

## Étude de cas



# Développement logistique Gestion des dons en nature avec le secteur privé : approches adoptées par la Croix-Rouge Espagnole

## Contexte et portée

Les opérations de dons en nature peuvent être un atout pour les Sociétés nationales, car elles sont planifiées en dehors du chaos des situations d'urgence. Ce contexte laisse suffisamment de temps pour examiner le coût et la qualité des processus d'identification, de gestion et de distribution.

Les dons peuvent réduire la pauvreté et les inégalités, mais les dons en nature entraînent des coûts pour l'organisme bénéficiaire. Les dons en nature des grandes entreprises peuvent faire partie des plans d'intervention des Sociétés nationales de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge dans leurs stratégies à court et moyen terme. Cependant, les dons en nature nécessitent une chaîne d'approvisionnement et une gestion logistique solides afin d'être efficace en cas de catastrophe. De plus, sous l'égide du changement climatique et des objectifs de développement durable (ODD), une réutilisation accrue des produits peut réduire l'empreinte carbone dans les activités de la Croix-Rouge et Croissant-Rouge.

En raison de la crise économique mondiale, de nombreuses entreprises du monde entier détiennent des stocks excédentaires qui ne peuvent être vendus pour diverses raisons. Il se peut que des articles ne passent pas le contrôle qualité, qu'ils aient été mal conditionnés, qu'ils soient hors saison ou qu'ils aient été remplacés par de nouveaux produits. De plus, des stocks excédentaires peuvent apparaître lors des liquidations de sociétés. Quelle qu'en soit la raison, les entreprises "brûlent" occasionnellement leurs excédents de stock (en utilisant l'incinération comme procédé de gestion des déchets), ce qui augmente la pollution et l'empreinte carbone globale.

Certaines autorités, telles que l'Union européenne, proposent des règlements visant à interdire la destruction des stocks excédentaires encore utilisables par les consommateurs, notamment les denrées alimentaires et les vêtements.

Par conséquent, dans un contexte de surproduction dans beaucoup de pays, et compte tenu de la volonté des producteurs de bien gérer les inventaires excédentaires, les dons en nature sont une option qui réduit les coûts de manutention et d'entreposage des compagnies donatrices.

En 2016, la Croix-Rouge Espagnole (CR Espagnole) s'est lancée dans un projet intitulé : "Système centralisé des dons en nature". Ce projet visait à aider plus de 200 000 personnes par an dans plus de 1 000 antennes locales et bureaux de la CR Espagnole à travers le pays. La CR Espagnole visait à lier les grandes entreprises détenant des stocks excédentaires importants d'articles neufs invendables au système décentralisé existant

### Calendrier du projet



## Étude de cas de développement logistique

### Gestion des dons en nature avec le secteur privé : approches adoptées par la Croix-Rouge Espagnole

de dons en nature géré directement par les bureaux de la CR Espagnole. Grâce à cette initiative, la CR Espagnole a renforcé sa capacité à gérer efficacement les dons des deux côtés de la chaîne d'approvisionnement : a) du côté de la demande pour mieux répondre aux besoins de la population et augmenter leur satisfaction ; et b) du côté de l'offre pour accroître la capacité à répondre aux propositions des entreprises, améliorer les partenariats et accomplir plus avec un budget identique.

En 2019, la CR Espagnole est devenue la première organisation humanitaire en Espagne à rejoindre le réseau de prestataires de services d'Amazon, un nouveau mécanisme permettant d'identifier les vendeurs possédant des stocks excédentaires sur la plate-forme d'Amazon et souhaitant en faire don de aux organisations humanitaires.

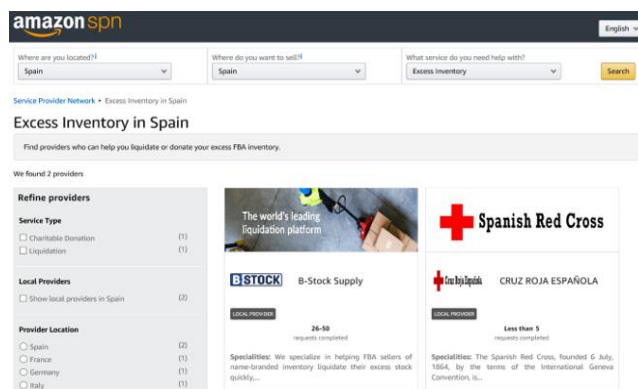


Figure 1. Capture d'écran de la plateforme Amazon.

