



# Préfinancement de l'action anticipée:

## Guide pratique pour les Sociétés nationales

**Juin 2024**

Ce guide présente les principales considérations et étapes de l'élaboration d'une stratégie de préfinancement, permettant aux Sociétés nationales d'agir rapidement et de réduire leur dépendance à l'égard d'un financement tardif de la part des donateurs.



**American  
Red Cross**

## OBJECTIF

L'action anticipée est un ensemble de mesures prises pour prévenir ou atténuer les effets potentiels d'une catastrophe avant le choc ou avant que les effets aigus ne se fassent sentir. Elle est de plus en plus considérée comme essentielle pour lutter contre le changement climatique et les phénomènes météorologiques extrêmes. Les Sociétés nationales prédefinisent ces actions dans des plans formels, tels qu'un protocole d'action précoce ou un protocole d'action précoce simplifié. La fenêtre d'action anticipée est la période critique pendant laquelle les organisations humanitaires peuvent agir pour réduire l'impact d'une catastrophe imminente. Pour garantir une action rapide, le financement est généralement nécessaire au début de cette période. Toutefois, en raison des délais de transfert financier, des processus d'approbation et de la structure des mécanismes de financement, il est souvent difficile d'obtenir des fonds à temps. Sans accès immédiat aux ressources financières, les retards peuvent compromettre l'ensemble du processus d'anticipation. Le préfinancement est essentiel, car il permet aux Sociétés nationales de mobiliser rapidement des ressources et d'acheminer l'aide au moment où elle est le plus nécessaire.

## PUBLIC

Ce guide est destiné aux Sociétés nationales qui conçoivent des programmes d'anticipation. Certaines sections peuvent être plus pertinentes pour certains membres du personnel, tels que les gestionnaires de programmes, les responsables financiers et les équipes logistiques, en fonction de leur rôle dans le processus.

# Table des matières

<b>Liste des abréviations</b>	<b>4</b>
<b>I. Introduction</b>	<b>5</b>
<b>II. Qu'est-ce que le préfinancement?</b>	<b>6</b>
<b>III. Importance de la stratégie de préfinancement</b>	<b>8</b>
<b>IV. Considérations préalables au financement</b>	<b>10</b>
<b>V. Options de préfinancement</b>	<b>12</b>
A. Société nationale - Réaffectation du budget temporaire	14
B. Fonds d'intervention d'urgence de la Société nationale (ERF)	15
C. Subvention bilatérale	16
D. Prêt bilatéral	17
E. Prestataire de services financiers (FSP) financé par un donateur	18
F. Fournisseur de biens financés par des donateurs	19
G. Prêt bancaire	20
H. Marge de crédit bancaire	21
I. Prestataire de services financiers (FSP) Marge de crédit	22
J. Délais de paiement retardés par le prestataire de services financiers (FSP)	23
K. Marge de crédit du prestataire de matériel	24
L. Délais de paiement du prestataire de matériel	25
<b>VI. Conception d'une stratégie de préfinancement</b>	<b>26</b>
Première étape : Comprendre les besoins de préfinancement	26
Deuxième étape : Examiner les options de préfinancement	28
Troisième étape : Sélection des séquences et des niveaux de préfinancement	30
Quatrième étape : Se préparer aux situations d'urgence	32
Cinquième étape : Obtenir l'approbation de la stratégie de préfinancement	33
Sixième étape : Opérationnaliser la stratégie de préfinancement	34
<b>VII. Conclusion</b>	<b>35</b>
<b>VIII. Annexes</b>	<b>36</b>
<b>Annexe 1 : Guide détaillé du Fonds d'urgence de la Société nationale</b>	<b>37</b>
<b>Annexe 2 : Prêt bilatéral - Guide détaillé</b>	<b>47</b>
<b>Annexe 3 : Guide détaillé du FSP financé par des donateurs</b>	<b>53</b>
<b>Annexe 4 : Guide détaillé du prêt bancaire</b>	<b>61</b>
<b>Annexe 5 : Guide détaillé de la ligne de crédit bancaire (LOC)</b>	<b>69</b>
<b>Annexe 6 : Modèle de calendrier des actions anticipatives</b>	

...když vyžadují, abyste jim  
...zastavili práci a práci  
...a pokud by to bylo - čtenářům  
...když legální opatření  
...v roce 1929 byl občanem  
...na tomto post, který si zvolil  
...tržní ekonomiky republiky  
...a je pro čtenářův  
...když se to stane  
...když se to stane  
...když se to stane

59



# I. Introduction

L'élaboration d'une stratégie de préfinancement de l'action anticipée est une action essentielle qui aide les Sociétés nationales à mettre en œuvre et à développer avec succès la programmation de l'action anticipée. L'impact de l'action anticipée dépend de la rapidité avec laquelle le soutien est apporté. Or, les filières des donateurs, par défaut ou par conception, ne sont souvent pas en mesure de mettre instantanément des fonds à la disposition des Sociétés nationales. Bien que cela rende difficile, voire impossible, d'agir dans le cadre de l'action anticipée, les Sociétés nationales ont le pouvoir de résoudre elles-mêmes ce problème critique. En préfinançant les actions précoces planifiées par leurs propres moyens en attendant que les fonds des donateurs arrivent sur leur compte, les Sociétés nationales peuvent résoudre l'un des principaux obstacles à la mise en œuvre et à l'extension d'un programme d'action anticipée en temps voulu.

Ce guide explique l'intérêt d'une stratégie de préfinancement et les facteurs clés à prendre en compte lors de l'élaboration de cette stratégie. Chaque option de préfinancement est expliquée en détail afin de faciliter la prise de décision. Enfin, le guide présente aux Sociétés nationales les différentes étapes nécessaires à l'élaboration de la stratégie.

## Liste des abréviations

- AA** Action Anticipée
- FSP** Prestataire de Services Financiers
- LOC** Ligne de Crédit
- NFI** Article non alimentaire
- NS** Société Nationale
- PNS** Société Nationale Partenaire

## II. Qu'est-ce que le préfinancement?

L'impact de l'action anticipée dépend de la rapidité de l'action, mais les filières des donateurs, par défaut ou par conception, ne sont souvent pas en mesure de mettre instantanément des fonds à la disposition des Sociétés nationales pour leur permettre d'agir à temps. Lorsque les Sociétés nationales organisent leur propre financement temporaire et immédiat, qui leur permet d'agir avant que les fonds des donateurs n'arrivent sur leur compte, on parle de préfinancement. Les Sociétés nationales peuvent préfinancer le financement des opérations d'action précoce et d'intervention de diverses manières. Certaines de ces approches sont unilatérales (par exemple, la Société nationale crée un fonds de réserve), tandis que d'autres peuvent être négociées et établies avec des partenaires, des donateurs ou des institutions bancaires. Pour une liste complète des options, voir la figure 1. En fonction de l'ampleur des programmes d'action anticipée, une Société nationale peut avoir besoin de mettre en place plusieurs options pour répondre à ses besoins.

OPTION	TYPE DE SOLUTION	DESCRIPTION
<b>SOCIÉTÉ NATIONALE - RÉAFFECTATION DU BUDGET TEMPORAIRE</b>	Solution de la société nationale	La Société nationale réaffecte des fonds provenant de programmes ou de lignes budgétaires existants pour couvrir les besoins de l'action anticipée, étant entendu que ces fonds seront remboursés ultérieurement par des donateurs ou d'autres sources.
<b>FONDS D'INTERVENTION D'URGENCE DE LA SOCIÉTÉ NATIONALE (ERF)</b>	Solution de la société nationale	Un fonds interne mis de côté par la Société nationale pour répondre aux situations d'urgence, qui peut être utilisé pour des actions d'anticipation en cas de besoin.
<b>SUBVENTION BILATÉRALE</b>	Solution pour les donateurs	Un donateur fournit directement des fonds à la Société Nationale pour financer des actions anticipées sans exiger de remboursement.
<b>PRÊT BILATÉRAL</b>	Solution pour les donateurs	Un donateur accorde un prêt à la Société Nationale pour couvrir les coûts des actions anticipées, le prêt étant remboursé une fois que d'autres financements ont été obtenus.
<b>PRESTATAIRE DE SERVICES FINANCIERS FINANCÉS PAR DES DONATEURS (PSF)</b>	Solution pour les donateurs	Le donateur finance directement un prestataire de services financiers (PSF) qui distribue des subventions en espèces pour des actions anticipées au nom de la Société Nationale.
<b>FOURNISSEUR DE BIENS FINANCÉS PAR DES DONATEURS</b>	Solution pour les donateurs	Le donateur paie les biens nécessaires à l'action anticipée directement au fournisseur, ce qui accélère le processus d'approvisionnement.
<b>PRÊT BANCAIRE</b>	Solutions bancaires	La Société Nationale obtient un prêt auprès d'une banque traditionnelle pour couvrir les coûts de l'action anticipée, remboursé une fois que d'autres fonds sont disponibles.
<b>LIGNE DE CRÉDIT BANCAIRE (LDC)</b>	Solutions bancaires	Une ligne de crédit préétablie avec une banque qui permet à la Société Nationale de tirer des fonds selon ses besoins, les intérêts n'étant perçus que sur le montant utilisé.
<b>LIGNE DE CRÉDIT (LDC) DE PRESTATAIRE DE SERVICES FINANCIERS (PSF)</b>	Solutions pour les fournisseurs de services	La Société Nationale et le PSF conviennent de retarder le paiement de la distribution d'argent jusqu'à ce que des actions précoces aient eu lieu, ce qui permet d'utiliser les fonds à l'avance.
<b>DÉLAIS DE PAIEMENT DU PSF RETARDÉS</b>	Solutions pour les fournisseurs de services	Le PSF fournit des liquidités aux bénéficiaires et accepte d'être payé plus tard.
<b>GOODS PROVIDER LINE OF CREDIT (LOC)</b>	Solutions pour les fournisseurs de services	La Société Nationale met en place une ligne de crédit avec un fournisseur de marchandises, ce qui lui permet de recevoir des marchandises à l'avance et de les payer à une date ultérieure.
<b>LE FOURNISSEUR DE BIENS A RETARDÉ LES CONDITIONS DE PAIEMENT</b>	Solutions pour les fournisseurs de services	Le fournisseur fournit des biens aux bénéficiaires et accepte d'être payé plus tard.

Figure 1: Instruments de préfinancement des NS



### III. Importance de la stratégie de préfinancement

Au fur et à mesure que les Sociétés nationales (SN) et les Sociétés nationales partenaires (SNP) du CICR mettent en place des programmes d'action anticipée, un problème récurrent a été mis en évidence : les fonds pour les actions anticipées ne sont souvent pas disponibles entre le moment où un déclencheur est atteint et le début de l'aléa, ce qui retarde la mise en place d'activités d'action précoce. Les conclusions des évaluations commandées par la FICR ont souligné que les Sociétés nationales manquent souvent de fonds immédiats pour mener à bien les actions prévues, et que le manque de liquidités au niveau des antennes entrave encore davantage l'opportunité et la qualité des programmes.

L'élaboration d'une stratégie de préfinancement solide pour l'action anticipée est essentielle pour surmonter ces obstacles et garantir la mise en œuvre rapide de la programmation de l'action précoce. Une stratégie de préfinancement est bénéfique pour plusieurs raisons:



#### ATTÉNUER LES RETARDS DE FINANCEMENT DANS LES FILIÈRES DE DONATEURS

La recherche a constamment montré que les filières des donateurs, que ce soit par défaut ou par conception, nécessitent que les agences de mise en œuvre préfinancent les premières actions de leurs plans d'action anticipés en attendant le déblocage des fonds des donateurs. Ces fonds, souvent appelés fonds de « carburant », arrivent généralement AVRÈS que la fenêtre critique pour une action anticipée a déjà commencé, ou dans certains cas, s'est refermée. Le manque de ressources financières en temps voulu compromet la capacité à mettre en œuvre des interventions au moment où elles sont le plus efficaces. Le préfinancement est donc essentiel pour permettre aux Sociétés nationales d'agir rapidement lorsque les déclencheurs sont activés, sans attendre les décaissements tardifs des donateurs.

#### FOURNIR DES SERVICES PENDANT LES PÉRIODES DE RÉPONSE CRITIQUE

La rapidité d'exécution est cruciale dans les actions d'anticipation. Des actions précoces retardées peuvent entraîner la perte de vies humaines et de moyens de subsistance, en particulier dans les régions sujettes aux catastrophes. Une stratégie de préfinancement bien structurée permet aux Sociétés nationales d'éviter les retards et de mettre en œuvre des actions dans les délais impartis. Cette rapidité garantit que les actions d'anticipation atteignent leur plein potentiel, protégeant les communautés vulnérables en réduisant les impacts des crises avant qu'elles ne se produisent. Sans préfinancement, des actions précoces essentielles peuvent être retardées, ce qui réduit l'efficacité des mesures d'anticipation.

#### SOUTENIR LES ACTIVITÉS D'ACTION PRÉCOCE BASÉES SUR L'ARGENT LIQUIDE

Le préfinancement est particulièrement important pour les activités d'action précoce basées sur l'argent liquide, où des liquidités immédiates sont nécessaires pour distribuer de l'argent ou des bons aux populations touchées. Les interventions basées sur l'argent liquide sont sensibles au facteur temps et nécessitent un décaissement rapide pour être efficaces. À mesure que les programmes d'action anticipée prennent de l'ampleur, un accès fiable au préfinancement devient de plus en plus essentiel, en particulier pour les Sociétés nationales qui passent de projets pilotes à une action anticipée à grande échelle avec des aléas et des donateurs multiples. L'activation simultanée de plusieurs protocoles peut peser sur les fonds disponibles, ce qui rend la préparation et la capacité de préfinancement essentielles à la réussite.

#### DÉVELOPPER L'ACTION ANTICIPÉE

À mesure que les Sociétés nationales passent du stade de l'action anticipative à celui de l'intervention à grande échelle sur des risques et des zones géographiques multiples, les solutions de préfinancement existantes risquent de ne plus répondre à leurs besoins. Cette échelle augmente la probabilité que plus d'un protocole soit déclenché en même temps, ce qui nécessite un accès plus important au préfinancement. Les Sociétés nationales doivent être préparées à l'aide d'une stratégie globale qui intègre plusieurs options de financement, afin de pouvoir mobiliser des ressources suffisantes pour couvrir les actions d'anticipation qui se chevauchent ou se succèdent.

#### RÉPONDRE AUX ATTENTES DES DONATEURS ET AMÉLIORER LES POSSIBILITÉS DE PARTENARIAT

Les donateurs qui soutiennent l'action anticipée, notamment le Programme alimentaire mondial (PAM) des Nations unies et le processus d'approbation du protocole d'action précoce de la FICR, exigent souvent des Sociétés nationales qu'elles aient mis en place des mécanismes de préfinancement. La mise en place d'une stratégie de préfinancement solide est souvent une condition préalable à l'obtention d'un financement de la part des donateurs, car elle démontre que les Sociétés nationales peuvent mettre en œuvre des actions précoces même si les décaissements des donateurs sont retardés. En maintenant une capacité de préfinancement claire et fiable, les Sociétés nationales renforcent leur crédibilité en tant que partenaires de mise en œuvre de choix. Cette préparation renforce leurs partenariats avec les donateurs et accroît leur capacité à développer des programmes d'action anticipée, ce qui en fait des partenaires plus attrayants et plus fiables pour les initiatives futures.

# IV. Considérations préalables au financement

## TYPES DE SOLUTIONS DE PRÉFINANCEMENT

Les solutions de préfinancement se répartissent généralement en quatre catégories en fonction de la personne qui contrôle la prise de décision:

- Solutions pour les sociétés nationales
- Solutions pour les donateurs
- Solutions bancaires
- Solutions pour les fournisseurs de services

Pour les fournisseurs de services, ces solutions sont surtout pertinentes lorsque des biens ou des services sont nécessaires pour les plans d'action précoces. Par exemple, le paiement d'articles en nature peut être intégré dans les conditions du fournisseur, comme la négociation d'un plan de paiement différé ou par tranches pour les kits d'abris. Les prestataires de services financiers peuvent proposer un financement pour l'aide financière polyvalente, bien que cela soit moins courant. Les Sociétés nationales devraient évaluer toutes les solutions disponibles et déterminer ce qui est approprié en fonction de leur contexte opérationnel.

## ÉCHELLE

Les différentes options de préfinancement offrent des niveaux de financement variables. Les différentes options de préfinancement offrent des niveaux de financement variables. Plusieurs solutions peuvent être nécessaires pour répondre pleinement aux exigences de la Société nationale en matière de préfinancement. Le fait de connaître le financement minimum et maximum disponible pour chaque solution permet aux Sociétés nationales d'évaluer les différentes options afin de répondre à l'ensemble de leurs besoins.

## DÉLAI DE VERSEMENT DES FONDS

Les options de préfinancement varient en fonction de la rapidité avec laquelle les fonds peuvent être mis à disposition. La même solution peut avoir des délais différents selon le fournisseur. Même lorsque les fonds sont garantis, leur transfert le long du pipeline (par exemple, du siège vers les succursales ou vers un prestataire de services financiers) peut entraîner des retards. Une planification minutieuse est nécessaire pour s'assurer que les fonds sont disponibles dans la fenêtre d'action anticipée.

## CONSIDÉRATIONS SUR LES COÛTS

Les coûts associés aux solutions de préfinancement sont un facteur important. Il est essentiel de bien comprendre les frais ou les conditions liés à chaque option, car ces coûts peuvent ne pas être remboursés par les donateurs lorsqu'ils déboursent les fonds. La Société nationale doit savoir qu'elle sera remboursée du montant du préfinancement lorsque les fonds du donateur pour l'action anticipée seront versés sur ses comptes, mais que les frais liés à la solution de préfinancement ne seront pas remboursés par le donateur. La Société nationale devra prévoir de couvrir les frais liés à la solution de préfinancement à partir de son propre financement.

## LIQUIDITÉ

La liquidité d'une solution de préfinancement est cruciale. Si la solution ne fournit pas de fonds à l'échelle nécessaire en temps voulu, elle ne constituera pas un choix optimal. Les Sociétés nationales devraient évaluer la facilité d'accès aux fonds et la possibilité de les déployer au niveau des sections en cas de besoin. Souvent, les premières mesures sont prises au niveau de la succursale, c'est pourquoi le transfert de fonds au niveau de la succursale est une étape clé du processus. Certaines solutions de préfinancement peuvent être mises à disposition directement au niveau de l'agence, ce qui évite une étape supplémentaire de transfert d'argent du siège à l'agence.

Cela permet de s'assurer que les fonds sont disponibles où et quand ils sont nécessaires pour soutenir l'action précoce.

## RISQUE ET DILIGENCE RAISONNABLE

La sélection de solutions de préfinancement nécessite une compréhension approfondie des risques associés et la réalisation d'un audit préalable pour s'assurer que les fournisseurs de services répondent aux normes de la Société nationale. Ces deux considérations entrent en ligne de compte dans la prise de décision:

- **Évaluation des risques:** Les différentes options de préfinancement s'accompagnent de différents niveaux de risque, tels que des problèmes de liquidité ou la possibilité de retards. Pour prendre des décisions éclairées, les Sociétés nationales devraient faire appel à de multiples parties prenantes - telles que les équipes chargées des finances, des achats, de la gestion et des programmes - afin d'évaluer les risques de manière globale. Cela permet de s'assurer que la solution choisie correspond aux capacités de l'organisation et à sa tolérance au risque.
- **Diligence raisonnable:** Pour les solutions des banques et des fournisseurs de services, il est important de faire preuve de diligence raisonnable à l'égard des partenaires potentiels afin de vérifier qu'ils répondent aux normes et aux exigences de la Société nationale. Ce processus permettra d'identifier des partenaires fiables et d'atténuer les risques juridiques, financiers ou opérationnels potentiels.

## SÉQUENCÉMENT ET SUPERPOSITION DES SOLUTIONS DE PRÉFINANCEMENT

Lors de l'élaboration d'une stratégie de préfinancement, les Sociétés nationales doivent réfléchir à la manière d'échelonner et de superposer différentes solutions pour répondre à leurs besoins dans divers scénarios.

- **Séquençage:** Le séquençage fait référence à l'ordre dans lequel les solutions de préfinancement sont activées. Les Sociétés nationales doivent prévoir les scénarios les plus défavorables dans lesquels plusieurs protocoles peuvent être déclenchés simultanément. Dans ce cas, il est essentiel de donner la priorité à l'activation de certaines solutions de préfinancement sur la base de facteurs tels que le coût, l'accessibilité et l'échelle afin de garantir le déblocage des fonds en temps voulu.
- **Superposition:** La superposition consiste à combiner plusieurs solutions de préfinancement pour couvrir différentes périodes et différents niveaux de financement nécessaires. Les besoins de préfinancement peuvent fluctuer en fonction des aléas saisonniers et la superposition de solutions permet d'assurer un soutien financier suffisant pour répondre à des besoins variables. Les Sociétés nationales devraient aligner stratégiquement ces solutions pour couvrir les besoins financiers à court et à long terme.

En planifiant soigneusement l'enchaînement et la superposition des mécanismes de préfinancement, les Sociétés nationales peuvent créer une stratégie financière plus souple et plus réactive qui garantit un financement adéquat à tous les stades de l'action d'anticipation.

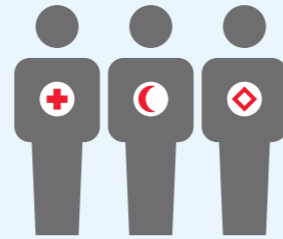
# V. Options de préfinancement

Cette section résume les avantages, les inconvénients et les considérations particulières des 12 solutions de préfinancement décrites. Les solutions sont résumées dans le tableau ci-dessous, puis organisées par type de solution (par exemple, solutions pour les Sociétés nationales, solutions pour les donateurs, solutions pour les banques ou solutions pour les prestataires de services).

OPTION	TYPE DE SOLUTION	DESCRIPTION	ASPECTS À PRENDRE EN CONSIDERATION
<b>SOCIÉTÉ NATIONALE - RÉAFFECTATION DU BUDGET TEMPORAIRE</b>	Solution de la société nationale	La Société nationale réaffecte des fonds provenant de programmes ou de lignes budgétaires existants pour couvrir les besoins de l'action anticipée, étant entendu que ces fonds seront remboursés ultérieurement par des donateurs ou d'autres sources.	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Avantages:</b> Pratique relativement répandue, offrant des liquidités immédiates pour soutenir une action précoce.</li> <li><b>Inconvénients:</b> Perturbation potentielle des programmes prévus et nécessité de rembourser les fonds ultérieurement. Nécessite un alignement minutieux sur les accords conclus avec les donateurs et un suivi de la réaffectation des fonds.</li> </ul>
<b>FONDS D'INTERVENTION D'URGENCE DE LA SOCIÉTÉ NATIONALE (ERF)</b>  <a href="#">Voir le guide détaillé du processus ERF ici.</a>	Solution de la société nationale	Un fonds interne mis de côté par la Société nationale pour répondre aux situations d'urgence, qui peut être utilisé pour des actions d'anticipation en cas de besoin.	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Avantages:</b> Fournit un financement facilement disponible sous le contrôle de la Société nationale.</li> <li><b>Inconvénients:</b> La mise en place et le maintien d'un tel système requièrent du temps. Il y a un risque de mauvaise utilisation ou d'épuisement si l'on y accède pour d'autres besoins urgents, en particulier au niveau des antennes.</li> </ul>
<b>SUBVENTION BILATÉRALE</b>	Solution pour les donateurs	Un donateur fournit directement des fonds à la Société nationale pour financer des actions d'anticipation sans exiger de remboursement.	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Avantages:</b> Accès rapide aux fonds sans remboursement. Pas de perturbation des programmes en cours.</li> <li><b>Inconvénients:</b> Il peut être nécessaire de conclure des accords préalables ou de négocier avec les donateurs pour s'assurer que les fonds sont disponibles à temps. Le montant peut être limité.</li> </ul>
<b>PRÊT BILATÉRAL</b>  <a href="#">Voir le guide détaillé de la procédure de prêt bilatéral ici.</a>	Solution pour les donateurs	Un donateur accorde un prêt à la Société nationale pour couvrir les coûts des actions d'anticipation, le prêt étant remboursé une fois que d'autres financements ont été obtenus.	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Avantages:</b> Permet un accès immédiat aux fonds sans perturber les autres programmes.</li> <li><b>Inconvénients:</b> Nécessite un remboursement, ce qui peut créer une pression financière. La négociation des conditions peut prendre du temps.</li> </ul>

OPTION	TYPE DE SOLUTION	DESCRIPTION	ASPECTS À PRENDRE EN CONSIDERATION
<b>FOURNISSEUR DE BIENS FINANCIÉS PAR DES DONATEURS</b>	Solution pour les donateurs	Le donateur finance directement un prestataire de services financiers (PSF) qui distribue des subventions en espèces pour des actions d'anticipation au nom de la Société nationale.	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Avantages:</b> Décaissement plus rapide de l'aide en espèces, ce qui réduit la charge administrative pesant sur la Société nationale.</li> <li><b>Inconvénients:</b> Limits the National Society's control over the contract and decision-making, suitable primarily for large-scale goods procurement.</li> </ul>
<b>CRÉDIT BANCAIRE</b>  <a href="#">Voir le guide détaillé de la procédure de prêt bancaire ici.</a>	Solutions bancaires	La Société nationale obtient un prêt auprès d'une banque traditionnelle pour couvrir les coûts de l'action anticipée, remboursé une fois que d'autres fonds sont disponibles.	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Avantages:</b> Permet d'accéder rapidement à d'importantes sommes d'argent.</li> <li><b>Inconvénients:</b> Coûteux en raison des taux d'intérêt et des frais. Peut nécessiter une garantie et les organisations à but non lucratif peuvent avoir des difficultés à obtenir un prêt en raison du risque perçu.</li> </ul>
<b>MARGE DE CRÉDIT BANCAIRE</b>  <a href="#">Voir le guide détaillé de la procédure de Bank LOC ici.</a>	Solutions bancaires	Une lettre de crédit préétablie avec une banque qui permet à la Société nationale de retirer des fonds selon ses besoins, les intérêts n'étant perçus que sur le montant utilisé.	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Avantages:</b> Il offre une certaine souplesse dans l'accès aux fonds sur demande et les intérêts ne sont perçus que sur ce qui est utilisé.</li> <li><b>Inconvénients:</b> Rare dans le secteur humanitaire; nécessite des relations solides et durables avec le FSP.</li> </ul>
<b>PRESTATAIRE DE SERVICES FINANCIERS (PSF) MARGE DE CRÉDIT</b>	Solutions pour les fournisseurs de services	Permet à une Société nationale de verser des subventions en espèces aux bénéficiaires avant de recevoir un financement de la part des donateurs.  La Société nationale rembourse le PSF une fois que le financement de l'action anticipée est reçu.	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Avantages:</b> Accélère la distribution des liquidités, en particulier si les premières actions comprennent la programmation des liquidités. Fournit un préfinancement considérable.</li> <li><b>Inconvénients:</b> Rarely used in humanitarian contexts, and setup or management fees may not be covered by donors.</li> </ul>
<b>PRESTATAIRE DE SERVICES FINANCIERS RETARD DANS LES CONDITIONS DE PAIEMENT</b>	Solutions pour les fournisseurs de services	La Société nationale met en place une ligne de crédit avec un fournisseur de marchandises, ce qui lui permet de recevoir des marchandises à l'avance et de les payer à une date ultérieure.	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Avantages:</b> Facilite l'acquisition rapide de biens pour les actions d'anticipation.</li> <li><b>Inconvénients:</b> Les paiements sont soumis à des frais et les retards de paiement peuvent avoir une incidence sur les futures relations d'achat.</li> </ul>
<b>MARGE DE CRÉDIT DU PRESTATAIRE DE MATÉRIEL</b>	Solutions pour les fournisseurs de services	The National Society arranges a line of credit with a goods provider, allowing it to receive goods in advance and pay for them at a later date.	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Avantages:</b> Facilitates the rapid procurement of goods for anticipatory action.</li> <li><b>Inconvénients:</b> Subject to fees, and delays in payment can affect future procurement relationships.</li> </ul>
<b>LE FOURNISSEUR DE BIENS A RETARDÉ LES CONDITIONS DE PAIEMENT</b>	Solutions pour les fournisseurs de services	Le fournisseur fournit des biens aux bénéficiaires et accepte d'être payé plus tard.	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Avantages:</b> Bien connu des équipes logistiques et utile pour les actions précoces concernant les marchandises, il permet d'éliminer les retards financiers dans la chaîne d'approvisionnement.</li> <li><b>Inconvénients:</b> Les frais ne peuvent pas être remboursés et doivent être négociés à l'avance dans les contrats, ce qui rend difficile toute inclusion ultérieure.</li> </ul>

## A. Société nationale - Réaffectation du budget temporaire



### DESCRIPTION

Pour couvrir les coûts de préfinancement de l'action anticipée, une Société nationale peut demander une réaffectation temporaire du budget. Les fonds sont temporairement détournés d'autres programmes prévus pour répondre aux besoins immédiats de préfinancement de l'action anticipée et sont ensuite remplacés lorsque les fonds de l'action anticipée sont reçus du donateur. Bien qu'il puisse s'agir d'une source rapide de liquidités, de nombreux facteurs doivent être pris en compte, notamment l'échelle, les exigences des bailleurs de fonds et l'impact sur la programmation et les priorités prévues. La Société nationale devrait suivre les mécanismes de gestion budgétaire, de rapport et de contrôle nécessaires pour rendre compte de la réaffectation et du remboursement.

