure de contacter directement le CICR.
Perte de visibilité.	Communication, étiquetage arborant le logo du CICR (brochures, conditionnement, etc.).

Tableau 25 : Difficultés généralement rencontrées dans les opérations gérées à distance.

Les risques et les stratégies d'atténuation indiqués ci-dessus sont de nature générale. Ils visent à aider le personnel terrain à élaborer une stratégie pour la gestion des opérations à distance adaptée à la situation locale.

Des orientations supplémentaires sur les opérations EcoSec gérées à distance sont disponibles dans l'ESRC<sup>94</sup>.

---

<sup>94</sup> Veuillez consulter, par exemple, les documents internes suivants : *EcoSec Remote Management Review*, août 2012, et *EcoSec Remote Management Guidance*, Yémen, octobre 2015.



## CHAPITRE 3

# PRODUITS ET TYPES DE PROJETS ECOSEC

Le présent chapitre s'attache à :

- passer en revue les très nombreux produits et services susceptibles d'être fournis par EcoSec ;
- recenser les types de projets dans le cadre desquels ces produits et services sont le plus souvent fournis ;
- fournir des exemples et des documents de référence pour les projets les plus courants.

### 3.0.1 PRODUITS ET SERVICES ECOSEC

EcoSec est en mesure de fournir une grande variété de produits et de services, qui peuvent être regroupés en six domaines thématiques : vivres ; articles ménagers de première nécessité ; biens productifs<sup>95</sup> ; argent ; bons et services. Dans la terminologie utilisée par EcoSec pour structurer ses données et qui articule également le présent chapitre, ces groupes sont appelés des « types de produits »<sup>96</sup>. Chacune des parties consacrées à un produit dans les pages suivantes comporte un schéma qui illustre la diversité de l'aide pouvant être apportée par EcoSec et vise à donner de nouvelles idées aux collaborateurs.

### 3.0.2 TYPES DE PROJETS

EcoSec ne fait pas référence à des « types de projets » dans sa terminologie officielle<sup>97</sup>. Ce terme est utilisé ici pour décrire une activité générique comme la vaccination du bétail, la distribution de vivres et la formation de volontaires de Sociétés nationales. Les types de projets abordés dans ce chapitre sont pour la plupart regroupés par types de produits<sup>98</sup>.

### 3.0.3 FICHES DE PROJET

Pour plusieurs types de projets importants, les spécialistes EcoSec ont élaboré des fiches récapitulatives d'une à deux pages qui indiquent les principaux points à prendre en compte lors de leur planification et de leur mise en œuvre (par exemple, la vaccination du bétail).

Ces fiches visent un double objectif :

- informer rapidement les collaborateurs non spécialistes des aspects les plus importants d'un projet (par exemple, les informations essentielles à réunir lors de l'évaluation initiale ; les obligations juridiques à prendre en compte ; les ressources susceptibles de fournir des orientations et des exemples supplémentaires) ;
- permettre aux collaborateurs de bien comprendre le processus recommandé pour qu'ils puissent planifier leur projet de manière efficace.

Les fiches de projet ne visent pas à faire de vous des spécialistes. Ceux-ci doivent toujours être associés aux étapes de planification ou de mise en œuvre lorsqu'elles requièrent un appui technique. Cela étant dit, les fiches de projet devraient permettre aux non spécialistes d'anticiper à quelles étapes du projet ils nécessiteront la contribution d'un expert.

<sup>95</sup> Aide en nature destinée à soutenir les moyens d'existence.

<sup>96</sup> Voir le document interne (disponible dans l'ESRC) : *Fiche d'information sur les catégories de données utilisées par l'Unité sécurité économique*, juin 2017.

<sup>97</sup> À quelques différences près, les types de projets présentés dans les tableaux de ce chapitre correspondent aux « transactions » réalisées par EcoSec (voir la *Fiche d'information sur les catégories de données utilisées par l'Unité sécurité économique*, note 96 ci-dessus).

<sup>98</sup> À l'exception de la vaccination du bétail et de la mise à disposition de tracteurs pour le labour, qui sont mentionnées dans la partie relative aux biens productifs plutôt que dans celle consacrée aux services, par souci de cohérence thématique.

Voici par exemple la fiche de projet relative à la distribution de rations alimentaires :

<b>Rations alimentaires pour une distribution générale de vivres</b>	
<b>Introduction</b>	
Objectif et contexte	<p>Les distributions de vivres sont des opérations de secours qui aident à sauver des vies lors d'une crise aiguë. Elles doivent être menées avec rapidité et efficacité. Il s'agit de l'option à privilégier lorsque l'offre ne parvient pas à satisfaire la demande ou que les marchés sont inaccessibles pour la population cible, excluant de fait toute possibilité de transfert monétaire.</p> <p>Les distributions de rations alimentaires peuvent être effectuées de façon inconditionnelle (cas le plus fréquent) ou assorties de conditions dans le cadre de certains programmes (par exemple, projets « nourriture contre travail », « nourriture contre formation ») et de distributions universelles de vivres à des communautés ciblées.</p>
Exemples	Rations sèches, conserves, compléments nutritionnels, repas chauds.
Principaux points à évaluer	Taille des ménages, situation/besoins nutritionnels [sélection sur la base du score de la diversité alimentaire des ménages – SDAM (en anglais, HDDS) – et du périmètre brachial (en anglais, MUAC)], spécificités culturelles en matière d'alimentation, présence du matériel nécessaire à la préparation des repas (ustensiles et combustible), capacité à stocker la nourriture, normes d'hygiène, habitudes alimentaires, probabilité pour que les personnes se déplacent ou restent sur place un certain temps, capacité à s'approvisionner en eau (en quantité et en qualité suffisantes) pour préparer les repas.
<b>Aspects liés aux bénéficiaires</b>	
Critères	Une distribution de vivres doit toujours se fonder sur les besoins (seuls sont visés les groupes cibles qui ne sont pas en mesure de pourvoir à leurs propres besoins alimentaires sans aide extérieure). Selon la nature et l'ampleur de la crise, ainsi que de la capacité à faire face à celle-ci, l'opération peut viser à porter assistance à la totalité de la communauté bénéficiaire (distribution universelle) ou être ciblée sur les groupes les plus vulnérables au sein de cette communauté, comme les femmes enceintes ou qui allaitent, les enfants de moins de cinq ans ou les personnes âgées.
Informations spécifiques à recueillir lors de l'enregistrement (des ménages)	Outre les données de base sur les ménages (voir la partie relative à l'enregistrement), il peut s'avérer utile de recueillir les données suivantes : présence d'individus vulnérables (par exemple, femmes enceintes ou qui allaitent, personnes atteintes de maladies chroniques, personnes handicapées, enfants de moins de cinq ans, personnes âgées, femmes ayant charge de famille et enfants bénéficiant d'un programme de lutte contre la malnutrition aiguë).
<b>Aspects liés aux biens</b>	
Caractéristiques des articles	Les rations alimentaires doivent être calculées en tenant compte de critères de quantité, mesurée en Kcal par personne et par jour (le CICR estime qu'une personne doit consommer 2 400 Kcal/jour), et de qualité (groupes d'aliments requis et leurs quantités respectives), des habitudes alimentaires culturelles, ainsi que de la durée et de la fréquence des distributions. Pour calculer les rations avec précision, il est possible d'utiliser l'outil NutVal ( <a href="http://www.nutval.net">http://www.nutval.net</a> , en anglais).
Achats des marchandises	La Division de la logistique assume la responsabilité de cette étape. Elle s'assure que les exigences de qualité sont respectées et que les tests de laboratoire nécessaires ont été réalisés. Les spécifications figurant dans le <a href="#">Catalogue des articles d'urgence du Mouvement de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge</a> (en anglais) sont actuellement mises à jour.
Stockage des marchandises	La Division de la logistique assume la responsabilité de cette étape. Elle s'assure que les exigences de base sont respectées (réalisation de tests organoleptiques à la réception et durant la période de stockage des produits ; stockage de sacs ou de cartons sur des palettes ; contrôle des températures et de l'hygrométrie ; protection contre les nuisibles et suivi des conditions de stockage (principe du premier entré, premier sorti).

<b>Rations alimentaires pour une distribution générale de vivres</b>	
Conditionnement et transport jusqu'au site de distribution	<p>Reconditionnement : dans un premier temps, il convient de déterminer de quelle manière les articles seront remis aux bénéficiaires (par exemple, distribution de paquets familiaux ou partage de sacs entre ménages sur place). Lorsqu'il est nécessaire de reconditionner certains produits, il est conseillé de le faire à l'entrepôt, tout particulièrement lorsque la distribution a lieu dans un environnement instable.</p> <p>Il convient de veiller à ce que les marchandises soient disposées dans le camion de sorte à en faciliter le déchargement (par exemple, si des distributions doivent être effectuées sur deux sites différents le même jour, assurez-vous que tout le sel ne se trouve pas au fond d'une seule remorque).</p>
<b>Distribution et utilisation</b>	
Distribution de marchandises	<p>Les rations alimentaires sont souvent lourdes, notamment lorsqu'il s'agit de denrées de base. Par conséquent, il convient d'anticiper soigneusement les conditions d'accès (le site doit être directement accessible par camion ou par bateau) et de déchargement (les piles de marchandises doivent être organisées de la façon la plus efficace possible), la main-d'œuvre nécessaire pour le déchargement, ainsi que la façon dont les bénéficiaires pourront ramener chez eux les marchandises distribuées.</p>
<b>Autres aspects</b>	
Redevabilité à l'égard des populations touchées	<p>Le cas échéant, il convient de diffuser des recommandations nutritionnelles au travers de démonstrations culinaires, de spots radiophoniques ou d'affiches, par exemple. Ce point revêt une importance particulière en cas de distribution de compléments nutritionnels, tels que le Super Cereal, ou d'aliments prêts à l'emploi.</p>
Indicateurs appropriés (extrants et résultats)	<p>Au cours des évaluations de suivi post-distribution réalisées auprès des ménages, il convient d'examiner la quantité de nourriture reçue et consommée au regard de celle qui a été vendue et/ou partagée, combien de temps elle a duré, le nombre de repas pris par jour, la composition de ces repas (SDAM), les mesures de référence et post-distribution du périmètre brachial chez les enfants de moins de cinq ans et les femmes enceintes et qui allaitent, l'utilisation de l'argent ainsi économisé pour combler d'autres besoins essentiels, la satisfaction, etc.</p>

Tableau 26 : Fiche de projet relative à la distribution de rations alimentaires.

