



Le pouvoir de l'humanité

Conseil des Délégués du Mouvement international
de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge

10-11 novembre 2017, Turquie



FR

CD/17/5DR

Original : anglais

Pour décision

CONSEIL DES DÉLÉGUÉS

DU MOUVEMENT INTERNATIONAL

DE LA CROIX-ROUGE ET DU CROISSANT-ROUGE

Antalya (Turquie)
10-11 novembre 2017

Renforcement de la coordination et de la coopération au sein du

Mouvement

PROJET DE RÉSOLUTION

Document établi par le Comité international de la Croix-Rouge et la Fédération

internationale des Sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge

Genève, septembre 2017

PROJET DE RÉSOLUTION

Renforcement de la coordination et de la coopération au sein du Mouvement

Le Conseil des Délégués,

prenant note avec satisfaction des progrès constants et tangibles qui sont constatés dans la coordination et la coopération au sein du Mouvement international de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge (Mouvement), et des efforts déployés, depuis le Conseil des Délégués de 2015, pour optimiser les contributions de toutes les composantes du Mouvement à la préparation aux situations d'urgence et à l'intervention à travers le monde, comme en témoignent les actions menées dans plusieurs contextes,

convaincu que les améliorations continues dans la coordination et la coopération au sein du Mouvement contribuent à encore accroître la portée humanitaire du Mouvement au profit des populations touchées, indépendamment de l'ampleur de la situation d'urgence, conformément aux aspirations de la Vision du Mouvement adoptée par le Conseil des Délégués de 2015,

reconnaissant les exigences sans cesse plus élevées auxquelles sont soumis les acteurs humanitaires, y compris le Mouvement, qui doivent répondre plus efficacement à la complexité croissante des situations d'urgence sur une plus grande échelle, et les efforts déployés pour que le Mouvement s'impose comme un réseau humanitaire de premier plan et efficace par rapport aux coûts, déterminé à garantir la meilleure complémentarité possible entre l'action locale et l'action internationale,

rappelant la résolution 1 du Conseil des Délégués de 2015 et la résolution 4 du Conseil des Délégués de 2013, qui chargeaient le Comité international de la Croix-Rouge (CICR) et la Fédération internationale des Sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge (Fédération internationale) de poursuivre leur travail conjoint en vue de renforcer la coordination et la coopération au sein du Mouvement (réf. CD/15/R1 et CD/13/R4),

rappelant également la résolution 6 du Conseil des Délégués de 1997, par laquelle celui-ci adoptait l'« Accord sur l'organisation des activités internationales des composantes du Mouvement international de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge » (Accord de Séville) et la résolution 8 du Conseil des Délégués de 2005, par laquelle celui-ci adoptait les « Mesures supplémentaires visant à améliorer la mise en œuvre de l'Accord de Séville » (AS/MS), ainsi que les rapports de suivi correspondants en tant que fondements de la coordination et de la coopération au sein du Mouvement,

reconnaissant et saluant l'environnement facilitateur et positif que le processus de renforcement de la coordination et de la coopération a créé au sein du Mouvement pour établir un positionnement collectif et parler d'une voix cohérente sur les problèmes humanitaires mondiaux,

exprimant ses remerciements et son appui, pour leur mobilisation et leur travail, à la Fédération internationale, au CICR et à toutes les Sociétés nationales qui ont participé à la mise en œuvre du Plan d'action pour le renforcement de la coordination et de la coopération au sein du Mouvement, qui portait sur les défis et les possibilités en matière de coordination, de préparation et d'intervention, tels qu'ils sont décrits dans le rapport intérimaire en annexe,

reconnaissant l'attention particulière portée à la pertinence opérationnelle des produits du processus par le biais de tests sur le terrain, notamment en identifiant cinq pays « laboratoires », où les outils ont été mis à l'essai, les bonnes pratiques existantes ont été cernées et « l'esprit du renforcement de la coordination et de la coopération » s'est affirmé,

conscient des défis encore à relever pour améliorer la coordination et la coopération au sein du Mouvement, en particulier des cultures organisationnelles diverses, des difficultés de communication, la contribution limitée de composantes du Mouvement et des degrés variés de connaissance des outils et des mécanismes de coordination, ainsi que les difficultés croissantes que posent les parties prenantes externes,

reconnaissant la nécessité de renforcer encore la coordination et la coopération au sein du Mouvement après le Conseil des Délégués de 2017, en menant une réflexion sur les changements en profondeur requis aux niveaux institutionnel et organisationnel et en consolidant les avancées découlant de la mise en œuvre de la résolution 1 du Conseil des Délégués de 2015,

décide ce qui suit :