### ÉCHELLE

PETIT - MOYEN

AVANTAGES	INCONVÉNIENTS
<ul style="list-style-type: none"> <li>Les fonds sont facilement disponibles.</li> <li>La prise de décision est sous le contrôle de la Société nationale.</li> <li>Les fonds peuvent être combinés à d'autres solutions.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les exigences des donateurs peuvent ne pas permettre une réaffectation temporaire.</li> <li>Les fonds peuvent ne pas être d'un montant élevé.</li> <li>Tout retard dans le remboursement peut avoir un impact négatif sur la programmation prévue.</li> </ul>

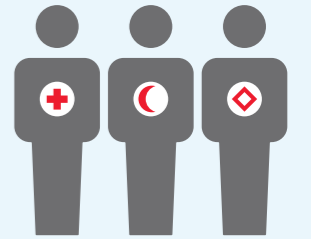
### CONSIDÉRATIONS PARTICULIÈRES

Suivre les mécanismes de gestion budgétaire, de reporting et de contrôle nécessaires pour comptabiliser correctement la réaffectation et le remboursement.

Tenir compte des exigences des donateurs si des fonds sont réaffectés à partir de projets financés par des donateurs.

Tenir compte des politiques de gestion financière de la Société nationale et des personnes habilitées à réaffecter des fonds.

## B. Fonds d'intervention d'urgence de la Société nationale (ERF)



Accédez à des conseils détaillés sur le processus ERF [ici](#).

### DESCRIPTION

L'action anticipée peut être financée par les fonds de réserve ou d'urgence d'une Société nationale, souvent appelés fonds d'intervention d'urgence. Il s'agit de fonds détenus dans un budget réservé et traditionnellement mis en place pour permettre une réponse rapide à une catastrophe ou à une crise. La principale différence entre les fonds conditionnels et les fonds de réserve est que les fonds sont restitués à la fin de l'année fiscale s'ils ne sont pas utilisés (fonds conditionnels) ou accumulés au fil du temps (réserves). Il se peut que les politiques et les procédures des fonds de réserve et des fonds conditionnels doivent être adaptées pour permettre le préfinancement des actions anticipées. Les fonds peuvent couvrir les besoins de préfinancement et le montant préfinancé peut être remboursé. Ces fonds ont une structure de gouvernance interne qui est entièrement sous le contrôle du NS.

### ÉCHELLE

PETIT - MOYEN

AVANTAGES	INCONVÉNIENTS
<ul style="list-style-type: none"> <li>Accès au financement dans le pays ; l'argent se trouve sur le compte bancaire des NS et dans la monnaie locale.</li> <li>Les SN peuvent créer des fonds ERF dans leurs antennes ou prépositionner des fonds ERF au niveau de l'antenne.</li> <li>L'amélioration continue et la documentation sur les enseignements tirés du FER permettent aux NS de tirer des enseignements de l'utilisation du fonds et de savoir ce qui sera nécessaire lors de crises futures.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La mise en place et l'entretien de l'ERF peuvent demander du temps et des efforts. Il peut s'écouler plusieurs années avant que le fonds ne soit suffisamment important pour être utilisé de manière cohérente.</li> <li>Les États membres fixent les règles et les règlements du FER. Ces règles peuvent changer et les fonds peuvent être utilisés pour d'autres besoins opérationnels urgents plutôt que pour l'objectif spécifié à l'origine.</li> <li>Les fonds du FER au niveau des agences créent le risque que les fonds soient mal utilisés; les contrôles fiscaux au niveau des agences peuvent ne pas être solides.</li> </ul>

### CONSIDÉRATIONS PARTICULIÈRES

L'ERF peut être centralisé au niveau du siège ou décentralisé au niveau de l'agence.

En outre, le FER peut disposer d'un système de gouvernance interne ou le système de gouvernance peut inclure les principaux donateurs.

## C. Subvention bilatérale



### DESCRIPTION

De nombreux donateurs disposent de fonds pour des catastrophes ou des crises de faible ampleur ou « sous le radar », auxquels la Société nationale peut accéder pour ses programmes d'action anticipée. Ces fonds sont généralement détenus au niveau national par le SNP ou d'autres donateurs et sont conçus pour des événements de faible gravité et de fréquence élevée qui ne sont souvent pas financés. En accord préalable avec le donateur, ces fonds peuvent également être utilisés pour le préfinancement d'actions anticipées. Ces fonds ne sont pas restitués au donateur une fois que la Société nationale a reçu les fonds de l'action anticipée sur son compte bancaire.

### ÉCHELLE

PETIT - MOYEN

AVANTAGES	INCONVÉNIENTS
<ul style="list-style-type: none"> <li>Ces fonds sont souvent conservés au niveau national par le donateur, de sorte que le transfert à la Société nationale peut se faire rapidement.</li> <li>Ces fonds sont souvent plus modestes (50 à 100 000 euros) et sont donc conçus pour être flexibles et rapidement décaissés.</li> <li>La Société nationale est souvent familière avec ces fonds et en comprend bien les exigences.</li> <li>Les fonds peuvent souvent être versés directement au niveau de l'agence.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le montant des fonds disponibles peut être inférieur aux besoins.</li> <li>Le fait que les fonds ne soient pas renvoyés AVrès que la Société nationale a reçu les fonds d'action anticipée peut être source de confusion.</li> </ul>

### CONSIDÉRATIONS PARTICULIÈRES

Il est nécessaire de discuter et de convenir avec le donateur que ces fonds peuvent être utilisés pour le préfinancement d'actions anticipées avant que le besoin ne se fasse sentir.

Le donateur doit bien comprendre que les fonds sont destinés à un préfinancement pour lancer une action anticipée en attendant que les fonds de l'action anticipée arrivent.

## D. Prêt bilatéral

Vous trouverez ici des conseils détaillés sur la procédure de prêt bilatéral.



### DESCRIPTION

Il est possible pour les SNP ou d'autres donateurs de prêter, plutôt que d'octroyer, leurs fonds nationaux à une Société nationale pour couvrir les besoins de préfinancement de la Société nationale. Les fonds sont retournés au donateur AVrès que la Société nationale a reçu le financement de l'action anticipée sur son compte bancaire.

### ÉCHELLE

PETIT - MOYEN

AVANTAGES	INCONVÉNIENTS
<ul style="list-style-type: none"> <li>Cette solution peut potentiellement intéresser les donateurs, car leur argent leur est rendu pour être réutilisé, ce qui augmente son impact.</li> <li>Cette solution est destinée aux donateurs qui disposent de fonds dans le pays, de sorte que les mouvements d'argent soient relativement rapides.</li> <li>Ce type de prêt est potentiellement plus facile d'accès, les frais sont moins élevés, voire nuls, et les garanties exigées sont moins nombreuses, voire inexistantes, qu'un prêt bancaire traditionnel.</li> <li>Cette solution pourrait potentiellement être utilisée au niveau de la branche, en supprimant l'étape du transfert du siège de la Société nationale à la branche.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Il est probable qu'un prêt accordé par un donateur sera plus modeste et ne couvrira qu'une partie du besoin de préfinancement.</li> <li>Cette approche n'est pas courante au sein du Mouvement de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge et il faudra peut-être un certain temps pour qu'elle soit acceptée.</li> </ul>

### CONSIDÉRATIONS PARTICULIÈRES

Comme il s'agit d'une approche plus récente, il est possible que les SNP ou d'autres donateurs aient besoin d'un certain temps pour élaborer et approuver les conditions d'un prêt ; la Société nationale devrait donc prévoir un délai suffisant avant les aléas de la saison pour s'adapter à cette situation.

## E. Prestataire de services financiers (PSF) financé par un donateur

Accédez à des conseils détaillés sur le processus de FSP financé par les donateurs ici.



### DESCRIPTION

La solution du PSF bilatéral (partenaire) à financement direct implique que la Société nationale détient le contrat avec le PSF, mais qu'un partenaire bilatéral verse les fonds de la subvention en espèces et les frais de service directement au PSF au nom de la Société nationale. Cette solution supprime l'étape du transfert des fonds par le partenaire à la Société nationale, qui paie ensuite le PSF, et accélère considérablement le processus. Cependant, cette démarche pourrait compromettre le contrôle du contrat par la Société nationale. Cette option doit être adaptée au contexte local et aux dispositions prises avant la transaction.

### ÉCHELLE

PETIT - MOYEN

#### AVANTAGES

- Le fait que le donateur paie directement une PSF plutôt que de verser des fonds à la Société nationale qui, à son tour, paie la PSF, permet d'éliminer plusieurs étapes et d'accélérer le processus.
- Si les premières actions prévoient un programme avec des espèces (par exemple, TEUM, etc.), cette solution peut s'avérer très pertinente.

#### INCONVÉNIENTS

- Cette solution pourrait potentiellement compromettre la gestion par la Société nationale du contrat avec le PSF.
- Si les premières actions ne comprennent pas de programme avec des espèces (par exemple, TEUM, etc.), cette solution n'apportera pas de valeur ajoutée à la stratégie de préfinancement.

### CONSIDÉRATIONS PARTICULIÈRES

Examiner avec le PSF les éventuelles exigences à prendre en compte pour que cette option soit finalisée et prête à être mise en œuvre avant les risques saisonniers (par exemple, Know Your Business/KYB, etc.).

Prendre en compte les éventuelles conséquences négatives que la Société nationale pourrait subir avec le PSF dans le cadre d'autres programmes pour lesquels elle paie directement le PSF.

## F. Fournisseur de biens financés par des donateurs



### DESCRIPTION

Dans le cas de la solution consistant à faire appel à un fournisseur de biens financé par le donateur, la Société nationale détient le contrat avec le fournisseur de biens, mais le partenaire paie le fournisseur de biens directement au nom de la Société nationale. Le partenaire évite ainsi de transférer les fonds à la Société nationale qui, à son tour, paie le fournisseur de biens, ce qui accélère considérablement le processus. Cependant, cette démarche peut amoindrir le contrôle du contrat par la Société nationale. Cette option devra être adaptée au contexte local et aux dispositions prises avant la transaction.

### ÉCHELLE

PETIT - MOYEN

#### AVANTAGES

- Le fait que le donateur paie directement un fournisseur de biens plutôt que de verser des fonds à la Société nationale qui, à son tour, paie le fournisseur de biens, permet de supprimer des étapes et d'accélérer le processus.
- Si les actions précoces comprennent une part importante de matériel (par exemple des kits d'hygiène, etc.), cette solution peut s'avérer très pertinente.
- La production et la circulation du matériel peuvent prendre du temps, c'est pourquoi les solutions qui suppriment les retards de financement pour le matériel peuvent être très utiles.

#### INCONVÉNIENTS

- Cette solution risque en effet de compromettre la gestion du contrat par la Société nationale vis-à-vis du fournisseur de matériel.
- Si les actions précoces ne prévoient pas de matériel (par exemple, des kits de réparation d'abris), cette solution n'apportera aucune valeur ajoutée à la stratégie de préfinancement.

### CONSIDÉRATIONS PARTICULIÈRES

Souvent, le matériel peut être acheté et prépositionné pendant la phase de préparation si le donateur de l'action anticipée est la FICR, rendant cette solution moins appropriée. Néanmoins, si la Société nationale travaille avec des donateurs d'action anticipée extérieurs à la FICR, cette solution peut s'avérer judicieuse.

## G. Prêt bancaire

Accédez à des conseils détaillés sur le processus de prêt bancaire ici.



### DESCRIPTION

Le prêt relais est un type de prêt très répandu. Les prêts-relais sont généralement des produits de financement provisoires proposés par une banque ou une institution financière qui met de l'argent à la disposition de l'emprunteur pour une période courte - moins de 12 mois. Les prêts relais sont généralement remboursés lorsque l'emprunteur reçoit ou obtient un financement. Ces types de prêts sont généralement assortis d'un taux d'intérêt et/ou de frais plus élevés et nécessitent souvent une forme de garantie pour assurer le prêt.

#### ÉCHELLE

PETIT - MOYEN

AVANTAGES	INCONVÉNIENTS
<ul style="list-style-type: none"> <li>Les prêts bancaires sont courants et la procédure de demande est généralement simple et rapide.</li> <li>L'équipe financière de la Société nationale est probablement très au fait des prêts bancaires et peut prodiguer des conseils sur le processus.</li> <li>Le financement étant déjà en place dans le pays, cette option peut être relativement rapide à mettre en œuvre une fois approuvée.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cette option peut s'avérer coûteuse, les frais d'ouverture du dossier du prêt relais se situant entre 0,5 % et 1 % du principal.</li> <li>Comme l'échéance est inférieure à 12 mois, les taux d'intérêt sont généralement plus élevés, soit 1 à 2 points de pourcentage de plus qu'un prêt traditionnel.</li> <li>Souvent, un prêt garanti requiert un collatéral - généralement un bien immobilier ou des actifs. Certains prêteurs peuvent déroger à cette règle et autoriser un prêt relais sans garantie, en fonction de l'organisation.</li> </ul>

### CONSIDÉRATIONS PARTICULIÈRES

Les organisations à but non lucratif comme les Sociétés nationales sont généralement considérées comme des emprunteurs à haut risque par de nombreux établissements de crédit, en particulier les banques traditionnelles. Cependant, il existe de nombreuses alternatives aux institutions bancaires traditionnelles, comme les coopératives de crédit ou les banques locales, qui peuvent être plus disposées à accorder un prêt relais à la Société nationale.

## H. Marge de crédit bancaire

Vous pouvez consulter le guide détaillé de la procédure de prêt bancaire ici.



### DESCRIPTION

Une marge de crédit est un montant fixe pré-approuvé auquel une organisation à but non lucratif peut accéder à tout moment et pour n'importe quelle raison. Elle est généralement accordée par une banque ou une institution financière. L'organisation peut retirer n'importe quelle somme d'argent en une ou plusieurs fois si elle ne dépasse pas un montant déterminé. L'organisation peut rembourser le montant quasi immédiatement ou étalé dans le temps. La marge de crédit reste souvent en place pendant 12 mois et est renouvelée chaque année. Les organisations à but non lucratif ne sont facturées que lorsqu'elles utilisent la marge de crédit ; toutefois, certaines institutions financières facturent des frais de mise en place et de maintenance.

#### ÉCHELLE

PETIT - MOYEN

AVANTAGES	INCONVÉNIENTS
<ul style="list-style-type: none"> <li>Cette solution permet d'accéder à un financement rapide et la Société nationale ne peut retirer que le montant dont elle a besoin.</li> <li>Les intérêts ne sont perçus que sur le montant retiré, et non sur le montant total de la marge de crédit.</li> <li>En général, il est possible de choisir entre des marges de crédit garanties ou non garanties. Toutefois, pour bénéficier des meilleurs taux, il est nécessaire de fournir des garanties.</li> <li>L'équipe financière de la Société nationale est probablement très au fait des marges de crédits bancaires et peut prodiguer des conseils sur le processus.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>L'équipe financière de la Société nationale est probablement très au fait des marges de crédits bancaires et peut prodiguer des conseils sur le processus.</li> <li>Cette option est relativement coûteuse, et les taux d'intérêt variables rendent plus difficile la prévision des coûts globaux.</li> <li>Il est souvent plus difficile d'obtenir une marge de crédit qu'un prêt.</li> </ul>

### CONSIDÉRATIONS PARTICULIÈRES

Certains services proposés dans le cadre de la marge de crédit comprennent une autorisation de découvert. L'organisation dispose d'un compte courant à la banque. Lorsque le compte courant est à découvert, la marge est activée et couvre le montant du découvert. Cette opération peut être répétée jusqu'à ce que la limite de la marge de crédit soit atteinte. Les organisations peuvent l'utiliser pour obtenir des fonds supplémentaires pour le projet ou les dépenses.

## I. Prestataire de services financiers (PSF) Marge de crédit



### DESCRIPTION

Les mécanismes de financement de la chaîne d'approvisionnement tels qu'une marge de crédit pour le PSF ne sont pas bien connus ou utilisés dans le secteur humanitaire. Grâce à la marge de crédit du PSF, la Société nationale peut payer les ménages bénéficiaires sur la base d'une marge de crédit convenue à l'avance. La Société nationale rembourse ensuite le montant alloué par la marge de crédit lorsque le financement de l'action anticipée arrive sur le compte bancaire.

### ÉCHELLE

PETIT - MOYEN

AVANTAGES	INCONVÉNIENTS
<ul style="list-style-type: none"> <li>Si les programmes d'aide en espèces font partie des actions précoces prévues, cette solution peut être l'un des meilleurs moyens d'accélérer le processus, dans la mesure où la solution relève directement du PSF.</li> <li>Le montant du préfinancement offert par cette solution serait considérable.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les exemples d'utilisation de cette solution dans le monde humanitaire ne sont pas légion.</li> <li>Ceux qui existent sont basés sur des relations durables et de qualité entre le PSF et la Société nationale, qui ont permis la mise en place régulière de programmes d'aide financière à moyenne et grande échelle. Sans cette relation existante, une telle solution peut être difficile à négocier avec un PSF.</li> <li>Les frais liés à la marge de crédit du PSF ne seront probablement pas remboursés par le financement de l'action anticipée et devront être pris en charge par la Société nationale.</li> <li>Si les actions rapides ne comprennent pas de programmes de financement en espèces (par exemple, TEUM), cette solution ne sera d'aucune utilité pour la stratégie de préfinancement.</li> </ul>

### CONSIDÉRATIONS PARTICULIÈRES

Réfléchir aux PSF avec lesquels la Société nationale entretient de bonnes relations de travail et qui pourraient être intéressés par cette solution.

Réfléchir aux types de « preuves » de remboursement qui pourraient être données au PSF (par exemple, la preuve que le seuil de déclenchement a été atteint, la copie d'un virement bancaire effectué par le donateur de l'action anticipée, etc.).

Il est important de comprendre les frais éventuels associés à la solution afin de déterminer avec précision si elle est appropriée. Il est possible d'inclure cette solution dans les documents d'appel d'offres, mais il n'est pas recommandé d'en faire une exigence, car cela pourrait avoir un effet négatif sur les PSF qui participent à l'appel d'offres.

## J. Délais de paiement retardés par le prestataire de services financiers (PSF)



### DESCRIPTION

Les mécanismes de financement de la chaîne d'approvisionnement tels que les délais de paiement du PSF ne sont pas courants dans le monde humanitaire. Un délai de paiement d'un PSF implique qu'un PSF autorise la Société nationale à verser des allocations en espèces aux ménages bénéficiaires avant de transférer le financement au PSF. La Société nationale paie le PSF lorsque le financement de l'action anticipée arrive sur son compte bancaire.

### ÉCHELLE

PETIT - MOYEN

AVANTAGES	INCONVÉNIENTS
<ul style="list-style-type: none"> <li>Si les programmes d'aide en espèces font partie des actions précoces prévues, cette solution peut être l'un des meilleurs moyens d'accélérer le processus, dans la mesure où la solution relève directement du PSF.</li> <li>Le montant du préfinancement offert par cette solution serait considérable.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les exemples d'utilisation de cette solution dans le monde humanitaire ne sont pas légion. Ceux qui existent sont basés sur des relations durables et de qualité entre le PSF et la Société nationale, qui ont permis la mise en place régulière de programmes d'aide financière à moyenne et grande échelle. Sans cette relation existante, une telle solution peut être difficile à négocier avec un PSF.</li> <li>Les frais liés aux délais de paiement ne seront probablement pas remboursés par le financement de l'action anticipée et devront être pris en charge par la Société nationale.</li> <li>Si les actions rapides ne comprennent pas de programmes de financement en espèces (par exemple, TEUM), cette solution ne sera d'aucune utilité pour la stratégie de préfinancement.</li> </ul>

### CONSIDÉRATIONS PARTICULIÈRES

Réfléchir aux PSF avec lesquels la Société nationale entretient de bonnes relations de travail et qui pourraient être intéressés par cette solution.

Réfléchir aux types de « preuves » de remboursement qui pourraient être données au PSF (par exemple, la preuve que le seuil de déclenchement a été atteint, la copie d'un virement bancaire effectué par le donateur de l'action anticipée, etc.).

Il est important de comprendre les frais éventuels associés à la solution afin de déterminer avec précision si elle est appropriée. Il est possible d'inclure cette solution dans les documents d'appel d'offres, mais il n'est pas recommandé d'en faire une exigence, car cela pourrait avoir un effet négatif sur les PSF qui participent à l'appel d'offres.

## K. Marge de crédit du prestataire de matériel



### DESCRIPTION

Les mécanismes de financement de la chaîne d'approvisionnement, tels que la marge de crédit du prestataire de matériel, sont courants dans le monde des affaires, mais moins connus dans le monde humanitaire. Une marge de crédit accordée à un prestataire de matériel permet à la Société nationale d'acheter du matériel sur la base d'une marge de crédit convenue à l'avance. La Société nationale rembourse ensuite le montant alloué par la marge de crédit lorsque le financement de l'action anticipée arrive sur le compte bancaire.

### ÉCHELLE

PETIT - MOYEN

AVANTAGES	INCONVÉNIENTS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Si les actions précoces comprennent une part importante de matériel (par exemple des kits d'hygiène, etc.), cette solution peut s'avérer très pertinente.</li> <li>• La production et la circulation du matériel peuvent prendre du temps, c'est pourquoi les solutions qui suppriment les retards de financement pour le matériel peuvent être très utiles.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les frais liés à une marge de crédit peuvent être coûteux.</li> <li>• Les frais liés à la marge de crédit ne seront probablement pas remboursés par le financement de l'action anticipée et devront être pris en charge par la Société nationale.</li> <li>• Si les actions précoces ne prévoient pas de matériel (par exemple, des kits de réparation d'abris), cette solution n'apportera aucune valeur ajoutée à la stratégie de préfinancement.</li> </ul>

### CONSIDÉRATIONS PARTICULIÈRES

Souvent, le matériel peut être acheté et prépositionné pendant la phase de préparation si le donateur de l'action anticipée est la FICR, ce qui rend cette solution moins pertinente. Néanmoins, si la Société nationale travaille avec des donateurs d'action anticipée extérieurs à la FICR, cette solution peut s'avérer judicieuse.

Envisager d'inclure une option de marge de crédit dans la procédure d'appel d'offres et de passation de marchés.

## L. Délais de paiement du prestataire de matériel



### DESCRIPTION

Les mécanismes de financement de la chaîne d'approvisionnement, tels que les conditions de paiement différé du prestataire de matériel, sont fréquemment utilisés dans le monde humanitaire. Les conditions de paiement différées d'un prestataire de matériel impliquent qu'un prestataire de matériel autorise la Société nationale à recevoir du matériel avant d'être payée. La Société nationale paie alors le prestataire de services lorsque le financement de l'action anticipée arrive sur son compte bancaire.

### ÉCHELLE

PETIT - MOYEN

AVANTAGES	INCONVÉNIENTS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cet outil est couramment utilisé pour la chaîne d'approvisionnement et devrait donc être bien connu de l'équipe logistique de la Société nationale.</li> <li>• Si les actions précoces comprennent une part importante de matériel (par exemple des kits d'hygiène, etc.), cette solution peut s'avérer très pertinente.</li> <li>• La production et la circulation du matériel peuvent prendre du temps, c'est pourquoi les solutions qui suppriment les retards de financement pour le matériel peuvent être très utiles.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les frais liés aux délais de paiement ne seront probablement pas remboursés par le financement de l'action anticipée et devront être pris en charge par la Société nationale.</li> <li>• Si les actions précoces ne prévoient pas de matériel (par exemple, des kits de réparation d'abris), cette solution n'apportera aucune valeur ajoutée à la stratégie de préfinancement.</li> <li>• Ce type de solution doit être inclus dans le contrat initial et peut être difficile à négocier par la suite.</li> </ul>

### CONSIDÉRATIONS PARTICULIÈRES

Souvent, le matériel peut être acheté et prépositionné pendant la phase de préparation si le donateur de l'action anticipée est la FICR, rendant cette solution moins appropriée. Néanmoins, si la Société nationale travaille avec des donateurs d'action anticipée extérieurs à la FICR, cette solution peut s'avérer judicieuse.

Envisager d'inclure l'option des délais de paiement dans la procédure d'appel d'offres et de passation de marchés.

# VI. Conception d'une stratégie de préfinancement

## Première étape: Comprendre les besoins de préfinancement

Pour déterminer le montant du préfinancement nécessaire, il convient de créer un visuel de tous les protocoles actifs. Le visuel doit montrer clairement quels protocoles sont actifs pour chaque mois et le montant des fonds requis pour chaque protocole si le déclencheur a été atteint. Il est essentiel de comprendre le montant total des fonds qui peuvent être nécessaires chaque mois si plusieurs protocoles sont déclenchés en même temps. C'est le montant pour lequel la Société nationale doit disposer d'un préfinancement disponible.

### a. Créer un calendrier d'action anticipée.

PROTOCOLES ACTIFS	DONOR	JAN	FÉVR	MAR	AVR	MAY	JUIN	JUILL	AUG	SEPT	OCT	NOV	DEC

### b. Inclure tous les protocoles actifs, le donneur de chaque protocole et les mois pendant lesquels le protocole est actif.

PROTOCOLES ACTIFS	DONOR	JAN	FÉVR	MAR	AVR	MAY	JUIN	JUILL	AUG	SEPT	OCT	NOV	DEC
Protocole sur les inondations	IFRC						■	■	■	■			
Protocole sur les inondations	WFP						■	■	■	■			
Protocole sur les cyclones	IFRC			■	■	■	■				■	■	■
Protocole sur les vagues de chaleur	IFRC				■	■	■	■					
Protocole sur la sécheresse	IFRC	■	■				■	■	■	■			■
Protocole sur la sécheresse	FAO	■	■				■	■	■	■			■

### c. Pour chaque protocole, ajouter le montant du financement de l'action rapide qui pourrait être nécessaire chaque mois pendant lequel le protocole est actif.

Le montant ne sera probablement déclenché qu'une seule fois, mais il doit être enregistré pour chaque mois, car le déclenchement peut se produire à tout moment pendant que le protocole est actif).

PROTOCOLES ACTIFS	DONOR	JAN	FÉVR	MAR	AVR	MAY	JUIN	JUILL	AUG	SEPT	OCT	NOV	DEC
Protocole sur les inondations	IFRC						100K	100K	100K	100K			
Protocole sur les inondations	WFP						150K	150K	150K	150K			
Protocole sur les cyclones	IFRC			75K	75K	75K	75K				75K	75K	75K
Protocole sur les vagues de chaleur	IFRC				50K	50K	50K	50K					
Protocole sur la sécheresse	IFRC	100K	100K					100K	100K	100K	100K		100K
Protocole sur la sécheresse	FAO	150K	150K					150K	150K	150K	150K		150K

### d. Pour chaque mois, calculez le montant total du financement qui pourrait être nécessaire pour les différents protocoles.

Il s'agit du montant du préfinancement dont doit disposer la Société nationale. Notez que ce chiffre fluctuera probablement au cours de l'année civile en fonction de la concomitance des aléas et des protocoles connexes déclenchés au même moment.

PROTOCOLES ACTIFS	DONOR	JAN	FÉVR	MAR	AVR	MAY	JUIN	JUILL	AUG	SEPT	OCT	NOV	DEC
Protocole sur les inondations	IFRC						100K	100K	100K	100K			
Protocole sur les inondations	WFP						150K	150K	150K	150K			
Protocole sur les cyclones	IFRC			75K	75K	75K	75K				75K	75K	75K
Protocole sur les vagues de chaleur	IFRC				50K	50K	50K	50K					
Protocole sur la sécheresse	IFRC	100K	100K					100K	100K	100K	100K		100K
Protocole sur la sécheresse	FAO	150K	150K					150K	150K	150K	150K		150K
<b>MONTANT MENSUEL REQUIS</b>		<b>250K</b>	<b>250K</b>	<b>75K</b>	<b>125K</b>	<b>125K</b>	<b>375K</b>	<b>550K</b>	<b>500K</b>	<b>500K</b>	<b>325K</b>	<b>75K</b>	<b>325K</b>

## Deuxième étape: Examiner les options de préfinancement

Le montant du préfinancement nécessaire chaque mois étant clairement établi, il est possible d'examiner les différentes options de préfinancement et de déterminer la solution ou la combinaison de solutions qui permettra de répondre aux besoins de préfinancement.

	N°	OPTION	DESCRIPTION	O/N	NOTES
Aucune solution	1	Réaffectation budgétaire temporaire de la SN	Rediriger temporairement les dépenses d'autres domaines de programmation pour répondre aux besoins de préfinancement, puis procéder au remboursement.		
	2	NS Fonds d'urgence	Fonds de réserve que la SN conserve pour le préfinancement, les actions anticipatoires à petite échelle et les interventions de petite à moyenne envergure. Ce fonds est contrôlé par la SN.		
Solutions bilatérales (partenaires)	3	Subvention bilatérale (partenaire)	Les donateurs fournissent une subvention à la SN pour couvrir ses besoins de préfinancement. Celle-ci n'est pas remboursée lorsque les fonds DREF AA arrivent sur le compte bancaire de la SN.		
	4	Prêt bilatéral (partenaire)	Les donateurs prêtent à une SN leurs fonds disponibles dans le pays afin de couvrir ses besoins de préfinancement, que la SN rembourse lorsque les fonds DREF AA arrivent sur le compte bancaire de la SN.		
	5	FSP financé directement (partenaire bilatéral)	Le donateur fournit des fonds sous forme de subvention directement au FSP (plutôt qu'à la SN, qui les transfère ensuite au FSP).		
	6	Fournisseur de biens financé directement (partenaire bilatéral)	Le donateur paie directement l'entreprise pour les biens, plutôt que de verser les fonds à la SN qui paierait ensuite l'entreprise pour les biens.		
Solutions bancaires	7	Prêt bancaire	Un prêt est un financement à court terme utilisé jusqu'à ce qu'une personne ou une entreprise obtienne un financement permanent ou rembourse une obligation existante.		
	8	Ligne de crédit bancaire (LOC)	Une ligne de crédit (LOC) est une limite d'emprunt prédéfinie offerte par les banques et les institutions financières à leurs clients particuliers et professionnels.		
Solutions de prestataires de services	9	Ligne de crédit (LOC) du prestataire de services financiers (FSP)	Le PSP fournit des liquidités aux bénéficiaires à crédit, et la ligne de crédit (LOC) est ensuite remboursée par la Croix-Rouge (CR).		
	10	FSP conditions de paiement différé	Le FSP fournit des liquidités aux bénéficiaires et accepte d'être payé ultérieurement par la RC.		
	11	Ligne de crédit (LOC) du fournisseur de biens	Le fournisseur fournit des biens à la RC à crédit, et la ligne de crédit (LOC) est ensuite remboursée par la RC.		
	12	Conditions de paiement différé du fournisseur de biens	Le fournisseur fournit des biens à la RC et accepte d'être payé ultérieurement par la RC.		

