



# PRÉPARATION DES SOCIÉTÉS NATIONALES ET PROGRAMMES DE TRANSFERTS MONÉTAIRES ET/OU DE DISTRIBUTION DE BONS

Note d'orientation

Janvier 2024



## **Intégrer la préparation aux programmes de transferts monétaires et/ou de distribution de bons dans le mécanisme de Préparation des Sociétés nationales pour des interventions efficaces**

Les équipes de la Fédération internationale chargées de la préparation des Sociétés nationales et des programmes de transferts monétaires et/ou de distribution de bons (PTMDB) ont élaboré cette note d'orientation afin de proposer des options pour l'intégration de ces programmes dans leur approche de la Préparation pour des interventions efficaces (PIE). L'objectif est de renforcer les capacités globales d'intervention des Sociétés nationales.

Cette note d'orientation est destinée aux Sociétés nationales qui s'emploient à améliorer ou planifient d'améliorer leurs capacités de PTMDB dans le droit fil du mécanisme de Préparation pour des interventions efficaces. Elle peut leur donner des informations sur les moyens d'intégrer les PTMDB dans leurs plans de préparation et d'intervention. Par la suite, elle pourra être étoffée et inclure les bonnes pratiques et les enseignements tirés des Sociétés nationales, ainsi que leurs expériences de l'intégration des PTMDB dans le mécanisme de Préparation pour des interventions efficaces.

### **En quoi consiste l'approche de la Préparation des Sociétés nationales pour des interventions efficaces ?**

La fréquence, l'ampleur, la durée et la complexité croissantes des crises humanitaires ont mis en lumière et renforcé le rôle essentiel des acteurs locaux dans la préparation aux catastrophes, les interventions, le relèvement et la réduction des risques. Des éléments démontrent qu'investir dans les capacités à long terme des acteurs locaux est non seulement efficace financièrement mais a également de grandes chances de donner lieu à des actions humanitaires plus efficaces, pertinentes, responsables et durables.

C'est cette idée que renferme l'approche de la [Préparation des Sociétés nationales pour des interventions efficaces \(PIE\)](#), qui vise à renforcer leurs capacités d'intervention et à garantir leur rapidité et leur bonne coordination, ainsi que leur pertinence. Cette approche tire sa dynamique de décennies d'expérience collective et d'enseignements tirés de différents mécanismes, y compris l'initiative Sociétés nationales bien préparées, les évaluations/renforcements des capacités d'intervention en cas de catastrophe et les mécanismes nationaux de préparation et d'intervention en cas de catastrophe.