Toutes les fiches de projet sont mises en ligne sur le centre de ressources EcoSec, sous l'arborescence *RBM/Implement/Tools and templates* (gestion axée sur les résultats/mise en œuvre/outils et modèles) afin de pouvoir être facilement réactualisées ou d'en ajouter de nouvelles.

Remarque: bien qu'elles ne soient pas incluses dans le présent manuel, ces fiches doivent être utilisées conjointement à celui-ci.

### 3.1 PRODUITS ALIMENTAIRES ET TYPES DE PROJETS



Figure 39 : À Madagascar, soupe populaire organisée par la Société nationale locale avec le soutien de la Croix-Rouge Française.

Les projets relevant de cette catégorie sont des opérations de secours destinées à améliorer la consommation alimentaire et l'état nutritionnel des bénéficiaires. Certains sont menés sous la direction de nutritionnistes du CICR tandis que d'autres, comme les distributions générales de vivres, peuvent être mis en œuvre par du personnel EcoSec non spécialiste avec le soutien d'un nutritionniste. Les principaux produits fournis dans le cadre de ces projets sont recensés dans le schéma ci-dessous.

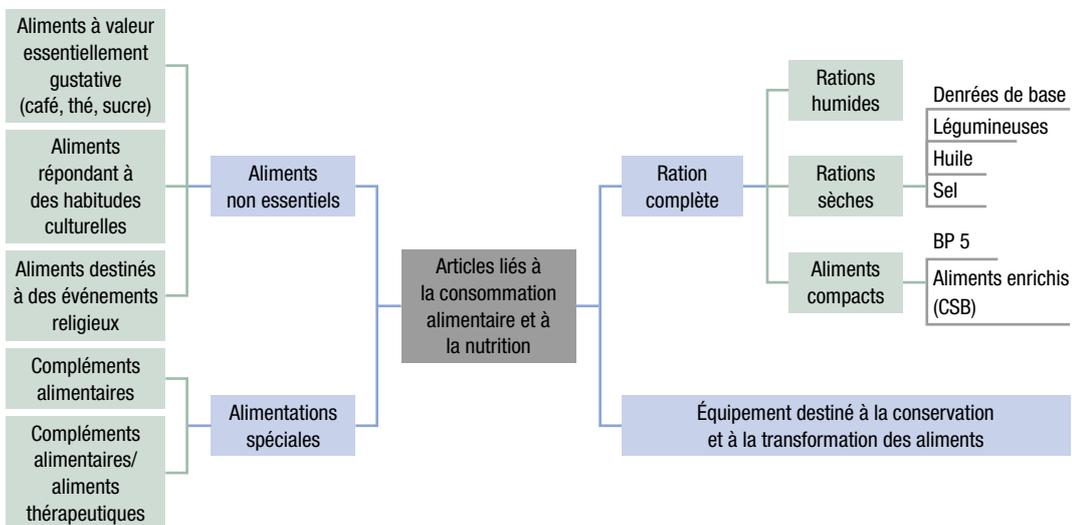


Figure 40 : Vue d'ensemble des produits alimentaires.

Ces produits peuvent être distribués dans le cadre de plusieurs types de projets, dont les plus courants figurent dans le tableau suivant<sup>99</sup>.

Type de projet	Description <sup>100</sup>	Exemples/documents de référence
<p><b>Distribution générale de vivres (rations sèches)</b> Distribution universelle ou partiellement ciblée</p> <p>Vise à prévenir la malnutrition et les carences en micronutriments</p>	<p>Peut être réalisée par des non spécialistes avec l'appui d'un nutritionniste (par exemple, pour le ciblage, l'élaboration des rations alimentaires et le suivi).</p> <p>Peut aussi inclure la fourniture d'ustensiles de cuisine et de sources d'énergie pour la cuisson.</p> <p>La ration alimentaire doit être adaptée à la situation locale en tenant compte des critères suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• les besoins (valeur nutritionnelle) ;</li> <li>• les habitudes alimentaires culturelles et l'acceptation ;</li> <li>• les contraintes logistiques (du point de vue du CICR et des bénéficiaires).</li> </ul> <p>Certains articles peuvent être ciblés sur des groupes ou des besoins spécifiques (par exemple, farine enrichie pour les enfants).</p> <p><i>Programme intermittent (temporaire).</i></p>	<p>Documents de référence :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Page sur la nutrition (ESRC)</li> <li>• Fiche d'information sur la nutrition n° 3 établie par EcoSec : Distributions générales de nourriture (ESRC)</li> <li>• Fiche produit « Food ration for general food distribution » (ESRC)</li> <li>• Catalogues d'articles d'urgence (descriptions et caractéristiques des aliments)</li> </ul> <p>Exemples : assistance alimentaire au Mali, au Soudan du Sud, en Syrie et au Rwanda.</p>
<p><b>Distribution générale de vivres (repas cuisinés ou rations humides)</b></p> <p>Généralement ciblée</p> <p>Rations complètes ou partielles</p> <p>Vise à prévenir la malnutrition et les carences en micronutriments</p>	<p>Réalisée par un nutritionniste ou par des non spécialistes avec l'appui d'un nutritionniste.</p> <p>Le contenu d'une ration dépend des critères suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• la population ciblée (par exemple, enfants, adultes ou malades) ;</li> <li>• les objectifs (couverture totale ou partielle) ;</li> <li>• les besoins (équilibre nutritionnel) ;</li> <li>• culture et acceptation.</li> </ul> <p>L'environnement doit être propice (sécurité des bénéficiaires et du personnel, accès à l'eau, zone de cuisson).</p> <p>Repose sur un approvisionnement continu.</p> <p>Impose la présence de matériel adéquat pour cuisiner les rations, les distribuer et les stocker (le cas échéant, en milieu réfrigéré), ainsi que des sources d'énergie pour la cuisson.</p> <p>Requiert la participation de nombreuses personnes.</p> <p>Peut nécessiter la collaboration d'autres Unités (protection, santé et WatHab).</p> <p><i>Programme continu.</i></p>	<p>Documents de référence :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Plusieurs ressources disponibles dans l'ESRC, page sur la nutrition</li> <li>• La nutrition en détention – Livret 3</li> </ul> <p>Exemples :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• soupes populaires en Somalie ;</li> <li>• assistance alimentaire d'urgence dans des lieux de détention en République démocratique du Congo, au Tchad, au Zimbabwe, au Rwanda, etc. ;</li> <li>• prévention du bérubéri en Côte d'Ivoire.</li> </ul>

<sup>99</sup> Des opérations visant à répondre aux besoins nutritionnels sont abordées dans d'autres parties de cette publication : le soutien au maraîchage figure dans la partie relative aux interventions de soutien à la production, tandis que les projets « nourriture contre travail » sont mentionnés dans la partie traitant des transferts monétaires.

<sup>100</sup> En plus de fournir les produits mentionnés, les projets visant à améliorer la consommation alimentaire et l'état nutritionnel des communautés permettent souvent de les informer sur les bonnes pratiques.

Type de projet	Description	Exemples/documents de référence
<p><b>Traitement de la malnutrition</b></p> <p>Distribution d'un produit nutritionnel (ou d'un repas cuisiné)</p> <p>Ciblé</p> <p>Ration complète ou partielle</p>	<p>Réservé aux spécialistes de la santé ou de la nutrition.</p> <p>Peut nécessiter la coopération de différentes Unités (EcoSec et WatHab).</p> <p>Fait appel à des produits thérapeutiques ou à un panachage de produits thérapeutiques et d'aliments habituels.</p> <p>Doit toujours s'accompagner de programmes de prévention (par exemple, sensibilisation, gestion de la chaîne alimentaire et campagne de déparasitage).</p> <p>Nécessite un suivi adéquat (médical ou non).</p> <p><i>Programme continu.</i></p>	<p>Documents de référence :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La nutrition en détention – Livret 3</li> <li>• Protocole nutritionnel national (tous les pays)</li> </ul> <p>Exemples :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• programme de nutrition au Nigéria ;</li> <li>• programme de nutrition en République centrafricaine ;</li> <li>• programmes menés dans les lieux de détention à Madagascar et au Burundi.</li> </ul>
<p><b>Soutien à la conservation et à la transformation des aliments</b></p>	<p>Peut être réalisé par des non spécialistes.</p> <p>Ces projets peuvent impliquer de fournir des appareils, des formations du CICR ou un soutien aux services de vulgarisation agricole.</p> <p>Peut s'accompagner d'une opération de soutien à la production alimentaire et/ou d'une campagne de sensibilisation nutritionnelle.</p> <p>Doit prévoir une stratégie commerciale si les aliments sont destinés à la vente.</p> <p><i>Programme intermittent.</i></p>	<p>Exemples :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• conserves de tomates en Israël et dans les territoires occupés ;</li> <li>• conserves de chou au Burundi (lieux de détention) ;</li> <li>• oignons séchés au Mali.</li> </ul>

Tableau 27 : Principaux types de projets portant sur des produits alimentaires et nutritionnels.