### a. Créer un petit groupe de travail comprenant des membres de la direction, des finances, de la logistique et de l'équipe du programme.

### b. Discuter du préfinancement avec le groupe et sélectionner 4 à 6 options à approfondir.

Examinez chaque option avec le groupe en tenant compte des avantages, des inconvénients, des risques et des autres facteurs décrits aux pages 6 à 17 du présent document.

### c. Recherche des options sélectionnées.

Désigner un membre approprié de l'équipe pour étudier chacune des options sélectionnées. Bien comprendre la pertinence, l'efficacité, le coût et la faisabilité.

### d. Effectuer une sélection finale des options à inclure dans la stratégie de préfinancement.

Réunir le groupe et faire le point sur la recherche. Effectuer une sélection finale des options de préfinancement en s'assurant que les fonds disponibles sont suffisants pour couvrir l'intégralité des besoins de préfinancement.

### Troisième étape: Sélection des séquences et des niveaux de préfinancement

Maintenant que les solutions de préfinancement ont été sélectionnées, il est nécessaire de les ordonner et de les intégrer dans votre plan. Il s'agit de décider quelle solution activer et dans quel ordre, ainsi que de déterminer le nombre de solutions nécessaires chaque mois pour répondre aux besoins. Enfin, il est nécessaire d'identifier et de combler les éventuelles lacunes.

#### a. Dressez la liste de vos solutions de préfinancement et le montant que chacune d'entre elles vous apporte.

Placez les options dans l'ordre où elles seront utilisées en premier. C'est ce qu'on appelle le séquençage des solutions. La séquence peut être liée au coût, à l'échelle, à l'accessibilité ou à d'autres facteurs importants pour la Société nationale.

PROTOCOLES ACTIFS	DONOR	JAN	FÉVR	MAR	AVR	MAI	JUIN	JUILL	AOÛT	SEPT	OCT	NOV	DÉC
Protocole sur les inondations	IFRC						100K	100K	100K	100K			
Protocole sur les inondations	WFP						150K	150K	150K	150K			
Protocole sur les cyclones	IFRC			75K	75K	75K	75K				75K	75K	75K
Protocole sur les vagues de chaleur	IFRC				50K	50K	50K	50K					
Protocole sur la sécheresse	IFRC	100K	100K				100K	100K	100K	100K			100K
Protocole sur la sécheresse	FAO	150K	150K				150K	150K	150K	150K			150K
<b>MONTANT MENSUEL REQUIS</b>		250K	250K	75K	125K	125K	375K	550K	500K	500K	325K	75K	325K

SOLUTION DE PRÉFINANCEMENT	MONTANT
Réaffectation du budget temporaire	75K
Fonds d'urgence	175K
Ligne de crédit bancaire	250K

#### b. Ajoutez les mois au cours desquels la solution devra être activée et disponible.

N'activez que suffisamment de solutions pour couvrir le montant mensuel requis. C'est ce qu'on appelle la superposition des solutions.

PROTOCOLES ACTIFS	DONOR	JAN	FÉVR	MAR	AVR	MAI	JUIN	JUILL	AOÛT	SEPT	OCT	NOV	DÉC
Protocole sur les inondations	IFRC						100K	100K	100K	100K			
Protocole sur les inondations	WFP						150K	150K	150K	150K			
Protocole sur les cyclones	IFRC			75K	75K	75K	75K				75K	75K	75K
Protocole sur les vagues de chaleur	IFRC				50K	50K	50K	50K					
Protocole sur la sécheresse	IFRC	100K	100K				100K	100K	100K	100K			100K
Protocole sur la sécheresse	FAO	150K	150K				150K	150K	150K	150K			150K
<b>MONTANT MENSUEL REQUIS</b>		250K	250K	75K	125K	125K	375K	550K	500K	500K	325K	75K	325K

SOLUTION DE PRÉFINANCEMENT	MONTANT
Réaffectation du budget temporaire	75K
Fonds d'urgence	175K
Ligne de crédit bancaire	250K

#### c. Calculez la quantité nécessaire et la quantité activée pour voir s'il y a des lacunes.

PROTOCOLES ACTIFS	DONOR	JAN	FÉVR	MAR	AVR	MAI	JUIN	JUILL	AOÛT	SEPT	OCT	NOV	DÉC
Protocole sur les inondations	IFRC						100K	100K	100K	100K			
Protocole sur les inondations	WFP						150K	150K	150K	150K			
Protocole sur les cyclones	IFRC			75K	75K	75K	75K				75K	75K	75K
Protocole sur les vagues de chaleur	IFRC				50K	50K	50K	50K					
Protocole sur la sécheresse	IFRC	100K	100K				100K	100K	100K	100K			100K
Protocole sur la sécheresse	FAO	150K	150K				150K	150K	150K	150K			150K
<b>MONTANT MENSUEL REQUIS</b>		250K	250K	75K	125K	125K	375K	550K	500K	500K	325K	75K	325K

SOLUTION DE PRÉFINANCEMENT	MONTANT
Réaffectation du budget temporaire	75K
Fonds d'urgence	175K
Ligne de crédit bancaire	250K
<b>MONTANT MENSUEL REQUIS</b>	250,000 250,000 75,000 125,000 125,000 375,000 550,000 500,000 500,000 325,000 75,000 325,000
<b>PRE-FINANCING ACTIVATED</b>	250,000 250,000 75,000 250,000 250,000 500,000 500,000 500,000 500,000 500,000 75,000 500,000
<b>GAP</b>	(125,000) (125,000) (125,000) 50,000 (175,000) (175,000)

#### d. Si des lacunes sont identifiées, ajoutez une autre solution à votre stratégie.

Il est également possible d'augmenter le plafond de l'une des solutions existantes. Ajustez jusqu'à ce que chaque mois soit correctement couvert par les solutions de préfinancement.

PROTOCOLES ACTIFS	DONOR	JAN	FÉVR	MAR	AVR	MAI	JUIN	JUILL	AOÛT	SEPT	OCT	NOV	DÉC
Protocole sur les inondations	IFRC						100K	100K	100K	100K			
Protocole sur les inondations	WFP						150K	150K	150K	150K			
Protocole sur les cyclones	IFRC			75K	75K	75K	75K				75K	75K	75K
Protocole sur les vagues de chaleur	IFRC				50K	50K	50K	50K					
Protocole sur la sécheresse	IFRC	100K	100K				100K	100K	100K	100K			100K
Protocole sur la sécheresse	FAO	150K	150K				150K	150K	150K	150K			150K
<b>MONTANT MENSUEL REQUIS</b>		250K	250K	75K	125K	125K	375K	550K	500K	500K	325K	75K	325K

SOLUTION DE PRÉFINANCEMENT	AMOUNT
Réaffectation du budget temporaire	75K
Fonds d'urgence	175K
Ligne de crédit bancaire	250K
Subvention bilatérale (partenaire)	50K
Prêt bilatéral (partenaire) (uniquement en cas d'urgence)	100K
<b>MONTANT MENSUEL REQUIS</b>	250,000 250,000 75,000 125,000 125,000 375,000 550,000 500,000 500,000 325,000 75,000 325,000
<b>PRE-FINANCING ACTIVATED</b>	250,000 250,000 75,000 250,000 250,000 500,000 550,000 500,000 500,000 500,000 75,000 500,000
<b>GAP</b>	(125,000) (125,000) (125,000) (175,000) (175,000)

## Quatrième étape: Se préparer aux situations d'urgence

Envisager divers scénarios est un moyen éprouvé de tester la stratégie de préfinancement et de voir s'il convient d'y ajouter des solutions d'urgence. En se préparant à l'échec des solutions existantes, à l'augmentation de l'échelle ou à de nouvelles opportunités, la Société nationale pourra se préparer de manière proactive à des situations complexes et changeantes.

### a. Discutez de diverses situations qui pourraient se produire.

Les situations doivent explorer si l'une des solutions sélectionnées a échoué, si de nouveaux protocoles ont été ajoutés ou si les protocoles existants ont pris de l'ampleur, ou s'il y a eu une perspective avec un nouveau donateur qui a nécessité un préfinancement supplémentaire. Examinez si les solutions existantes peuvent être développées ou si de nouvelles solutions doivent être ajoutées.

### b. Décider des options et des plans d'urgence.

Discutez de l'ampleur de l'option d'urgence qui serait appropriée compte tenu du contexte et des plans d'action anticipative de la Société nationale. Convenez du montant et décidez si une solution existante sera développée ou si une solution supplémentaire sera ajoutée à la stratégie.

PROTOCOLES ACTIFS/DONOR	JAN	FÉVR	MAR	AVR	MAI	JUIN	JUILL	AOÛT	SEPT	OCT	NOV	DÉC
Protocole sur les inondations IFRC						100K	100K	100K	100K			
Protocole sur les inondations WFP						150K	150K	150K	150K			
Protocole sur les cyclones IFRC			75K	75K	75K	75K				75K	75K	75K
Protocole sur les vagues de chaleur IFRC				50K	50K	50K	50K					
Protocole sur la sécheresse IFRC	100K	100K					100K	100K	100K	100K		100K
Protocole sur la sécheresse FAO	150K	150K					150K	150K	150K	150K		150K
<b>MONTANT MENSUEL REQUIS</b>	<b>250K</b>	<b>250K</b>	<b>75K</b>	<b>125K</b>	<b>125K</b>	<b>375K</b>	<b>550K</b>	<b>500K</b>	<b>500K</b>	<b>325K</b>	<b>75K</b>	<b>325K</b>
<b>SOLUTION DE PRÉFINANCEMENT/MONTANT</b>												
Réaffectation du budget temporaire 75K	75K	75K	75K	75K	75K	75K	75K	75K	75K	75K	75K	75K
Fonds d'urgence 175K	175K	175K		175K	175K	175K	175K	175K	175K	175K		175K
Ligne de crédit bancaire 250K						250K	250K	250K	250K	250K		250K
Subvention bilatérale (partenaire) 50K							50K					
Prêt bilatéral (partenaire) (uniquement en cas d'urgence) 100K												
<b>MONTANT MENSUEL REQUIS</b>	<b>250,000</b>	<b>250,000</b>	<b>75,000</b>	<b>125,000</b>	<b>125,000</b>	<b>375,000</b>	<b>550,000</b>	<b>500,000</b>	<b>500,000</b>	<b>325,000</b>	<b>75,000</b>	<b>325,000</b>
<b>PRE-FINANCING ACTIVATED</b>	<b>250,000</b>	<b>250,000</b>	<b>75,000</b>	<b>250,000</b>	<b>250,000</b>	<b>500,000</b>	<b>550,000</b>	<b>500,000</b>	<b>500,000</b>	<b>500,000</b>	<b>75,000</b>	<b>500,000</b>
<b>GAP</b>				<b>(125,000)</b>	<b>(125,000)</b>	<b>(125,000)</b>				<b>(175,000)</b>		<b>(175,000)</b>

### c. Ajustez le plan en conséquence, en y ajoutant de nouvelles informations.

La solution d'urgence n'est activée que dans le cas où l'un des scénarios évoqués se produit.

## Cinquième étape: Obtenir l'approbation de la stratégie de préfinancement

Une fois que la stratégie de préfinancement a été élaborée et examinée par les principales parties prenantes, il est important de finaliser et d'officialiser le processus en obtenant l'approbation de la direction générale. Si le calendrier de l'action anticipative est un diagramme utile pour visualiser rapidement le plan, il est également utile de disposer d'un rapport narratif reprenant les informations clés ainsi que d'une présentation destinée à la haute direction pour approbation.

### a. Rédigez un court texte décrivant le calendrier de l'action anticipative.

L'exposé doit décrire les recherches effectuées, les solutions retenues, l'enchaînement et la superposition des solutions, ainsi que les mesures d'urgence.

### b. Présenter les recommandations à la direction, recevoir l'approbation finale et aller de l'avant pour mettre les solutions en place.

## Sixième étape: Opérationnaliser la stratégie de préfinancement

Après avoir obtenu l'approbation de la haute direction, il est essentiel de rendre le plan opérationnel avant la saison des risques. Il s'agit de créer et de gérer le plan d'action et de mettre en place des procédures opérationnelles normalisées. Le paysage du préfinancement et les besoins de la Société nationale évoluant, il est utile de revoir la stratégie chaque année pour s'assurer qu'elle continue à répondre aux besoins de la Société nationale.

### a. Élaborer un plan d'action.

Dans le plan d'action, désignez les membres de l'équipe appropriés pour mener à bien les négociations et finaliser les solutions de préfinancement. Indiquez le nom de la personne responsable et la date d'échéance.

### b. Mettre en place des solutions de préfinancement.

Se réunir régulièrement pour examiner le plan d'action et relever les défis jusqu'à ce que toutes les actions soient terminées.

### c. Créer des procédures opérationnelles normalisées.

Il est utile de créer des procédures opérationnelles normalisées simples qui décrivent clairement comment chaque solution est activée lorsque le déclencheur est atteint, par qui et ce qui est impliqué. Elles peuvent être autonomes ou intégrées dans les procédures opérationnelles normalisées existantes en matière d'action anticipative.

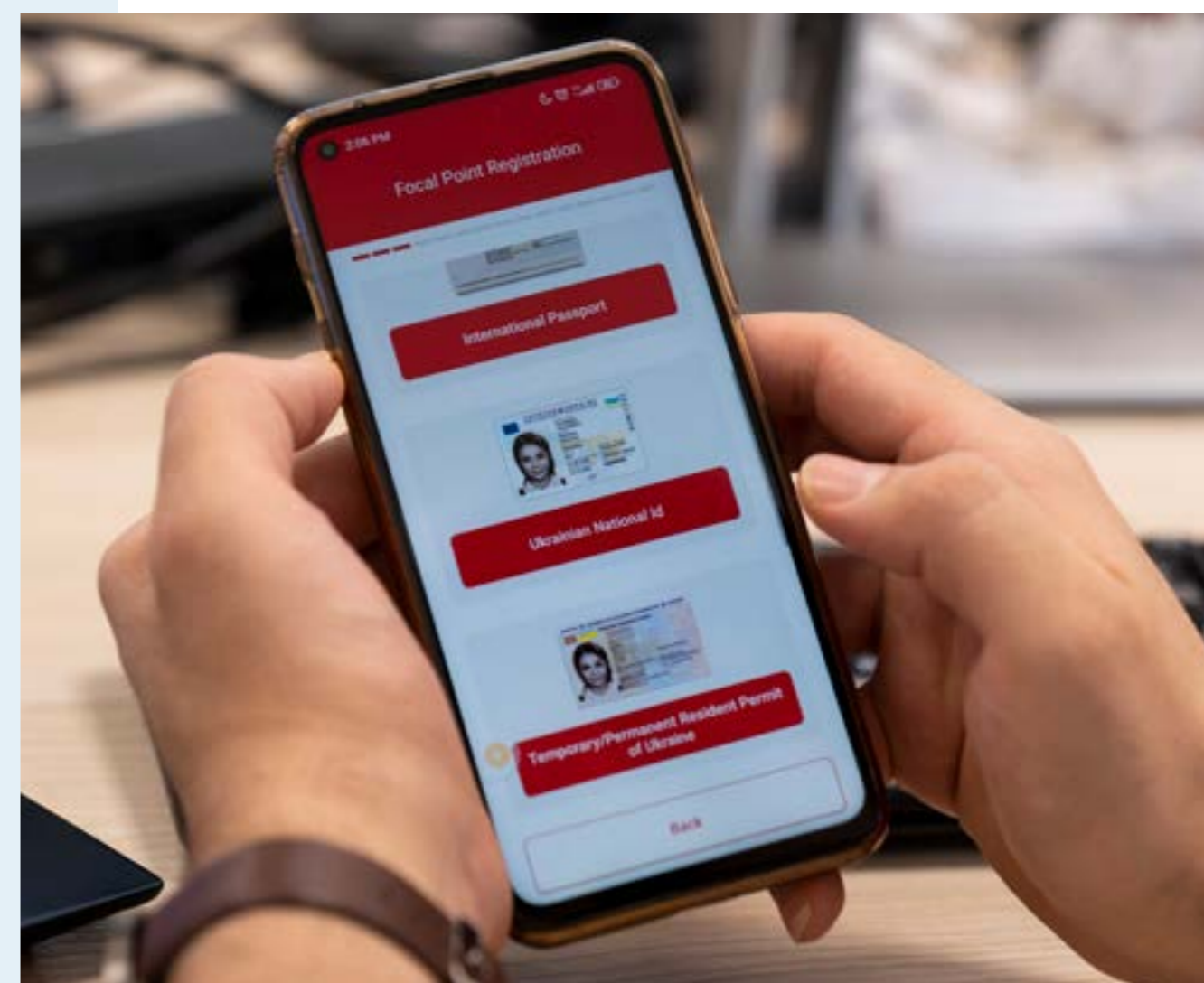
### d. Réviser la stratégie chaque année.

Il est important de revoir la stratégie chaque année afin de déterminer si les options choisies fonctionnent comme prévu et répondent aux besoins. Il est également utile d'examiner le programme d'action anticipative de la Société nationale et les perspectives à venir pour s'assurer que la Société nationale a accès à un préfinancement suffisant pour répondre à ses besoins, ainsi que pour reconfirmer tout engagement pris par les donateurs (par exemple, les subventions et les prêts accordés par les donateurs, etc.). Enfin, il est nécessaire d'envisager de nouvelles options susceptibles d'offrir à la Société nationale des services plus efficaces ou plus efficaces.

## VII. Conclusion

L'action anticipative se développe et est intégrée dans l'ensemble du Mouvement de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge. Au fur et à mesure que les Sociétés nationales ajoutent des protocoles et développent leurs programmes d'action anticipative, la question du préfinancement deviendra de plus en plus importante. Lorsque les Sociétés nationales organisent leur propre financement temporaire et immédiat, qui leur permet d'agir avant que les fonds des donateurs n'arrivent sur leur compte, on parle de préfinancement. L'élaboration d'une stratégie de préfinancement de l'action anticipée est une action essentielle qui aide les Sociétés nationales à mettre en œuvre et à développer avec succès la programmation de l'action anticipée. L'action anticipative atteint son véritable impact lorsque les actions sont exécutées avec succès pendant la fenêtre d'opportunité de l'action anticipative. Lorsque les fonds des donateurs

destinés à ces actions précoces par défaut ou par conception n'arrivent pas sur les comptes bancaires des Sociétés nationales à temps pour que les actions précoces puissent être entreprises, l'impact de l'action anticipative est compromis. Les Sociétés nationales ont le pouvoir de résoudre elles-mêmes cette question cruciale. Les Sociétés nationales disposent d'une variété d'options de préfinancement qui peuvent être échelonnées et superposées pour répondre à leurs besoins. En préfinançant les actions précoces planifiées par leurs propres moyens en attendant que les fonds des donateurs arrivent sur leur compte, les Sociétés nationales peuvent résoudre l'un des principaux obstacles à la mise en œuvre et à l'extension d'un programme d'action anticipative en temps voulu.



# VIII. Annexes

Annexe 1 : Guide détaillé du Fonds d'urgence de la Société nationale

Annexe 2 : Prêt bilatéral - Guide détaillé

Annexe 3 : Guide détaillé du FSP financé par des donateurs

Annexe 4 : Guide détaillé du prêt bancaire

Annexe 5 : Guide détaillé de la ligne de crédit bancaire (LOC)

Annexe 6 : Modèle de calendrier des actions anticipatives

ANNEXE I.

# Fonds D'Intervention Pour Les Urgences Humanitaires (FIU)



## Guide Détaillé

### Qu'est-ce que le Préfinancement ?

L'impact d'une action anticipative repose sur une intervention rapide en temps opportun. Cependant, les processus systématiques du donateur, par défaut ou par conception, ne permettent souvent pas de mettre immédiatement les fonds à la disposition des Sociétés nationales pour les aider à agir à temps. Lorsque les Sociétés Nationales organisent leur propre financement temporaire et immédiat, qui leur permet d'agir avant que les fonds des donateurs n'arrivent sur leur compte, on parle de préfinancement. Les Sociétés Nationales disposent de divers outils de préfinancement, notamment les fonds d'intervention pour les urgences humanitaires des Sociétés nationales. **Ce guide détaillé porte sur la création d'un fonds d'intervention pour les urgences humanitaires (FIU).**

OPTION	TYPE DE SOLUTION	DESCRIPTION
RÉAFFECTATION BUDGÉTAIRE TEMPORAIRE	Solution de la Société Nationale	La Société Nationale réaffecte des fonds provenant de programmes ou de lignes budgétaires existants pour couvrir les besoins de l'action anticipée, étant entendu que ces fonds seront remboursés ultérieurement par des donateurs ou d'autres sources.
<b>FONDS D'INTERVENTION D'URGENCE (FIU)</b>	Solution de la Société Nationale	Un fonds interne mis de côté par la Société Nationale pour répondre aux situations d'urgence, qui peut être utilisé pour des actions anticipées en cas de besoin.
SUBVENTION BILATÉRALE	Solution pour les donateurs	Un donateur fournit directement des fonds à la Société Nationale pour financer des actions anticipées sans exiger de remboursement.
PRÊT BILATÉRAL	Solution pour les donateurs	Un donateur accorde un prêt à la Société Nationale pour couvrir les coûts des actions anticipées, le prêt étant remboursé une fois que d'autres financements ont été obtenus.
PRESTATAIRE DE SERVICES FINANCIERS FINANCÉS PAR DES DONATEURS (PSF)	Solution pour les donateurs	Le donateur finance directement un prestataire de services financiers (PSF) qui distribue des subventions en espèces pour des actions anticipées au nom de la Société Nationale.

OPTION	TYPE DE SOLUTION	DESCRIPTION
FOURNISSEUR DE BIENS FINANCÉS PAR DES DONATEURS	Solution pour les donateurs	Le donateur paie les biens nécessaires à l'action anticipée directement au fournisseur, ce qui accélère le processus d'approvisionnement.
PRÊT BANCAIRE	Solutions bancaires	La Société Nationale obtient un prêt auprès d'une banque traditionnelle pour couvrir les coûts de l'action anticipée, remboursé une fois que d'autres fonds sont disponibles.
LIGNE DE CRÉDIT BANCAIRE (LDC)	Solutions bancaires	Une ligne de crédit préétablie avec une banque qui permet à la Société Nationale de tirer des fonds selon ses besoins, les intérêts n'étant perçus que sur le montant utilisé.
LIGNE DE CRÉDIT (LDC) DE PRESTATAIRE DE SERVICES FINANCIERS (PSF)	Solutions pour les fournisseurs de services	La Société Nationale et le PSF conviennent de retarder le paiement de la distribution d'argent jusqu'à ce que des actions précoces aient eu lieu, ce qui permet d'utiliser les fonds à l'avance.
DELAIS DE PAIEMENT DU PSF RETARDES	Solutions pour les fournisseurs de services	Le PSF fournit des liquidités aux bénéficiaires et accepte d'être payé plus tard.
LIGNE DE CRÉDIT (LOC) POUR FOURNISSEUR DE BIENS	Solutions pour les fournisseurs de services	La Société Nationale met en place une ligne de crédit avec un fournisseur de marchandises, ce qui lui permet de recevoir des marchandises à l'avance et de les payer à une date ultérieure.
LE FOURNISSEUR DE BIENS A RETARDE LES CONDITIONS DE PAIEMENT	Solutions pour les fournisseurs de services	Le fournisseur fournit des biens aux bénéficiaires et accepte d'être payé plus tard.

## FONDS D'INTERVENTION POUR LES URGENCES HUMANITAIRES

Les organisations sans but lucratif sont souvent encouragées à réserver des fonds en prévision de dépenses imprévues ou d'une perte importante de leurs revenus. Ces fonds sont appelés « réserves ». Il existe de nombreux termes pour décrire les réserves, tels que « réserves d'exploitation », « réserves de capital », « fonds d'urgence », « fonds restreints », « fonds non restreints », « filet de sécurité », et bien d'autres encore. Ces termes sont souvent utilisés de manière interchangeable et prêtent à confusion. Le graphique ci-dessous illustre la manière dont les fonds de réserve peuvent être hiérarchisés et comment les différents termes peuvent s'articuler au sein d'une organisation.

Les fonds de réserve sont créés pour aider une organisation à maintenir sa stabilité financière à long terme. Cela signifie que les fonds sont adaptés aux besoins de l'organisation. Certaines organisations

peuvent choisir de disposer de plusieurs fonds de réserve à tous les niveaux. Quelle que soit la structure des fonds de réserve, l'important est que l'organisation dispose des fonds nécessaires pour accomplir sa mission. Les pages suivantes décrivent comment une Société nationale de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge peut constituer et utiliser un fonds de réserve spécifiquement destiné à financer les actions anticipatives et les coûts des opérations d'intervention d'urgence. Ce fonds est souvent appelé « fonds d'intervention pour les urgences humanitaires » ou d'une désignation similaire. Le fonds d'intervention pour les urgences humanitaires est représenté par un contour rouge dans le graphique.

Les fonds de réserve sont essentiels pour les Sociétés nationales dont la mission principale est d'intervenir en cas de situations de crises ou d'urgences. Ces Sociétés nationales ont régulièrement besoin de fonds en quelques heures pour mener des actions anticipatives avant une catastrophe ou pour financer les secours d'urgence immédiatement après

## HIERARCHIE DES FONDS

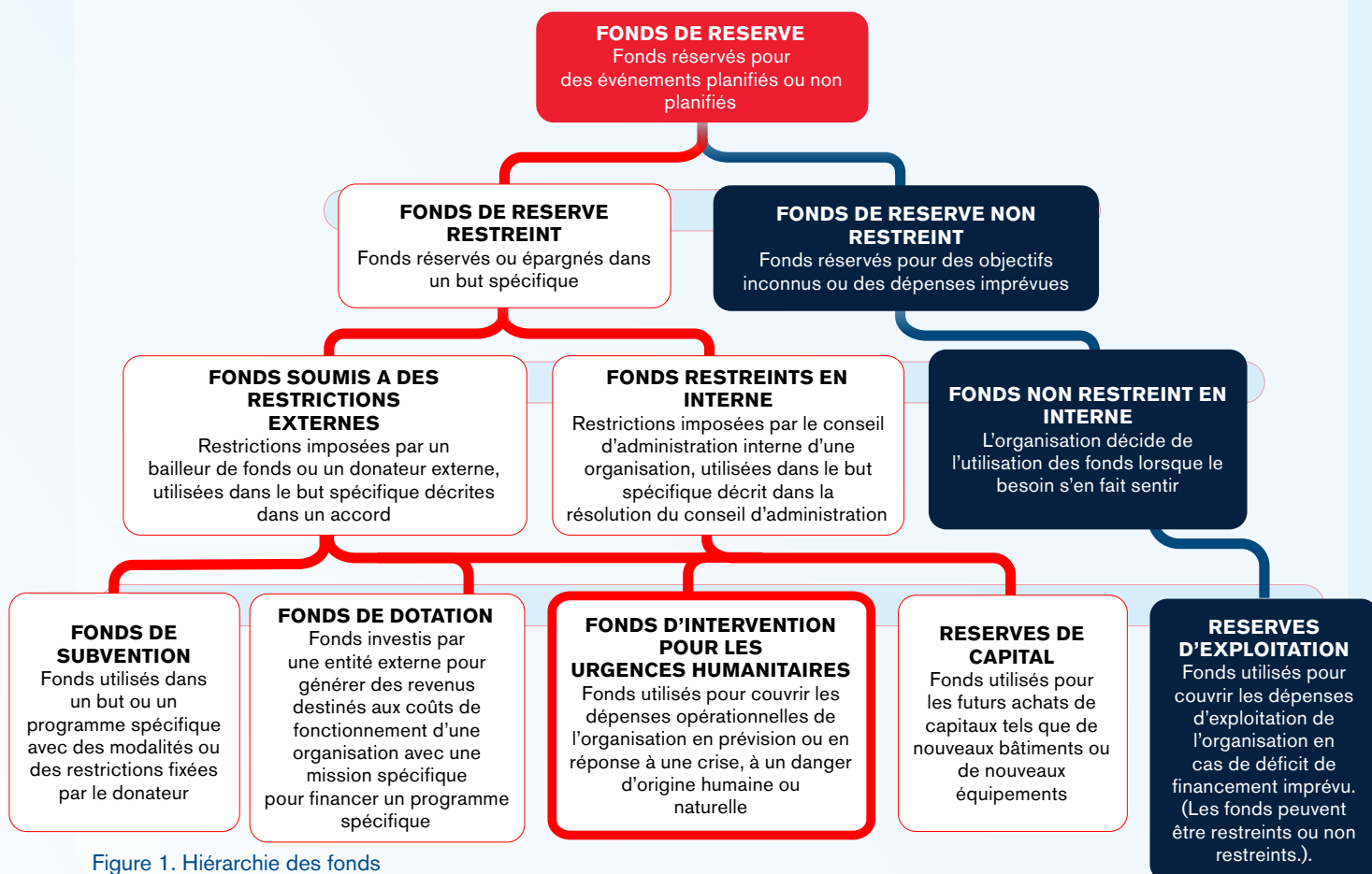


Figure 1. Hiérarchie des fonds

une catastrophe. Les Sociétés nationales peuvent créer un FIU dans le cadre de leur structure financière au niveau national. Un FIU peut être créé de plusieurs manières. Il peut s'agir d'un fonds restreint en externe ou en interne. Un fonds restreint en externe est régi par les donateurs ou les particuliers qui y contribuent. Il peut imposer des règles, des réglementations et des exigences en matière de rapports que la Société nationale doit respecter pour utiliser les fonds du fonds. Un comité ou un conseil de donateurs peut être établi pour aider à la gestion du FIU, en devenant cosignataire sur le compte bancaire du FIU avec les signataires de la Société nationale. Cela confère au FIU une supervision supplémentaire de la part d'organismes externes, mais peut ralentir la capacité de la Société nationale à accéder aux fonds en cas d'action anticipative ou d'intervention d'urgence. Par contre, un FIU restreint en interne est régi par le conseil d'administration de la Société nationale ou un sous-comité. Les règles et réglementations sont établies par le conseil d'administration de la Société nationale, et d'autres parties prenantes sont invitées à contribuer au processus. Le FIU est accessible aux signataires au sein de la structure organisationnelle de la Société nationale. Cela permet à une Société nationale d'accéder plus rapidement aux fonds en cas de besoin urgent.