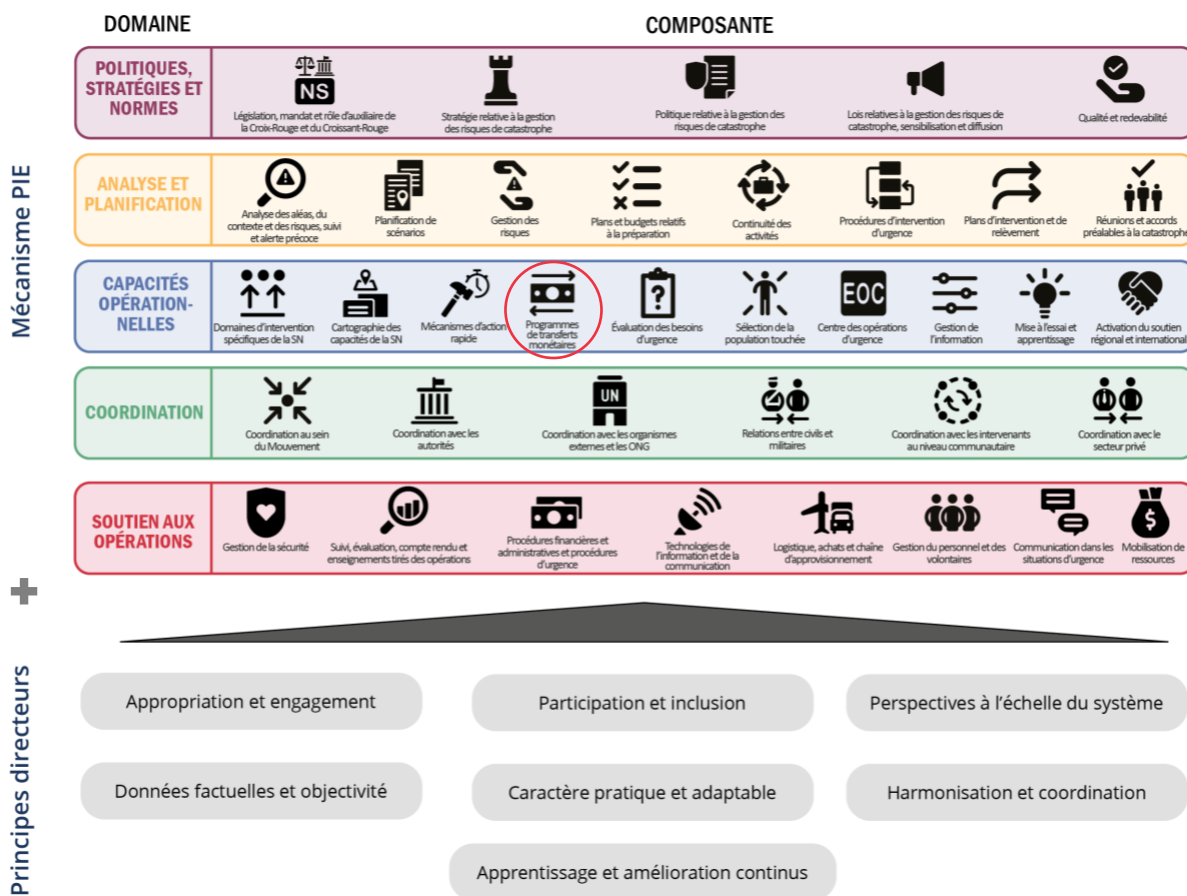
L'approche PIE est une approche globale et cyclique qui s'intéresse aux différents éléments constitutifs des systèmes de préparation, d'action anticipative et d'intervention des Sociétés nationales ; elle leur fournit les outils nécessaires à une analyse approfondie de leurs capacités, points forts et points faibles du moment. Cette analyse de niveau

global est également une source d'informations importantes pour les Sociétés nationales et leur offre la possibilité de se pencher sur leurs processus, systèmes et équipes existants, ce qui leur permet d'évaluer leur préparation et leurs interventions en cas de catastrophe et de crise. Elle alimente en outre l'élaboration des plans de travail ultérieurs liés au renforcement de leurs capacités d'intervention.

Le [mécanisme de PIE](#), quant à lui, contient un ensemble de normes, de composantes et de points de repère communs destinés à aider les Sociétés nationales à déterminer le meilleur moyen d'atteindre leurs objectifs en matière d'interventions efficaces. Il comprend également des éléments spécifiques pour les épidémies ; le climat et l'environnement ; la résilience urbaine ; ainsi que les migrations et les déplacements. Constitué de cinq domaines interdépendants subdivisés en 37 composantes, il représente les éléments fondamentaux de l'approche PIE. Ces cinq domaines constituent les principaux éléments de tout mécanisme d'intervention d'une Société nationale. Ils reflètent :

- l'identité de la Société nationale (politique, stratégie et normes) ;
- les efforts déployés par la Société nationale pour se préparer, s'informer et être à même de se mobiliser dans son propre contexte opérationnel (analyse et planification) ;
- la façon dont la Société nationale fonctionne par anticipation et intervient en cas d'urgence (capacité opérationnelle) ;
- un ensemble de composantes décrivant les possibilités de coordination et de collaboration entre les Sociétés nationales et les communautés, les pouvoirs publics, les acteurs humanitaires et les acteurs du Mouvement international de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge (coordination) ; et
- la mesure dans laquelle les équipes des services d'appui de la Société nationale contribuent à fournir des interventions efficaces (appui opérationnel).