## 3.2 ARTICLES MÉNAGERS DE PREMIÈRE NÉCESSITÉ – PRODUITS ET TYPES DE PROJETS



Figure 41: Pour des civils déplacés comme ceux qui vivent dans ce camp de fortune à Deim Zubeir, au Soudan du Sud, la distribution d'articles ménagers de première nécessité permet de rétablir efficacement et rapidement les conditions de vie élémentaires.

Les articles ménagers de première nécessité sont distribués dans le cadre d'opérations de secours afin d'améliorer les conditions de vie des personnes, généralement lors de crises aiguës. Les plus courants sont recensés dans le schéma ci-dessous.

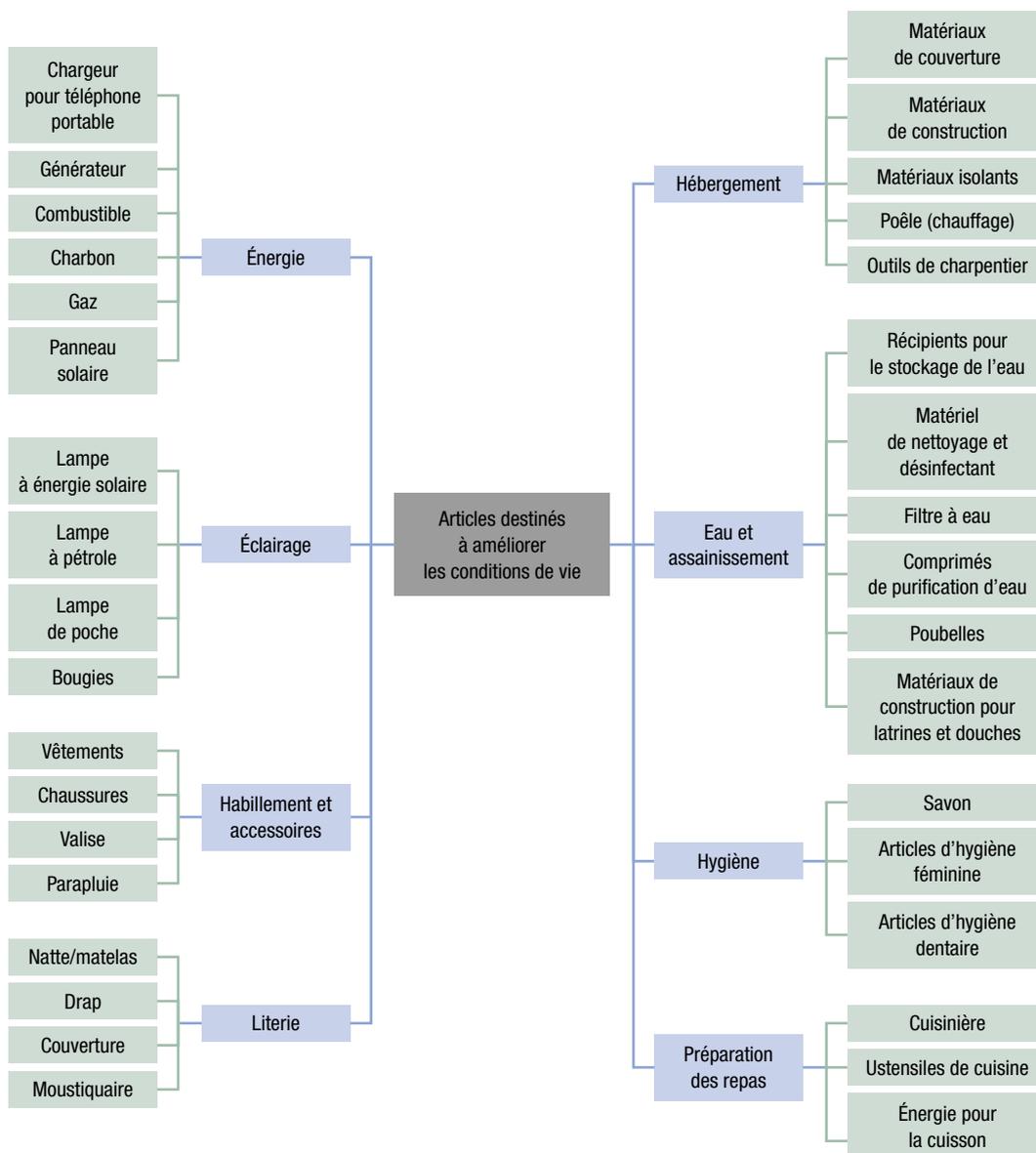


Figure 42 : Vue d'ensemble des articles susceptibles d'être distribués pour améliorer les conditions de vie.

Les projets destinés à améliorer les conditions de vie consistent le plus souvent à distribuer un assortiment de 10 à 15 articles ménagers de première nécessité qui restent généralement les mêmes. Selon la situation, cependant, de très nombreux autres produits non standard peuvent être distribués, tels que des appareils fonctionnant à l'énergie solaire, des sources d'énergie pour le chauffage et la cuisson ainsi que des matériaux destinés à construire des abris.

Type de projet	Description	Exemples/documents de référence
<b>Distribution d'articles ménagers de première nécessité (articles standard)</b>	Adaptée aux groupes de personnes déplacées présentant des besoins homogènes. Les assortiments se composent généralement d'articles tels que des ustensiles de cuisine, du matériel de couchage, des récipients pour l'eau, des articles d'hygiène, des bâches, des vêtements, etc.	Utilisée dans de nombreuses délégations opérationnelles (République démocratique du Congo, République centrafricaine, Jordanie, etc.).
<b>Distribution d'articles ménagers non standard</b>	Sources d'énergie pour le chauffage et la cuisson, appareils à énergie solaire, éclairage, etc.  Le choix des articles peut nécessiter la participation de LOG/WatHab.	Panneaux solaires et/ou appareils à énergie solaire (Israël et territoires occupés, Afghanistan).  Lampes à LED pour réduire les frais d'électricité (Ukraine).  Charbon, bois de chauffe (Ukraine).  Bâtonnets de combustible en balle de riz pour la cuisson des repas (Myanmar).
<b>Soutien en matière d'hébergement</b>	L'aide peut consister en des tentes, des matériaux et des outils de construction, des services, un projet « argent contre travail » portant sur la réparation de logements, etc.  Requiert souvent l'appui de personnel WatHab et de spécialistes en construction.	Remise en état de logements dans le cadre de projets « argent contre travail » (Philippines, République démocratique du Congo).  Matériaux pour la construction d'abris (Irak).  Matériaux de couverture et d'isolation (Ukraine).

Tableau 28 : Exemples de types de projets visant à améliorer les conditions de vie.

### 3.3 BIENS PRODUCTIFS



Figure 43 : Dans le Nord-Kivu, en République démocratique du Congo, un agronome du CICR déracine un plant de manioc pour vérifier les niveaux de production.

Le CICR distribue des biens productifs pour renforcer les moyens d'existence de populations vulnérables, soit en stimulant leur production alimentaire (projets agricoles ou liés à l'élevage), soit en soutenant des activités génératrices de revenu (échoppes, services, etc.). Ces aides sont le plus souvent fournies en situation de crise chronique.