La Société nationale peut recourir à divers moyens pour collecter des fonds pour le FIU. En règle générale, le FIU commence par la réception de dons publics ou privés, ou par l'acceptation de financements gouvernementaux ou de fonds de dons. Certains dons peuvent être apportés sous forme de fonds restreints de manière permanente, ce qui nécessite une détention perpétuelle du capital, sur lequel des intérêts peuvent être perçus, et seuls ces intérêts peuvent être dépensés. Bien que ces dons puissent être utiles au début d'un FIU, l'argent peut être soumis à des restrictions strictes ou détaillées, à des stipulations et à des accords juridiquement contraignants que la Société nationale a du mal à respecter. La Société nationale peut également financer le FIU en recevant des remboursements de donateurs ou de gouvernements de fonds déjà dépensés pour une association spécifique d'action anticipative ou une intervention d'urgence. Enfin, les Sociétés nationales gèrent et font fructifier leur fonds en organisant régulièrement des collectes de fonds, notamment des campagnes de dons, des dons annuels ou des promesses de dons d'entreprises.

Les Sociétés nationales confrontées à de multiples catastrophes et crises peuvent choisir de « décentraliser » les fonds du FIU. En d'autres termes, la Société nationale prélève des fonds du FIU de la succursale pour créer

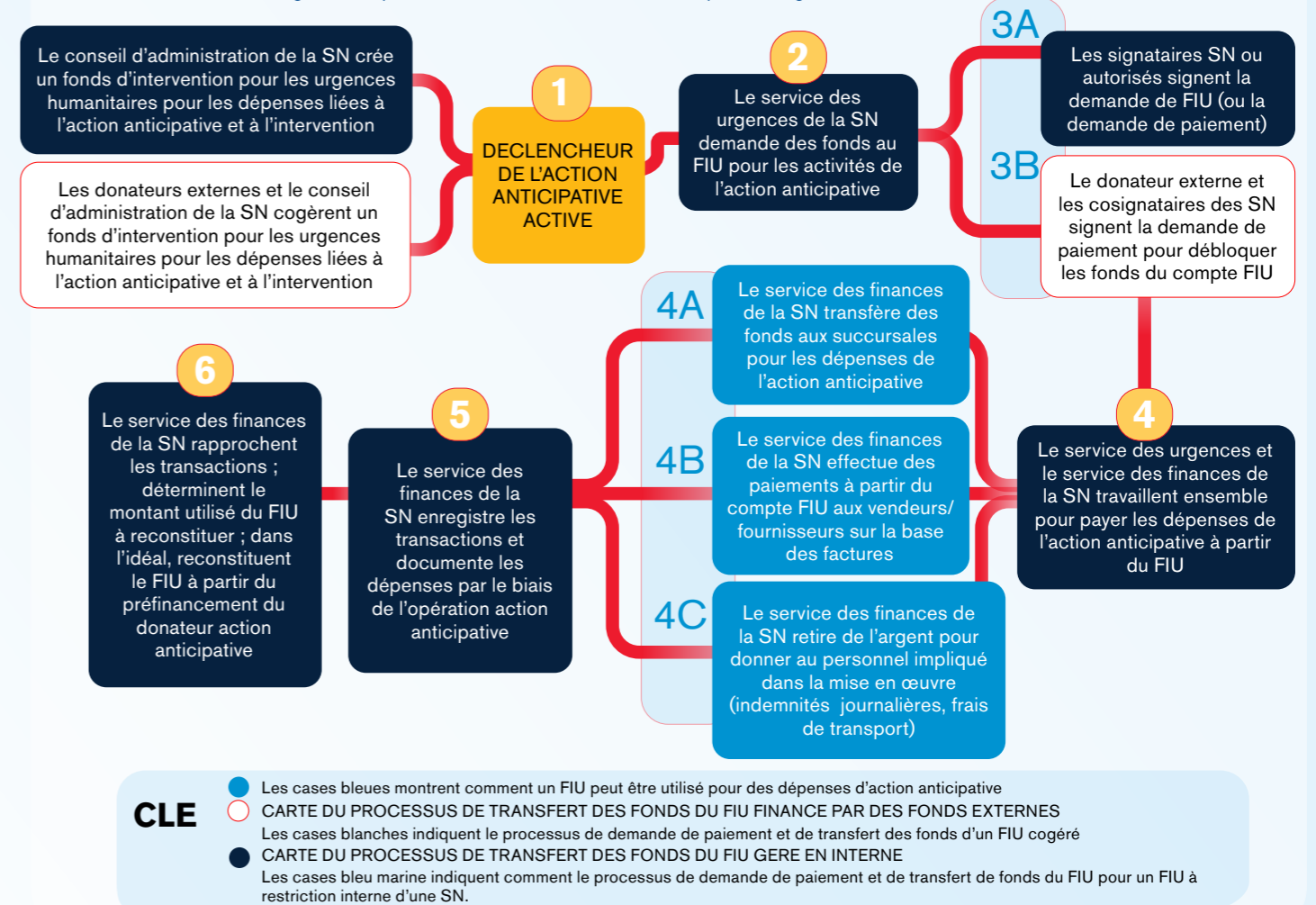
un FIU moins important au niveau régional ou local. Le modèle peut varier en fonction des besoins de la Société nationale et de sa structure interne. Un fonds de FIU local au niveau de la succursale permet au personnel et aux bénévoles de la succursale d'accéder immédiatement à des fonds lorsqu'une crise menace leur communauté. Ils peuvent réduire leur temps d'intervention d'urgence de plusieurs heures, voire de plusieurs jours, car ils n'ont pas à attendre l'arrivée des fonds de l'administration centrale. La structure du FIU au niveau de la branche est souvent calquée sur celle du siège. Les mêmes règles s'appliquent dans l'ensemble, mais certaines modifications sont apportées en fonction du contexte de la succursale. Dans les antennes comme au siège, le FIU est un outil de financement essentiel, qui permet à la Croix-Rouge et au Croissant-Rouge locaux d'accomplir rapidement leur mission en temps de crise.

### MÉCANISMES D'UN FONDS D'INTERVENTION POUR LES URGENCES HUMANITAIRES

Le fonds d'intervention d'urgence (FIU) de la Société Nationale (SN) est régi par les politiques, règles et règlements établis par le conseil d'administration lors de la création du fonds de réserve restreint interne, le FIU. Ces règles ne sont pas les mêmes pour chaque Société Nationale disposant d'un FIU. Le graphique de la figure 2 : Les Etapes de Transfert du fonds d'intervention pour les urgences humanitaires montrent comment une Société nationale pourrait théoriquement utiliser un FIU après l'activation d'un déclencheur basé sur une prévision. Les cases bleues indiquent un processus que les SN pourraient utiliser pour transférer leurs fonds du FIU vers la succursale, les fournisseurs ou le personnel chargé de mettre en œuvre de l'action anticipative ou de l'opération d'intervention. Le département de la Société Nationale chargé de l'action anticipative ou de l'intervention d'urgence peut utiliser un formulaire de demande de paiement ou une procédure similaire, pour informer le service des finances de la Société nationale du montant nécessaire, du lieu où l'argent doit être envoyé et de la personne à qui le paiement est destiné. Une Société nationale peut avoir un compte bancaire séparé pour le FIU afin d'assurer la clarté des transactions et la transparence du fonds. Le FIU devrait être accessible de la même manière que les autres fonds de la Société nationale, en exigeant certaines approbations, autorisations et protocoles utilisés pour limiter les fraudes ou les abus.

## ETAPES DE TRANSFERT DU FONDS D'INTERVENTION POUR LES URGENCES HUMANITAIRES POUR

Figure 2. Etapes de transfert du fonds d'intervention pour les urgences humanitaires



Le processus de la Société nationale peut être légèrement différent dans les cas où le FIU est décentralisé. La Société nationale peut prépositionner des fonds du FIU dans une succursale qui, selon les prévisions, devrait connaître un nombre ou une intensité de catastrophes supérieurs à la normale au cours de la saison ou de la période de 6 mois à venir. La succursale de la Société nationale peut disposer d'un FIU uniquement pendant la saison du danger à déclenchement soudain. Le FIU peut être prépositionné pour un certain type de risque et non pour toutes les crises. Certaines SN ont créé un FIU permanent au sein de la succursale, qui peut être utilisé pour des crises ou des urgences locales et communautaire répondant à certains critères. Qu'il soit centralisé au siège des SN ou décentralisé au niveau des succursales, le FIU suit généralement les mêmes étapes que celles présentées dans le graphique.

### CONTEXTE D'UN FONDS D'INTERVENTION POUR LES URGENCES HUMANITAIRES

Un FIU est une solution de préfinancement à long terme qui offre à une Société nationale la stabilité financière nécessaire pour répondre à des catastrophes imminentes par des actions anticipatives ou pour fournir une aide immédiate à la suite d'une crise. Dans la plupart des modèles de Sociétés nationales, le FIU n'est pas limité à une période spécifique, il est plutôt conçu pour fonctionner en continu. De nombreuses Sociétés nationales ont placé l'argent du FIU dans des fonds d'investissement afin de permettre une croissance continue du montant principal déposé. La Société nationale décide de n'utiliser que les intérêts générés par le capital du FIU, permettant ainsi au capital de croître au fil du temps. Cette méthode nécessite plusieurs années pour créer un fonds autonome qui génère suffisamment d'argent pour répondre aux besoins des SN en matière d'actions anticipatives et de réponse.

L'engagement, la rigueur et la gestion d'un FIU peuvent représenter une entreprise considérable pour une Société nationale. Par conséquent, les Sociétés nationales dotées de structures de gestion clairement définies gèrent généralement mieux un FIU. Un environnement sain pour le développement du FIU comprend un environnement économique et politique stable, ainsi que des entreprises d'investissement et des institutions financières bien réglementées.

Les Sociétés nationales qui répondent aux urgences et aux crises suscitent l'intérêt des donateurs. De nombreux gouvernements se sont engagés à financer les interventions d'urgence dans les pays où les catastrophes sont fréquentes. Ces fonds sont souvent assortis de conditions et d'obligations, mais ils peuvent constituer une source de capitaux de départ pour lancer un FIU. Plusieurs Sociétés nationales ont mis en place leur FIU à la suite d'urgences importantes ou significatives parce que les donateurs souhaitaient contribuer au financement d'événements futurs ou en atténuer les effets. Une Société nationale qui souhaite mettre en place un FIU devrait rechercher des opportunités auprès des donateurs à la suite d'une catastrophe ou d'une crise. Outre l'intérêt des gouvernements, les partenaires de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge peuvent plaider en faveur d'un nouveau FIU et le soutenir. Les organisations partenaires de la Croix-Rouge peuvent fournir des conseils techniques, une expérience et un suivi pour un nouveau FIU. En résumé, une Société nationale doit démontrer qu'elle dispose 1) de contrôles internes solides pour le FIU, 2) d'un engagement à contrôler et à rendre compte régulièrement du FIU par le biais d'audits et de rapports annuels, et 3) d'un système financier capable de suivre les transactions et de fournir des rapports financiers. Ces éléments renforcent la

visibilité et la crédibilité d'un nouveau FIU géré par une Société nationale au sein du réseau de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge.

## ÉTAPES DE LA MISE EN PLACE D'UN FONDS D'INTERVENTION POUR LES URGENCES HUMANITAIRES

### 1. Le conseil d'administration de la SN évalue ses besoins et les solutions possibles et décide de créer un fonds d'intervention d'urgence.

Pour plus d'informations : Reportez-vous au guide de stratégie de préfinancement des SN pour connaître les étapes de la détermination des besoins et du choix des solutions.

### 2. Le conseil d'administration de la SN peut nommer un sous-comité de parties prenantes chargé d'effectuer des recherches, d'élaborer des lignes directrices et de proposer une structure de FIU au conseil d'administration.

Un comité de parties prenantes peut comprendre les principaux dirigeants de la SN ainsi que des représentants de la FICR, du CICR et/ou des partenaires de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge dans le pays. Ils peuvent suggérer un fonds à affectation interne ou un fonds à affectation externe.

### 3. Le comité FIU produit un projet de document d'orientation FIU pour examen et adoption par la direction et le conseil d'administration des SN.

Les orientations du FIU sont spécifiques aux SN et au contexte national. Toutefois, les orientations devraient aborder un grand nombre des points suivants :

#### POLITIQUE DU FIU, STANDARD DES PROCÉDURES OPÉRATIONNELLES, PROCESSUS

Objectif du FIU	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le FIU est-il structuré comme un fonds de réserve restreint ?</li> <li>Comment le FIU sera-t-il géré ? Le fonds sera-t-il restreint en interne sous la garde et la supervision de la SN, ou en externe sous la surveillance de donateurs ou d'un comité externe ?</li> </ul>
Objectifs du FIU	<ul style="list-style-type: none"> <li>Où le fonds d'intervention d'urgence sera-t-il conservé - au sein d'une institution financière (par exemple, une banque) ou d'une entreprise d'investissement ?</li> <li>Comment le portefeuille d'investissement sera-t-il géré et quel est le niveau de diversification ou de risque (par exemple, élevé, moyen, faible) approprié ?</li> </ul>
Lignes Directrices du FIU (durée du FIU, calendrier des révisions)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Quel devrait être le solde cible du FIU et quelles sont les données qui étayent cette décision ? Quelle est la part du capital et quelle est la part des intérêts ? Les intérêts doivent-ils être réinvestis pour faire fructifier le capital ou utilisés pour le fonds alors que le capital reste intact ?</li> <li>Le FIU doit-il toujours maintenir un solde minimum, et cela concerne-t-il le capital ou les intérêts générés ?</li> </ul>
Structure du FIU	<ul style="list-style-type: none"> <li>Quel est le montant maximum qui peut être retiré du FIU par transaction, et dans quelles conditions ?</li> </ul>

## POLITIQUE DU FIU, STANDARD DES PROCÉDURES OPÉRATIONNELLES, PROCESSUS

Déclencheur du FIU et prise de décision	<ul style="list-style-type: none"> <li>Quels sont les critères qui définissent une intervention d'urgence (par exemple, le nombre de personnes touchées, la localisation, les dommages causés aux infrastructures, les moyens de subsistance affectés, etc.) ?</li> <li>Quels sont les critères qui devraient déclencher l'utilisation du FIU pour les actions anticipatives (par exemple, heures/jours avant un événement, nombre de personnes affectées) ?</li> <li>Quels types de dépenses le FIU peut-il couvrir (par exemple, le transport, les indemnités journalières pour le personnel/les bénévoles, les fournitures/l'équipement, les distributions de nourriture, les transferts d'argent, les dépenses d'investissement, etc.) ?</li> <li>Quelles sont les dépenses explicitement exclues (par exemple, les coûts de fonctionnement en dehors des interventions d'urgence, les achats de véhicules/de bâtiments, les salaires/avantages non liés à des interventions d'urgence) ?</li> <li>Y a-t-il des groupes ou des populations spécifiques que le FIU doit aider ou qui ne peuvent pas être aidés (par exemple, priorité aux femmes enceintes, aux enfants, aux personnes âgées, aux personnes à faible revenu) ?</li> </ul>
Rôles et responsabilités des sociétés nationales	<ul style="list-style-type: none"> <li>Quels sont les membres du personnel des SN autorisés à accéder au FIU ou à approuver les retraits (par exemple, le secrétaire général, le président du conseil d'administration, le directeur de la gestion des situations d'urgence, etc.) ?</li> <li>Si le fonds est soumis à des restrictions externes, qui approuve les demandes de financement du FIU ?</li> <li>Quelles sont les procédures régissant le dépôt et le retrait des fonds du FIU ? Quel personnel est responsable de ces tâches ?</li> <li>Qui sont les décideurs au sein des SN pour l'utilisation du FIU (par exemple, le directeur des finances) ?</li> <li>Si le FIU est soumis à des restrictions externes, quel rôle les donateurs ou les parties prenantes jouent-ils dans la prise de décision ?</li> </ul>
Intégration du FIU dans les politiques et programmes existants	<ul style="list-style-type: none"> <li>Comment le FIU s'intègre-t-il dans les politiques nationales existantes des SN en matière bancaire et d'investissement ?</li> <li>Comment le FIU est-il intégré dans le plan de mobilisation des ressources des SN ?</li> <li>Qui s'assure que le FIU est mentionné dans les stratégies, plans, politiques et procédures pertinents ?</li> <li>Comment le FIU est-il aligné sur les stratégies de gestion des urgences à long terme des SN ?</li> </ul>

## PLAN DE MOBILISATION DES RESSOURCES POUR LE FIU

Sources de Revenus	<ul style="list-style-type: none"> <li>Quelles sont les principales sources de revenus du FIU (par exemple, fonds d'investissement, donations, aide gouvernementale, entités de la CroixRouge et du Croissant-Rouge) ?</li> <li>Comment les catastrophes seront-elles exploitées pour collecter des fonds (par exemple, campagnes de sensibilisation du public, collecte de fonds après la catastrophe) ?</li> <li>Y aura-t-il des événements ou des campagnes annuels pour soutenir le FIU (par exemple, des galas de charité, des promesses de dons) ?</li> </ul>
--------------------	---

## ASSURANCE ET SUIVI DE LA QUALITÉ

Évaluation et atténuation des risques	<ul style="list-style-type: none"> <li>Quels sont les contrôles fiscaux mis en place pour protéger le FIU (par exemple, séparation des tâches, double signature pour les retraits) ?</li> <li>Quels sont les plans d'urgence prévus en cas de troubles politiques, d'investissements instables ou de récession économique (par exemple, retrait des investissements à haut risque) ?</li> <li>Comment les donateurs ou les représentants des parties prenantes contribuent-ils à l'évaluation et à l'atténuation des risques, en particulier pour les fonds soumis à des restrictions externes ?</li> </ul>
---------------------------------------	---

## ASSURANCE ET SUIVI DE LA QUALITÉ

Renforcer la confiance des parties prenantes	<ul style="list-style-type: none"> <li>Quelles communications seront envoyées aux donateurs et varieront-elles en fonction du type de donateur ou du montant de la contribution ?</li> <li>Quels rapports seront établis pour les différents donateurs (par exemple, des rapports plus détaillés pour les donateurs gouvernementaux) ?</li> <li>Comment l'utilisation et les dépenses du FIU seront-elles communiquées aux donateurs ?</li> <li>Quels types d'audits seront réalisés (internes, externes, etc.) et comment les rapports d'audit seront-ils communiqués aux donateurs ?</li> <li>Quels rapports ou mises à jour supplémentaires seront fournis concernant les activités du FIU ?</li> <li>Comment les donateurs ou les parties prenantes contribuent-ils à l'établissement de rapports sur les fonds soumis à des restrictions externes ?</li> </ul>
Apprentissage continu	<ul style="list-style-type: none"> <li>Quelles normes seront utilisées pour évaluer le FIU (par exemple, l'efficacité du financement, la rapidité d'approbation, la croissance dans le temps) ?</li> <li>À quelle fréquence le FIU sera-t-il évalué (par exemple, chaque année, tous les 2 ou 5 ans) ?</li> <li>Comment les données du FIU seront-elles partagées avec les publics internes et externes (par exemple, le nombre de personnes desservies, les activités financées) ?</li> </ul>
Sauvegarde	<ul style="list-style-type: none"> <li>Quel type d'assurance protège le FIU s'il est détenu dans une banque ou une entreprise d'investissement ?</li> <li>Quels sont les accords juridiques qui protègent les SN en cas de vol, de fraude ou d'abus ? Les donateurs exigeront-ils un remboursement dans de tels cas ?</li> <li>Quels avertissements ou attentes doivent être communiqués aux donateurs quant à l'utilisation de leurs contributions ?</li> </ul>

**4. Le secrétaire général et le conseil d'administration examinent la proposition d'orientation du FIU, l'édictent ou apportent des modifications et la soumettent aux dirigeants des SN pour commentaires. Les SN disposent d'une procédure établie pour examiner, réviser et mettre en place des résolutions. Les SN doivent suivre leur procédure pour le FIU.**

**5. La direction des SN soumet des commentaires et des modifications à la proposition d'orientation FIU conformément au processus des SN.**

**6. Le secrétaire général et le conseil d'administration ratifient les orientations du FIU, qui deviennent alors la politique des SN.**

**7. Le secrétaire général nomme ou affecte du personnel à la mise en place et à la gestion du FIU.** Il pourrait s'agir d'un mélange de personnel du programme de gestion des urgences et de personnel du département des finances.

**8. Le FIU est établi conformément au document d'orientation du FIU convenu, avec la documentation appropriée.** La mise en place sera déterminée par les lignes directrices du FIU; elle comprendra probablement l'ouverture de comptes bancaires pour le FIU.

## CONTRÔLES FISCAUX

Toute solution de préfinancement comporte un certain niveau de risque. Un FIU peut être considéré comme une solution à plus haut risque car il s'agit d'une solution à long terme qui nécessite un engagement et une gestion importants de la part de la Société nationale. Il incombe à la Société nationale de créer des garanties pour le FIU. Il peut s'agir de la manière dont le FIU sera utilisé, de l'accès, de l'audit, de l'établissement de rapports et de la gestion. L'institution financière qui héberge le compte FIU disposera d'une garantie pour l'argent tant qu'il sera sous sa juridiction. Cependant, l'organisation doit disposer de contrôles internes solides pour gérer l'accès aux instruments financiers (chèques, cartes, etc.) liés au compte FIU. De nombreuses Sociétés nationales ont déjà mis en place des politiques, des procédures et des pratiques de gestion financière qui peuvent s'appliquer au FIU. Par exemple, une pratique courante consiste à demander à deux responsables

différents de signer une demande d'autorisation de paiement. Le montant du retrait peut être limité et un troisième signataire est requis si le montant demandé est supérieur à la limite. Cette séparation des tâches permet à au moins deux personnes différentes d'examiner la demande de paiement et la documentation associée justifiant le paiement. Pour les transactions d'un montant élevé, un troisième signataire peut être nécessaire pour créer un autre niveau de contrôle afin d'atténuer le risque de collusion entre deux signataires. Dans les Sociétés nationales plus importantes, le département de la trésorerie peut s'occuper de l'investissement des fonds et gérer le portefeuille d'investissement, tandis que le bureau de la comptabilité s'occupe des transactions quotidiennes du FIU. Cela permet de répartir le travail et d'offrir une perspective et une expertise au FIU. Il offre également une mesure d'atténuation avec deux lignes hiérarchiques différentes du département des finances, qui gèrent des aspects distincts du FIU. Il s'agit là de quelques-uns des contrôles qui pourraient être envisagés et mis en œuvre lors de la création et de l'exploitation d'un FIU.

## ASSURANCE ET CONTRÔLE DE LA QUALITÉ

Une solution de préfinancement du FIU ferait probablement l'objet d'un suivi similaire à celui des autres comptes bancaires et des instruments financiers qui leur sont associés. Toutefois, un suivi supplémentaire peut être nécessaire en ce qui concerne le montant des fonds retirés, les taux d'intérêt en vigueur et le portefeuille d'investissement. Le FIU doit faire l'objet d'un suivi régulier en ce qui concerne ses investissements et ses transactions quotidiennes. Une Société nationale dispose d'un compte pour le montant principal investi. Les donateurs et autres contributeurs du FIU effectuent leurs paiements sur ce compte. La Société nationale a ouvert un second compte sur lequel sont versés les intérêts générés par le capital. Ce compte bancaire gère les transactions quotidiennes du FIU. Les signataires et les ordonnateurs de ces deux comptes bancaires sont différents. Cela permet d'assurer un niveau d'assurance et de suivi pour les deux comptes. Il est généralement de bonne pratique d'auditer le compte d'investissement principal et le compte d'intérêts si le fonds est constitué de cette manière. Les audits peuvent être réalisés en interne ou en externe. La fréquence de l'audit est laissée à l'appréciation de la Société nationale. La Société nationale peut procéder à des audits internes

chaque année, et à un audit externe tous les deux ans. Outre les rapports d'audit, les contributeurs du FIU souhaitent recevoir régulièrement des rapports présentant l'utilisation du fonds, sa croissance au fil du temps et la situation actuelle du FIU. Ce type de rapport financier nécessite souvent que la Société nationale dispose d'un système financier électronique intégré entre son administration centrale et ses succursales. Les Sociétés nationales qui disposent d'un système de gestion financière font preuve d'un engagement en faveur de la transparence. La plateforme financière peut suivre la manière dont les succursales utilisent l'argent du FIU qui leur est envoyé par l'administration centrale de la Société nationale. En outre, un système financier intégrant les finances de l'administration centrale de la Société nationale et des succursales améliore la visibilité des transactions entre les deux niveaux. Cela facilite et accélère la production de rapports, tant au niveau des actions anticipatives que des interventions d'urgence. Les rapports financiers peuvent être élaborés avec plus de détails pour les donateurs qui pourraient en avoir besoin dans le cadre de leur engagement à contribuer au FIU. De manière générale, ces systèmes financiers favorisent une meilleure qualité et un meilleur suivi au sein de l'organisation. Certaines Sociétés nationales peuvent également intégrer des évaluations du FIU à un audit. Une évaluation du FIU porte non seulement sur son efficacité, souvent mesurée par des données financières, mais également sur son impact programmatique au fil du temps. L'évaluation peut porter sur la pertinence du FIU et sur sa capacité à remplir sa mission. L'évaluation peut mesurer l'efficacité du FIU au fil du temps. Elle peut être comparée à d'autres solutions de préfinancement éventuellement utilisées par la SN. L'évaluation peut révéler l'efficacité du FIU à atteindre ses objectifs déclarés. Elle peut permettre de déterminer si les coûts, le temps et l'investissement dans le FIU produisent les bénéfices attendus et si ceux-ci peuvent être durables à long terme. L'évaluation offre un point de vue complémentaire à celui d'un audit, que tous les donateurs souhaitent connaître. L'évaluation offre également à la SN l'occasion d'apporter des modifications au FIU, créant ainsi une opportunité d'amélioration.

## AUTRES CONSIDÉRATIONS

Un FIU pourrait ne pas être la solution appropriée pour la Société nationale. Les avantages et les inconvénients décrits ci-dessous doivent être soigneusement pris en compte lors de l'examen des solutions de préfinancement par une Société nationale.

AVANTAGES	INCONVÉNIENTS
Le FIU assure la stabilité de la mission de la Croix Rouge, qui consiste à anticiper et à répondre aux crises.	La mise en place et la gestion du FIU peuvent nécessiter du temps et des efforts. Il peut falloir plusieurs années pour que le fonds atteigne un volume suffisant permettant une utilisation régulière
Accès au financement dans le pays ; l'argent est déposé sur le compte bancaire de la SN et en monnaie locale	Les fonds peuvent être placés sur un compte d'investissement dans une autre devise ; la conversion du FIU en liquidités / monnaie peut prendre du temps.
Fonds restreint interne de la SN - les règles et réglementations régissant les fonds sont établis par le conseil d'administration de la SN	La SN établit les règles et réglementations du FIU. Ces règles peuvent évoluer et les fonds peuvent être utilisés pour d'autres besoins opérationnels urgents plutôt que pour l'objectif initialement prévu.
La SN peut créer des fonds de FIU dans leurs succursales ou pré-positionner des fonds de FIU au niveau des succursales	Les fonds de FIU au niveau des succursales créent un risque de détournement de fonds ; les contrôles budgétaires au niveau des succursales peuvent manquer de rigueur
Confiance accrue des parties prenantes dans les actions anticipatives et les capacités d'intervention d'urgence des SN	Dans certains cas, un donateur peut refuser de financer une SN confrontée à un déficit de financement opérationnel quotidien, car un fonds de FIU existe ; s'attendre à ce que la SN utilise ces fonds de réserve pour combler son déficit opérationnel.
La SN établit les autorités d'approbation et de signature au sein de sa structure de gestion ; aucune approbation extérieure n'est requise, ce qui réduit le temps lorsqu'une réponse rapide est nécessaire.	Les signataires et les autorités de la SN ne sont pas nécessairement disponibles lorsque cela est nécessaire pour fournir l'autorisation nécessaire à l'utilisation du FIU.
Capacité à répondre aux crises / événements non autorisés ou financés par d'autres donateurs	La SN dépense le FIU pour des crises non couvertes par d'autres sources de financement, ce qui épuise le FIU sans réapprovisionnement
L'amélioration continue et la documentation des enseignements tirés du FIU permettent à la SN de tirer des enseignements de son utilisation du fonds et de déterminer les besoins en cas de crises futures.	Le FIU exige une gestion rigoureuse de la part du personnel financier de la SN, notamment en matière d'audit, de documentation et de suivi des investissements.