Figure 1 : Approche de la préparation des Sociétés nationales pour des interventions efficaces (mécanisme et principes directeurs)



Les programmes de transferts monétaires et/ou de distribution de bons constituent l'une des composantes du mécanisme de PIE, auquel ils ont été intégrés en 2017 pour satisfaire à l'objectif de la Fédération internationale de déployer plus largement ces programmes afin de toucher les populations les plus vulnérables rapidement et à grande échelle. Par sa nature, le mécanisme de PIE favorise et catalyse une approche des systèmes intersectorielle, intégrée et fondée sur des données probantes.

## Qu'est-ce que la préparation aux programmes de transferts monétaires et/ou de distribution de bons ?

Depuis plus de vingt ans, la Fédération internationale met en place des [programmes de transferts monétaires et/ou de distribution de bons](#) (PTMDB) et investit dans la préparation à ces programmes. Le Mouvement dispose d'une vaste expérience en matière d'utilisation des PTMDB, qui permettent de faire face aux conséquences des chocs et de soutenir les initiatives de renforcement de la résilience des personnes et des ménages. Les PTMDB mis en œuvre par les Sociétés nationales permettent de répondre aux besoins essentiels comme aux besoins d'assistance dans différents domaines tels que le logement ou les moyens de subsistance, entre autres.

La Fédération internationale, qui s'est engagée à fournir 50 % de son aide humanitaire par le truchement de PTMDB d'ici à 2025, se trouve à un tournant décisif, car son objectif est d'assurer la poursuite de la mise en œuvre de ces programmes au travers de systèmes solides et responsables au niveau local, dans le respect des engagements pris au titre du Grand compromis.

La préparation aux PTMDB est un élément essentiel du renforcement des capacités des Sociétés nationales de déployer rapidement des PTMDB ajustables et de meilleure qualité, ce qui garantit que les besoins des populations touchées par des crises sont satisfaits de façon digne, appropriée et efficace<sup>1</sup>. Elle contribue également au développement organisationnel global de la Société nationale concernée, son objectif étant double : améliorer les compétences techniques de la Société nationale en matière de PTMDB, tout en renforçant ses capacités et ses systèmes opérationnels (par ex. : systèmes d'approvisionnement et de gestion des données, coordination interne et externe, etc.).

La préparation aux PTMDB s'articule autour de cinq domaines clés :

- **Engagement de la direction** : obtenir le soutien actif de la direction de la Société nationale aux PTMDB en tant qu'intervention possible, ainsi que son soutien à l'intégration de ces programmes, en s'appuyant sur une compréhension réaliste des niveaux actuels et actualisés des capacités de la Société nationale en matière de PTMDB et sur les ressources financières, les ressources humaines et l'investissement en temps qui seront probablement nécessaires pour la préparation aux PTMDB.
- **Processus, systèmes et outils** : garantir que la mise en œuvre des PTMDB par la Société nationale soit guidée par des procédures opérationnelles standard à jour et intégrer les PTMDB dans tous les processus, systèmes et outils du cycle de gestion des catastrophes.
- **Capacités en matière de ressources financières et humaines** : garantir la libération, en temps opportun, des fonds de la Société nationale destinés au PTMDB, ainsi que le recensement et la satisfaction des besoins en développement des capacités du personnel et des volontaires liées au PTMDB.
- **Engagement des communautés et redevabilité à leur égard, coordination et partenariats** : garantir que la préparation aux PTMDB et la mise en œuvre d'un PTMDB accordent une place centrale aux besoins des populations touchées dans les activités des Sociétés nationales ; garantir en outre que la capacité des

---

<sup>1</sup> *Theory of Change – Cash and Voucher Assistance Preparedness* <https://cash-hub.org/resource/theory-of-change-cash-and-voucher-assistance-preparedness/>



différentes parties prenantes des PTMDB est exploitée au mieux au travers de mécanismes de coordination et de partenariats qui renforcent le travail de la Société nationale.

- **Tests, enseignements et améliorations** : tester les investissements dans la préparation aux PTMDB, garder une trace des progrès réalisés et des domaines prioritaires pour la poursuite des investissements et garantir que la mise en œuvre des PTMDB alimente l'apprentissage.

Il convient de souligner que la préparation aux PTMDB est une initiative continue visant à intégrer ces programmes dans les outils, systèmes et procédures des Sociétés nationales et à accroître l'adhésion et le soutien de l'organisation à leur égard, tant au niveau du siège qu'au niveau des sections.