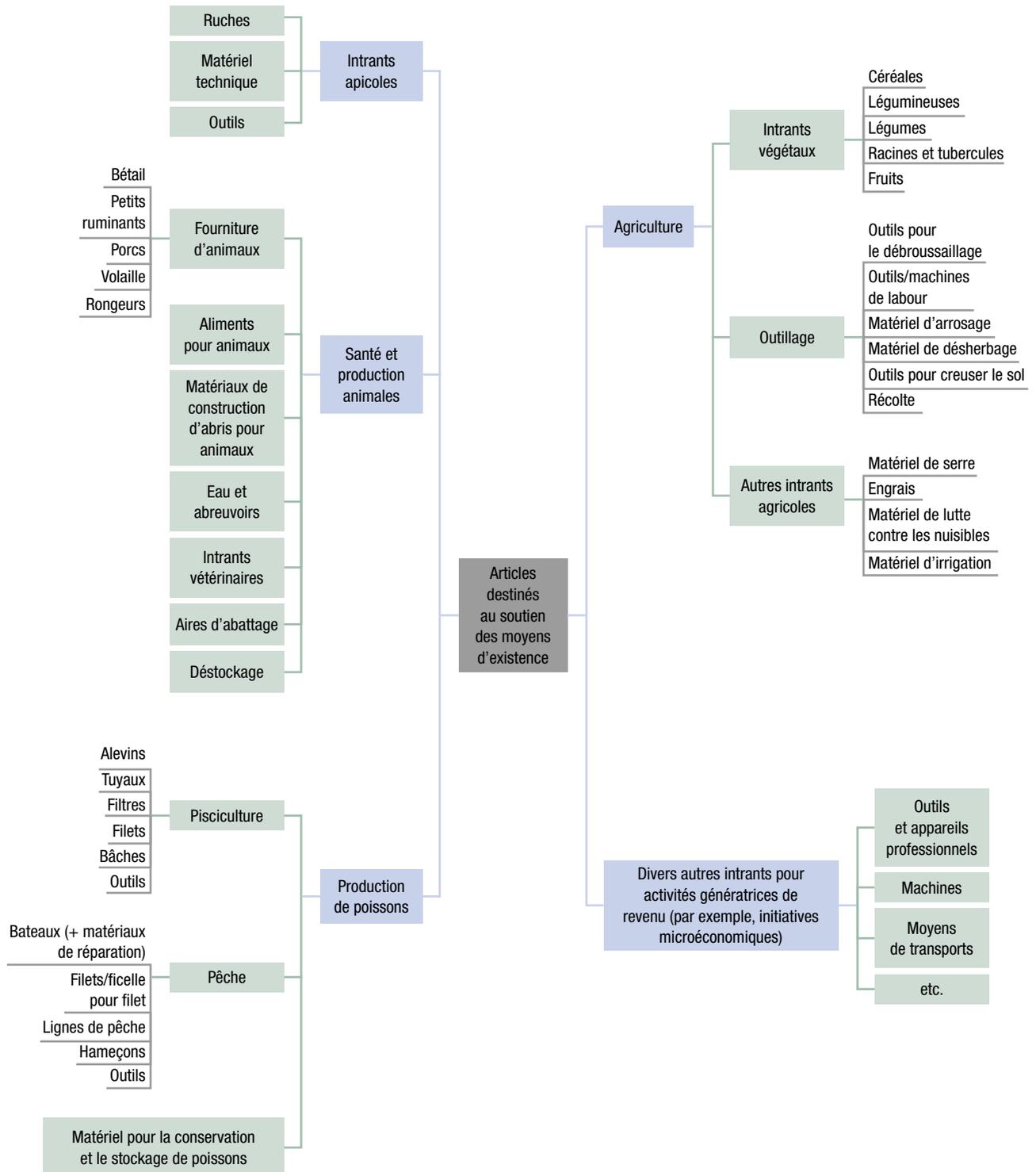


Figure 44 : Ce schéma présente une grande partie des biens distribués pour soutenir la production alimentaire et augmenter les revenus.

Le personnel terrain du CICR utilise une telle diversité d'intrants et de projets pour soutenir les moyens d'existence des communautés qu'il serait impossible de tous les mentionner ici. Le tableau ci-dessous mentionne quelques-uns des projets qui sont fréquemment mis en œuvre ou intégrés à un groupe de projets similaires.

Type de projet	Description	Exemples/documents de référence
<b>Bétail</b>		
Services vétérinaires	Vaccination et traitement du bétail, réalisés par le CICR et/ou un service local.  La formation d'agents communautaires de santé animale (ACSA) est aussi un élément clé du soutien apporté aux services vétérinaires.	Soudan du Sud, Niger, Mali, Nigéria et Tchad : tous les éléments de ce type de projet sont régulièrement mis en œuvre dans ces pays.  Érythrée, République centrafricaine, Burkina Faso : vaccination et/ou traitement.  Sénégal, Guinée-Bissau, Somalie : traitement du bétail et formation d'ACSA.  Cameroun : début en 2018.
(Re-)constitution des cheptels	Fourniture de bétail et d'intrants pour l'élevage.	Somalie en 2013.  Sénégal en 2014.
Déstockage	Opération visant à préserver le marché : les bêtes sont achetées à bon prix lorsque la demande est faible et que de nombreux éleveurs cherchent à vendre.	Déstockage par abattage : Somalie en 2014 ; Niger et Mali en 2011, 2012 et 2013.  En 2014, un projet de déstockage au Niger s'est accompagné de mesures de soutien au marché (destinées à faciliter la vente d'animaux non abattus).
Intrants apicoles	Fourniture de matériel et renforcement des capacités pour l'apiculture.	Irak, Palestine, Ukraine.  Document de référence : FAO, Apiculture et moyens d'existence durables, FAO, Rome, 2011.
<b>Agriculture</b>		
Cultures vivrières/de rente	Fourniture de semences et d'autres intrants agricoles pour la subsistance ou la génération de revenus.	République démocratique du Congo, Soudan du Sud, Syrie.  De grandes quantités de ces semences sont achetées et distribuées chaque année dans différents pays.
Semences de légumes	Soutien à la production de légumes afin de renforcer les revenus ou la consommation alimentaire.	Syrie, Arménie, Azerbaïdjan, République démocratique du Congo.  De grandes quantités de ces semences sont achetées et distribuées chaque année dans différents pays.
Serres	Fourniture d'intrants pour la culture sous serres.	Ukraine, Gaza.

Type de projet	Description	Exemples/documents de référence
Intrants de pêche	Fourniture de divers types d'intrants de pêche.	Soudan du Sud, Gaza (bateaux), Mali.
Pisciculture	Fourniture de matériel et d'alevins, généralement accompagnée d'un renforcement des capacités.	République démocratique du Congo.
Agriculture dans des lieux de détention	Soutien à la production alimentaire dans des systèmes pénitentiaires (combine souvent une aide matérielle et structurelle).	Zimbabwe, République centrafricaine, Burundi.
Mise à disposition de tracteurs pour le labour	Location de tracteurs au profit des bénéficiaires.	Soudan (Darfour).
Soutien structurel aux institutions locales	Soutien aux institutions qui fournissent des services importants aux agriculteurs et aux éleveurs.	Soutien au ministère de l'Agriculture syrien en 2018. Multiplication de semences (Soudan du Sud). Services de vulgarisation.
Initiatives microéconomiques	<p>Les initiatives microéconomiques sont des interventions de soutien à la production menées sur une période déterminée pour renforcer les capacités d'un ménage ou d'une communauté à générer des revenus de façon significative et durable.</p> <p>Les intrants sont systématiquement adaptés aux besoins des ménages ou des communautés. Compte tenu de la souplesse de cette approche et des relations étroites qu'elle instaure entre le CICR et ses bénéficiaires, les initiatives microéconomiques sont adaptées aux environnements urbains et au soutien de groupes vulnérables.</p> <p>Les initiatives de ce type les plus courantes consistent en des subventions à la production, des formations professionnelles et des initiatives de soutien au microcrédit.</p>	<p>Sri Lanka, Arménie, Thaïlande.</p> <p>Documentation : <a href="#">Manuel des initiatives microéconomiques</a> [également disponible dans l'ESRC sous la rubrique « Income support » (soutien au revenu)].</p>

Tableau 29 : Exemples de types de projets destinés à améliorer les revenus ou la production alimentaire.

## 3.4 ARGENT ET BONS



Figure 45 : Dans le gouvernorat de Mafraq, en Jordanie, le CICR et la Société nationale du Croissant-Rouge jordanien, distribuent des cartes de débit aux familles syriennes vulnérables vivant dans des communautés d'accueil.

De l'argent et des bons sont fournis pour accroître le pouvoir d'achat des bénéficiaires afin qu'ils puissent se procurer eux-mêmes les biens et services dont ils ont besoin. Dans les situations de crise aiguë, les transferts monétaires inconditionnels et sans restriction sont souvent privilégiés, étant donné qu'ils peuvent être rapidement mis en œuvre et qu'ils permettent une plus grande souplesse d'utilisation par les bénéficiaires. Dans les situations de crise chronique, cette aide au pouvoir d'achat peut être assortie de restrictions afin de s'assurer que l'argent est dépensé conformément aux objectifs du projet (qui consistent généralement à protéger ou à rétablir les moyens d'existence). Ce type d'assistance peut prendre deux formes : la distribution de bons ou le transfert d'argent en plusieurs versements. Afin d'encourager les bénéficiaires à utiliser les fonds comme convenu avec le CICR, les futurs versements peuvent être subordonnés à l'utilisation adéquate du premier versement effectué. Les bénéficiaires ne respectant pas les conditions établies ne reçoivent pas l'intégralité du montant.

Contrairement à l'aide en nature, dans le cadre de laquelle les articles distribués sont destinés à être directement utilisés ou consommés, l'argent et les bons constituent un moyen d'acquérir les biens ou services nécessaires sur les marchés locaux. Les formes d'assistance les plus courantes sont présentées dans le schéma ci-dessous.

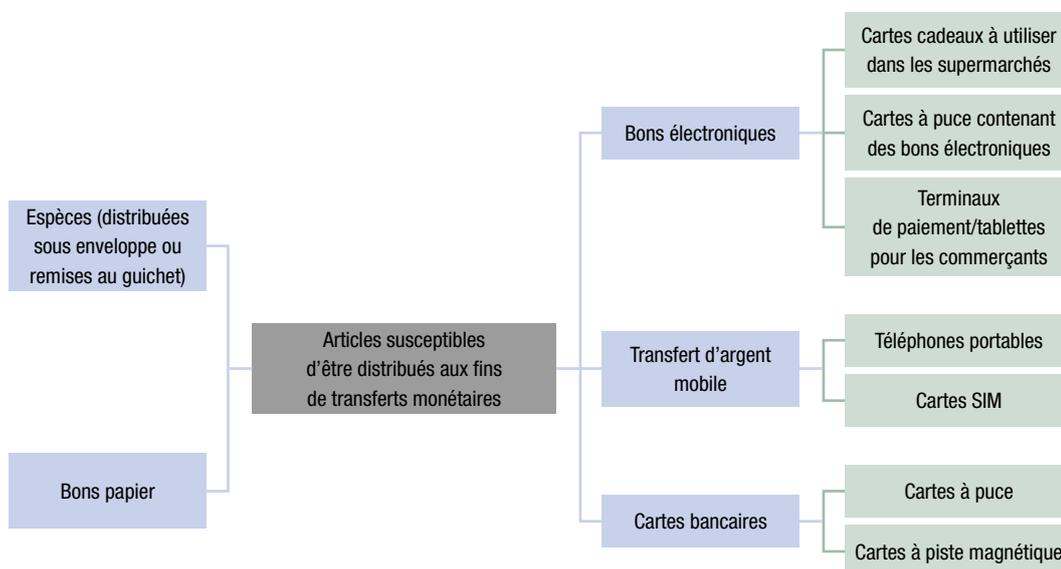


Figure 4.6 : Différents modes de distribution possibles d'argent et de bons dans le cadre d'une intervention monétaire.