## CONCLUSION

Les actions anticipatives face aux catastrophes soudaines nécessitent un financement rapidement disponible et accessible. Une Société nationale disposant d'un fonds d'intervention pour les urgences humanitaires établi, bien géré et efficace peut répondre à ce besoin. Le FIU peut être un fonds affecté à des fins externes ou internes, à condition qu'il soit accessible en cas de besoin. L'utilisation d'un modèle de FIU décentralisé permet aux sections de la Société nationale de démarrer leurs activités plus rapidement. Cependant, la mise en place et le maintien d'un FIU constituent une solution de préfinancement à long terme. Elle exige une discipline et un engagement importants de la Société nationale pour garantir la disponibilité des fonds pour les actions anticipatives et les interventions d'urgence. Les coûts, la durée et la gestion nécessaires à la mise en place du FIU peuvent être insurmontables pour une Société nationale. Une solution de préfinancement peut sembler prohibitive au cours

des premières années, une fois que le principe du FIU est établi. Les Sociétés nationales disposant d'un rapport sur le FIU ont souligné qu'il s'agit d'un outil précieux qui leur assure sécurité et stabilité financières. Ces Sociétés nationales recommandent la mise en place d'un FIU, même pour un montant modeste, afin de leur garantir la flexibilité et la stabilité nécessaires pour combler les déficits de financement à court terme des actions anticipatives et des interventions d'urgence. Le FIU permet à la Société nationale de fournir des services essentiels et vitaux dans le cadre de sa mission principale. En outre, le résultat a démontré un impact considérable sur les communautés où la Croix-Rouge intervient.

# Gestion des urgences de la Croix-Rouge du Myanmar

La Société de la Croix-Rouge du Myanmar (MRCS), la plus importante organisation humanitaire du pays, est présente dans tout le pays et soutient les communautés touchées par les situations d'urgence grâce à des actions anticipatives, des évacuations et des secours d'urgence. La MRCS intervient dans toutes les catégories de situations d'urgence. Suite au cyclone Nargis en 2008, la MRCS a lancé une vaste opération d'intervention et de relèvement, tirant les leçons de son expérience pour améliorer sa gestion des catastrophes. Cela a conduit à la création du Fonds d'urgence pour la gestion économique pour financer de manière autonome la préparation et la réponse aux catastrophes. La MRCS utilise désormais ses propres ressources, les dons publics et les fonds du réseau de la Croix-Rouge pour effectuer des transferts monétaires et pré-positionner des articles de secours d'urgence.

Créé en 2011 avec un investissement initial de 16 000 CHF, le capital du Fonds d'urgence pour la gestion économique a atteint 200 000 CHF en 2018, dont 80 000 CHF d'intérêts courus. Le Fonds d'urgence pour la gestion économique est conçu pour utiliser uniquement les intérêts pour les actions anticipatives et les interventions d'urgence. Les dons reçus s'ajoutent au capital, l'objectif étant d'atteindre 1 000 000 CHF pour couvrir les coûts annuels d'intervention. Les intérêts perçus couvrent également les frais généraux et de gestion du fonds.

Le Fonds d'urgence pour la gestion économique central est géré au siège du MRCS, mais des structures similaires ont été créées aux niveaux des États et des régions afin d'améliorer l'efficacité et la rapidité des interventions d'urgence. Le Comité de surveillance de l'État supervise les Fonds d'urgence pour la gestion économique locaux, garantissant

ainsi la responsabilisation et une gestion efficace. Chaque année, 850 CHF sont versés à chaque État ou région, soit un total d'environ 13 000 CHF aux 12 États et régions du Myanmar. Les comités locaux sont responsables de la collecte de fonds et de la gestion du Fonds d'urgence pour la gestion économique conformément aux directives établies. Les succursales locales peuvent demander des fonds en cas d'urgence, et le comité soumet des rapports trimestriels au siège. Si le solde d'un Fonds d'urgence pour la gestion économique descend en dessous de 400 CHF (ou 450 USD), le siège.

## ANNEXE II.

# Prêt Bilatéral (Partenaire)

## Guide Détaillé



### Qu'est-ce que le Préfinancement ?

L'impact de l'action anticipée dépend d'une action précoce et opportune. Toutefois, par défaut ou à cause de leur conception, les filières des donateurs ne sont souvent pas en mesure de mettre instantanément des fonds à la disposition des Sociétés Nationales pour leur permettre d'agir à temps. Lorsque les Sociétés Nationales organisent leur propre financement temporaire et immédiat, qui leur permet d'agir avant que les fonds des donateurs n'arrivent sur leur compte, on parle de préfinancement. Les Sociétés Nationales disposent d'une variété d'instruments de préfinancement, y compris des solutions offertes par des partenaires comme les **Prêts Bilatéraux (Partenaires)**.

OPTION	TYPE DE SOLUTION	DESCRIPTION
RÉAFFECTATION BUDGÉTAIRE TEMPORAIRE	Solution de la Société Nationale	La Société Nationale réaffecte des fonds provenant de programmes ou de lignes budgétaires existants pour couvrir les besoins de l'action anticipée, étant entendu que ces fonds seront remboursés ultérieurement par des donateurs ou d'autres sources.
FONDS D'INTERVENTION D'URGENCE (FIU)	Solution de la Société Nationale	Un fonds interne mis de côté par la Société Nationale pour répondre aux situations d'urgence, qui peut être utilisé pour des actions anticipées en cas de besoin.
SUBVENTION BILATÉRALE	Solution pour les Donateurs	Un donateur fournit directement des fonds à la Société Nationale pour financer des actions anticipées sans exiger de remboursement.
PRÊT BILATÉRAL	Solution pour les Donateurs	Un donateur accorde un prêt à la Société Nationale pour couvrir les coûts des actions anticipées, le prêt étant remboursé une fois que d'autres financements ont été obtenus.
PRESTATAIRE DE SERVICES FINANCIERS FINANCÉS PAR DES DONATEURS (PSF)	Solution pour les Donateurs	Le donateur finance directement un prestataire de services financiers (PSF) qui distribue des subventions en espèces pour des actions anticipées au nom de la Société Nationale.

OPTION	TYPE DE SOLUTION	DESCRIPTION
FOURNISSEUR DE BIENS FINANCÉS PAR DES DONATEURS	Solution pour les donateurs	Le donateur paie les biens nécessaires à l'action anticipée directement au fournisseur, ce qui accélère le processus d'approvisionnement.
PRÊT BANCAIRE	Solutions bancaires	La Société Nationale obtient un prêt auprès d'une banque traditionnelle pour couvrir les coûts de l'action anticipée, remboursé une fois que d'autres fonds sont disponibles.
LIGNE DE CRÉDIT BANCAIRE (LDC)	Solutions bancaires	Une ligne de crédit préétablie avec une banque qui permet à la Société Nationale de tirer des fonds selon ses besoins, les intérêts n'étant perçus que sur le montant utilisé.
LIGNE DE CRÉDIT (LDC) DE PRESTATAIRE DE SERVICES FINANCIERS (PSF)	Solutions pour les fournisseurs de services	La Société Nationale et le PSF conviennent de retarder le paiement de la distribution d'argent jusqu'à ce que des actions précoces aient eu lieu, ce qui permet d'utiliser les fonds à l'avance.
DELAIS DE PAIEMENT DU PSF RETARDES	Solutions pour les fournisseurs de services	Le PSF fournit des liquidités aux bénéficiaires et accepte d'être payé plus tard.
LIGNE DE CRÉDIT (LOC) POUR FOURNISSEUR DE BIENS	Solutions pour les fournisseurs de services	La Société Nationale met en place une ligne de crédit avec un fournisseur de marchandises, ce qui lui permet de recevoir des marchandises à l'avance et de les payer à une date ultérieure.
LE FOURNISSEUR DE BIENS A RETARDE LES CONDITIONS DE PAIEMENT	Solutions pour les fournisseurs de services	Le fournisseur fournit des biens aux bénéficiaires et accepte d'être payé plus tard.

## PRÊT BILATÉRAL (PARTENAIRE)

Les SN de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge s'appuient fortement les unes sur les autres pour fournir un soutien technique et financier en temps de crise. Les partenariats au sein du réseau de la Croix-Rouge permettent à une SN de demander un prêt temporaire à une autre Société Nationale. La SN partenaire peut disposer de fonds discrétionnaires sur les comptes de son bureau national qui peuvent être prêtés à la SN qui le demande. Elle peut également avoir accès aux fonds de son siège social ou de son bureau d'origine. Dans les deux cas, il est souvent demandé à la SN qui demande des fonds de fournir une courte proposition, une lettre d'accord ou une note officielle décrivant les activités à mettre en œuvre, le montant requis, le reporting attendu, le calendrier de mise en œuvre et la date de remboursement du prêt. Les actions proposées et la demande de financement sont approuvées par le représentant de la SN partenaire dans le pays, sauf si le montant demandé est supérieur à l'autorité financière du représentant de la SN partenaire. La demande peut ensuite être adressée au siège de la SN partenaire, ce qui allonge le processus d'approbation, crée un transfert de fonds international et entraîne des coûts supplémentaires. Bien que cela puisse permettre à la SN qui demande des fonds d'accéder à des montants plus élevés, il faut plus de temps à la SN pour recevoir les fonds lorsque le temps est compté. En règle générale, un prêt de partenaire bilatéral est une solution à court terme, avec un délai de mise en œuvre du projet et de remboursement inférieur à 6 mois.

Le remboursement est généralement effectué lorsque la SN reçoit des fonds de la FICR dans le cadre d'un accord de préfinancement du protocole d'action précoce (PAA) ou lorsque la SN est remboursée par un autre donateur. En règle générale, les prêts bilatéraux entre SN sont des transactions plus faciles et plus rapides par rapport à d'autres solutions de préfinancement. Cela est particulièrement vrai lorsque l'on compare cette solution de préfinancement aux prêts-relais ou aux lignes de crédit d'une banque commerciale ou d'une institution financière. L'engagement en faveur de la mission humanitaire et les relations entre les organisations sœurs des SN permettent d'instaurer une confiance plus profonde que celle qui existe entre une banque commerciale et une SN. Toutefois, cette situation est contrebalancée par l'historique de longue date entre les SN, qui pourrait ne pas aboutir à un processus décisionnel objectif. Les prêts entre SN ne comportent que peu ou pas d'intérêts, de frais de service ou de pénalités de retard, mais ils ne sont pas sans coûts. Les emprunts des SN peuvent être assortis d'exigences importantes en matière de reporting ainsi que de suivi et de contrôle de la part du personnel des SN partenaires dans le pays. Les SN qui empruntent des fonds peuvent également être tenues d'absorber les gains/pertes de change et de payer les frais de transaction et autres frais de service requis par un transfert bancaire international. D'autres avantages et inconvénients sont résumés ci-dessous.

AVANTAGES	INCONVÉNIENTS
Plus facile et plus rapide que beaucoup d'autres méthodes de préfinancement ; il n'y a pas de procédure de demande formelle, ni de conditions de qualification ou d'éligibilité autres que le fait que la SN qui demande des fonds est une organisation de la Croix-Rouge et du Croissant Rouge	Les relations entre les NS peuvent influencer la décision de la NS de recevoir le prêt ; il ne s'agit pas d'un processus objectif basé sur des dossiers ou des documents financiers
Prêt à court terme, d'une durée de 1 à 6 mois, généralement assorti d'un taux d'intérêt faible ou nul	Un prêt bilatéral est prélevé sur le fonds de réserve d'un partenaire de SN, ce qui réduit sa capacité à financer d'autres besoins jusqu'au remboursement
Permet d'accéder à des fonds déjà présents dans le pays ; permet d'obtenir plus rapidement un financement	Le représentant de la SN partenaire peut ne pas être en mesure d'approuver le montant total demandé ; il peut être envoyé à un siège de la SN pour approbation, ce qui augmente le temps/le coût du processus
Peu ou pas de pénalités de remboursement	La SN partenaire peut ne pas être en mesure de fournir la totalité du montant demandé ; les fonds dans le pays sont plus modestes (10K-50K)
Le prêt est accordé par un pays partenaire, qui dispose souvent de personnel dans le même pays pour faciliter l'accord et les transactions	La SN partenaire peuvent avoir des exigences rigoureuses en matière de suivi et de reporting pour un montant relativement faible de fonds prêtés

## MÉCANISME D'UN PRÊT BILATÉRAL

Un accord de prêt bilatéral est propre à ce partenariat. Bien qu'il existe des modèles à suivre, chaque accord est différent car le contrat de prêt est adapté au pays, au contexte, à la relation et aux activités pour lesquelles le prêt est accordé. La figure ci-dessous montre comment un prêt entre deux SN peut être mis en place et utilisé pour une activation AA.

### CONTEXTE D'UN PRÊT BILATÉRAL

Les organisations à but non lucratif sont généralement considérées comme des emprunteurs à haut risque par de nombreux établissements de crédit, en particulier les banques traditionnelles. Cela peut rendre difficile la recherche d'un prêt ou d'une ligne de crédit auprès d'une institution bancaire commerciale pour une NS. Une demande détaillée et un examen de l'éligibilité peuvent être nécessaires, et la banque peut exiger que le prêt soit garanti par un nantissement. En revanche, un prêt bilatéral ne requiert pas ces éléments. Le partenaire connaît déjà la SN qui demande des fonds et entretient des relations avec lui. La solution de préfinancement des prêts bilatéraux est le plus souvent un accord entre les SN. Toutefois, dans certains cas, un donateur n'appartenant pas à la Croix-Rouge offrira cette solution à l'État membre demandeur. Dans les deux cas, un prêt bilatéral est rarement mis en place entre deux parties qui ne se connaissent pas ou qui n'ont pas un historique de relations. Un prêt bilatéral

est unique pour les parties impliquées, ce qui permet de le mettre en place de la manière qui répond le mieux aux besoins des organisations concernées par l'accord. Cette flexibilité crée des opportunités pour une SN que d'autres solutions de préfinancement ne permettent pas. Par exemple, un partenaire peut permettre à la SN de prépositionner les fonds du prêt sur un compte bancaire pour une période de temps établie ou une saison. La SN ne peut accéder à ces fonds sans l'approbation du partenaire. Lorsqu'un seuil de prévision d'AA est atteint, les SN demandent ces fonds au partenaire. Le partenaire donne son accord et la SN utilise l'argent prépositionné. Un partenaire peut également permettre que l'argent soit directement transféré et/ou prépositionné au niveau de l'agence, ce qui permet un accès plus rapide aux fonds sur le site de mise en œuvre. Enfin, si le prêt bilatéral repose sur une relation préexistante, la SN ne doit pas présumer que l'accord et les fonds peuvent être reçus en l'espace de quelques heures. Comme pour la plupart des solutions de préfinancement, la SN et le partenaire doivent discuter et se mettre d'accord sur les conditions du prêt avant qu'un déclencheur d'activation des prévisions ne soit atteint. Dans les contextes où l'AA concerne des aléas soudains, cet accord préalable est essentiel. Bien qu'un prêt bilatéral puisse être possible dans certains contextes en quelques heures, il ne s'agit pas d'une bonne pratique recommandée.

### ÉTAPES DE MISE EN PLACE D'UN PRÊT BILATÉRAL

1. The NS weighs its needs and potential solutions (see Anticipatory Action Pre-Financing Practical Guide for National Societies) and determines that a bilateral loan is necessary.
2. The Secretary-General, or their designee, begins discussions with existing partner NSs that fund projects or are located within the country.
3. NS Leadership and the partner representative reach an agreement on the amount, terms, and conditions for a loan. The agreement outlines how the loan funding will be accessed at the time of an AA trigger activation.
4. The NS program and Finance staff prepare the necessary documents to access the loan as per the agreement. These documents are pre-positioned for approval following the agreed-upon process. Documentation Required for a Bilateral Loan

### DOCUMENTS REQUIS POUR UN PRÊT BILATÉRAL

Contrairement aux prêts-relais des banques commerciales, un prêt bilatéral n'exige pas nécessairement de la SN qu'elle produise des documents financiers ou qu'elle prouve le remboursement de ses emprunts pendant la durée du prêt. Au contraire, les prêts bilatéraux sont basés sur la bonne volonté, la confiance et une relation positive entre les partenaires. Le partenaire peut demander à voir le plan d'action anticipée ou le PAE (Plan d'action d'urgence) pour vérifier que la SN dispose d'un plan d'action anticipée. Le partenaire peut également demander à voir un accord de financement de projet avec un donateur afin de déterminer le montant des fonds que la SN recevra à la suite de l'activation d'un déclencheur de prévision. Ces documents permettent au partenaire de comprendre les activités qui seront réalisées et l'éventail des financements qui pourraient être nécessaires pour combler les lacunes.

### SÉLECTION DES PARTENAIRES ET ACCORDS

La SN peut ou non avoir le choix des partenaires auxquels s'adresser pour obtenir un prêt. La SN peut n'avoir qu'un seul bailleur de fonds ou partenaire dans le pays. De nombreux partenaires ne sont pas disposés à conclure ce type d'accord avec une SN. Un prêt bilatéral n'est pas une solution de préfinancement courante pour l'action anticipée, bien qu'il puisse être utilisé plus largement pour d'autres programmes. Lorsqu'une SN peut choisir un partenaire, certaines des considérations suivantes entrent en

ligne de compte dans la décision :

- Le partenaire et la SN ont une relation de travail et des antécédents généralement positifs.
- Le prêt bilatéral est accordé et accessible dans les heures qui suivent le déclenchement de l'activation ; le partenaire dispose des liquidités nécessaires pour financer le prêt
- Les exigences du partenaire en matière de reporting sont adaptées au type de prêt, à la période et au montant demandés
- La SN et le partenaire peuvent tous deux bénéficier de l'accord de prêt La SN doit comprendre les exigences, les termes et les conditions du partenaire avant de conclure l'accord. Les conditions du prêt doivent être clairement énoncées pour la SN. Voici quelques termes de l'accord qu'il convient de revoir et de connaître :
- Conditions de remboursement du prêt (un prêt à court terme peut avoir très peu de conditions de remboursement)
- Pénalités ou frais si le prêt n'est pas remboursé dans les délais convenus
- Exigences en matière de reporting pour le partenaire (reportings narratifs et financiers)
- Exigences en matière de suivi pendant la durée du prêt

Les attentes doivent être précisées au cours des négociations, ce qui permet aux deux partenaires de prendre des décisions en connaissance de cause.

### CONTRÔLES FISCAUX

Toute solution de préfinancement comporte un certain niveau de risque. Du point de vue de la SN, un prêt bilatéral présente un risque relativement faible en termes de gestion. Cependant, le non-respect de l'accord de prêt peut entraîner un risque élevé pour la réputation d'un partenaire. Lorsque le prêt bilatéral est approuvé et reçu, le partenaire transfère les fonds sur le compte bancaire de la SN. La SN peut appliquer ses contrôles internes habituels pour s'assurer que les fonds sont utilisés de manière appropriée, autorisés par le personnel adéquat et contrôlés de la même manière que les autres fonds. Un prêt bilatéral n'introduit pas nécessairement des risques supplémentaires en dehors des procédures normales des SN. Si le prêt est versé sur le compte bancaire du siège de la SN et utilisé conformément aux procédures financières de la SN, il n'y a probablement pas de risques supplémentaires. Toutefois, si l'accord de prêt bilatéral

## ÉTAPES DU TRANSFERT DE FONDS DU PRÊT BILATÉRAL



#### CLÉ DU SCHÉMA DE PROCESSUS

- Les cases bleue marine indiquent la demande de paiement et le processus de transfert de fonds du prêt bilatéral.

Figure 3. Étapes du transfert des fonds du prêt bilatéral

introduit un nouveau risque, il se peut que le département des finances de la SN doive mettre en œuvre de nouvelles procédures. Par exemple, si le partenaire autorise l'envoi de l'argent à un bureau de succursale de la SN, cela peut entraîner une série de risques différents de ceux auxquels la SN s'est préparée. Des contrôles fiscaux supplémentaires devraient être mis en place pour atténuer ces risques.

### **ASSURANCE ET CONTRÔLE DE LA QUALITÉ**

La SN doit planifier soigneusement le montant nécessaire et demander un prêt bilatéral pour le montant nécessaire. Bien que le taux d'intérêt appliqué au prêt soit faible ou nul, le prêt immobilise des fonds dont le partenaire pourrait avoir besoin ailleurs. En outre, les prêts bilatéraux sont une solution à court terme et temporaire. Ils doivent être remboursés intégralement le plus rapidement possible afin d'éviter les risques inutiles et les tensions entre les partenaires de l'accord. Les SN peuvent vouloir mettre en place un plan de remboursement clairement défini afin de s'assurer que le prêt est remboursé rapidement. Enfin, la SN doit examiner et évaluer soigneusement toutes ses options de préfinancement afin de déterminer la meilleure solution pour le montant qu'elle essaie de couvrir pendant la période de carence. Un plan de préfinancement bien conçu permettra à la SN d'éviter d'utiliser un outil inefficace et de payer des frais inutiles.

### **CONCLUSION**

Par le passé, les institutions bancaires traditionnelles ont hésité à accorder des prêts à des organisations à but non lucratif. Certains partenaires de la Croix-Rouge sont intervenus et ont permis aux SN de répondre à leurs besoins de financement par le biais d'un prêt bilatéral. Bien qu'il ne s'agisse pas d'une solution courante pour l'AA, elle a été utilisée dans d'autres types de programmes. Le prêt bilatéral est plus fréquent entre SN de la Croix-Rouge et du Croissant Rouge, mais les donateurs n'appartenant pas à la Croix-Rouge peuvent proposer cette solution de préfinancement à une SN s'il existe une relation bien établie. Quel que soit l'organisme qui accorde le prêt bilatéral, la SN doit soigneusement peser les avantages et les inconvénients d'un prêt bilatéral avant de conclure l'accord. Si les taux d'intérêt, les frais et les autres coûts peuvent sembler faibles, les risques pour la réputation et le coût de reporting et du suivi

du prêt peuvent être élevés. Dans l'ensemble, le prêt bilatéral peut être la solution de préfinancement qui répond le mieux aux besoins de la SN et peut offrir une solution viable, souhaitable et réalisable pour les besoins de préfinancement à court terme de l'AA.

## Références

6 types de prêts pour les entreprises à but non lucratif. <https://www.uschamber.com/co/run/finance/loan-types-for-nonprofit-businesses>

Prêts aux entreprises à but non lucratif : Principales options de financement pour les organisations caritatives. <https://www.nerdwallet.com/article/small-business/nonprofit-business-loans>

Solutions de financement pour les organisations à but non lucratif. <https://www.lendona.com/borrowing>

DES PRÊTS POUR LES ORGANISATIONS À BUT NON LUCRATIF : COMMENT FINANCER VOTRE ASSOCIATION EN 2024. <https://www.merchantmaverick.com/loans-for-nonprofits/>

Ce qu'il faut savoir sur les prêts aux organisations à but non lucratif. <https://www.business.org/finance/loans/loans-for-nonprofits/>

## ANNEXE III.

# Prestataire de Services Financiers Bilatéraux (Partenaire) à Financement Direct (PSF)



## Guide Détaillé

### Qu'est-ce que le Préfinancement ?

L'impact de l'action anticipée dépend d'une action précoce et opportune. Cependant, les processus des donateurs, par défaut ou par conception, ne permettent souvent pas aux Sociétés nationales de disposer immédiatement des fonds nécessaires pour que les premières actions puissent être mises en œuvre. Lorsque les Sociétés nationales mettent en place un financement temporaire, immédiat et local, leur permettant d'agir avant la réception des fonds des donateurs sur leur compte, on parle de préfinancement. Les Sociétés nationales disposent de divers instruments de préfinancement, notamment des solutions proposées par des partenaires tels que le **Prestataire de Services Financiers Bilatéraux (Partenaire) à Financement Direct (PSF)**.

OPTION	TYPE DE SOLUTION	DESCRIPTION
RÉAFFECTATION DU BUDGET TEMPORAIRE	Solution de la Société Nationale	La Société Nationale réaffecte des fonds provenant de programmes ou de lignes budgétaires existants pour couvrir les besoins de l'action anticipée, étant entendu que ces fonds seront remboursés ultérieurement par des donateurs ou d'autres sources.
FONDS D'INTERVENTION D'URGENCE (ERF)	Solution de la Société Nationale	Un fonds interne mis de côté par la Société Nationale pour répondre aux situations d'urgence, qui peut être utilisé pour des actions anticipées en cas de besoin..
SUBVENTION BILATÉRALE	Solution pour les Donateurs	Un donateur fournit directement des fonds à la Société Nationale pour financer des actions anticipées sans exiger de remboursement. .
PRÊT BILATÉRAL	Solution pour les Donateurs	Un donateur accorde un prêt à la Société Nationale pour couvrir les coûts des actions anticipées, le prêt étant remboursé une fois que d'autres financements ont été obtenus.
PRESTATAIRE DE SERVICES FINANCIERS (PSF) FINANCÉ PAR UN DONATEUR	Solution pour les Donateurs	Le donateur finance directement un prestataire de services financiers (PSF) qui distribue des subventions en espèces pour des actions anticipées au nom de la Société Nationale.

OPTION	TYPE DE SOLUTION	DESCRIPTION
FOURNISSEUR DE BIENS FINANCÉS PAR DES DONATEURS	Solution pour les donateurs	Le donateur paie les biens nécessaires à l'action anticipée directement au fournisseur, ce qui accélère le processus d'approvisionnement.
PRÊT BANCAIRE	Solutions bancaires	La Société Nationale obtient un prêt auprès d'une banque traditionnelle pour couvrir les coûts de l'action anticipée, remboursé une fois que d'autres fonds sont disponibles.
LIGNE DE CRÉDIT BANCAIRE (LDC)	Solutions bancaires	Une ligne de crédit préétablie avec une banque qui permet à la Société Nationale de tirer des fonds selon ses besoins, les intérêts n'étant perçus que sur le montant utilisé.
LIGNE DE CRÉDIT (LDC) DE PRESTATAIRE DE SERVICES FINANCIERS (PSF)	Solutions pour les fournisseurs de services	La Société Nationale et le PSF conviennent de retarder le paiement de la distribution d'argent jusqu'à ce que des actions précoces aient eu lieu, ce qui permet d'utiliser les fonds à l'avance.
DELAIS DE PAIEMENT DU PSF RETARDES	Solutions pour les fournisseurs de services	Le PSF fournit des liquidités aux bénéficiaires et accepte d'être payé plus tard.
LIGNE DE CRÉDIT (LOC) POUR FOURNISSEUR DE BIENS	Solutions pour les fournisseurs de services	La Société Nationale met en place une ligne de crédit avec un fournisseur de marchandises, ce qui lui permet de recevoir des marchandises à l'avance et de les payer à une date ultérieure.
LE FOURNISSEUR DE BIENS A RETARDE LES CONDITIONS DE PAIEMENT	Solutions pour les fournisseurs de services	Le fournisseur fournit des biens aux bénéficiaires et accepte d'être payé plus tard.

## **PRESTATAIRE DE SERVICES FINANCIERS BILATÉRAUX (PARTENAIRE) À FINANCEMENT DIRECT (PSF)**

Les partenariats au sein du Mouvement de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge (RCRC) permettent aux Sociétés nationales de travailler de manière créative pour trouver des solutions aux problèmes humanitaires. Les partenaires de la Croix-Rouge collaborent pour assurer la mise en œuvre sans heurt de l'action préventive qui est un nouveau domaine d'intervention humanitaire. Le protocole d'action précoce (EAP) d'une Société nationale définit et identifie les rôles et responsabilités de chaque partenaire. Chaque partenaire doit signer l'accord de financement du projet et s'engager à respecter les actions prévues dans l'EAP. Les EAP et les accords de financement du projet sont élaborés de manière à soutenir de la meilleure façon possible la SN. Les partenariats sont flexibles et offrent de nombreuses possibilités de collaboration entre les partenaires dans le cadre de ces accords. Les trois modèles les plus courants sont :

- Accord bipartite (financement de la FICR uniquement) – Dans les EAP et les accords de financement de projet impliquant uniquement la SN et la FICR, la SN reçoit le financement de la FICR pour l'EAP. La SN gère toutes les activités de préparation, l'approvisionnement en articles / stocks, l'entreposage et la mise en œuvre de l'AA. Dans les cas où l'EAP prévoit la distribution d'espèces aux bénéficiaires, la SN doit disposer d'un CVA c'est-à-dire d'un système complet de transfert monétaire (financement disponible, contrat PSF en vigueur, etc.). En outre, la SN doit demander à la FICR de lui faire parvenir les fonds nécessaires au transfert d'espèces au moment de la demande de déclenchement. Si ces fonds se trouvent à l'étranger, il faut compter au moins 3 à 5 jours pour qu'ils soient reçus sur le compte bancaire de la SN. Il faut encore quelques jours pour transférer les fonds de la SN vers le compte bancaire du PSF afin de les distribuer aux bénéficiaires.

- Accord bipartite (FICR en tant que partenaire de mise en œuvre) – Dans le cadre de ces accords de financement de projet, le bureau de pays de la FICR peut fournir des conseils techniques et acheter des articles / stocks pour le compte de la SN. Le bureau national de la FICR recevra une partie du financement du budget de l'EAP qui lui permettra d'effectuer ces tâches et couvrir les coûts. En juin 2024, aucun bureau national de la FICR ne détenait de fonds dans le cadre de l'accord de financement de projet de l'EAP pour des transferts monétaires ou n'envoyait de fonds au PSF pour des mesures préventives.