Il est reconnu que la préparation aux PTMDB a amélioré les capacités globales des Sociétés nationales qui se sont engagées dans cette voie et leur a permis de bien se positionner dans leur pays. En voici quelques exemples :

- la Croix-Rouge du Kenya, qui copréside le groupe national de travail sur les transferts monétaires ;
- la Croix-Rouge libanaise, institution tête de file du Liban sur les PTMDB ;
- le Croissant-Rouge du Bangladesh, qui met simultanément en œuvre plusieurs PTMDB ;
- la Croix-Rouge philippine, pour laquelle les PTMDB constituent une intervention essentielle ;
- la Société du Croissant-Rouge du Kirghizistan, qui soutient les Sociétés nationales voisines dans leur préparation aux PTMDB.

Nombre de Sociétés nationales sont également considérées comme de solides acteurs en matière de transferts monétaires dans leur pays, et certaines ont renforcé leur rôle d'auxiliaires de leurs gouvernements respectifs en alignant leurs programmes d'aide humanitaire sur les systèmes nationaux de protection sociale. Certaines se sont déjà lancées dans le renforcement de leurs capacités globales de PIE (de plus amples informations sont disponibles [ici](#)).

## Comment intégrer la préparation aux PTMDB dans l'approche PIE ?

L'approche PIE est une approche holistique et complète visant à améliorer les **capacités organisationnelles d'intervention**. La préparation aux PTMDB, quant à elle, fournit un soutien plus **approfondi** et **spécialisé**, qui permet aux Sociétés nationales de mettre en œuvre des PTMDB rapidement et à l'échelle voulue.

Les efforts de préparation déployés dans le cadre d'un PTMDB et/ou de la PIE consolident les mécanismes de coordination internes et externes, renforcent les capacités individuelles et organisationnelles de garantir des programmes de qualité techniquement solides et contribuent à des systèmes intégrés. Il est crucial que toutes les activités de préparation aux PTMDB soient alignées sur les plans stratégiques et opérationnels de la Société nationale.