En termes de mise en œuvre, différents mécanismes peuvent être utilisés pour transférer de l'argent aux bénéficiaires. Les types de projets figurant dans le tableau ci-dessous sont classés en fonction de ces mécanismes plutôt que de l'objectif visé par le projet.

Type de projet (mécanisme de transfert)	Description
<b>Enveloppes d'espèces/remise directe d'espèces</b>	Les espèces sont directement remises aux bénéficiaires (souvent dans une enveloppe), dans les locaux du CICR ou sur le terrain. En raison des risques accrus liés à la sécurité et à la corruption que posent le stockage, le transport et la manipulation d'importantes sommes d'argent, la remise directe d'espèces doit uniquement être envisagée lorsque d'autres mécanismes de transfert monétaire sont inexistants ou inadaptés pour les bénéficiaires en question.
<b>Remises d'espèces au guichet</b>	Les espèces sont remises en mains propres aux bénéficiaires par une institution financière, telle qu'une banque, un bureau de poste ou une société de transfert de fonds. Cette méthode est généralement envisagée dans les zones où les mécanismes de transfert électronique sont inexistants ou inadaptés.
<b>Comptes bancaires</b>	L'argent est transféré directement sur les comptes bancaires existants des bénéficiaires ou sur des comptes spécialement ouverts aux fins du projet. Ce type de transfert monétaire est adapté lorsque le nombre de bénéficiaires est réduit et que ceux-ci ont accès à des comptes bancaires. Si le CICR peut directement transférer les fonds sur les comptes des bénéficiaires, il n'est pas nécessaire d'établir de contrat avec un prestataire de services financiers.
<b>Cartes bancaires</b>	Des cartes bancaires sont créditées de sorte que les bénéficiaires puissent retirer des espèces à un distributeur automatique ou régler des achats à un terminal de paiement. Ces cartes peuvent être liées ou non aux comptes bancaires des bénéficiaires. Les trois principaux types de cartes utilisées par les organismes d'aide humanitaire sont les cartes à piste magnétique, les cartes à puce et les cartes de paiement sans contact.
<b>Argent mobile</b>	L'argent est transféré sur les porte-monnaie électroniques des bénéficiaires. Les montants ainsi crédités peuvent être retirés dans une institution financière ou utilisés pour payer directement des biens ou des services.

Type de projet (mécanisme de transfert)	Description
<b>Bons papier</b>	Un bon papier (ou jeton) peut être échangé contre des produits, dans une quantité ou à hauteur d'un montant déterminés, auprès de commerçants agréés ou dans des foires organisées par le CICR. La valeur de ces bons peut être libellée sous forme d'un montant (« bons en espèces ») ou en précisant les biens et/ou les services contre lesquels ils peuvent être échangés (« bons en nature »).
<b>Bons électroniques</b>	Cette forme de transfert dématérialisée consiste à échanger des produits contre une carte ou un code électronique dans un point de distribution agréé. Les bons électroniques sont soit des bons en espèces soit des bons en nature, et peuvent être échangés en utilisant divers appareils électroniques.
<b>Argent contre travail</b>	Les projets « argent contre travail » visent deux objectifs : a) réaliser des transferts monétaires conditionnels en faveur d'un groupe de bénéficiaires enregistrés afin que ceux-ci puissent couvrir leurs besoins essentiels sur une période donnée ou investir dans des biens productifs ; b) entretenir, remettre en état ou construire des actifs ou des infrastructures communautaires.  Ce type de projet peut être mis en œuvre en utilisant l'un quelconque des mécanismes de transfert monétaire décrits ci-dessus. L'importance relative des deux objectifs sera fonction de la situation.

Tableau 30 : Types de projets courants impliquant des distributions d'argent ou de bons.

## 3.5 SERVICES ET SOUTIEN STRUCTUREL<sup>101</sup>



Figure 47 : Abdirizak Mohamed, un éleveur somalien, surveille ses chameaux en train de boire à un abreuvoir construit par le CICR.

<sup>101</sup> Certains services fournis directement aux particuliers, tels que la vaccination du bétail, sont inclus dans la section thématique correspondante (par exemple, le bétail figure dans les biens productifs).

Les projets de soutien structurel sont conçus pour renforcer les capacités locales (entités, sociétés et infrastructures publiques et privées) afin que celles-ci soient en mesure de fournir des services de meilleure qualité aux groupes de bénéficiaires. Ces interventions sont privilégiées dans les contextes de crise chronique ou de post-crise mais elles sont également envisageables dans les situations de pré-crise et de crise aiguë. Il existe trois grandes catégories de soutien structurel : le soutien aux infrastructures, le soutien matériel et financier aux entités, et le renforcement des capacités du personnel travaillant dans des entités locales.

Même si la formation de particuliers n'est pas considérée comme une intervention structurelle, elle figure dans le tableau ci-dessous car elle est mise en œuvre de la même façon.

Type de projet	Description	Exemples/documents de référence
<b>Formation</b>	Ce type de projet implique de fournir des formations, un accompagnement et des conseils spécialisés à des particuliers ou au personnel d'entités locales.	Formation dispensée au personnel d'une Société nationale (Syrie, Mauritanie, Burundi, etc.). Formation dispensée à des bénéficiaires sur les bonnes pratiques agricoles et d'élevage (République démocratique du Congo, Colombie, etc.). Conseils en matière de gestion de la chaîne alimentaire et de nutrition, fournis à des services pénitentiaires (Côte d'Ivoire).
<b>Soutien matériel et financier aux institutions</b>	Don de matériel, paiement des salaires, mise à disposition de moyens de transport.	Campagne de vaccination du bétail (Soudan du Sud). Appui aux services agricoles (République démocratique du Congo). Soutien apporté à une Société nationale (projet d'intégration des femmes, Société nationale de la Croix-Rouge du Libéria)
<b>Soutien aux infrastructures</b>	La construction, la remise en état et l'entretien d'infrastructures communautaires nécessitent souvent de fournir des outils, un soutien technique et financier (pour couvrir les coûts de la main-d'œuvre), ainsi que des machines.	Réfection des routes (République démocratique du Congo) Infrastructures de marchés Canaux d'irrigation (Irak)

Tableau 31: Exemples de types de projets destinés à renforcer les capacités locales.



# LECTURES COMPLÉMENTAIRES

CICR, *Données probantes: collecte et analyse en vue de la prise de décisions – Guide pour l'action humanitaire*, Genève, 2017.

CICR, *Manuel EcoSec – Évaluer la sécurité économique*, Genève, 2017.

CICR, *Manuel EcoSec – Planification, suivi et évaluation finale des projets EcoSec*, Genève, 2018.

CICR, Fédération internationale des Sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge (Fédération internationale) et Bureau de la coordination des affaires humanitaires (OCHA), *How to Use Social Media to Better Engage People Affected by Crises*, Genève, 2017 (version préliminaire, en anglais).

CICR, The Engine Room et Block Party, *Humanitarian Futures for Messaging Apps*, Genève, 2017 (en anglais).

Vrije Universiteit Brussel (VUB)/CICR, *Handbook on Data Protection in Humanitarian Action*, Genève, 2017 (en anglais).

## **Documents internes**

Traçabilité de la distribution – Procédures opérationnelles standard (SOP), CICR, septembre 2017 (version 4).

Procédures opérationnelles standard du CICR pour les transferts monétaires, CICR, juin 2015.

Fiche d'information sur les catégories de données utilisées par l'Unité sécurité économique, CICR, EcoSec, juin 2017 (ESRC).



# ANNEXES

Annexe 1 – Exemple de plan de distribution

Annexe 2 – Exemple de plan de versement

Annexe 3 – Modèle Word pour le certificat de distribution aux bénéficiaires (DCBEN)

Annexe 4 – Modèle Word pour le certificat de don

Annexe 5 – Exemple de protocole d'accord

Annexe 6 – Exemple de cahier des charges pour les prestataires de services financiers





# ANNEXE 3 MODÈLE WORD POUR LE CERTIFICAT DE DISTRIBUTION AUX BÉNÉFICIAIRES (DCBEN)

 <b>CICR</b>				<b>Certificat de distribution</b>			
Date de distribution :			Numéro de SR :				
			Numéro de PLD :				
Lieu de réception :							
Bénéficiaire :							
Adresse et numéro de téléphone du bénéficiaire :							
Nombre de ménages :			Nombre de personnes :				
Désignation en français du ou des articles distribués		Désignation dans la langue locale du ou des articles distribués			Quantité	Unité de mesure	
						Article à l'unité	
						Article à l'unité	
						Article à l'unité	
						Article à l'unité	
						Article à l'unité	
						Article à l'unité	
						Article à l'unité	
Signatures							
Bénéficiaire :							
CICR :							
Observations (par exemple, en cas de divergence entre les dates, les quantités ou les articles figurant sur la liste de colisage et ceux indiqués dans le présent certificat de distribution).							

## ANNEXE 4 MODÈLE WORD POUR LE CERTIFICAT DE DON



Numéro de RO :

Numéro(s) de PLD :

### CERTIFICAT DE DON

#### LANGUE LOCALE

Le Comité international de la Croix-Rouge (CICR) donne, à titre gratuit, les articles suivants à **NOM DU BÉNÉFICIAIRE** :

- Veuillez traduire la phrase ci-dessus dans la langue locale -

Description des articles	« Description des articles » dans la langue locale	Quantité/ langue locale	Unité de mesure/langue locale

Remarque : s'il s'agit de produits de santé et/ou si le nombre d'articles à répertorier est trop important, veuillez remplacer le tableau par la phrase suivante : « Les [type d'articles] sont répertoriés dans la liste de colisage (PLD) n°[XXX] jointe aux présentes et contresignée ». (Veuillez vous assurer que la PLD est contresignée par le bénéficiaire et par le demandeur du CICR)

Les articles indiqués sont donnés dans l'état où ils ont été reçus par **NOM DU BÉNÉFICIAIRE**. Le CICR n'est pas responsable de leur stockage, de leur transport ni d'aucun dommage survenu après le don.