- Accord tripartite – Les EAP et les accords de financement de projet peuvent impliquer trois partenaires : la SN,

la FICR et une Société nationale partenaire. La FICR finance les activités de l'EAP, tandis que la société nationale partenaire peut fournir des conseils techniques lors des actions de préparation et / ou gérer le processus d'approvisionnement et d'achat d'articles ou de stocks pour le compte de la SN. La FICR transfère des fonds à la PNS pour couvrir l'achat d'articles ou de stocks et les coûts de stockage jusqu'à leur utilisation. À l'heure actuelle, il n'existe aucun exemple de société nationale partenaire détenant des fonds pour des transferts monétaires au niveau national ou envoyant des fonds au PSF pour des actions préventives. Les trois types d'accords mentionnés ci-dessus sont courants au sein du réseau de la Croix-Rouge, et l'approvisionnement, le stockage et la distribution des articles / stocks y sont clairement décrits. Cependant, lorsque l'EAP de la SN inclut des transferts monétaires aux bénéficiaires dans le cadre des actions précoces, seule la première option est actuellement disponible pour les SN. La solution de PSF à financement direct bilatéral permet à la SN de bénéficier du soutien de ses partenaires (c.-à-d. la FICR et / ou la société nationale partenaire) lui permettant de fournir les fonds nécessaires aux transferts, initial et sur place, et remettre ces fonds au PSF pour distribution. Le schéma ci-dessous illustre la manière dont un accord pourrait être conclu entre la SN, la FICR et une PNS. Plusieurs étapes de préparation devraient être entreprises par les SN et les partenaires. A titre d'exemple, le PSF exigera probablement une évaluation de la diligence raisonnable ou de la connaissance de l'entreprise (KYB) du partenaire en raison de son dépôt d'importantes sommes d'argent sur le compte de financement du PSF. Une fois autorisé, le partenaire peut être un "contributeur reconnu" sur le compte. Le guide d'Action anticipée de la FICR indique que les transferts monétaires font partie des fonds d'activation envoyés à la SN après qu'un déclencheur est activé. Une fois cette étape franchie, le partenaire peut soumettre une demande de paiement au responsable du projet d'action anticipée du DREF au niveau de la FICR ou au bureau de la délégation chargé de la gestion de l'EAP pour toucher la somme du transfert monétaire. En cas d'avènement d'un aléa soudain, le partenaire ne recevra probablement pas les fonds de la FICR à temps pour les envoyer au PSF en vue de leur distribution. La solution de financement direct bilatéral du PSF élimine ce retard dans le financement du PSF. La SN et le partenaire peuvent ouvrir le compte de financement auprès du PSF de différentes manières. Le partenaire pourrait utiliser son argent pour "préfinancer" le compte de financement du PSF. Ce dispositif pourrait être prépositionné en fonction d'un déclencheur de prévisions saisonnières ou d'un déclencheur de préactivation. Dans ce cas, le PSF n'aurait accès au finance-

# ACCORD TRIPARTITE EAP

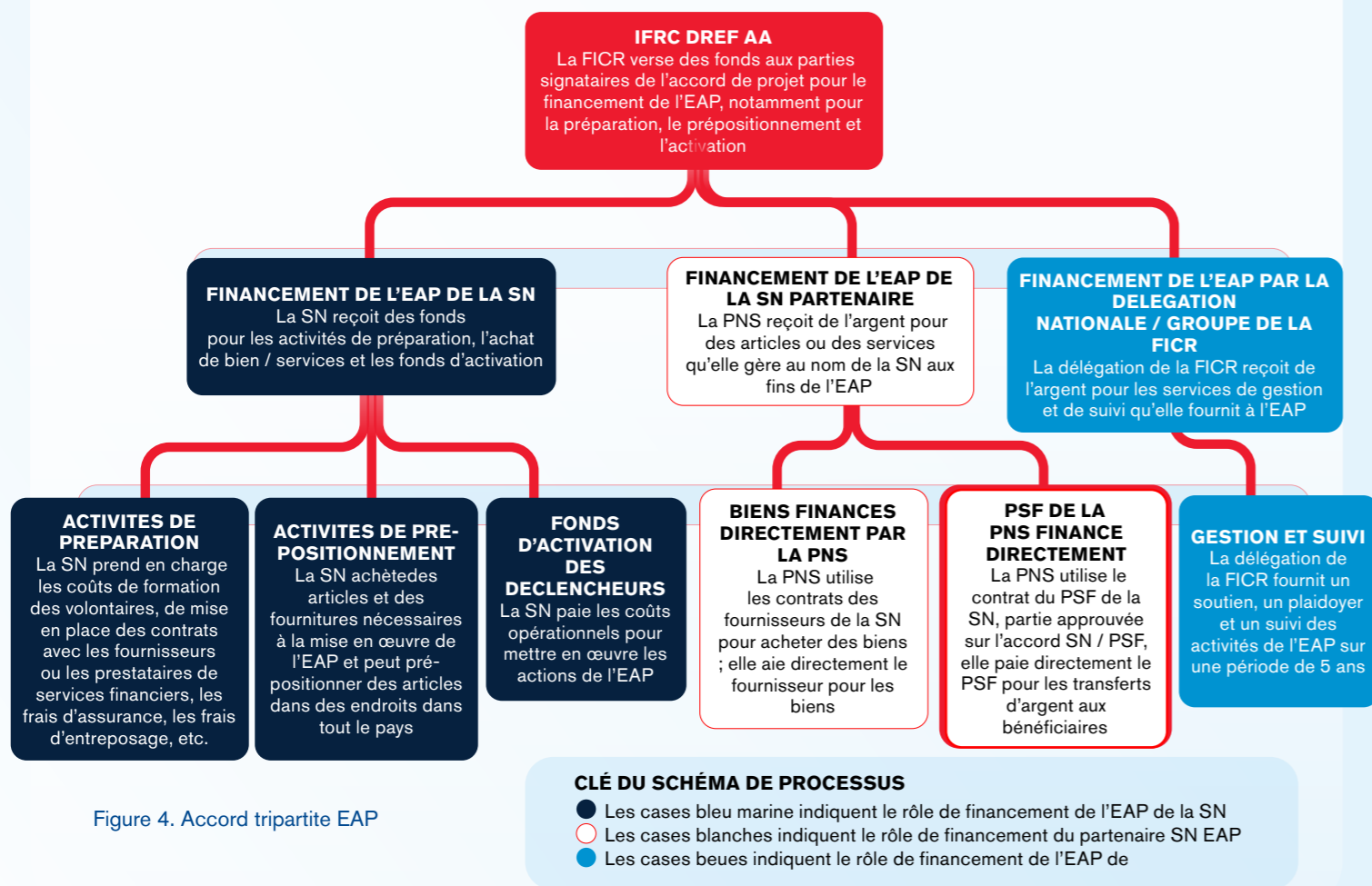


Figure 4. Accord tripartite EAP

ment qu'après avoir reçu l'approbation du partenaire et des signataires du compte de la SN. Une autre option consiste à ce que le partenaire conserve le montant requis pour les transferts monétaires et frais associés sur son compte bancaire dans le pays, le rendant ainsi disponible pour un transfert sur le compte de financement du PSF une fois que les déclencheurs de pré-activation ou d'activation sont atteints. Les modalités de mise en place et de gestion du compte de financement devraient faire partie de l'EAP et de l'accord tripartite de financement du projet. Le PSF peut effectuer les transferts monétaires aux bénéficiaires une fois qu'il a reçu les fonds provenant du partenaire et que la SN a soumis les points de données requis pour la "reconnaissance du client". Le PSF remet aux SN un rapport de paiement à intervalles réguliers (par exemple : quotidien, hebdomadaire, mensuel, etc.) afin de permettre aux SN de concilier le rapport de paiement et la liste des bénéficiaires. Des problèmes sont susceptibles de survenir au cours de la procédure, y compris des paiements non versés sur le compte du bénéficiaire, des paiements effectués au mauvais

bénéficiaire ou un bénéficiaire recevant un paiement

deux fois. Ces problèmes sont souvent résolus entre la SN et le PSF tout au long de la mise en œuvre des transferts monétaires. En fin de compte, la SN et le PSF parviennent à un rapport de réconciliation final. Ce dernier, joint aux frais de service, est soumis au partenaire pour le paiement final. Comme de nombreuses solutions de pré-financement, le recours à la solution de financement direct bilatéral du PSF présente des avantages et des inconvénients. Le tableau ci-dessous, résumant quelques-unes de ces questions, a pour objectif d'aider les SN à décider si la solution est appropriée.

## PROCESSUS DU FINANCEMENT DIRECT BILATÉRAL DU PSF

La solution de financement direct bilatéral du PSF est une solution non testée au sein du réseau de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge pour l'Action anticipée. L'idée est tirée de quelques exemples liés à l'utilisation de la FICR et des SN du financement direct bilatéral du PSF durant des opérations de secours d'urgence. Par exemple, la Croix-Rouge aux Philippines ayant des contrats avec deux PSF durant le Typhon Haiyan. La FICR

a directement alimenté les comptes des PSF pour les transferts monétaires envoyés aux bénéficiaires. Dans le cadre de l'opération en Ukraine, la FICR et la Croix-Rouge ukrainienne ont négocié un contrat avec un PSF. Ainsi, la FICR alimente régulièrement le compte de financement du PSF. Cependant, il n'existe aucun exemple de cette solution lié à l'Action anticipée. En outre, seule la FICR a fait usage du financement direct bilatéral du PSF avec une SN. Rien n'indique que la solution de financement direct bilatéral au PSF ait été utilisée entre deux Sociétés nationales, ou entre la FICR et deux Sociétés nationales. Du fait qu'il s'agisse d'une nouvelle idée d'Action anticipée, la solution doit être adaptée, non seulement au pays, mais également au contexte, à la relation et aux activités de transferts monétaires. La solution doit être particulièrement conçue pour le partenariat entre Sociétés nationales. La figure n° 2 montre comment cette solution pourrait fonctionner entre deux partenaires suite à l'activation d'un déclencheur de prévisions.

Le contrat du PSF doit être établi avant qu'un déclencheur d'Action anticipée ne soit atteint. Une fois le déclencheur d'Action anticipée atteint, la SN avise le PSF de l'activation, permettant ainsi au PSF d'entamer ses procédures internes. En parallèle, la SN identifie et vérifie les bénéficiaires avant d'entamer les transferts monétaires. La SN confirme la liste des bénéficiaires et en envoie une copie au PSF. L'autre copie est jointe à une demande de paiement adressée au

Partenaire. La demande de paiement avise le Partenaire de la somme d'argent qui devrait être transférée au PSF ou libérée du compte de financement au profit du PSF. Le partenaire reçoit la demande de paiement et attribue le montant requis pour les transferts monétaires au compte de financement du PSF dans les heures qui suivent l'activation du déclencheur. Si la SN utilise un déclencheur de pré-activation, le Partenaire peut transférer de l'argent au PSF avant le déclenchement formel des prévisions.

Le PSF reçoit ou retire l'argent du compte de financement pour l'envoyer aux bénéficiaires. Les bénéficiaires reçoivent les transferts d'argent sur leur portefeuille électronique ou sur leur compte en ligne, ou un code à présenter au kiosque du PSF, au bureau de poste ou ailleurs. Le personnel du service des finances et du service des urgences de la SN travaillent ensemble pour contrôler les paiements au fur et à mesure qu'ils sont effectués et pour résoudre les problèmes qui se posent lors de la période de paiement. Le PSF effectue tous les transferts aux bénéficiaires. Il arrive souvent que les virements ne soient pas effectués, qu'ils soient adressés à la mauvaise personne ou au mauvais compte, ou que les bénéficiaires n'aient pas ouvert leur compte à temps pour recevoir le virement. Le PSF signale ces problèmes à la SN. Le personnel des finances de la SN, le point central de l'aide en espèces et en bons (CVA) de la SN et le représentant du PSF travaillent ensemble pour identifier les diver-

AVANTAGES	INCONVÉNIENTS
Les premières actions comprennent des transferts monétaires aux populations touchées, ce qui en fait une solution pertinente	Si les premières actions ne comprennent pas les transferts monétaires aux bénéficiaires, cette solution ne constituerait aucune valeur ajoutée à la stratégie de pré-financement
Le partenaire garantit que l'argent est disponible pour transfert immédiat au PSF au moment d'un déclencheur de pré-activation ou de prévisions. La SN n'a pas besoin de prendre la responsabilité de ce grand montant de financement	Cette solution pourrait éventuellement compromettre la gestion par la Société nationale de son contrat avec le PSF
Le partenaire peut être mieux placé pour accepter les risques liés au pré-positionnement de fonds auprès d'un PSF	Le partenaire peut ne pas être disposé à accepter le risque lié à l'allocation de fonds à un PSF pour une période déterminée
Le partenaire peut avoir accès à des solutions de pré-financement auxquelles la SN n'a pas le droit	Le partenaire peut avoir recours à ses bailleurs de fonds ou à son siège pour le pré-financement, ce qui peut accroître les exigences liées aux rapports
La SN conclut un contrat avec le PSF durant la phase de préparation, lequel peut être utilisé pour l'EAP	Le contrat conclu entre la SN et le PSF doit être examiné et vérifié par l'Unité régionale de la chaîne d'approvisionnement de la FICR avant que les fonds de la FICR ne puissent être utilisés ; cet examen peut prendre plusieurs mois

gences entre la liste d'origine des bénéficiaires et le rapport de paiement du PSF. Une fois ces problèmes résolus, la SN et le PSF finalisent le rapprochement et s'accordent sur une facture finale. Il arrive parfois que le rapprochement laisse à la SN un solde résiduel. Dans ce cas, le PSF peut déduire ses frais de service du solde restant sur le compte de financement avant de restituer le reste au partenaire qui a apporté l'argent. Cependant, si le compte de financement ne dispose pas de suffisamment d'argent pour payer les frais de service, le PSF facturera à la SN les montants de transfert non réglés ou les frais de service. La SN enverra sûrement cette facture finale du PSF au partenaire avec une demande de paiement. Le personnel du service financier du partenaire peut examiner ou vérifier ponctuellement le rapport de rapprochement avec la facture pour s'assurer que les coûts et frais appropriés sont calculés correctement. Le partenaire financier paiera alors le PSF selon la facture finale.

### CONTEXTE DES SOLUTIONS DU PSF FINANCÉES DIRECTEMENT PAR LES PARTENAIRES

Dans certains cas, la FICR a joué le rôle de « partenaire » de la SN, notamment dans le cadre d'opérations de secours d'urgence lorsque la SN ne faisait pas encore systématiquement de transferts d'argent. La solution bilatérale à financement direct du PSF a été utilisée lors de la présence des facteurs suivants :

- La SN n'a pas encore l'habitude d'effectuer des transferts d'argent aux bénéficiaires. La FICR soutient la SN tout au long du processus, y compris en gérant les paiements et en rapprochant les transferts.
- Le contrat du PSF est en place, mais la SN ne dispose pas de l'argent nécessaire pour avancer les transferts d'argent. La FICR peut fournir l'argent nécessaire pour financer les transferts d'argent jusqu'à l'arrivée d'autres fonds provenant du réseau de la Croix-Rouge.
- La SN n'a pas de contrat de PSF et utilise le contrat de PSF de la FICR pour effectuer les transferts d'argent. Dans ce cas, la FICR peut fournir un soutien supplémentaire, en particulier pour les taxes, afin de protéger son contrat et d'éviter les pénalités. La solution bilatérale à financement direct du PSF

diffère légèrement des exemples ci-dessus car elle intervient pendant la fenêtre d'opportunité de l'action anticipée (AA) avant qu'un aléa ne se produise, et car il s'agit d'une solution convenue au préalable avec une entité partenaire de la Croix-Rouge. D'autres solutions de préfinancement, telles que les prêts-relais bancaires, sont plus largement disponibles et peuvent être utilisées dans un plus grand nombre de contextes. La solution bilatérale à financement direct du PSF est spécifique au contexte. Par exemple, la SN doit avoir des partenaires dans le pays qui sont prêts à s'engager avec elle de cette manière. Le partenaire doit être enregistré auprès du ministère compétent pour détenir ou disposer d'un compte bancaire dans le pays. Le partenaire accepte d'être responsable des paiements au PSF dans le cadre de son rôle dans l'EAP. Le partenaire peut engager des frais pour soutenir cet engagement. Il est peut-être nécessaire de former son personnel à la gestion des paiements du PSF, au suivi des transferts d'argent et à la réconciliation des paiements avec les relevés bancaires du PSF ou les rapports de paiement. En outre, le partenaire devra disposer d'une certaine somme de liquidités dans le pays pour couvrir le montant qu'il s'engage à financer. Il est possible que l'argent soit disponible sur une base saisonnière, mais le partenaire doit être en mesure d'intervenir avec l'argent dès que le déclencheur de la prévision est atteint. Cela peut accroître le risque au sein du bureau national du partenaire. Le partenaire doit tenir compte de ces aspects lorsqu'il discute de son rôle dans l'EAP et de sa responsabilité à prendre en charge le paiement du PSF.

La SN doit également avoir des connaissances, des compétences, des aptitudes et de l'expérience dans l'utilisation du CVA dans ses programmes. Les actions anticipées peuvent être mises en œuvre pendant des semaines ou des mois dans le cas d'un aléa à évolution lente, alors que le délai de mise en œuvre lors d'un aléa à évolution soudaine peut être de quelques heures ou de quelques jours. La SN doit disposer d'un niveau de préparation des CVA suffisant pour pouvoir mener des opérations d'AA dans le cadre d'aléas à évolution lente ou soudaine. Il est essentiel que la SN ait un contrat PSF en place et vérifié par l'unité régionale de la chaîne d'approvisionnement de la FICR avant que le seuil de déclenchement de l'AA ne soit atteint. Si la SN n'a pas mis en place ce contrat de PSF avant l'EAP, elle peut utiliser le financement de la préparation et le temps nécessaire pour mettre en place le contrat. Toutefois, ces contrats peuvent prendre plusieurs mois avant d'être valides, ce qui doit être pris en compte dans le calendrier. Les SN qui ont de l'expérience en CVA ont appris à connaître leur capacité à fournir des transferts d'argent, le nombre d'employés nécessaires, le

nombre de sites de PSF requis, le temps nécessaire pour fournir les transferts d'argent, ainsi que d'autres facteurs. Ces données sont prises en compte dans l'EAP, ce qui permet à la SN de décider si les transferts d'argent sont une option envisageable pour le type d'aléa. Certaines SN ont décidé que le CVA était approprié pour un aléa, mais pas pour un autre. Les sociétés nationales qui n'ont pas ou peu d'expérience en matière de CVA ne sont pas en mesure de fournir ce niveau de planification détaillée, qui est d'une importance cruciale pour la bonne réussite des transferts d'argent dans les actions anticipées.

Le pays doit jouir d'un environnement économique et financier relativement stable. La monnaie doit être généralement stable, sans grandes fluctuations quotidiennes, permettant l'efficacité des transferts d'argent. Le pays doit également disposer de l'infrastructure nécessaire pour assurer les transferts d'argent aux bénéficiaires. Cela inclut la connectivité Internet, des réseaux bancaires, de la couverture des PSF ou des sites d'encaissement qui permettent aux bénéficiaires d'accéder aux transferts d'argent. Les transferts d'argent destinés à des actions anticipées sont plus efficaces lorsque les personnes reçoivent régulièrement des paiements ou des versements par l'intermédiaire de sociétés de téléphonie mobile, d'agences de services et de paiements, de comptes bancaires ou d'autres prestataires de services financiers. La SN et ses partenaires doivent examiner attentivement le mécanisme de distribution généralement utilisé dans le pays pour fournir les transferts d'argent aux bénéficiaires.

### ÉTAPES DE LA MISE EN PLACE D'UNE SOLUTION PSF FINANCÉE DIRECTEMENT PAR UN PARTENAIRE

1. La SN évalue ses besoins et les solutions possibles (voir le Guide pratique sur le préfinancement de l'action anticipée pour les Sociétés nationales) et détermine que la collaboration avec un partenaire de la Croix-Rouge pour financer directement le PSF est la meilleure solution.
2. Le Secrétaire général ou son représentant entame des discussions avec les partenaires de la Croix-Rouge présents dans le pays afin de déterminer si l'un d'entre eux est disposé à assumer ce rôle et cette responsabilité dans le cadre de l'EAP.
3. La direction de la SN et le représentant du partenaire de la Croix-Rouge négocient un accord sur le montant requis, la mise en place du compte de financement avec le PSF et d'autres conditions. Ceci est décrit dans l'EAP et probablement dans l'accord

## ETAPES DE TRANSFERT D'UN FINANCEMENT DIRECT BILATERAL AU PSF



#### CLÉ DU SCHÉMA DE PROCESSUS

- Les cases bleues marines indiquent les rôles/responsabilités de la SN au cours du processus.
- Les cases bleues indiquent le rôle/la responsabilité du partenaire bilatéral dans le processus.
- Les cases blanches indiquent le rôle/la responsabilité du Prestataire de services financiers (PSF) dans le processus.

Figure 5. Etapes de transfert d'un Financement direct bilatéral au PSF

de financement du projet.

4. La SN demande au PSF d'ajouter le partenaire comme contributeur au compte de financement du PSF.
5. Le PSF effectue les contrôles de vérification diligente requis sur le partenaire qui fournit le financement.
6. Le partenaire procède au pré-positionnement des fonds sur le compte de financement du PSF et/ou ouvre le compte bancaire nécessaire dans le pays pour que l'argent puisse être transféré rapidement sur le compte de financement du PSF. Le partenaire s'assure qu'il dispose de l'argent nécessaire en temps requis establishing the necessary in-country bank account that allows money to move quickly to the FSP funding account. The partner ensures it has money available when required.

### DOCUMENTS REQUIS POUR UNE SOLUTION PSF FINANCÉE DIRECTEMENT PAR UN PARTENAIRE

La solution PSF bilatérale à financement direct n'exige pas nécessairement que la SN produise des documents financiers pour établir l'accord avec le partenaire. Il s'agit d'un accord conclu entre deux organisations de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge qui repose sur la bonne volonté, la confiance et de bonnes relations entre les deux partenaires. Le partenaire fait partie du plan d'action anticipée de la SN ou de l'EAP et est donc inclus dans les discussions relatives à ces plans et protocoles. L'accord tripartite de financement du projet conclu avec la FICR, la SN et le partenaire définira les modalités de déboursement des fonds entre les parties. Il précise également la manière dont le partenaire utilisera les fonds au profit de la SN lors de l'activation de l'EAP.

Le PSF demandera probablement à la SN partenaire de fournir des documents dans le cadre de la procédure de vérification diligente Know Your Business (KYB) et des exigences du PSF. Dans la plupart des pays, le PSF est tenu de :

- Vérifier l'identité de l'organisation et son enregistrement pour travailler dans le pays,
- Identifier et vérifier le(s) bénéficiaire(s) effectif(s) final(aux) de l'organisation,
- Comprendre la nature et l'objectif des relations de l'organisme avec le client/bénéficiaire et établir un profil de risque du bénéficiaire, et
- S'assurer que l'organisation possède des comptes bancaires et des fonds légitimes qui ne servent pas à blanchir de l'argent ou à financer le terrorisme. Pour vérifier

ces points, le PSF demandera à voir l'enregistrement du partenaire en tant qu'organisation à but non lucratif dans le pays, en vérifiant différents documents qui montrent la structure et le fonctionnement de l'organisation dans le pays, et éventuellement la structure de l'organisation dans son pays d'origine. Il demandera également des documents financiers tels que les relevés bancaires actuels afin de vérifier que l'organisation respecte les lois nationales et internationales de lutte contre le terrorisme et le blanchiment d'argent. Cette procédure KYB est similaire à celle que le partenaire doit suivre pour ouvrir un compte bancaire dans le pays

### SÉLECTION DES PARTENAIRES ET ACCORDS

La SN peut choisir ou non les partenaires à approcher dans le cadre de la solution PSF bilatérale à financement direct. Il se peut que la SN n'ait qu'une seule option dans le pays. De nombreux partenaires ne sont pas disposés à conclure ce type d'accord avec une SN. Lorsqu'une SN peut choisir un partenaire, certaines des considérations suivantes entrent en ligne de compte dans la décision :

- Le partenaire et la SN ont une relation de travail et des antécédents généralement positifs.
- Le partenaire peut fournir des fonds au PSF au moment du déclenchement de l'activation ; le partenaire dispose des liquidités nécessaires dans le pays pour atteindre le montant requis.
- Les exigences en matière de rapports du partenaire sont adaptées à la solution et au montant utilisés.
- Le partenaire dispose du personnel nécessaire pour gérer les paiements du PSF, le suivi des transferts d'argent (si nécessaire) et le rapprochement des documents (si nécessaire). La SN entame des discussions avec le partenaire dans la phase de préparation de l'EAP. Les SN doivent comprendre et s'accorder sur la solution avant de conclure un accord formel avec le PSF. Les attentes doivent être précisées au cours des négociations, ce qui permet au partenaire et à la SN de prendre des décisions en connaissance de cause.

### CONTRÔLES FISCAUX

Toute solution de préfinancement comporte un certain niveau de risque. Du point de vue de la SN, la solution PSF bilatérale à financement direct présente un risque relativement faible en termes de gestion. La SN a transféré la responsabilité du financement du compte PSF au partenaire. Toutefois, la réputation de la SN reste menacée si le partenaire n'est pas en mesure de financer les transferts d'argent ou si les bénéficiaires ne reçoivent les transferts qu'avec beaucoup de retard. La SN continue à gérer le

contrat du PSF et les relations avec ce dernier. La SN gère également la relation avec le partenaire. Certains contrôles fiscaux de la SN peuvent continuer à exister dans le cadre de ces relations. Par exemple, la SN doit créer une demande de paiement et y joindre la liste des bénéficiaires des transferts d'argent. La plupart des SN demandent à ce que ces documents soient signés par au moins deux responsables différents avant que les documents ne soient envoyés au PSF pour les transferts d'argent et que les fonds ne soient déposés sur le compte de financement du PSF. Ces types de contrôles subsistent également dans le cadre du financement direct bilatéral de la solution PSF.

### ASSURANCE ET CONTRÔLE DE LA QUALITÉ

La SN gère le contrat et les relations avec le PSF ainsi que les relations avec les communautés qu'elle dessert. La SN participe activement au suivi des transferts d'argent. Cela comprend l'examen du rapport de paiement du PSF. Le rapport peut être adapté, dans une certaine mesure, aux besoins de suivi de la SN. Les types de données collectées sur les transferts peuvent également être spécifiques à ce PSF. Un rapport type de PSF peut contenir les types de données suivants :

- les transferts qui ont été effectués avec succès
- les virements qui ont été interrompus ou qui n'ont pas été effectués au numéro indiqué (par exemple, le numéro de compte bancaire, le numéro de téléphone portable, l'adresse e-mail, etc.)
- les transferts dont les montants peuvent être incorrects
- les virements qui ont été envoyés au même bénéficiaire plus d'une fois (par exemple, il se peut que le nom du bénéficiaire ait été dupliqué ou qu'il s'agisse de deux bénéficiaires portant le même nom)

La SN met en place un système de contrôle qui compare le rapport de paiement avec la liste des bénéficiaires et identifie les divergences entre les listes. Le rapport de paiement peut également indiquer des montants de paiement inhabituels ou d'autres anomalies dans les transferts qui aident la SN à surveiller les paiements incorrects, la fraude ou l'abus. La SN est chargée de résoudre et d'atténuer ces types de problèmes dans les transferts d'argent. Ce contrôle peut demander beaucoup de travail et de temps, en fonction des systèmes de déclaration du PSF et de la capacité de la SN à contrôler régulièrement les paiements. Avec certaines plateformes de bases de données de bénéficiaires, le contrôle est plus facile car la base de données peut être programmée pour rechercher certains types d'erreurs ou de problèmes. Le partenaire peut choisir d'effectuer un suivi pendant le programme. Toutefois, compte tenu du temps et des efforts requis, il est plus probable que le partenaire attende que la SN et le PSF aient achevé leur suivi et leur rapprochement. Le partenaire peut choisir d'examiner un échantillon des paiements pour vérifier que le contrôle de la SN est correctement effectué. Enfin, le partenaire peut examiner d'autres rapports et états financiers de l'acti-

vation de l'EAP pour vérifier que l'argent du compte de financement du PSF a été correctement utilisé

### CONCLUSION

Le financement direct bilatéral d'un PSF est une solution utilisée pour des contextes et des EAP spécifiques. Il ne s'agit pas d'une solution qui peut être appliquée à grande échelle dans le monde entier, avec n'importe quelle SN. La SN doit disposer d'un EAP qui prévoit des transferts d'argent dans le cadre d'actions précoces. La SN doit avoir des partenaires qui sont des entités enregistrées dans le pays et qui sont en mesure d'avoir des comptes bancaires opérationnels. Il doit s'agir de partenaires disposés à soutenir la SN dans ce type de partenariat. En outre, la SN doit avoir un contrat de PSF qu'elle utilise régulièrement pour effectuer des transferts d'argent dans le cadre d'autres programmes. Le partenaire doit être en mesure de satisfaire à la procédure de vérification diligente du PSF et à la procédure KYB pour établir ou devenir un contributeur au compte de financement du PSF. Ces exigences font du financement direct bilatéral d'un PSF une solution spécifique qui doit être examinée avec soin par les Sociétés nationales et la FICR.

## Références

La vérification d'identité "Know Your Business" (KYB) expliquée. Jennifer Dunn. 2022 <https://www.middesk.com/blog/know-your-business-kyb-identity-verification-explained>

## ANNEXE IV.

# Prêt-relais

## Guide Détaillé



### Qu'est-ce que le Préfinancement ?

L'impact de l'action anticipée dépend d'une action précoce et opportune. Toutefois, par défaut ou à cause de leur conception, les filières des donateurs ne sont souvent pas en mesure de mettre instantanément des fonds à la disposition des Sociétés Nationales pour leur permettre d'agir à temps. Lorsque les Sociétés Nationales organisent leur propre financement temporaire et immédiat, qui leur permet d'agir avant que les fonds des donateurs n'arrivent sur leur compte, on parle de préfinancement. Les Sociétés nationales disposent d'une variété d'instruments de préfinancement, y compris des solutions offertes par les banques telles que les **prêts-relais**.