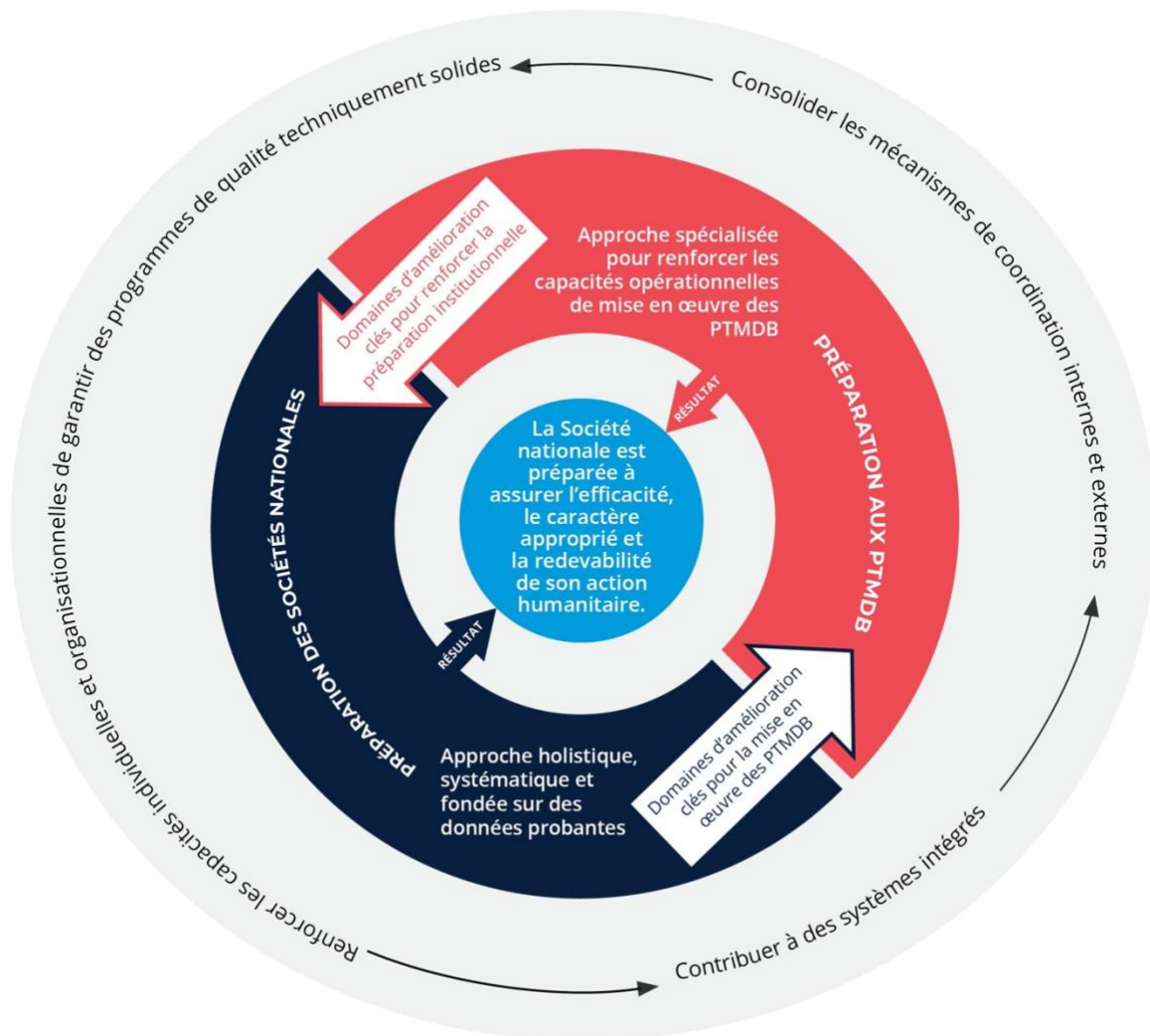
Le mécanisme de PIE est la pièce maîtresse de l'approche. Grâce à la représentation structurelle des systèmes et des processus qu'il fournit, les Sociétés nationales peuvent fonctionner dans les périodes de crise et, plus spécifiquement, elles peuvent faire face aux situations d'urgence. La composante PTMDB du mécanisme tirant profit des interrelations entre les différentes composantes, les Sociétés nationales peuvent mettre en œuvre des PTMDB rapidement et à l'échelle souhaitée.

Le mécanisme permet d'utiliser un langage standard pour examiner les principales composantes de la capacité d'intervention et de préparation des Sociétés nationales, pour établir des priorités et investir dans ces composantes. Il permet également de favoriser l'apprentissage continu. Ces points sont tout aussi importants concernant les activités de préparation qu'une Société nationale devra engager en vue de mettre en œuvre des PTMDB.

Qu'une Société nationale s'engage dans un processus de PIE en vue d'un renforcement complet de ses capacités (planification à long terme), ou qu'elle se prépare à court terme pour des catastrophes saisonnières, ou bien qu'elle doive identifier des mesures essentielles pour une action immédiate dans le cadre d'une opération d'urgence (quelle que soit l'ampleur de celle-ci), la mise en œuvre du mécanisme de PIE peut lui apporter un soutien inestimable pour établir des priorités en matière de renforcement de ses capacités d'intervention.

La PIE et la préparation aux PTMDB s'appuient sur des diagnostics pour évaluer les capacités d'intervention d'une Société nationale ; elles utilisent des systèmes de notation basés sur des attributs et permettent de quantifier et de valider les résultats. L'exactitude de ces diagnostics, qui comprennent des données objectives et des évaluations qualitatives, est cruciale. C'est ce qui permet aux Sociétés nationales de faire le point sur les domaines prioritaires pour ensuite investir les ressources nécessaires afin de garantir une amélioration continue de l'organisation.

Figure 2 : La préparation aux PTMDB dans le cadre de la préparation des Sociétés nationales



Au niveau des résultats, les composantes peu performantes repérées au cours du processus de PIE d'une Société nationale peuvent constituer des signaux d'alerte qui doivent être pris en compte et donc faire l'objet d'une analyse et éventuellement d'un appui supplémentaires lors des activités de préparation aux PTMDB. De même, les résultats issus de l'évaluation de la préparation aux PTMDB peuvent être utilisés en tant que validation supplémentaire des résultats de la PIE, pour garantir la pertinence et/ou indiquer des variations au niveau de la capacité globale de la Société nationale<sup>2</sup>.