Les articles donnés sont destinés à [veuillez indiquer la finalité du don] et ne devront pas être vendus. **NOM DU BÉNÉFICIAIRE** est personnellement chargé de veiller à ce que les articles donnés soient utilisés conformément aux fins humanitaires convenues.

- Veuillez traduire les phrases ci-dessus dans la langue locale -

Lieu, langue locale, date

CICR : Fonction,  
Nom, prénom

Reçus par : RENSEIGNEMENTS SUR LE BÉNÉFICIAIRE  
Nom de l'entité,  
Fonction, nom et prénom du représentant

Signature : (+ cachet)

Signature : (+ cachet)

*À supprimer : les collaborateurs du CICR doivent mettre à jour toutes les parties figurant en rouge. Le certificat de don comprend une langue obligatoire, le français (ou bien l'anglais ou l'espagnol), et une langue locale facultative, le cas échéant. Par exemple : anglais + arabe, ou français uniquement.*

# ANNEXE 5 EXEMPLE DE PROTOCOLE D'ACCORD



## CICR

CICR TRN 09/xxx

**Protocole d'accord  
conclu entre**

**le Comité international de la Croix-Rouge  
et  
la Société de développement rural de [village]**

aux fins de la mise en œuvre du projet communautaire suivant :  
**« Fourniture d'un tracteur, d'une remorque et d'accessoires à [village] »,  
dans la circonscription de Muttur.**

Le présent protocole d'accord a été conclu entre la sous-délégation du Comité international de la Croix-Rouge de Trincomalee (ci-après le « CICR »), représentée par Pierre Van Male, chef de la sous-délégation ; les habitants de [village], représentés par XXXX, président de la Société de développement rural (ci-après la « SDR ») ; et XXXX, responsable du développement rural (ci-après le « RDR »), qui représente le bureau du secrétaire de la circonscription (ci-après désigné le « SC »).

**Les parties aux présentes conviennent ce qui suit :**

Article 1  
**Validité**

Le présent protocole d'accord est valide à compter de sa date de signature jusqu'au 31 décembre 2009.

Article 2  
**Objet**

Le protocole d'accord définit les responsabilités respectives des signataires au titre du projet consistant en la « **Fourniture d'un tracteur, d'une remorque et d'accessoires à [village]** ». Ce projet, mis en œuvre par la SDR et les habitants de [village] dans le cadre d'un programme communautaire de sécurité économique à l'initiative du CICR, vise à soutenir les moyens d'existence locaux.

Article 3  
**Objectif du projet et résultats escomptés**

L'objectif de ce projet est d'apporter un soutien aux transports et aux activités agricoles dans le village en fournissant un tracteur, une remorque et des accessoires.

Les résultats escomptés comprennent :

- l'augmentation de la superficie des terres agricoles consacrées aux rizières et aux cultures pluviales ;
- la réduction des coûts d'équipement des ménages par hectare de rizières cultivées ;
- l'amélioration des conditions de vie de la communauté ;
- le renforcement de la Société de développement rural ;
- l'amélioration de la capacité à transporter des produits jusqu'au marché ;
- l'accroissement des opportunités d'emploi pour les conducteurs de tracteurs professionnels du village.

#### Article 4 Responsabilités du CICR

Le CICR sera chargé de fournir le matériel et les équipements suivants :

- Un tracteur (de la marque TAFE)
- Une remorque de tracteur
- Un cultivateur à haut rendement équipé de neuf dents à ressorts
- Un jeu de roues pour sols boueux

Le tracteur et la remorque seront immatriculés au nom de la SDR, et les documents d'immatriculation ainsi que le certificat de don seront transmis à cette dernière.

Le CICR réalisera un suivi mensuel du projet jusqu'en novembre 2009 ; l'évaluation finale sera effectuée fin 2009.

#### Article 5 Responsabilités de la SDR

- Assurer un suivi transparent des opérations et de l'entretien du tracteur, tel que stipulé à l'annexe intitulée « **Systèmes de gestion du tracteur donné à la SDR de [village]** ».
- Veiller à ce qu'un registre d'utilisation du tracteur soit tenu à jour (journal de bord, comptes, liste des bénéficiaires et dates d'utilisation).
- Sélectionner les bénéficiaires au sein de la communauté conformément à l'annexe « **Systèmes de gestion du tracteur donné à la SDR de [village]** ».
- Mettre en œuvre le projet et assurer son suivi avec le soutien des agriculteurs. Le comité de la SDR, le cas échéant avec l'appui du CICR, surveillera l'avancement du projet au niveau de la communauté.
- Le CICR et le comité exécutif de la SDR procéderont à l'évaluation finale du projet fin 2009.

#### Article 6 Résiliation par le CICR

Si les objectifs et les critères de référence stipulés dans le présent protocole d'accord demeurent en grande partie insatisfaits, le CICR se réserve le droit d'annuler immédiatement le projet et de procéder au retrait de l'ensemble de l'aide prévue.

#### Article 7 Résiliation par la SDR

La SDR peut mettre un terme au protocole d'accord par notification écrite assortie d'un préavis de 15 jours.

#### Article 8 Propriété des équipements et du matériel

Après l'achèvement des activités stipulées dans le présent protocole d'accord, les équipements et le matériel fournis par le CICR demeureront la propriété collective du village et seront gérés par la SDR pour le compte de la communauté.

Après remise des équipements et du matériel, le CICR ne sera plus responsable de leur entretien ni des réparations requises, et ne sera pas tenu de fournir d'autre matériel, quel qu'il soit. Un certificat de don sera préparé puis signé par la SDR, accusant ainsi réception des biens fournis.

#### Article 9 Dispositions finales

Il est entendu et convenu que toutes les activités menées dans le cadre du projet le seront conformément aux règles et procédures des deux organisations – y compris les principes fondamentaux du Mouvement de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge – ainsi qu'au droit sri lankais et international.

Les parties conviennent de s'acquitter de leurs responsabilités respectives conformément au présent accord et de tout mettre en œuvre pour garantir une qualité de service optimale ainsi que la redevabilité à l'égard des bénéficiaires, des donateurs et des autres parties prenantes.

## Exemplaires

Le présent protocole d'accord a été établi en six exemplaires, trois en anglais et trois en tamoul. Chaque partie recevra un exemplaire dans chacune des deux langues. En cas de divergence entre les deux versions ou d'éventuels malentendus, la version anglaise prévaudra.

## Signatures

---

[nom] Date  
Chef de la sous-délégation de Trincomalee, Comité international de la Croix-Rouge (CICR)

---

[nom] Date  
Société de développement rural (SDR), village [x]

---

[nom] Date  
Responsable du développement rural (RDR), circonscription de Muttur

# ANNEXE 6 EXEMPLE DE CAHIER DES CHARGES POUR LES PRESTATAIRES DE SERVICES FINANCIERS

## Annexe 1

### Cahier des charges pour les prestataires de services financiers

#### A Aides monétaires du CICR

En 2018, le Comité international de la Croix-Rouge (CICR) continuera de porter assistance aux populations civiles touchées par des conflits armés et d'autres situations de violence au Nigéria, afin de les aider à pourvoir durablement à leurs besoins essentiels ainsi qu'à leurs dépenses obligatoires, en tenant compte de leurs besoins physiologiques, de leur environnement et des normes culturelles. Pour ce faire, il envisage de recourir à des transferts monétaires, combinés à des distributions de biens en nature et à d'autres activités de soutien aux moyens d'existence. Dans ce contexte, il est à la recherche d'un prestataire de services financiers pour l'assister dans la mise en œuvre de ce projet en tant qu'intermédiaire dans le transfert d'argent entre le CICR et les bénéficiaires visés. Ces activités seront menées dans les localités suivantes :

#	États	Localités
1	État de Borno :	Maiduguri, Biu, Damboa, Sabon Gari, Damask et Kukawa
2	État de Yobe :	Damaturu, Potiskum, Yunusari, Gujba et Gulani
3	État de Benue :	Agatu, Gwer West, Guma, Logo et zone de gouvernement local de Buruku
4	État de Kaduna :	Zone de gouvernement local de Jema'a
5	État de Taraba :	Zone de gouvernement local de Sardauna
6	État du Plateau :	Zones de gouvernement local de Bassa, Barkin Ladi et Riyom
7	État d'Adamawa :	Yola, Mubi, Machika et Maiha
8	État de Cross River :	Iyala

L'étendue des services requis, tels que décrits ci-dessous, variera en fonction des lieux où seront réalisées les activités et des catégories de bénéficiaires :

#### Lieu 1. État de Borno

- Des transferts monétaires à usages multiples seront effectués en faveur d'environ **4 000** ménages déplacés vulnérables qui vivent dans des communautés d'accueil dans la zone métropolitaine de Maiduguri. L'aide envisagée consistera à verser 35 000 nairas par bénéficiaire et par mois sur une période de trois à six mois.
- D'autres transferts monétaires à usages multiples seront réalisés au profit d'approximativement 5 500 personnes identifiées comme étant particulièrement vulnérables, parmi lesquelles des personnes déplacées ou de retour chez elles, des communautés d'accueil, ainsi que des veuves, résidant dans des zones semi-urbaines de l'État (Sabon Gari, Damboa, Damask et Kukawa). Cette intervention visera à distribuer 35 000 nairas par bénéficiaire et par mois sur une période n'excédant pas trois à quatre mois.