OPTION	TYPE DE SOLUTION	DESCRIPTION
RÉAFFECTATION DU BUDGET TEMPORAIRE	Solution de la Société Nationale	La Société Nationale réaffecte des fonds provenant de programmes ou de lignes budgétaires existants pour couvrir les besoins de l'action anticipée, étant entendu que ces fonds seront remboursés ultérieurement par des donateurs ou d'autres sources.
FONDS D'INTERVENTION D'URGENCE (ERF)	Solution de la Société Nationale	Un fonds interne mis de côté par la Société Nationale pour répondre aux situations d'urgence, qui peut être utilisé pour des actions anticipées en cas de besoin.
SUBVENTION BILATÉRALE	Solution pour les Donateurs	Un donateur fournit directement des fonds à la Société Nationale pour financer des actions anticipées sans exiger de remboursement.
PRÊT BILATÉRAL	Solution pour les Donateurs	Un donateur accorde un prêt à la Société Nationale pour couvrir les coûts des actions anticipées, le prêt étant remboursé une fois que d'autres financements ont été obtenus.
PRESTATAIRE DE SERVICES FINANCIERS (FSP) FINANCÉ PAR UN DONATEUR	Solution pour les Donateurs	Le donateur finance directement un prestataire de services financiers (PSF) qui distribue des subventions en espèces pour des actions anticipées au nom de la Société Nationale.

OPTION	TYPE DE SOLUTION	DESCRIPTION
FOURNISSEUR DE BIENS FINANCÉS PAR DES DONATEURS	Solution pour les donateurs	Le donateur paie les biens nécessaires à l'action anticipée directement au fournisseur, ce qui accélère le processus d'approvisionnement.
PRÊT BANCAIRE	Solutions bancaires	La Société Nationale obtient un prêt auprès d'une banque traditionnelle pour couvrir les coûts de l'action anticipée, remboursé une fois que d'autres fonds sont disponibles.
LIGNE DE CRÉDIT BANCAIRE (LDC)	Solutions bancaires	Une ligne de crédit préétablie avec une banque qui permet à la Société Nationale de tirer des fonds selon ses besoins, les intérêts n'étant perçus que sur le montant utilisé.
LIGNE DE CRÉDIT (LDC) DE PRESTATAIRE DE SERVICES FINANCIERS (PSF)	Solutions pour les fournisseurs de services	La Société Nationale et le PSF conviennent de retarder le paiement de la distribution d'argent jusqu'à ce que des actions précoces aient eu lieu, ce qui permet d'utiliser les fonds à l'avance.
DELAIS DE PAIEMENT DU PSF RETARDES	Solutions pour les fournisseurs de services	Le PSF fournit des liquidités aux bénéficiaires et accepte d'être payé plus tard.
LIGNE DE CRÉDIT (LOC) POUR FOURNISSEUR DE BIENS	Solutions pour les fournisseurs de services	La Société Nationale met en place une ligne de crédit avec un fournisseur de marchandises, ce qui lui permet de recevoir des marchandises à l'avance et de les payer à une date ultérieure.
LE FOURNISSEUR DE BIENS A RETARDE LES CONDITIONS DE PAIEMENT	Solutions pour les fournisseurs de services	Le fournisseur fournit des biens aux bénéficiaires et accepte d'être payé plus tard.

## PRÊTS-RELAIS

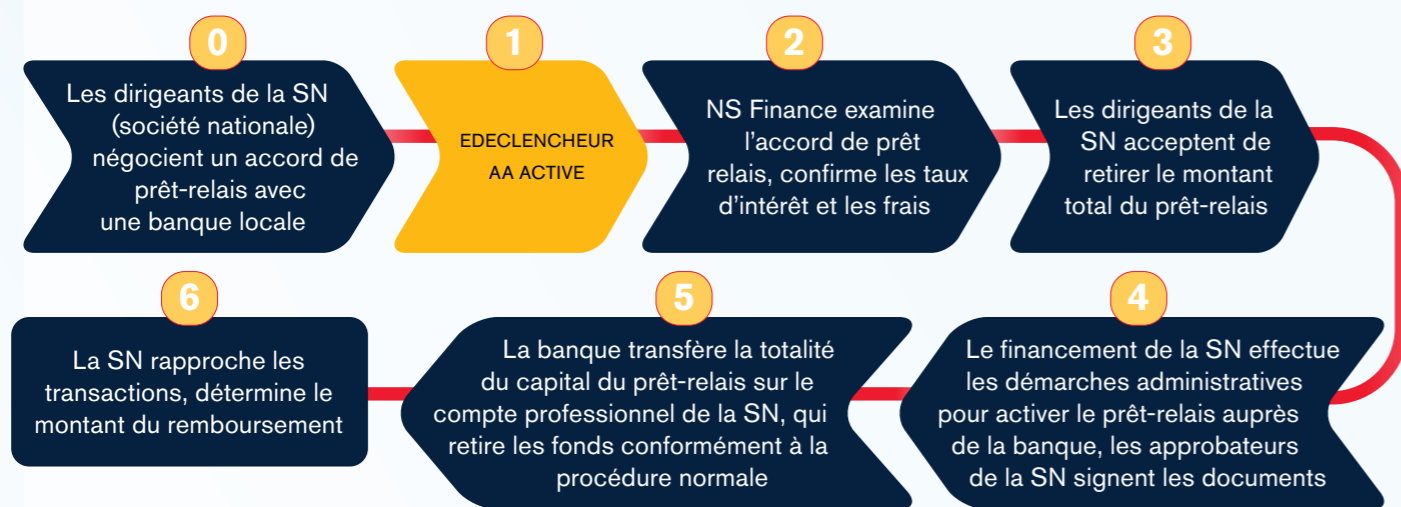
Les banques et autres institutions financières proposent chaque année des centaines de produits et services de prêt différents aux particuliers et aux entreprises. De nombreuses banques adaptent un prêt aux besoins spécifiques d'une personne ou d'une entreprise. Le prêt-relais est un produit de prêt couramment utilisé. Les prêts-relais sont généralement des produits de financement provisoires d'une banque ou d'une institution financière qui fournit de l'argent à l'emprunteur pour une période inférieure à 12 mois. Les prêts-relais sont généralement remboursés lorsque l'emprunteur reçoit ou obtient un financement. Ces types de prêts sont généralement assortis d'un taux d'intérêt et/ou de frais plus élevés et nécessitent souvent une forme de garantie pour assurer le prêt. Comme pour tous les prêts, le montant total emprunté (principal) est remis au particulier ou à l'entreprise dès l'approbation de la demande. Les intérêts commencent à s'accumuler sur la base du capital, que le particulier ou l'entreprise utilise ou non la totalité des fonds. Les prêts-relais sont destinés aux emprunteurs présentant un risque plus élevé, ce qui en fait un bon choix pour les organisations à but non lucratif qui ont besoin d'une injection de fonds pour une courte période.

Les organisations à but non lucratif ont généralement plus de difficultés à demander et à obtenir un prêt que les entreprises à but lucratif ou même les particuliers. Les prêteurs qui accordent des prêts à une petite entreprise l'évaluent généralement sur la base de quelques éléments clés, tels que la durée d'activité de l'entreprise, les antécédents de crédit personnels du propriétaire, la cote de crédit

de l'entreprise, le chiffre d'affaires de l'entreprise et ses prévisions de croissance. Les prêteurs veulent savoir si l'emprunteur peut rembourser le prêt. Cependant, les organisations à but non lucratif sont intrinsèquement différentes des petites entreprises. Les organisations à but non lucratif ne génèrent pas de revenus pour être «rentables». Ces fonds sont réinjectés dans les programmes et les dépenses de fonctionnement de l'organisation à but non lucratif. Les organisations à but non lucratif dépendent des dons, des subventions ou des événements de collecte de fonds pour générer des revenus. Il s'agit de sources de revenus irrégulières et imprévisibles. Cette imprévisibilité peut faire hésiter les prêteurs à financer une organisation à but non lucratif, car ils ne savent pas si l'organisation sera en mesure de rembourser le prêt. Les prêteurs considèrent que les organisations à but non lucratif présentent un risque plus élevé que les autres entreprises dont les plans de rentabilité sont définis. Certaines banques ou institutions financières ont des règles d'entreprise qui excluent les organisations à but non lucratif des conditions de recevabilité. Tous ces facteurs font qu'il est difficile pour une organisation à but non lucratif d'obtenir un prêt traditionnel auprès d'une banque ou d'une institution financière<sup>1</sup>. Un autre obstacle à l'obtention d'un prêt traditionnel par une organisation à but non lucratif est le temps nécessaire pour rembourser le prêt. Les prêts sont généralement d'une durée de 2 à 5 ans ou plus, et cette durée permet aux taux d'intérêt et aux autres frais d'être inférieurs à ceux des prêts à court terme. Cependant, les organisations n'ont souvent besoin

AVANTAGES	INCONVÉNIENTS
Une procédure de demande plus simple et plus rapide	La commission de montage du prêt-relais est comprise entre 0,5 % et 1 % du montant principal. La commission est une compensation pour l'exécution du prêt
Prêt à court terme d'une durée inférieure à 12 mois, offrant un accès rapide aux fonds	Comme l'échéance est inférieure à 12 mois, les taux d'intérêt sont généralement plus élevés, soit 1 à 2 points de pourcentage de plus qu'un prêt traditionnel
Souvent disponible pour les organisations à but non lucratif qui peuvent avoir des difficultés à obtenir d'autres types de produits de prêt traditionnels	Souvent, un prêt garanti exige une garantie, généralement un bien immobilier ou des actifs. Certains prêteurs peuvent déroger à cette règle et autoriser un prêt-relais sans garantie
Pas de pénalités de remboursement pour les prêts-relais à court terme	Un prêt-relais peut être proposé pour un montant inférieur à celui dont l'organisation a besoin pour couvrir ses frais de fonctionnement
Le montant total du prêt-relais est disponible lorsque la procédure de demande est terminée et approuvée	Les intérêts sont calculés sur le montant total du capital, que celui-ci soit utilisé ou non
Un prêt à durée déterminée peut faire l'objet d'une surveillance accrue, ce qui peut réduire les risques d'abus	

## ÉTAPES DE TRANSFERT DES FONDS DE PRÊT-RELAIS



### CLÉ DU SCHÉMA DE PROCESSUS

- Les cases bleues marines indiquent la demande de paiement et la procédure de transfert de fonds du prêt-relais.

Figure 6. Étapes du transfert du fonds de prêt-relais

de fonds que pour une courte période et ne disposent pas des garanties nécessaires pour obtenir un prêt à plus long terme. Le prêt-relais est donc une option plus intéressante pour les organisations à but non lucratif.

Les prêts-relais sont généralement plus faciles et plus rapides à obtenir. Toutefois, cette commodité est contrebalancée par des taux d'intérêt plus élevés, des frais de demande ou de dossier, et la nature à court terme du prêt. Une organisation peut être disposée à payer ces coûts en échange d'un accès rapide et pratique aux fonds. Les coûts peuvent être considérés comme minimes puisque le prêt-relais devrait être remboursé rapidement. En outre, les prêts-relais ne sont pas assortis de pénalités de remboursement car leur durée est inférieure à 12 mois.

### MÉCANISMES D'UN PRÊT-RELAIS

L'organisation peut accéder à son prêt-relais conformément aux services décrits dans l'accord de service. Le graphique cidessous montre comment une SN pourrait théoriquement utiliser un prêt-relais après l'activation d'un déclencheur de prévision. Les cases bleues indiquent une éventuelle demande de paiement de la SN pour accéder aux prêts-relais, la SN qui reçoit les fonds du prêt et les étapes de rapprochement et de remboursement qui peuvent être nécessaires.

### CONTEXTE D'UN PRÊT-RELAIS

Les organisations à but non lucratif sont généralement considérées comme des emprunteurs à haut risque par de nombreux établissements de crédit, en particulier les institutions bancaires traditionnelles. Cependant, il existe de nombreuses alternatives aux institutions bancaires traditionnelles qui peuvent être plus disposées à accorder un prêt-relais à une SN. Les banques locales ou les coopératives d'épargne et de crédit sont souvent plus enclines à accorder un prêt-relais à une organisation à but non lucratif bien établie comme la Croix-Rouge. La réputation et les relations entre la Croix-Rouge locale et la communauté peuvent influencer la probabilité que la SN reçoive un prêt-relais ou un autre produit de préfinancement de la part d'une institution financière.

Deuxièmement, une organisation qui dispose d'un flux de trésorerie positif constant sera également susceptible d'être prise en considération pour un prêt-relais. Cela signifie que la SN peut généralement payer ses factures et autres dépenses régulièrement. La collecte de fonds et les dons, ainsi que les contrats et les subventions, font régulièrement partie du financement de la SN, ce qui peut être vérifié au moyen des comptes de résultat et d'autres registres financiers. Les accords de financement de projet avec des donateurs tels que la FICR (fédération internationale des Sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge) ou une Société nationale partenaire permettent également de montrer que la Société nationale peut

rembourser un prêt-relais à court terme. Les SN dont les registres financiers sont complets et détaillés sont plus susceptibles de négocier de meilleurs taux et conditions avec une institution bancaire.

Enfin, les prêts-relais dans le contexte des organisations à but non lucratif sont appropriés pour le préfinancement à court terme des besoins de financement immédiats. Ils ne sont pas recommandés pour l'achat ou le remplacement d'actifs, ni pour des solutions à long terme à des problèmes de trésorerie. Les prêts-relais, avec leurs taux d'intérêt plus élevés, leurs frais et leurs délais de remboursement courts, peuvent rapidement entraîner des coûts. Ils ne doivent être considérés que comme une source de financement de secours ou d'urgence. La SN doit disposer d'un plan clair pour le remboursement du prêt-relais, qui ne lui laissera pas de coûts ou de dépenses imprévus.

### ÉTAPES DE LA MISE EN PLACE D'UN PRÊT-RELAIS

1. Le conseil d'administration de la SN évalue ses besoins et les solutions potentielles (voir le guide de la SN sur la stratégie et la planification du préfinancement) et détermine si un prêt-relais est nécessaire.
2. Le secrétaire général charge le département des finances de rechercher des banques et des institutions susceptibles d'accorder un prêt-relais à la SN.
3. Le département des finances effectue les recherches nécessaires pour identifier les banques ou les institutions financières qui répondent le mieux aux besoins des SN.
4. Le secrétaire général et le conseil d'administration décident de l'institution financière la plus favorable à la SN (cette décision peut être prise dans le cadre d'une procédure d'appel d'offres).
5. Le Leadership de la SN soumet une demande de prêt-relais à l'institution financière choisie.
6. L'institution financière/la banque évalue la SN sur la base de ses antécédents financiers et des dossiers présentés.
7. La direction de la SN et la banque/l'institution financière négocient un accord sur les conditions du prêt-relais.
8. La banque/l'institution financière ouvre le compte du prêt-relais
9. La SN reçoit les fonds du prêt-relais sur son compte identifié.

10. Le service financier et la direction de la SN élaborent toutes les politiques et procédures opérationnelles normalisées nécessaires à la gestion et à l'utilisation du prêt-relais.

### DOCUMENTS REQUIS POUR UN PRÊT BANCAIRE

Lorsqu'une organisation demande un prêt-relais, la banque ou l'institution financière évalue l'organisation dans des domaines clés tels que les garanties, les antécédents en matière de crédit, la génération de revenus et le ratio dette/revenu. Les prêts-relais peuvent nécessiter une garantie pour un prêt garanti, qui est généralement plus important qu'un prêt non garanti. Si une garantie est exigée, la banque examinera les actifs que l'organisation à but non lucratif possède ou un actif qu'un donateur s'engage à fournir. La garantie est l'une des principales pierres d'achoppement qui ont empêché les organisations à but non lucratif d'obtenir un prêt bancaire traditionnel, étant donné que de nombreuses organisations à but non lucratif ne disposent pas d'actifs ou de biens importants à utiliser comme garantie. La SN qui sollicite un prêt-relais doit prouver qu'elle a de bons antécédents en matière de crédit, c'est-à-dire qu'elle doit payer les dépenses courantes telles que le loyer, les charges, l'assurance et les fournisseurs dans les délais impartis et pour le montant requis. Les banques et les institutions financières examineront également les revenus générés par la SN. Il s'agit de la régularité et du montant des recettes que les SN perçoivent par le biais de leurs activités telles que la collecte de fonds, les dons, les contrats et les conventions de subvention. La banque évaluera s'il existe un historique de revenus continus indiquant que la SN aura la capacité de rembourser le prêt-relais. Enfin, la banque peut examiner le ratio dettes/revenus de l'organisation. Si la SN fonctionne continuellement à perte pendant des mois ou des années, la banque hésitera probablement ou rejettera sa demande de prêt-relais. Pour vérifier chacun de ces éléments, la banque ou l'institution financière exigera les relevés bancaires, les comptes de résultat, les bilans, les déclarations fiscales, les rapports d'audit et d'autres documents financiers de l'organisation. Si l'organisation et l'institution bancaire entretiennent depuis longtemps des relations généralement positives, la banque cherchera probablement à aider l'organisation à trouver une solution. Par exemple, la banque peut ajuster ses critères si les soldes bancaires et les transactions d'une organisation montrent une stabilité sur une longue période, en particulier si l'organisation a été en mesure de rembourser des dettes ou des prêts antérieurs.

## DILIGENCE RAISONNABLE À L'ÉGARD DES INSTITUTIONS FINANCIÈRES

<b>Institutionnel</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gouvernance : Structure de gestion claire ; contrôles internes et procédures opérationnelles normalisées solides</li> <li>Statut d'enregistrement légal : Enregistrement approprié dans un pays où l'État de droit est effectif</li> <li>Conformité légale : L'entreprise respecte la législation relative à la lutte contre le blanchiment d'argent et le terrorisme</li> <li>Services d'appui : Solides capacités en matière d'administration et de ressources humaines</li> </ul>
<b>Opérationnel</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Capacité à développer ou à fournir des produits financiers supplémentaires pour des montants plus importants</li> <li>Flexibilité : Adaptabilité aux besoins dynamiques de l'organisation</li> </ul>
<b>Financier</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Conformité à l'audit : Bonne situation financière</li> <li>États financiers : Niveaux adéquats de flux de trésorerie</li> <li>Déclaration fiscale de l'entreprise : Examen du risque financier associé à l'institution</li> <li>Réputation : L'institution financière jouit d'une solide réputation dans le pays</li> <li>Fiabilité : L'institution financière a prouvé qu'elle pouvait fournir de l'argent quand on le lui demandait (avis positifs des clients)</li> </ul>
<b>Sécurité/Risques</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Assurance : Responsabilité en cas de perte de liquidités</li> <li>Conflit d'intérêts : Examen de l'institution financière ou de ses collaborateurs ayant un conflit d'intérêts dans le cadre de leurs activités avec l'organisation</li> </ul>
<b>Service clientèle</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dépannage : Volonté de traiter les problèmes de manière professionnelle et rapide</li> </ul>
<b>Frais de service et taux d'intérêt</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Frais de service : Les commissions d'ouverture de dossier sont raisonnables par rapport à d'autres institutions</li> <li>Taux d'intérêt : Généralement fixes, ils sont raisonnables et comparables à ceux d'autres institutions proposant des produits de prêts-relais</li> <li>Frais de traitement mensuels/annuels : Reasonnables et compétitifs</li> </ul>

## SÉLECTION ET ACCORDS AVEC LES INSTITUTIONS FINANCIÈRES

Les institutions bancaires traditionnelles refusent souvent les organisations à but non lucratif pour plusieurs raisons, notamment parce que les lois et les règlements qui les régissent sont différents de ceux qui s'appliquent aux entreprises à but lucratif. Cependant, les institutions financières non traditionnelles ont élargi leurs produits, ce qui permet aux organisations de les choisir pour leurs besoins de financement. Les institutions financières qui accordent des prêts-relais aux organisations utilisent probablement des fonds privés, ce qui leur permet de s'affranchir de certaines lois et réglementations gouvernementales. Bien que cette situation élargisse le choix des prêteurs, elle accroît le risque que des institutions financières illégales ou peu scrupuleuses fournissent des services. Que le prêteur soit une banque traditionnelle ou une institution financière non

traditionnelle, l'organisation devra consacrer beaucoup de temps à la recherche du prêteur. Il est préférable d'impliquer le département et le personnel des finances dans la réalisation de ce contrôle préalable. Le tableau ci-dessous présente certains des critères qu'une organisation doit prendre en compte lors de la recherche d'un établissement de crédit.

Une fois que l'organisation est convaincue d'avoir trouvé la meilleure banque ou institution financière pour accorder le prêt-relais, elle peut demander le prêt. La banque tirera également les conclusions de son évaluation et approuvera la demande de prêt. Les négociations sur les détails sont menées entre les deux entités jusqu'à ce qu'un accord soit conclu. Pour la plupart des partenaires locaux de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge, cette négociation est menée par le département des finances ou le personnel. Si un bureau ou un personnel chargé des achats est disponible,

il peut également être inclus en fonction des processus de l'organisation.

## CONTRÔLES FISCAUX

Toute solution de préfinancement comporte un certain niveau de risque. Du point de vue de la SN, l'utilisation de fonds provenant d'un prêt-relais constitue une solution relativement peu risquée en termes de gestion. Lorsque le prêt-relais est approuvé et reçu, la SN transfère les fonds sur son propre compte bancaire. Il n'y a aucune différence dans la manière ou le lieu où les fonds du prêt-relais sont conservés. La SN peut appliquer ses contrôles internes habituels pour s'assurer que les fonds sont utilisés de manière appropriée, autorisés par le personnel adéquat et contrôlés de la même manière que les autres fonds. Le financement par prêt-relais n'introduit pas de risques supplémentaires en dehors des procédures normales de la SN. Comme pour tout instrument financier ayant une valeur monétaire, une organisation doit mettre en place des contrôles internes afin de déterminer qui a accès aux fonds et qui a le pouvoir d'approuver l'utilisation de ces fonds.

## ASSURANCE ET CONTRÔLE DE LA QUALITÉ

Il se peut que la SN veuille introduire des pratiques de contrôle supplémentaires pour un prêt-relais parce qu'il s'agit d'une somme d'argent importante, qu'il est de courte durée et qu'il accumule des taux d'intérêt plus élevés. La SN doit planifier soigneusement le montant dont ils ont besoin et ne demander un prêt-relais que pour couvrir le montant nécessaire. Dans le cas contraire, un taux d'intérêt élevé sera payé sur les fonds non utilisés. Deuxièmement, les prêts-relais sont une solution temporaire à court terme. Ils doivent être remboursés intégralement le plus rapidement possible afin d'éviter des coûts inutiles. Les SN peuvent vouloir mettre en place un plan de remboursement clairement défini afin de s'assurer que le prêt est remboursé rapidement. Enfin, la SN devrait examiner et évaluer soigneusement toutes ses options de préfinancement, y compris un prêt-relais, afin de déterminer la meilleure solution pour le montant qu'elle essaie de couvrir pendant la période de carence. Un plan de préfinancement bien conçu permettra à la SN d'éviter d'utiliser un outil inefficace et de payer des frais inutiles.

## CONCLUSION

Alors que les institutions bancaires traditionnelles ont hésité dans le passé à accorder des prêts aux organisations à but non lucratif, les institutions financières non traditionnelles répondent à la demande du marché. Les organisations à but non lucratif disposent aujourd'hui de plus

de services financiers que les années précédentes. Les organisations à but non lucratif deviennent également expertes dans l'utilisation de services et de produits financiers auparavant réservés aux entreprises. Si cette tendance se poursuit, les possibilités de solutions de préfinancement se multiplieront. Un prêt-relais doit être soigneusement évalué par une organisation. Néanmoins, le prêt-relais s'est avéré être une solution efficace pour de nombreuses organisations à but non lucratif qui ont besoin d'une injection rapide de liquidités ou de fonds de fonctionnement pour faire face à une situation d'urgence ou simplement pour combler un déficit de financement à court terme. Un prêt-relais semble être une solution viable, souhaitable et réalisable pour une organisation afin de répondre à ses besoins de préfinancement à court terme dans le cadre d'une action anticipée.

## Case Study

# Croix-Rouge du Lesotho - Utiliser des solutions bancaires pour préfinancer des actions anticipées

La Croix-Rouge du Lesotho (LRCS) a commencé à travailler sur l'action anticipée (AA) pour les sécheresses en 2019. Depuis lors, ils ont réussi à valider un protocole d'action précoce (PAE) pour les sécheresses et un PAE pour les vagues de froid et les chutes de neige qui est en cours de validation. En avril 2024, le plan d'action contre la sécheresse a été activé en même temps que le mécanisme de préfinancement de la Fédération internationale des sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge. Les sécheresses étant des aléas à évolution lente, avec un délai de 3 mois, les fonds de la Fédération internationale de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge (FICR) arrivent généralement à temps pour financer les actions précoces décrites dans le PAE. Cependant, l'expérience de la LRCS en matière de financement du Fonds d'urgence pour les secours en cas de catastrophe de la FICR lors d'aléas soudains précédents montre que l'argent arrive plus de 10 jours après l'événement. Dans ces opérations DREF, la LRCS a utilisé ses fonds ou une solution de préfinancement pour commencer les activités d'intervention. Le LRCS s'attend à devoir utiliser une solution de préfinancement pour le PAE relatif aux vagues de froid et aux chutes de neige, étant donné que le délai de livraison est de 7 jours ou moins.

La LRCS n'héberge pas de bureau de délégation de la FICR ni de bureaux de partenaires de la SN dans son petit pays. Par conséquent, les solutions de préfinancement dépendant des partenaires de la Croix-Rouge dans le pays ne sont pas envisageables pour la LRCS. Au lieu de cela, elle a choisi de capitaliser sur sa relation positive et de longue date avec sa banque pour créer une solution de préfinancement. «Nous avons choisi, en tant que Société nationale, de nous rendre dans l'une de nos banques, la Standard Lesotho Bank, où sont hébergés les comptes de la Croix-Rouge. Nous avons négocié avec eux un bon taux d'intérêt». (S. Hlubi, communication personnelle, 27 mai 2024). La banque travaille avec la LRCS depuis de nombreuses années et connaît les types de transferts internationaux que la LRCS reçoit des bureaux de

la FICR en Afrique et en Europe. Lorsque la LRCS s'est adressée à la banque au sujet des solutions de préfinancement, la banque n'a pas eu de difficulté à approuver une solution que la LRCS avait déjà utilisée dans le passé. La banque a demandé à la LRCS des documents tels que le rapport financier annuel et les rapports d'audit de la SN pour 2023, ainsi que l'accord de financement de projet signé entre la FICR et la LRCS pour le PAE, qui indique les détails du montant et du calendrier du paiement de la FICR à la SN.

La LRCS détient son compte de financement général à la Standard Bank Lesotho. Lorsque le seuil de déclenchement de la prévision AA est atteint, la LRCS peut retirer de son compte les fonds dont elle a besoin. Si le montant retiré est supérieur au solde disponible sur le compte, ou «découvert», la banque accorde à la LRCS un prêt pour le montant du découvert. Aucune pénalité ou frais n'est facturé à la LRCS en cas de découvert du compte. Au lieu de cela, la banque enregistre le montant du découvert comme un prêt accordé à la LRCS. La banque prélève des intérêts sur le montant du découvert jusqu'à ce qu'il soit remboursé sur le compte. Lorsque les fonds d'activation du DREF AA de la FICR arrivent sur le compte bancaire, la Standard Bank Lesotho retire le montant des intérêts qui lui sont dus. La solution de préfinancement négociée est documentée par un protocole d'accord signé entre la Standard Bank of Lesotho et le secrétaire général de la LRCS. Cette solution de préfinancement comprend des aspects d'une ligne de crédit et d'un prêt. Elle a été personnalisée pour répondre au mieux aux besoins de la LRCS. Il s'agit d'une méthode de préfinancement qui a fait ses preuves et que la LRCS utilise désormais couramment pour les projets à court terme qui doivent être mis en œuvre rapidement. La LRCS a trouvé et négocié une solution de préfinancement en dehors du réseau de la Croix-Rouge qui a bien fonctionné pour elle dans le passé et qui fait désormais partie de son avenir.

## Références

- Anthony, L. (n.d.). *Nonprofit Business Loans: Top Funding Options for Charities*. NerdWallet. Retrieved June 5, 2024, from <https://www.nerdwallet.com/article/small-business/nonprofit-business-loans>
- Araj, V. (n.d.). *Bridge Loans: Everything You Need To Know*. Quicken Loans. Retrieved June 5, 2024, from <https://www.quickenloans.com/learn/bridge-loan>
- Goodshore, C. (n.d.). *What to Know About Loans for Nonprofits*. Business.org. Retrieved June 5, 2024, from <https://www.business.org/finance/loans/loans-for-nonprofits/>
- Heaslip, E. (n.d.). *Loan Types for Nonprofit Businesses*. CO- by US Chamber of Commerce. Retrieved June 5, 2024, from <https://www.uschamber.com/co/run/finance/loan-types-for-nonprofit-businesses>
- Kagan, J. (n.d.). *What Is a Bridge Loan and How Does It Work, With Example*. Investopedia. Retrieved June 5, 2024, from <https://www.investopedia.com/terms/b/bridgeloan.asp>
- LENDonate Inc. (n.d.). *Borrowing Loan For Nonprofit Organizations | LENDonate*. Retrieved June 5, 2024, from <https://www.lendonate.com/borrowing>
- Nonprofit Business Loans: Top Funding Options for Charities. <https://www.nerdwallet.com/article/small-business/nonprofit-business-loans>
- Origination Fee: Definition, Average Cost, and Ways to Save. <https://www.investopedia.com/terms/o/origination-fee.asp>
- Vissers, S. (n.d.). *Loans For Nonprofits: How To Finance Your Nonprofit in 2024*. Merchant Maverick. Retrieved June 5, 2024, from <https://www.merchantmaverick.com/loans-for-nonprofits/>

## ANNEX V.

# Ligne de crédit bancaire (LOC)

## Guide Détaillé



### Qu'est-ce que le Préfinancement ?

L'impact de l'action anticipée dépend d'une action précoce et opportune. Toutefois, par défaut ou à cause de leur conception, les filières des donateurs ne sont souvent pas en mesure de mettre instantanément des fonds à la disposition des Sociétés Nationales pour leur permettre d'agir à temps. Lorsque les Sociétés Nationales organisent leur propre financement temporaire et immédiat, on parle de préfinancement. Celui-ci leur permet d'agir avant que les fonds des donateurs n'arrivent sur leur compte. Les Sociétés nationales disposent d'une variété d'instruments de préfinancement, y compris des solutions offertes par les banques comme **lignes de crédit (LOC)**.