<sup>2</sup> Il convient de noter que les difficultés liées à la préparation aux PTMDB — lacunes dans les ressources humaines, les systèmes de financement, le matériel et l'infrastructure — reflètent souvent des lacunes organisationnelles plus importantes, nécessitant des financements extérieurs au champ de la préparation aux PTMDB. La PIE offre des occasions de soulever ces questions et de créer des liens plus larges entre les activités de préparation et le développement de la Société nationale.



## Comment mettre en œuvre la préparation aux PTMDB conformément à l'approche PIE ?

Le chapitre qui suit fournit un aperçu des scénarios possibles pour intégrer la préparation aux PTMDB dans l'ensemble du processus de PIE (de l'orientation à la mise en œuvre/action et à la redevabilité). Étant donné que dans la plupart des cas, et en fonction des priorités de la Société nationale, la préparation aux PTMDB et la PIE sont menées indépendamment l'une de l'autre, ces scénarios fournissent des orientations générales pour faire en sorte que ces deux processus de renforcement des capacités puissent se nourrir mutuellement de leurs résultats respectifs.

*Scénario 1 : Une Société nationale a lancé une préparation aux PTMDB et va s'engager dans un processus de PIE OU une Société nationale a démarré le processus de PIE et va entamer une préparation aux PTMDB.*

Dans ce scénario, les actions répertoriées ci-dessous doivent être prises en considération et mises en œuvre.

- Garantir l'adhésion stratégique de la direction de la Société nationale et son engagement permanent à l'égard de la préparation aux PTMDB et du processus de PIE.
- SOIT le référent PTMDB de la Société nationale devrait contribuer activement à la définition de l'orientation, à l'évaluation et au développement du plan d'action de la PIE, ainsi qu'à la mise en œuvre des mesures de préparation recensées, SOIT le référent Préparation organisationnelle de la Société nationale devrait contribuer activement à l'évaluation et au développement du plan d'action de préparation aux PTMDB.
- Lors de l'élaboration des plans d'action, les référents PTMDB et Préparation organisationnelle devraient dresser la liste des principaux domaines dans lesquels les plans/activités et les évaluations relatifs à la PIE ou à la préparation aux PTMDB pourraient être utiles lors de l'élaboration des plans d'action respectifs. Le rapport d'évaluation existant (préparation aux PTMDB/PIE) devrait être examiné aux fins de l'analyse des données/preuves. De plus, les enseignements tirés des opérations devraient être pris en compte.
- Le référent Préparation organisationnelle, en consultation étroite avec le référent PTMDB, intègre le plan d'action pour la préparation aux PTMDB, dans les plans stratégiques et opérationnels de la Société nationale ou d'autres plans d'action le cas échéant afin de pouvoir effectuer le suivi des progrès.
- Le référent Préparation organisationnelle reste chargé du suivi des activités de préparation, mais c'est au référent PTMDB qu'incombe la responsabilité générale de la préparation aux PTMDB dans le cadre des plans de la Société nationale.

- Les référents Préparation organisationnelle et PTMDB devraient être respectivement inclus dans les groupes de travail techniques sur les PTMDB et sur la Préparation organisationnelle. Tous deux devraient recevoir une formation appropriée et des informations régulières.
- Le référent PTMDB devrait participer activement aux réunions sur la préparation organisationnelle et dresser la liste des domaines où les PTMDB pourraient être intégrés.
- Le référent Préparation organisationnelle devrait veiller à l'intégration des PTMDB dans les plans nationaux d'urgence et d'intervention en cas de catastrophe, les formations des équipes nationales d'intervention et toute autre activité de préparation pertinente.
- Il convient de garantir la participation des référents PTMDB et Préparation organisationnelle aux examens et évaluations périodiques pour qu'ils puissent apporter leurs contributions et retours d'information respectifs aux études/examens.

### *Scénario 2 : Une Société nationale s'engage simultanément dans la préparation aux PTMDB et le processus de PIE.*

Dans ce scénario, les actions répertoriées ci-dessous doivent être prises en compte et mises en œuvre.