- De même, environ 1 000 femmes enceintes ou qui allaitent souffrant de malnutrition recevront des transferts monétaires à usages multiples, d'une valeur de 35 000 nairas par bénéficiaire et par mois, pendant six mois.
- En outre, 4 500 ménages économiquement vulnérables, y compris des ménages dirigés par des femmes et des ménages de retour chez eux, recevront une aide sous forme d'un versement ponctuel compris entre 70 000 et 110 000 nairas, afin de renforcer leurs moyens d'existence.
- La période de distribution et le nombre de bénéficiaires pourront varier en fonction des conditions générales de sécurité qui prévalent dans l'État de Borno.

### **Lieu 2. État de Yobe :**

- Dans l'État de Yobe, l'aide envisagée consistera à effectuer des transferts monétaires à usages multiples au profit de 4 000 bénéficiaires, comprenant des personnes déplacées ou de retour chez elles, ainsi que des communautés d'accueil vulnérables, à Damaturu, Geidam, Potiskum, Yunsari, Gujba et Gulani. Les versements s'élèveront en moyenne à 35 000 nairas par bénéficiaire et par mois sur une période allant jusqu'à trois mois.
- Une autre série de transferts monétaires à usages multiples sera réalisée en faveur d'environ 750 personnes particulièrement vulnérables, notamment des femmes enceintes ou qui allaitent. Le montant de cette aide sera de 35 000 nairas par bénéficiaire et par mois sur une période de quatre à six mois.
- De plus, 3 500 ménages économiquement vulnérables résidant à Damaturu, Potiskum, Yunusari, Gujba et Gulani, parmi lesquels des ménages de retour chez eux, des communautés d'accueil et des ménages dirigés par des femmes, bénéficieront d'un versement ponctuel d'un montant n'excédant pas 70 000 à 110 000 nairas.
- La période de distribution et le nombre de bénéficiaires pourront varier en fonction des conditions générales de sécurité qui prévalent dans l'État de Yobe.

### **Lieu 3. Région de la ceinture centrale (États de Benue, Plateau, Taraba et Kaduna) :**

- Dans la ceinture centrale, l'action d'EcoSec consistera à effectuer des transferts monétaires à usages multiples d'un montant de 35 000 nairas au profit d'environ 5 000 ménages, parmi lesquels des personnes déplacées ou de retour chez elles et des communautés d'accueil vulnérables. Ces transferts visent à aider les bénéficiaires à faire face à une situation d'urgence pendant une période pouvant aller jusqu'à trois mois. Les zones où il est envisagé de distribuer ces aides incluent Agatu, Gwer West, Guma, Logo, Buruku, Jema'a, Bassa, Barkin Ladi et Riyom.
- Simultanément, quelque 1 500 ménages économiquement vulnérables résidant dans diverses zones de gouvernement local des États de Benue, du Plateau, de Taraba et de Kaduna bénéficieront d'un versement ponctuel d'un montant de 110 000 nairas destiné à renforcer leurs moyens d'existence.
- La période de distribution et le nombre de bénéficiaires pourront varier en fonction des conditions générales de sécurité qui prévalent dans ces États de la ceinture centrale.

#### **Lieu 4. Région Sud-Sud (États de Cross River, Rivers, Enugu, Ebonyi, Delta, Akwa Ibom et Abia) :**

- Bien que la partie Sud-Sud du pays bénéficie visiblement d'une situation normale, EcoSec maintient un plan d'urgence consistant à effectuer des transferts monétaires à usages multiples pour répondre aux crises susceptibles de survenir dans différentes zones des États de Cross River, d'Enugu, d'Ebonyi, du Delta, d'Akwa Ibom et d'Abia. Environ 1 500 ménages, comprenant des personnes déplacées ou de retour chez elles et des communautés d'accueil, pourraient bénéficier de cette d'assistance, sous forme de versements d'un montant estimé à 35 000 nairas par ménage et par mois, pendant une période pouvant aller jusqu'à trois mois.
- Par ailleurs, 1 500 ménages vulnérables (essentiellement dirigés par des femmes) résidant dans les États de Rivers, de Cross River, du Delta, d'Enugu et d'Ebonyi bénéficieront d'initiatives microéconomiques et d'un soutien aux moyens d'existence, sous forme d'un versement ponctuel n'excédant pas 110 000 nairas.

#### **Lieu 5. État d'Adamawa :**

- L'aide consistera à fournir un soutien à 1 000 bénéficiaires résidant dans différentes zones d'Adamawa, telles que Yola, Machika, Mubi et Maiha, sous forme d'un à trois transferts monétaires à usages multiples d'un montant de 35 000 nairas par bénéficiaire et par versement, afin de les aider à pourvoir à leurs besoins.
- De la même manière, environ 1 000 ménages pourraient bénéficier d'un éventuel projet ponctuel de soutien aux moyens d'existence, dans le cadre duquel ils recevraient chacun jusqu'à 110 000 nairas.
- Le nombre de personnes recevant ce type de soutien dans les zones mentionnées ci-dessus est susceptible d'augmenter en fonction des besoins constatés en matière d'aide au rétablissement des moyens d'existence.

Le tableau ci-dessous fournit une vue d'ensemble des transferts monétaires à envisager en termes de volumes de transferts par lieu et par catégorie de bénéficiaires.

	État/région	Lieux	Programme	Catégories de bénéficiaires	Nbre ménages	Montant des versements	Fréquence	Durée	Montant total en nairas nigériens (NGN)
1	Borno	Maiduguri	Transferts monétaires à usages multiples (TMUM)	Personnes déplacées	4 000	35 000	Mensuels	6	840 000 000
2	Borno	Biu, Sabon Gari, Damboa, Damask	TMUM	Personnes déplacées ou de retour chez elles, communautés d'accueil	5 500	35 000	Mensuels	3	577 500 000
3	Borno	Divers	TMUM	Femmes enceintes ou qui allaitent	1 000	35 000	Mensuels	6	210 000 000
4	Borno	Divers	Soutien aux moyens d'existence	Ménages dirigés par des femmes	4 500	110 000	Ponctuel	1	495 000 000
5	Yobe	Damaturu, Potiskum, Yunusari, Gujba, Gulani	TMUM	Personnes déplacées ou de retour chez elles, communautés d'accueil	4 000	35 000	Mensuels	3	420 000 000

6	Yobe	Divers	TMUM	Femmes enceintes ou qui allaitent	750	35 000	Mensuels	6	157 500 000
7	Yobe	Divers	Soutien aux moyens d'existence	Ménages dirigés par des femmes	3 500	110 000	Ponctuel	1	385 000 000
8	Ceinture centrale	Benue, Kaduna, Taraba, Plateau	TMUM	Personnes déplacées ou de retour chez elles, communautés d'accueil	5 000	35 000	Mensuels	3	525 000 000
9	Ceinture centrale	Divers	Soutien aux moyens d'existence	Ménages dirigés par des femmes	1 500	110 000	Ponctuel	1	165 000 000
10	Sud	Cross River, Rivers, Enugu, Ebonyi, Delta, Akwa Ibom et Abia	TMUM	Personnes déplacées ou de retour chez elles, communautés d'accueil	1 500	35 000	Mensuels	3	157 500 000
11	Sud	Divers	Soutien aux moyens d'existence	Ménages dirigés par des femmes	1 500	110 000	Ponctuel	1	165 000 000
12	Adamawa	Yola, Machika, Mubi et Maiha	TMUM	Personnes déplacées ou de retour chez elles, communautés d'accueil	1 000	35 000	Mensuels	3	105 000 000
13	Adamawa	Divers	Soutien aux moyens d'existence	Ménages dirigés par des femmes	1 000	110 000	Ponctuel	1	110 000 000
<b>Total</b>					<b>34 750</b>				<b>4 312 500 000</b>

## B Services financiers

Le CICR est à la recherche de prestataires de services financiers pour effectuer des transferts monétaires en espèces ou équivalents à des espèces à ses bénéficiaires.

Les services requis incluent, entre autres :

- des systèmes de transfert de fonds par remise d'espèces au guichet sur présentation d'un document d'identité et d'un numéro d'identification ;
- des systèmes de transferts électroniques (par exemple, solutions d'argent mobile, carte bancaire liée à un compte d'épargne, carte de débit rechargeable anonyme ou carte prépayée) permettant aux utilisateurs de retirer des espèces à un distributeur automatique ou dans une succursale du prestataire, de régler directement leurs achats dans les commerces (à un terminal de paiement) ou d'effectuer des achats dans certains commerces déterminés. S'agissant de cette dernière possibilité, la capacité à installer des terminaux de paiement rapidement et facilement dans des commerces spécifiques sera considérée comme un atout.