OPTION	TYPE DE SOLUTION	DESCRIPTION
RÉAFFECTATION DU BUDGET TEMPORAIRE	Solution Pour La Société Nationale	La Société Nationale réaffecte des fonds provenant de programmes ou de lignes budgétaires existants pour couvrir les besoins de l'action anticipée. Il est entendu que ces fonds seront remboursés ultérieurement par des donateurs ou d'autres sources.
FONDS D'INTERVENTION D'URGENCE (ERF)	Solution Pour La Société Nationale	Un fonds interne est prévu par la Société Nationale pour répondre aux situations d'urgence. En cas de besoin, il peut être utilisé pour des actions anticipées.
SUBVENTION BILATÉRALE	Solution Pour Les Donateurs	Un donateur fournit directement des fonds à la Société Nationale pour financer des actions anticipées sans exiger de remboursement.
PRÊT BILATÉRAL	Solution Pour Les Donateurs	Un donateur accorde un prêt à la Société Nationale pour couvrir les coûts des actions anticipées. Ce prêt est remboursé une fois que d'autres financements ont été obtenus.
PRESTATAIRE DE SERVICES FINANCIERS (FSP) FINANÇÉ PAR UN DONATEUR	Solution Pour Les Donateurs S	Le donateur finance directement un prestataire de services financiers (PSF) qui distribue des subventions en espèces pour des actions anticipées au nom de la Société Nationale.

OPTION	TYPE DE SOLUTION	DESCRIPTION
FOURNISSEUR DE BIENS FINANCÉS PAR DES DONATEURS	Solution pour les donateurs	Le donateur paie les biens nécessaires à l'action anticipée directement au fournisseur, ce qui accélère le processus d'approvisionnement.
PRÊT BANCAIRE	Solutions bancaires	La Société Nationale obtient un prêt auprès d'une banque traditionnelle pour couvrir les coûts de l'action anticipée, remboursé une fois que d'autres fonds sont disponibles.
LIGNE DE CRÉDIT BANCAIRE (LDC)	Solutions bancaires	Une ligne de crédit préétablie avec une banque qui permet à la Société Nationale de tirer des fonds selon ses besoins, les intérêts n'étant perçus que sur le montant utilisé.
LIGNE DE CRÉDIT (LDC) DE PRESTATAIRE DE SERVICES FINANCIERS (PSF)	Solutions pour les fournisseurs de services	La Société Nationale et le PSF conviennent de retarder le paiement de la distribution d'argent jusqu'à ce que des actions précoces aient eu lieu, ce qui permet d'utiliser les fonds à l'avance.
DELAIS DE PAIEMENT DU PSF RETARDES	Solutions pour les fournisseurs de services	Le PSF fournit des liquidités aux bénéficiaires et accepte d'être payé plus tard.
LIGNE DE CRÉDIT (LOC) POUR FOURNISSEUR DE BIENS	Solutions pour les fournisseurs de services	La Société Nationale met en place une ligne de crédit avec un fournisseur de marchandises, ce qui lui permet de recevoir des marchandises à l'avance et de les payer à une date ultérieure.
LE FOURNISSEUR DE BIENS A RETARDE LES CONDITIONS DE PAIEMENT	Solutions pour les fournisseurs de services	Le fournisseur fournit des biens aux bénéficiaires et accepte d'être payé plus tard.

## LIGNE DE CRÉDIT (LOC)

Une ligne de crédit (LOC) est un produit de préfinancement proposé par une institution bancaire, un prestataire de services financiers ou une institution financière de développement communautaire. Il s'agit d'un montant fixe pré-approuvé auquel une Société nationale (SN) a accès à tout moment et pour n'importe quelle raison. Toute somme d'argent peut être retirée en une seule ou en plusieurs fois, à condition de ne pas dépasser un montant fixe. L'argent peut être remboursé immédiatement ou sur une certaine période. La LOC reste souvent en place pendant 12 mois et est renouvelée chaque année. La SN n'est facturée que lorsqu'elle utilise la marge de crédit. Toutefois, certaines institutions financières facturent des frais de mise en place et de maintenance. Les intérêts commencent à s'accumuler lorsque l'argent est retiré de la ligne de crédit. Contrairement à un prêt, les intérêts ne s'accumulent que sur le montant retiré et non sur le montant total approuvé pour la ligne de crédit. En général, ce taux d'intérêt est variable et peut changer en fonction de l'évolution des taux d'intérêt généraux. Cela peut rendre difficile la planification des coûts de la ligne de crédit. Le montant final que la SN devra rembourser peut changer au fil du temps. L'argent peut de nouveau être retiré une fois que la SN a remboursé une partie ou la totalité de l'argent déjà retiré. Une fois le montant remboursé, il n'y a plus de frais ni d'intérêts à payer.

La SN doit être approuvée par la banque afin d'obtenir une ligne de crédit. Une ligne de crédit peut être

garantie ou non garantie. Une LOC garantie nécessite un actif qui peut être utilisé comme garantie. Cela peut réduire le taux des frais ou des intérêts, mais le prêteur peut potentiellement prendre l'actif en cas de défaut de paiement de la ligne de crédit. Une ligne de crédit non garantie est plus courante et ne nécessite pas de garantie. Dans ce cas, les frais de LOC peuvent être plus élevés et le montant fixe du financement plus faible. La stabilité et l'historique de financement de la SN, sa relation avec la banque, les états financiers et les audits, les actifs et/ou les signataires personnels sont autant d'éléments qui influencent la décision de la banque d'offrir ou non une LOC à la SN et le montant fixe à offrir.

AVANTAGES	INCONVÉNIENTS
Accès à des fonds instantanés et continus.	Souvent plus difficiles à obtenir que les prêts.
Potentiellement un moyen de financer des projets dont les coûts ne sont pas clairs.	Les taux d'intérêt variables rendent plus difficile la prévision des coûts globaux.
Flexibilité similaire pour retirer de l'argent, mais avec des taux d'intérêt inférieurs à ceux des cartes de crédit ou des prêts.	Les lignes de crédit peuvent être soumises à divers types de frais, notamment des frais de transaction pour les prélèvements, des frais de gestion annuels et/ou des frais mensuels lorsque la LOC est active.
Peut être une LOC garantie ou non garantie	Collateral may be required for more competitive rates Des garanties peuvent être exigées pour obtenir des taux plus compétitif.
Les intérêts ne sont perçus que sur le montant retiré, et non sur le montant total de la ligne de crédit	Les lignes de crédit peuvent être renégociées fréquemment par la banque, ce qui modifie les taux d'intérêt et les frais de service.

## LES MÉCANISMES D'UNE LIGNE DE CRÉDIT

La SN peut accéder à l'argent de sa LOC en fonction des services convenus pendant la période de négociation et décrits dans l'accord de service. Voici quelques-uns des services les plus courants :

ACCÉDER AUX FONDS D'UNE LIGNE DE CRÉDIT	
<b>Retrait d'argent liquide</b>	La banque peut autoriser un retrait en espèces du compte LOC en fonction de l'accord conclu. Les signataires adaptés de la SN sont nécessaires pour effectuer ce retrait.
<b>Virement bancaire</b>	Le compte LOC transfère des fonds sur le compte d'une SN identifiée ; les paiements aux fournisseurs peuvent également être effectués directement à partir du compte LOC. Les transferts de fonds nécessitent l'approbation des signataires de la ligne de crédit.
<b>Vérification des comptes</b>	Certains services de LOC incluent la possibilité d'émettre un chèque sur le numéro de compte de la LOC. Les chèques doivent être signés par les signataires de la ligne de crédit.
<b>Carte de débit</b>	Certains services de LOC incluent la possibilité de disposer d'une carte de débit pour l'organisation associée au compte LOC. La carte de débit est délivrée aux signataires de la LOC.
<b>Code SWIFT</b>	La LOC peut fournir un code SWIFT pour le compte s'il est prévu d'envoyer/de recevoir des fonds internationaux directement sur le compte.
<b>Service de Découvert</b>	Les services LOC peuvent inclure un service de découvert. La SN dispose d'un compte courant auprès de la banque. La LOC est activée lorsque le compte chèque est à découvert et couvre le montant, ce qui peut être fait jusqu'à ce que la limite de la LOC soit atteinte. Les SN peuvent l'utiliser pour obtenir des fonds supplémentaires pour des projets ou des dépenses.

Le graphique ci-dessous montre comment une SN peut utiliser une LOC après l'activation d'un déclencheur de prévisions. Les cases bleues indiquent une éventuelle demande de paiement des SN pour les fonds de la LOC, tandis que les cases d'autres couleurs représentent les différentes manières dont les fonds pourraient être transférés de la banque aux SN.

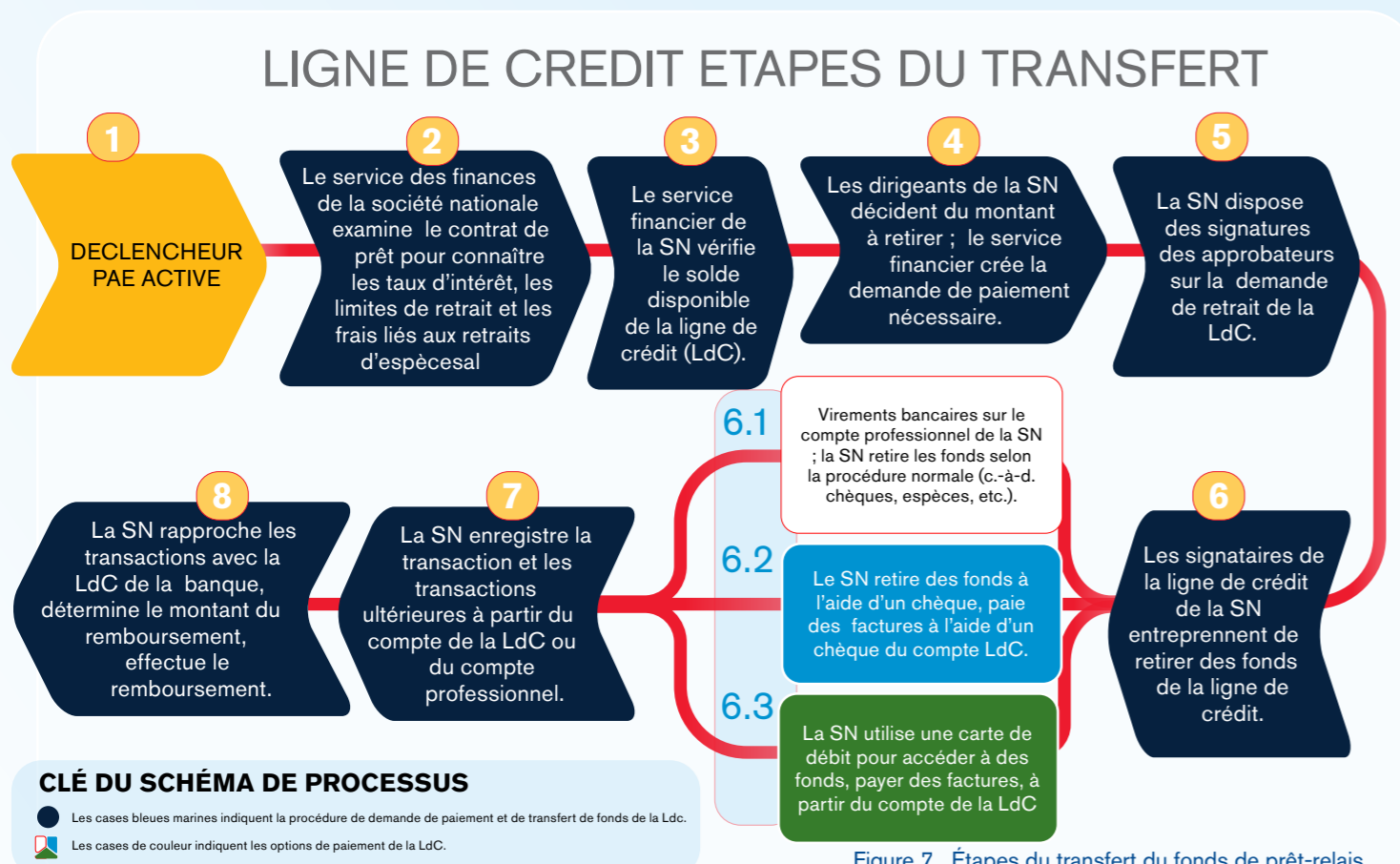


Figure 7. Étapes du transfert du fonds de prêt-relais

## CONTEXTES POUR LA LDC DANS L'ACTION ANTICIPÉE

Les solutions de ligne de crédit sont généralement plus adaptées à une couverture de financement à court terme. Bien que la ligne de crédit puisse être approuvée pour 12 mois, cette source de financement est généralement utilisée pour des coûts et des dépenses qui peuvent être remboursés plus rapidement. La ligne de crédit offre une solution à un problème temporaire de trésorerie lorsque certaines factures ou dépenses doivent être payées rapidement. Il s'agit également d'une solution courante pour les organisations dont les flux de revenus sont irréguliers et dont le financement provient de dons de fin d'année ou de crédits gouvernementaux. Une ligne de crédit n'est pas utilisée pour acheter un bien de grande valeur comme un véhicule ou un bâtiment. Bien qu'une ligne de crédit puisse aider à l'achat d'un bien inhabituel qui ne peut être couvert par un prêt, elle n'est généralement pas utilisée à cette fin. Il est plutôt utilisé pour les dépenses opérationnelles telles que les salaires du personnel, les coûts de location d'entrepôts temporaires, les frais de transport, les événements de formation et d'autres coûts moins importants.

Bien que les banques traditionnelles puissent hésiter à accorder une ligne de crédit à une organisation à but non lucratif, la Croix-Rouge et le Croissant-Rouge sont souvent des organisations à but non lucratif bien connues et respectées dans le pays. Si la situation économique et la structure juridique du pays sont relativement stables, les banques et les institutions financières sont susceptibles d'accorder une ligne de crédit à une SN. En outre, si la SN dispose de politiques de gestion financière bien organisées, avec des exigences régulières en matière de rapports, les institutions financières sont plus susceptibles d'approuver une ligne de crédit.

Les fonds d'action anticipée sont nécessaires pour les activités de préparation immédiates et les actions précoces. Elles se produisent généralement dans un délai de quelques heures à 90 jours. Dans les cas où la SN dispose d'un protocole d'action précoce (PAE) ou d'un plan d'action anticipée (PAA) approuvé ou validé, le préfinancement peut être reçu par la SN dans un délai d'un mois à compter de la survenance de l'événement. Si la SN utilise une ligne de crédit, le prélèvement de fonds auprès de la banque ou de l'institution financière peut avoir lieu dans les heures qui suivent le déclencheur de prévisions. Les fonds peuvent être remboursés dès que le préfinancement de la FICR ou d'un autre donateur parvient à la SN. Cette procédure peut se faire dans les 10 à 14

jours suivant le retrait des fonds de la ligne de crédit. La probabilité et le risque de coûts élevés associés à des taux d'intérêt ou à des frais importants sont réduits parce que le délai de financement est court. Une LdC peut également être retirée pour le montant nécessaire. Si des fonds sont disponibles à partir d'autres sources, comme une collecte de fonds locale ou la disponibilité de fonds de donateurs, il n'est pas nécessaire de retirer la totalité du montant. Il peut servir de source de financement supplémentaire. Cela fait de la LdC une solution précieuse à mettre en place pour la SN.

## ÉTAPES DE LA MISE EN PLACE D'UNE LIGNE DE CRÉDIT

1. Le Conseil d'administration de la Société nationale évalue ses besoins et les solutions possibles (voir le Guide pratique du préfinancement de l'action anticipée pour les Sociétés nationales) et détermine si une ligne de crédit est nécessaire.
2. Le Secrétaire général charge le service financier de rechercher des banques et des institutions susceptibles d'accorder une ligne de crédit à la SN.
3. Le service financier effectue les recherches nécessaires pour identifier les banques ou les institutions financières qui répondent le mieux aux besoins de la SN.
4. Le secrétaire général et le conseil d'administration décident de l'institution financière la plus favorable à la NS. Cela peut se faire par le biais d'une procédure de passation de marchés.
5. La direction de la SN soumet une demande de ligne de crédit auprès de l'institution financière choisie.
6. L'institution financière évalue la SN sur la base de ses antécédents financiers et des dossiers présentés.
7. La direction du SN et l'institution financière négocient un accord sur les conditions de la ligne de crédit.
8. La LdC est mise en place conformément aux exigences convenues, ce qui génère un compte LdC.
9. Le SN reçoit les instruments financiers (cartes, chèques, etc.) associés au compte LdC.
10. Le service financier et la direction de la SN élaborent toutes les politiques et procédures opérationnelles normalisées nécessaires à la gestion et à l'utilisation de la LdC.

## DOCUMENTS REQUIS POUR UNE LIGNE DE CRÉDIT

Lorsqu'une SN demande une ligne de crédit, la banque ou l'institution financière l'évalue dans quatre domaines clés : les garanties, les garanties personnelles, la cote de crédit et la situation financière. Les banques exigent souvent un examen des garanties pour une ligne de crédit garantie. La garantie peut être un bien que le SN possède ou un bien qu'un donateur s'engage à fournir. La garantie est l'une des pierres d'achoppement qui ont empêché les organisations d'obtenir une ligne de crédit bancaire traditionnelle, car de nombreuses organisations à but non lucratif ne disposent pas d'actifs ou de biens importants à utiliser comme garantie. Le deuxième domaine est celui de la garantie personnelle. La plupart des banques exigent que le signataire ait une crédibilité établie ou une cote de crédit personnelle. Le signataire de la ligne de crédit devient souvent person-

nellement responsable du remboursement de la ligne de crédit si la SN manque à ses obligations. Ces deux exigences peuvent être levées si la SN est cliente de la banque ou de l'institution financière depuis longtemps. Toutefois, la banque ou l'institution financière renoncera rarement à l'obligation de diligence qu'elle impose à la SN qui demande une ligne de crédit. La banque exigera souvent les relevés bancaires, les comptes de résultat, les bilans, les déclarations fiscales, les rapports d'audit et d'autres documents financiers de la SN. Si la SN et l'institution bancaire entretiennent depuis longtemps des relations généralement positives, la banque cherchera probablement à aider la SN à trouver une solution qui convienne le mieux à la situation. La banque peut adapter ses critères si les soldes bancaires et les transactions d'un NS montrent une stabilité sur une période plus longue, en particulier si la SN a été en mesure de rembourser des dettes ou des prêts antérieurs.

### DILIGENCE RAISONNABLE À L'ÉGARD DES INSTITUTIONS FINANCIÈRES

Institutionnel	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gouvernance : Structure de gestion claire ; contrôles internes et procédures opérationnelles normalisées stricts</li> <li>Statut d'enregistrement légal : Enregistrement approprié dans un pays où l'État de droit est efficace</li> <li>Conformité légale : L'entreprise respecte la législation relative à la lutte contre le blanchiment d'argent et le terrorisme</li> <li>Services d'appui : Solides capacités en matière d'administration et de ressources humaines</li> </ul>
Opérationnel	<ul style="list-style-type: none"> <li>Capacité à développer ou à fournir des produits financiers supplémentaires pour des montants plus importants</li> <li>Flexibilité : Adaptabilité aux besoins dynamiques de l'organisation</li> </ul>
Financier	<ul style="list-style-type: none"> <li>Conforme aux critères d'audit : Bonne situation financière</li> <li>États financiers : Niveaux adéquats de flux de trésorerie</li> <li>Déclaration fiscale de l'entreprise : Examen du risque financier associé à l'institution</li> <li>Réputation : L'institution financière jouit d'une solide réputation dans le pays</li> <li>Fiabilité : L'institution financière a prouvé qu'elle pouvait fournir de l'argent quand on le lui demandait (avis positifs des clients)</li> </ul>
Sécurité/Risques	<ul style="list-style-type: none"> <li>Assurance : Responsabilité en cas de perte de liquidités</li> <li>Conflit d'intérêts : Examen de l'institution financière ou de ses employés ayant un conflit d'intérêts dans le cadre de leurs activités avec l'organisation</li> </ul>
Service aux clients	<ul style="list-style-type: none"> <li>Résolution des problèmes : Volonté de traiter les problèmes de manière professionnelle et rapide</li> </ul>
Frais de service et taux d'intérêt	<ul style="list-style-type: none"> <li>Frais de service : Les commissions d'ouverture de dossier sont raisonnables par rapport à d'autres institutions</li> <li>Taux d'intérêt : Généralement fixes, ils sont raisonnables et comparables à ceux d'autres institutions proposant des produits de crédit-relais</li> <li>Frais d'entretien mensuels/annuels : Raisonnable et compétitif</li> </ul>

## SÉLECTION DES INSTITUTIONS FINANCIÈRES ET ACCORDS

Les institutions bancaires traditionnelles refusent souvent d'accorder une ligne de crédit aux organisations à but non lucratif. Les banques respectent les lois et réglementations nationales ainsi que les règles internes à leur entreprise. De nombreuses banques peuvent utiliser une combinaison de fonds publics et privés pour fournir des produits financiers à leurs clients. Ces normes peuvent être difficiles à respecter ou à prouver pour les emprunteurs non traditionnels, telle que la SN. Par exemple, les banques préfèrent une ligne de crédit garantie qui exige des actifs en guise de caution, ce que les petites Sociétés nationales n'ont pas. En outre, une institution bancaire peut exiger des dirigeants de l'organisation qu'ils demandent une ligne de crédit personnelle, obligeant l'employé à la rembourser si la SN ne peut pas le faire. Enfin, les institutions bancaires peuvent ajuster les taux d'intérêt en fonction de l'environnement économique d'une ville, d'une région ou d'une province du pays. Ces dernières années, de plus en plus d'institutions financières ont élargi leurs produits, ce qui permet aux organisations de choisir des institutions financières non traditionnelles pour leurs besoins de financement. Les institutions financières qui fournissent une LdC aux organisations à but non lucratif utilisent probablement des fonds privés, ce qui leur permet de s'affranchir de certaines lois et réglementations gouvernementales. Si cela permet d'élargir le choix des prêteurs, cela augmente le risque que des institutions financières illégales ou peu recommandables fournissent des services. Que le prêteur soit une banque traditionnelle ou une institution financière non traditionnelle, une SN (société nationale) devra consacrer beaucoup de temps à la recherche du prêteur. Il est préférable d'impliquer le département et le personnel des finances lorsqu'il s'agit d'exercer une diligence raisonnable à l'égard des institutions financières.

La SN peut demander une lettre de crédit lorsqu'elle est convaincue d'avoir trouvé la banque ou l'institution financière la mieux adaptée à sa situation. La banque tirera également les conclusions de son évaluation et fournira une lettre d'offre à la SN. Les négociations sur les détails sont menées entre les deux entités jusqu'à ce qu'un accord soit conclu. Pour la plupart des SN, cette négociation est menée par le département des finances ou le personnel. Si un bureau ou un personnel chargé des achats est disponible, il peut également être inclus en fonction des processus et des procédures de la SN

### CONTRÔLES FISCAUX

Toute solution de préfinancement comporte un certain niveau de risque. Une lettre de crédit présente un faible risque dans la mesure où il s'agit d'un service courant offert

par les banques et les institutions financières. Les fonds sont garantis par les propres politiques, procédures et assurance de la banque ou de l'institution financière. En outre, les banques traditionnelles peuvent bénéficier d'une protection supplémentaire de la part d'un programme d'assurance gouvernemental national pour les comptes ne dépassant pas un certain montant. Les banques disposent également d'importants contrôles internes et d'une surveillance qui garantissent que l'argent conservé sur le compte reste à l'abri des manipulations externes ou du vol. Les banques et les institutions financières peuvent offrir des protections supplémentaires pour identifier les achats ou les paiements frauduleux ou proposer un service d'opposition au paiement

Toutefois, les protections des banques et des institutions financières ne se substituent pas à la responsabilité des SN. Cependant, la SN doit disposer de contrôles internes solides pour gérer l'accès aux instruments financiers (chèques, cartes, etc.) liés au compte de la lettre de crédit. Étant donné qu'une lettre de crédit est un service bancaire, la SN utilisera probablement les mêmes contrôles internes que ceux qui s'appliquent à d'autres instruments financiers. Une lettre de crédit ne dispose pas de moyens de dissuasion intégrés contre la fraude, le gaspillage, l'abus ou le vol. Le seul élément dissuasif est la limite du montant des fonds pouvant être retirés. Une fois que les fonds sont soustraits aux garanties de la banque ou de l'institution financière, il appartient à la SN de sécuriser les fonds ou les instruments financiers permettant d'accéder à la lettre de crédit.

Parmi les contrôles qui peuvent être mis en place pour une lettre de crédit, on peut citer un solde minimum requis et un montant maximum de retrait. L'un des risques associés à une lettre de crédit est le désir de retirer un montant plus important que nécessaire parce qu'il est facilement disponible. Pour contrôler ce désir, la SN peut décider de conserver en permanence un montant minimum de fonds dans la lettre de crédit. Il s'agit d'argent qui n'est pas retiré ou utilisé, ce qui permet à la lettre de crédit d'être disponible pour des urgences futures. Ce solde minimum peut être basé sur une somme d'argent ou sur un pourcentage du montant total de la lettre de crédit. Cette décision est laissée à l'appréciation des dirigeants de la SN. Les dirigeants peuvent également choisir de limiter le montant des fonds pouvant être retirés en une seule fois. Bien que la banque ou l'institution financière autorise le retrait du montant total de la lettre de crédit en une seule transaction, la SN peut mettre en place un contrôle interne qui limite le montant des fonds par transaction ou le nombre de transactions qui peuvent être effectuées au cours d'une certaine période.

## ASSURANCE ET CONTRÔLE DE LA QUALITÉ

Une solution de préfinancement de la lettre de crédit ferait probablement l'objet d'un suivi similaire à celui des autres comptes bancaires et des instruments financiers qui leur sont associés. Toutefois, un contrôle supplémentaire peut être nécessaire en ce qui concerne le montant des fonds retirés, le taux d'intérêt courant et les frais de service associés à la lettre de crédit. Contrairement à d'autres solutions de préfinancement, une lettre de crédit n'accumule des intérêts que lorsqu'elle est retirée. Les intérêts ne sont pas payés sur le montant total de la lettre de crédit, mais uniquement sur le montant utilisé. Toutefois, le taux d'intérêt est probablement variable dans le cas d'une lettre de crédit. Cela peut être différent d'un prêt bancaire avec un taux d'intérêt fixe, un pourcentage prévisible qui est ajouté chaque mois au capital du prêt. Une lettre de crédit peut être assortie d'un taux d'intérêt variable, ce qui signifie que le coût associé est imprévisible. Pour ce faire, le personnel financier de la SN devra surveiller les avis de modification des taux d'intérêt émis par les banques. La lettre de crédit peut devenir une solution de préfinancement coûteuse en raison de son taux d'intérêt variable.

Une lettre de crédit n'est utile que lorsque des fonds sont immédiatement disponibles et peuvent être utilisés pour répondre à un besoin urgent. Si les fonds de la lettre de crédit ont été retirés jusqu'à la limite maximale, ils ne seront pas disponibles pour les urgences tant que la lettre de crédit n'aura pas été remboursée jusqu'à un certain niveau. Le personnel financier doit contrôler régulièrement le solde du compte de la lettre de crédit afin de s'assurer qu'il reste un solde pour les besoins d'urgence futurs. Le plan de remboursement est lié au solde du fonds. La SN doit disposer d'un plan de paiement clairement défini pour réapprovisionner sa lettre de crédit. Le personnel financier peut avoir besoin de s'assurer que le plan de paiement est en place et qu'il est respecté dans les délais. Un rapport mensuel ou trimestriel de la lettre de crédit peut être exigé par la direction ou le conseil d'administration d'une SN. Ce rapport indique généralement le montant total de la lettre de crédit, le montant retiré, le montant remboursé, les intérêts et les frais associés à ce jour, ainsi que les paiements en retard conformément au plan de paiement établi par l'organisation.

## CONCLUSION

Alors que les institutions bancaires traditionnelles ont hésité dans le passé à fournir une ligne de crédit aux organisations à but non lucratif, les institutions financières non traditionnelles répondent à la demande du marché. Les organisations à but non lucratif disposent aujourd'hui de

plus de services financiers que les années précédentes. Les organisations à but non lucratif deviennent également habiles à utiliser des services et des produits financiers auparavant réservés aux entreprises. Si cette tendance se poursuit, les possibilités de solutions de préfinancement se multiplieront pour les SN. Une ligne de crédit doit être soigneusement évaluée par une SN. Cependant, la lettre de crédit s'est avérée une solution efficace pour de nombreuses organisations à but non lucratif qui ont besoin d'une injection rapide de liquidités ou de fonds de fonctionnement pour faire face à une situation d'urgence ou simplement pour combler un déficit de financement à court terme. En raison de la nature de la lettre de crédit, elle semble être une solution viable, souhaitable et réalisable qu'une SN peut utiliser pour répondre à ses besoins de préfinancement d'actions anticipées à court terme.

## Références

- 10 Emergency Funding Sources for Nonprofits. <https://financingsolutionsnow.com/funding-sources-for-nonprofits/>
- How Can a Nonprofit Qualify for and Use a Line of Credit? <https://grantstation.com/gs-insights/How-Can-a-Nonprofit-Qualify-for-and-Use-a-Line-of-Credit>
- Lines of Credit: When to Use Them and When to Avoid Them <https://www.investopedia.com/articles/personal-finance/072913/basics-lines-credit.asp>
- Line of Credit (LOC) Definition, Types, and Examples <https://www.investopedia.com/terms/l/lineofcredit.asp>
- Withdrawing Cash from Your Line of Credit: A Comprehensive Guide <https://www.nationalbusinesscapital.com/blog/withdraw-cash-from-line-of-credit/>