- Garantir l'adhésion stratégique de la direction de la Société nationale et son engagement permanent à l'égard de la préparation aux PTMDB et du processus de PIE, conformément aux stratégies et plans existants de la Société nationale.
- Si différents référents sont désignés pour la préparation aux PTMDB et la PIE, organiser une réunion initiale de coordination pour faciliter la planification d'actions communes qui permettent de combiner et de rationaliser les deux processus de préparation.
- Il est important de garder à l'esprit que le processus de PIE vise à améliorer la capacité globale d'intervention de la Société nationale, alors que la préparation aux PTMDB est davantage tournée vers l'amélioration des capacités existantes à déployer rapidement les PTMDB à l'échelle voulue. Lors de la préparation de la phase d'évaluation, la Société nationale doit décider de la meilleure façon d'organiser simultanément ces deux types de diagnostics afin de disposer de suffisamment de temps pour identifier ses points forts et ses points faibles et d'atteindre ses objectifs en matière de préparation.
- Un atelier d'auto-évaluation de la préparation aux PTMDB peut être organisé séparément, mais il est important que les résultats du processus de préparation soient intégrés dans les plans généraux de la Société nationale.

- Si la Société nationale dispose de différents référents pour les PTMDB et la Préparation organisationnelle, ceux-ci devraient être respectivement inclus dans les groupes de travail techniques sur la Préparation organisationnelle et sur les PTMDB. Les référents devraient participer activement aux initiatives de préparation pertinentes durant tout le processus. Tous deux devraient recevoir une formation appropriée et des informations régulières.
- Le référent Préparation organisationnelle conserve la responsabilité globale du processus de PIE, mais c'est au référent PTMDB qu'incombe la responsabilité générale de la préparation aux PTMDB.

Les activités de suivi des deux scénarios, qui offrent des possibilités de complémentarité et de cohérence accrues sont les suivantes :

- instaurer les PTMDB comme composante transversale (par ex. : inclure la faisabilité des transferts monétaires dans l'évaluation des besoins d'urgence, envisager la possibilité de transferts monétaires durant les séances de distribution, assurer le suivi du marché, tenir compte des PTMDB dans la gestion des informations/données, etc.) lors des formations en préparation aux interventions ;
- promouvoir les PTMDB comme l'une des options d'intervention lors de l'élaboration des plans d'intervention et/ou d'urgence ;
- élaborer des outils d'évaluation et de suivi et d'évaluation (M&E) qui tiennent compte des PTMDB ;
- envisager des solutions de gestion des données pouvant être utilisées également dans le cadre d'interventions sous la forme de PTMDB ;
- garantir l'inclusion des PTMDB en tant que composante clé des stratégies et des politiques de gestion des risques de catastrophe, de communication et de mobilisation des ressources lors de leur élaboration ;
- lors de l'évaluation des capacités de gestion des informations et des données de la Société nationale, veiller à ce que les activités de préparation aux interventions tiennent compte de la protection et de la sécurité des données, ainsi que des liens avec les prestataires de services financiers ;
- tenir compte des accords conclus avec les prestataires de services financiers lors des réunions et des accords antérieurs à la catastrophe ;
- faire en sorte que les référents Préparation organisationnelle et PTMDB organisent/participent activement aux réunions de préparation les concernant et qu'ils recensent les domaines dans lesquels les PTMDB peuvent être intégrés dans la Préparation organisationnelle et vice versa (par ex. : équipes d'intervention d'urgence aux niveaux national et des sections, et d'autres formations et orientations pertinentes en matière de PTMDB) ;
- garantir la participation des référents PTMDB et Préparation organisationnelle aux examens périodiques, à l'examen des enseignements tirés des opérations et aux évaluations des opérations, pour qu'ils puissent apporter leur point de vue.

### *Scénario 3 : Une Société nationale entame une évaluation rapide de sa capacité d'intervention dans le cadre du processus de PIE et engage le processus de préparation aux PTMDB – exigences minimales*

Dans les situations d'urgence, les Sociétés nationales doivent vérifier l'état présent de leur capacité d'intervention et identifier les points forts et les blocages potentiels susceptibles d'entraver les transferts monétaires ou toute autre intervention. Pour une Société nationale qui intervient lors d'une catastrophe ou d'une crise, il est crucial que ces deux processus se complètent.