## Quels sont les impacts/changements ?

Le projet a engendré plusieurs avantages au cœur des activités de la CR Espagnole :

- Réduction des coûts et augmentation de la capacité de la CR Espagnole à atteindre un plus grand nombre de personnes dans le besoin.
- Amélioration de la gestion des dons en nature planifiés par l'organisation, y compris le suivi et la distribution des biens.
- Réduction de l'empreinte carbone, faisant activement contribuer la CR Espagnole à l'économie circulaire et à la réduction des émissions de carbone à travers le pays.
- Élimination des barrières organisationnelles par le biais d'une coordination entre les départements Marketing, Collecte de fonds, Logistique, Secours, Jeunesse et Protection sociale. Amélioration de la communication pour lier les éléments concernés au sein de l'organisation dans le traitement intégrale de la gestion des dons en nature, allant au-delà des dons eux-mêmes.
- Le projet a contribué directement aux objectifs de développement durable suivants :



### Indicateurs du projet en 2018



Plus de **2,700 Envois**  
équivalent à 24 conteneurs de 20'



Plus de **6 millions €**  
de valeur marchande



Plus de **1,100 tonnes**  
**d'émissions de CO<sub>2</sub>** économisées



**174 antennes locales** de la  
Croix-Rouge Espagnole impliquées



23 Dons de  
**13 Sociétés**



L'équivalent de l'absorption quotidienne de CO<sub>2</sub> de **58 millions d'arbres** économisé

## Étude de cas de développement logistique

Gestion des dons en nature avec le secteur privé : approches adoptées par la Croix-Rouge Espagnole

La réduction des émissions de carbone a été un effet secondaire qui n'avait pas été pris en compte au départ lors de la conception du projet. Même si la gestion des dons implique des émissions de carbone (principalement pendant le transport, l'entreposage et la distribution), ces émissions sont nettement inférieures aux émissions produites par les inventaires excessifs de fabrication (utilisation de matières premières, personnel, énergie, eau, etc.) qui seraient détruits s'ils n'étaient pas utilisés. Plus de 1,100 tonnes métriques d'émissions de carbone ont été économisées par le projet en 2018 grâce à la réutilisation des produits donnés.

### Quels ont été les principaux facteurs de succès du projet ?

Voici quelques domaines clés ayant contribué au succès du projet :

- L'identification claire des besoins du projet et de la conception du programme.
- L'établissement de relations à long terme avec les entreprises donatrices.
- La capacité logistique de la CR Espagnole (entreposage, transport, distribution, suivi, etc.).
- L'adoption de la philosophie de "Just in Time" pour le processus de distribution. En évitant de recevoir les articles et de les distribuer aux succursales trop tôt.
- La stratégie informatique institutionnelle qui a permis à la CR Espagnole de développer et d'améliorer les solutions, en créant un "marché humanitaire".
- Les Procédures d'exploitation normalisées (PON) élaborées spécifiquement pour le projet.
- Le projet aligné au mandat institutionnel de la CR Espagnole et soutenu par la haute direction de l'organisation.
- L'utilisation de l'expertise, du réseau fort et étendu de la CR Espagnole, en travaillant avec les divers bureaux et les antennes locales.
- La capacité et les moyens de refuser des offres qui auraient dépassé la capacité logistique et de distribution de la CR espagnole, en donnant des explications appropriées pour ne pas aliéner les entreprises participantes.

De plus, les nouvelles solutions informatiques ont permis de gérer les dons de manière plus efficace. La CR Espagnole a développé de nouvelles fonctionnalités dans ses systèmes telles que:

- Des systèmes de gestion d'entrepôt sur mesure.
- Une base de données des entreprises donatrices.
- Un module de magasin en ligne de la Croix-Rouge, permettant l'accès aux antennes locales pour passer des commandes (frais de transport pris en charge par les antennes).