Les aspects essentiels suivants devront être pris en considération :

- La plupart des bénéficiaires ne possèdent pas de documents d'identité officiels. Les services de transferts monétaires utilisés doivent donc pouvoir être fournis sans nécessiter leur présentation (en cas de besoin, le CICR pourra fournir des cartes d'identification comportant une photographie ou un courrier comportant la liste des bénéficiaires).
- Dans les zones semi-urbaines et rurales, il est probablement plus judicieux d'utiliser une plateforme de paiement numérique que de procéder à des distributions directes d'espèces.
- Le processus d'enregistrement des bénéficiaires des versements doit être simple et pratique. Le travail qu'il génèrera au niveau administratif et sur le terrain devra être limité au minimum. De plus, le prestataire de services devra prendre part à ces tâches. Les transferts doivent être effectués de façon groupée. Les exigences relatives au compte ouvert au nom de l'institution doivent être indiquées dans les offres soumises par les prestataires de services.
- Lorsque le nombre de bénéficiaires est élevé, il est possible de le fractionner de sorte que, chaque jour, seul un petit groupe de bénéficiaires reçoit des fonds dans un nombre de lieux limité. Veuillez-vous référer au tableau récapitulatif ci-dessus pour une vue d'ensemble des tâches attendues dans le cadre de ce programme.
- Lorsqu'un soumissionnaire prévoit de ne pas être en mesure de transférer le montant total des aides conformément aux échéances fixées pour ce projet, il doit le signaler dans son offre. Il doit également préciser le montant total des aides qu'il pourra verser par jour (ou par semaine ou par mois) et à combien de personnes, tout en garantissant le respect de ses obligations réglementaires.
- Les soumissionnaires peuvent choisir de présenter une offre pour un groupe spécifique de bénéficiaires ou pour des lieux spécifiques, en s'appuyant sur les parties du projet indiquées ci-dessus.
- Le processus de transfert monétaire doit être sécurisé et exempt de risques pour les bénéficiaires et le personnel du CICR. Les distributions directes d'espèces sur le terrain sont à éviter. Seront envisagées en priorité les solutions de transferts électroniques/de documents papier permettant aux bénéficiaires de retirer des espèces à un distributeur automatique, au guichet d'une succursale bancaire ou chez un agent agréé (sous-traitant), ou bien leur permettant de régler leurs achats directement dans les commerces. Dans les cas où les transferts électroniques/de documents papier ne permettent pas d'atteindre certains bénéficiaires ou ne fonctionnent pas dans des zones rurales, et uniquement dans ces cas-là, des distributions directes d'espèces peuvent être envisagées.

**Exigences à respecter :**

- Le CICR pourra utiliser une combinaison de services différente pour chaque partie du projet, en fonction de l'offre et de la capacité du prestataire de services.
- Une attention particulière devra être accordée à la capacité à couvrir l'intégralité du pays.
- L'ensemble des informations ou des documents devant être fournis par le CICR pour établir et mettre en œuvre le ou les services doivent être précisés dans l'offre.
- Les services doivent pouvoir être fournis dès la conclusion du contrat ; par conséquent, il est demandé aux soumissionnaires d'établir un calendrier de mise en route.
- Les besoins des bénéficiaires peuvent varier d'une zone à l'autre ; les soumissionnaires doivent donc être en mesure de répondre aux besoins mensuels en matière de transferts monétaires et de retraits d'argent. Le coût du service par bénéficiaire (le cas échéant) doit être expressément mentionné et ne saurait être déduit des montants retirés par les bénéficiaires lorsqu'ils utilisent le service en question.
- En cas d'utilisation de cartes bancaires, celles-ci doivent pouvoir fonctionner dans l'ensemble des distributeurs automatiques et des commerces (équipés de terminaux de paiement).
- Les noms des bénéficiaires ne doivent pas figurer sur les cartes de retrait. Celles-ci seront identifiées au moyen de numéros d'utilisateur.

- Le CICR pourra avoir besoin d'installer des terminaux de paiement dans les commerces de Maiduguri ainsi que dans toutes les zones dépourvues de distributeurs automatiques de billets. Les soumissionnaires doivent tenir compte de cette contrainte dans leur offre et fournir un descriptif détaillé de leur approche.
- Il pourra être demandé au(x) prestataire(s) de services de fournir une assistance technique au CICR si son personnel ou les bénéficiaires rencontrent des problèmes.
- Enfin, les soumissionnaires doivent mettre à disposition un moyen permettant de suivre les transferts et l'utilisation de l'argent (par exemple, par des rapports, des tableaux de bord ou un système en ligne).

## C. Informations requises

### 1. Expérience et capacité

- Type(s) de service(s) proposé(s), y compris toute assistance technique (permanence téléphonique, formations, maintenance, accès en ligne, etc.).
- Nombre d'années d'expérience dans la prestation du ou des services en question, volumes des transferts, nombre de clients, expérience auprès d'autres organisations humanitaires.
- Tout recours à des sous-traitants, intermédiaires ou points de distribution.
- Couverture possible (en termes de couverture régionale et d'accès aux bénéficiaires). Nombre de points de distribution et leur localisation dans les zones ciblées (par exemple, distributeurs automatiques de billets, succursales bancaires et points de vente).
- Capacité quotidienne par point de distribution (en termes d'espèces disponibles et de nombre de clients).
- Ressources humaines disponibles pour mettre en place ou fournir les services.
- Disponibilité et temps requis pour mettre en place le service, y compris l'infrastructure nécessaire ; souplesse (prorogation du contrat, augmentation du nombre de bénéficiaires, calendrier, conditions d'utilisation, etc.).
- Frais liés à l'utilisation de distributeurs automatiques d'autres établissements bancaires, le cas échéant (et possibilité de renoncer à ces frais).

### 2. Description de l'approche envisagée

- Procédure étape par étape, accompagnée d'un calendrier, relative à la mise en place du mécanisme de transfert.
- Procédure étape par étape relative au transfert d'argent aux bénéficiaires (idéalement, de manière groupée).
- Procédure étape par étape relative à la mise en place de nouveaux agents/points de distribution ou de vente, le cas échéant.
- Respect des exigences du CICR (par exemple, informations à fournir pour ouvrir un compte).
- Dispositions de sécurité et procédures de contrôle internes (pour les transferts et les retraits).
- Procédures de réclamation.
- Assistance technique (fournir des détails).
- Système TIC, le cas échéant.
- Systèmes de suivi et de production de rapports (y compris *via* un accès en ligne).
- Soutien sur le plan de l'information et de la formation, le cas échéant.
- Respect des exigences financières/contractuelles du CICR.
- Explication de l'utilisation qui sera faite des informations relatives aux bénéficiaires et des mesures qui seront prises pour garantir leur confidentialité.

- Explication de la façon dont le prestataire de services sera rémunéré pour les services fournis.
- Exemple d'un contrat type, si possible.
- Rôles et responsabilités respectifs du CICR et du prestataire de services.

### **3. Frais divers à inclure**

- Transfert
- Ouverture et tenue de compte
- Clôture de compte
- Frais pour annulation de transfert
- Fabrication des cartes
- Suivi et rapports
- Frais de chargement
- Logiciel
- Frais de retrait payés par les utilisateurs
- Autres frais non mentionnés ci-dessus

### **4. Divers**

- Le soumissionnaire doit fournir un tableau récapitulatif indiquant chaque service proposé et son coût pour le CICR ou ses bénéficiaires.

## **D. Critères d'évaluation**

- Expérience et capacité : années d'expérience, expérience dans les zones ciblées, recours à des sous-traitants/intermédiaires, nombre de points de distribution dans les zones ciblées, couverture potentielle et accès aux bénéficiaires, capacité journalière par point de distribution, délai d'exécution, etc.
- Critères techniques : disponibilité ou temps requis pour la mise en place du dispositif, délai d'exécution du service, effectifs et ressources humaines, facilité d'utilisation pour les bénéficiaires, optimisation du service (par exemple, regroupement des transferts et autres processus), connaissance de la clientèle<sup>102</sup> et autres informations devant être fournies par les bénéficiaires ou le CICR, système de sécurité/de communication de l'information et de suivi, système de gestion des réclamations et d'assistance technique, conformité avec la réglementation financière, transparence et redevabilité, fiabilité, etc.
- Coûts : coûts relatifs à l'exécution des transferts, à l'ouverture, la tenue et la clôture du compte, à l'annulation des transferts, à la fabrication des cartes, au suivi et à la production de rapports, au chargement des cartes prépayées, au logiciel, aux retraits, etc.

---

<sup>102</sup> Dans le cadre de leur obligation légale de connaissance de la clientèle, également appelée exigences « KYC » (*Know Your Customer*), les prestataires de services financiers sont tenus de réunir certaines informations de base permettant d'identifier chaque client ou bénéficiaire.





Le CICR porte assistance aux personnes touchées par un conflit armé ou d'autres situations de violence partout dans le monde, mettant tout en œuvre pour améliorer leur sort et protéger leur vie et leur dignité, souvent en collaboration avec ses partenaires de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge. Il s'efforce en outre de prévenir la souffrance par la promotion et le renforcement du droit et des principes humanitaires universels. En tant qu'institution de référence dans le domaine du droit international humanitaire, il contribue au développement et à la mise en œuvre de cette branche du droit.

Dans les zones de conflit, les communautés savent qu'elles peuvent compter sur le soutien du CICR, qui mène toute une série d'activités d'importance vitale consistant notamment à fournir des vivres, de l'eau potable, du matériel d'assainissement, des abris et des soins de santé. L'institution contribue en outre à réduire les risques dus aux mines et aux munitions non explosées, réunit les membres de familles dispersées par un conflit et visite les personnes détenues pour s'assurer qu'elles sont traitées convenablement. Elle travaille en étroite coopération avec les communautés afin de comprendre leurs besoins, et met à profit son expérience et son savoir-faire pour y répondre de manière rapide, efficace et impartiale.

 [facebook.com/icrcfrancais](https://facebook.com/icrcfrancais)

 [twitter.com/cicr\\_fr](https://twitter.com/cicr_fr)

 [instagram.com/icrc](https://instagram.com/icrc)



**CICR**

**Comité international de la Croix-Rouge**

19, avenue de la Paix

1202 Genève, Suisse

T +41 22 734 60 01

[shop.icrc.org](https://shop.icrc.org)

© CICR, février 2020