#### **En quoi consiste la vérification de la capacité d'intervention rapide associée à la PIE ?**

L'[évaluation rapide de la capacité d'intervention dans le cadre du processus de PIE](#) consiste en 19 questions clés destinées à faire le point sur les systèmes et les processus essentiels dont une Société nationale a besoin pour être fonctionnelle et intervenir efficacement au cours des phases initiales d'une situation d'urgence.

#### **Qu'est-ce que la préparation aux PTMDB - exigences minimales ?**

La [Préparation aux PTMDB – exigences minimales](#) est une version adaptée des normes existantes aux fins de la préparation aux PTMDB. Son objectif est d'apporter un appui aux Sociétés nationales envisageant une intervention sous la forme de PTMDB pour qu'elles puissent répondre aux exigences minimales en la matière et déployer ces programmes rapidement et de façon responsable et efficace. L'objectif initial devrait être de s'assurer que la Société nationale dispose d'une **capacité suffisante** pour évaluer la faisabilité du PTMDB, concevoir, mettre en œuvre et contrôler le programme, et garantir que les systèmes requis sont en place.

Dans ce scénario, les éléments énumérés ci-dessous devraient être pris en compte et mis en œuvre.

Avant ou pendant la phase initiale de l'intervention

- Garantir l'adhésion stratégique et opérationnelle de la direction de la Société nationale, ainsi que son approbation pour réaliser les deux vérifications (évaluation rapide de la capacité d'intervention et enquête sur les exigences minimales en matière de la préparation aux PTMDB).
- Effectuer l'évaluation rapide de la capacité d'intervention et l'enquête sur les exigences minimales en matière de préparation aux PTMDB afin de lister les lacunes et les actions immédiates nécessaires.
- Élaborer un court plan d'action pour la Société nationale afin qu'elle comble les lacunes recensées lors de l'évaluation rapide et de l'enquête ; les ressources

nécessaires à cet effet doivent impérativement être intégrées dans l'allocation du DREF, l'appel d'urgence ou tout autre mécanisme de financement d'urgence.

- Si deux référents sont désignés, le référent Préparation organisationnelle/capacité d'intervention et le référent PTMDB devraient respectivement faire partie des groupes de travail technique chargés des PTMDB et de la Préparation organisationnelle. Les deux référents devraient participer activement aux initiatives pertinentes de préparation/d'intervention durant toute la durée du processus. Tous deux devraient recevoir des informations régulières concernant l'intervention.

### Pendant l'intervention

- Les deux référents devraient aider la Société nationale ou l'équipe des opérations à mettre en œuvre les points d'action clés aux fins de combler les lacunes ou d'identifier d'autres solutions possibles (solutions rapides) et garantir ainsi l'efficacité et la qualité de l'intervention.
- Le référent Capacité d'intervention de la Société nationale reste responsable du suivi des activités de renforcement de l'intervention, conjointement avec le coordonnateur de l'intervention ou le responsable des opérations, mais c'est au référent PTMDB qu'incombe la responsabilité globale de la composante préparation aux PTMDB du plan d'intervention de la Société nationale.

### Une fois l'intervention terminée ou la phase d'urgence passée

- Veiller à ce que les activités de préparation organisationnelle et de préparation aux PTMDB de la Société nationale se retrouvent dans les enseignements tirés de l'opération.
- Revenir sur le plan d'action et repérer les activités nécessitant le soutien de la direction au titre des activités de préparation à long terme.
- Si la Société nationale a entamé un processus de PIE et de préparation aux PTMDB, son plan de travail lié à la préparation et son plan d'action lié à la préparation aux PTMDB doivent être adaptés de façon à refléter les enseignements correspondants et à y intégrer des actions clés à long terme.
- Si ce n'est pas le cas, les enseignements opérationnels devront être consignés et utilisés à des fins d'argumentation auprès de la direction de la Société nationale en vue de son engagement dans les processus de PIE et de préparation aux PTMDB.