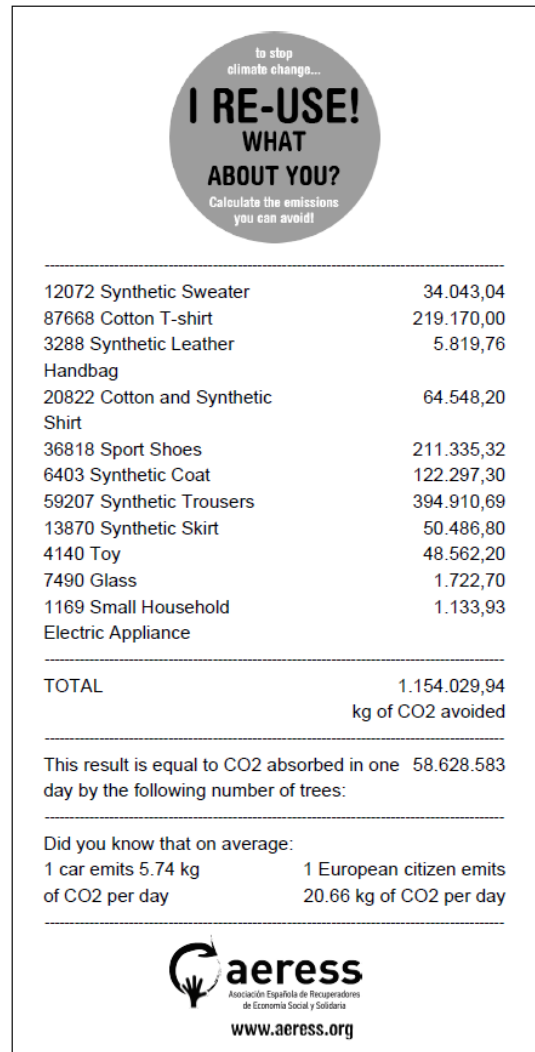


Figure 2. Estimation de l'empreinte carbone en 2018 pour l'initiative de la CR Espagnole, à l'aide du [calculateur AERESS](#)

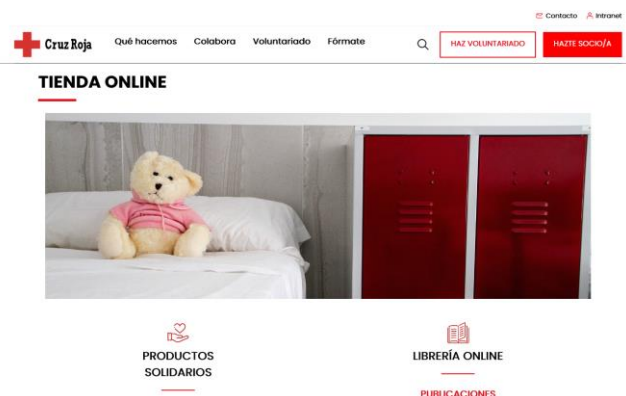


Figure 3. Capture d'écran de la boutique en ligne de la CR Espagnole.

Tous ces modules ont été intégrés et interconnectés au système de gestion d'entreprise de la Croix-Rouge (type ERP), permettant le lien, au sein de la chaîne d'approvisionnement, entre la réquisition jusqu'à la distribution finale.

## Étude de cas de développement logistique

### Gestion des dons en nature avec le secteur privé : approches adoptées par la Croix-Rouge Espagnole

Les domaines actuellement en cours de développement sont les suivants :

- Investissements pour continuer d'améliorer les systèmes informatiques.
- Diffusion et formation au sein des antennes locales de la CR Espagnole pour assurer la sensibilisation organisationnelle au système de dons en nature, y compris avec la formation sur l'évaluation pour répondre aux besoins identifiés dans les programmes en cours.
- Poursuivre l'expansion du réseau d'entreprises pour répondre à la demande des antennes locales.
- Rationaliser les processus internes pour éviter d'acheter des articles pouvant être obtenus par des dons en nature.
- La phase actuelle du projet (provinces pilotes : Madrid, Barcelone et Logroño) est axée sur l'optimisation du réseau de distribution en définissant des clusters régionaux dans le but de réduire les coûts de transport et de stockage, les délais de livraison et les émissions de carbone.
- Intégration du système dans la [méthodologie iMAP](#) (approche du cycle de projet centrée sur la personne) à travers une plate-forme informatique développée par la CR Espagnole et intégrant différents modules impliqués dans chaque étape de l'opération de distribution. Il est prévu qu'à moyen terme, les utilisateurs répondant aux critères de vulnérabilité des programmes de la CR Espagnole pourront demander des produits directement à partir du catalogue en ligne existant, avec possibilité d'un certain degré de personnalisation sur certains produits. Les utilisateurs admissibles pourront alors choisir de retirer les articles dans une branche locale de la Croix-Rouge ou de les recevoir à domicile.
- Renforcer le partenariat existant entre Amazon et la CR Espagnole, en accédant aux ressources spécialisées d'Amazon pour augmenter la capacité logistique et de distribution.

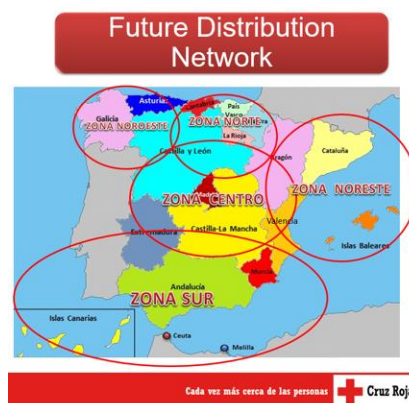


Figure 4. Réseau de distribution optimal envisagé pour la CR Espagnole.

## Réflexion sur notre expérience

Cette initiative a permis à la CR espagnole de tirer les principales leçons suivantes :

- Des dons en nature correctement planifiés et gérés peuvent accroître la capacité d'une Société nationale à réduire la vulnérabilité de la population qu'elle dessert.
- Les capacités informatiques et logistiques sont essentielles à la gestion et au suivi des dons en nature de manière efficace.
- La participation des bénévoles est essentielle à la réussite d'un projet.
- Des données détaillées sur les donateurs et les dons sont nécessaires pour prendre les décisions adéquates. Les offres reçues sans ces données devraient être poliment refusées.
- Considérant le cadre réglementaire national de l'Espagne, où la manipulation des médicaments nécessite du personnel qualifié en pharmacologie ainsi que des installations homologuées, l'expérience de la Croix-Rouge Espagnole a été d'élaborer une politique claire de dons en nature qui évite d'accepter des dons de médicaments. Seules les Sociétés Nationales spécialisées dans ces domaines devraient tenter de gérer les dons de médicaments.
- Afin d'évaluer leur participation à un programme de dons en nature, les Sociétés Nationales et les entreprises devront tenir compte des dates d'expiration, de la qualité des produits et des exigences en matière d'entreposage.
- Afin de mieux comprendre les avantages et les inconvénients de la gestion des dons en nature, consultez le matériel et les directives disponibles par l'intermédiaire de la FICR ou d'autres organisations humanitaires (voir la liste des ressources en dernière page).

Avant de se lancer dans ce type d'initiative, une Société nationale devra tenir compte des facteurs suivants :

- Analyser et identifier les besoins annuels en dons pour une planification avancée.
- Veiller à ce que les conditions de justifications des quantités livrées soient clairement communiqués aux donateurs des biens.
- Négocier et signer des accords avec les donateurs définissant clairement les rôles et les responsabilités de chaque partie, y compris en ce qui concerne les rapports exigés.

**Étude de cas de développement logistique****Gestion des dons en nature avec le secteur privé : approches adoptées par la Croix-Rouge Espagnole**

- Tous les dons ont un coût à partir du moment où une offre est faite (il n'y a pas de dons "gratuits"). Les coûts et les implications logistiques doivent être analysés avant qu'une décision éclairée puisse être prise d'accepter un don.
- Des conseils juridiques doivent être donnés pour s'assurer que la Société nationale respecte tous les règlements concernant les dons en nature avant distribution, y compris la vérification des obligations fiscales.
- Si possible, n'acceptez que les produits neufs. Sinon, des mécanismes supplémentaires sont nécessaires pour s'assurer que les articles sont en bon état avant acceptation.
- Suivant le principe "ne comporte aucun danger", n'acceptez jamais les produits dont la date de péremption est proche. Ces produits peuvent être dangereux ou être d'une qualité inférieure à la qualité minimale nécessaire à la santé/sécurité des bénéficiaires.
- Toujours suivre les politiques de la FICR en matière de dons en nature, et plus spécialement dans les situations d'urgence.



Figure 5. Le personnel de la CR Espagnole vérifie les dons en nature lors de la réception.

**Pour plus d'informations, s'adresser à:**

Nom de l'organisation :	Croix-Rouge espagnole – Siège principal
Nom de la personne de contact :	Jaime Bará Viñas
Position :	Directeur adjoint. Département des Services généraux. Logistique, processus et applications
Téléphone :	+34 91 3354482
E-mail   site web:	<a href="mailto:bara@cruzroja.es">bara@cruzroja.es</a> / <a href="http://www.cruzroja.es">www.cruzroja.es</a>

**Liste des références sur la gestion des dons en nature**

- 'Unsolicited Donations After Disaster: Generosity Gone Awry' - IFRC 2016:  
<https://www.ifrc.org/fr/introduction/droit-relatif-aux-catastrophes/nouvelles/asia-pacific/unsolicited-donations-after-disaster--generosity-gone-awry-72079/>
- 'Présentation des Lignes directrices relatives à la facilitation et à la réglementation nationales des opérations internationales de secours et d'assistance au relèvement initial en cas de catastrophe' - FICR, 2011:  
<https://www.ifrc.org/PageFiles/41203/1205600-IDRL%20Guidelines-FR-LR.pdf>
- 'lignes directrices relatives à la politique des sociétés nationales en matière d'établissement des coûts' - FICR, 2016:  
[https://fednet.ifrc.org/FedNet/Resources\\_and\\_Services/Support/Finances/Guide-lines%20to%20NS%20Costing%20Policy/Guidelines%20for%20National%20Society%20Costing%20Policy\\_FR.pdf](https://fednet.ifrc.org/FedNet/Resources_and_Services/Support/Finances/Guide-lines%20to%20NS%20Costing%20Policy/Guidelines%20for%20National%20Society%20Costing%20Policy_FR.pdf)
- 'Unsolicited In-Kind Donations & Other Inappropriate Humanitarian Goods, Strategic Plan' - UN OCHA, 2013:  
[https://emergency-log.weebly.com/uploads/2/5/2/4/25246358/ubd\\_report\\_eng\\_-\\_final\\_for\\_printing\\_2.pdf](https://emergency-log.weebly.com/uploads/2/5/2/4/25246358/ubd_report_eng_-_final_for_printing_2.pdf)
- 'Be a Better Donor: Practical Recommendations for Humanitarian Aid, Interagency Campaign in the Americas' - [Saber Donar](#), 2009:  
<https://reliefweb.int/report/world/be-better-donor-practical-recommendations-humanitarian-aid>
- 'The challenges of Unsolicited Bilateral Donations in Pacific Humanitarian Responses - Australian Red Cross and Australian Council for International Development, 2017:  
<https://reliefweb.int/report/world/challenges-unsolicited-bilateral-donations-pacific-humanitarian-responses>
- 'National Guidelines for Managing Donated Goods' - Australian Government, 2011:  
[https://dhs.sa.gov.au/\\_data/assets/pdf\\_file/0004/1894/national-guidelines-for-managing-donated-goods.pdf](https://dhs.sa.gov.au/_data/assets/pdf_file/0004/1894/national-guidelines-for-managing-donated-goods.pdf)
- 'The Central Role of Supply Chain Management at IFRC, Forced Migration Review' Volume 18 - University of Oxford, 2003:  
<https://www.fmreview.org/sites/fmr/files/FMRdownloads/en/logistics/chomilier-samii-vanwassen-hove.pdf>
- 'Principes éthiques régissant les partenariats du CICR avec le secteur privé' CICR, 2014:  
<https://www.icrc.org/fr/document/principes-ethiques-regissant-les-partenariats-du-cicr-avec-le-secteur-prive>
- 'Sphère fixe les normes de l'action humanitaire et travaille avec une communauté mondiale pour promouvoir la qualité et la responsabilité' - Sphère 2018:  
<https://www.spherestandards.org/fr/>