A. *accueille avec satisfaction et approuve* les recommandations concrètes qui sont faites dans le rapport intérimaire et sont résumées comme suit :

1. Continuer, en tirant parti de l'engagement réitéré de la direction, à faire mieux connaître le processus, à promouvoir la coordination dans toutes les situations et à renforcer encore le dialogue sur les questions de politiques.
2. Veiller à ce que la présentation sur le cadre réglementaire soit diffusée, à ce que des preuves de son efficacité soient recueillies et à ce que les problèmes d'intégrité qui compromettent le respect des dispositions soient traités de manière adéquate.
3. Promouvoir, au moyen d'une boîte à outils aisément accessible en ligne, l'utilisation d'outils et de mécanismes de coordination actualisés, ainsi que faciliter la reproduction de ces outils et mécanismes aux niveaux local et national et la communication entre ces niveaux.
4. Poursuivre le déploiement d'outils conjoints de préparation, mettre en place une formation sur la coordination au sein du Mouvement et garantir l'intégration du renforcement des capacités des Sociétés nationales dans l'intervention d'urgence.
5. Expliciter les accords en matière de sécurité et rationaliser les outils et la formation relatifs à la gestion de la sécurité avec une participation accrue des Sociétés nationales pour renforcer leurs capacités en matière de sûreté et de sécurité.
6. Accroître la coordination en matière de communication à travers l'utilisation de déclarations conjointes, de comités tripartites et de la formation, tout en développant davantage l'échange d'informations et de données.
7. Continuer à développer les synergies entre les capacités de déploiement rapide des composantes du Mouvement, et tirer des enseignements du déploiement des chargés de la coordination au sein du Mouvement, et l'adapter.

8. Améliorer le concept et la mise en œuvre de *l'appel international unique* et étudier les moyens de garantir un soutien financier plus large tout en décrivant mieux l'intervention globale du Mouvement.
 9. Développer davantage l'interopérabilité des services de logistique et élaborer un plan d'action à long terme.
- B. *demande* au CICR et à la Fédération internationale, avec la participation et le soutien actifs des Sociétés nationales, de superviser la mise en œuvre des recommandations et de faire rapport au Conseil des Délégués de 2019 sur les progrès accomplis ;
- C. *appelle* à un investissement soutenu et à un engagement résolu des dirigeants de toutes les composantes du Mouvement à créer un environnement favorable à la coordination et la coopération au sein du Mouvement avant le Conseil des Délégués de 2019 ;
- D. *approuve* les trois nouvelles priorités suivantes du processus de renforcement de la coordination et de la coopération au sein du Mouvement jusqu'au Conseil des Délégués de 2019, dans le but d'élargir la portée humanitaire du Mouvement et d'entraîner un effet positif sur l'efficacité par rapport aux coûts, l'accès, le niveau d'acceptation, la visibilité et la crédibilité du Mouvement :
1. faire mieux **connaître** les outils et mécanismes de coordination du Mouvement, en accroître l'utilisation et contribuer au **changement de mentalité** par :
 - 1) une meilleure connaissance de la boîte à outils et une formation à la coordination,
 - 2) l'adaptation continue des outils et la diffusion des bonnes pratiques,
 - 3) l'harmonisation accrue des systèmes, notamment de gestion des déploiements rapides et des données,
 - 4) la promotion d'un dialogue constant et constructif pour favoriser le changement de mentalité ;
 2. améliorer la **fourniture « de services et d'un soutien »** efficace par rapport aux coûts et pertinente sur le plan opérationnel dans les domaines présentant un intérêt élevé, où le Mouvement peut affirmer son savoir-faire et faire la preuve de sa valeur ajoutée en :
 - 1) développant davantage l'interopérabilité en matière logistique,
 - 2) renforçant l'interaction et le dialogue sur la sécurité,
 - 3) explicitant les accords relatifs à la gestion de la sécurité dans les contextes opérationnels et rationalisant la formation ;
 3. continuer à prendre appui sur les exemples de réussite en matière de **mobilisation conjointe de ressources** en :
 - 1) améliorant encore le concept et le mécanisme de *l'appel international unique*,
 - 2) attirant de manière opportune des ressources et un soutien accrus pour les interventions dans les situations de catastrophe de grande ampleur,
 - 3) améliorant la capacité de présenter et de promouvoir l'empreinte générale du Mouvement ;
- E. *demande* à toutes les composantes du Mouvement de continuer à apporter un soutien et à fournir des ressources adéquates aux fins de la mise en œuvre des recommandations, notamment en opérant les changements nécessaires dans leurs activités de formation, leurs procédures et leurs politiques et pratiques opérationnelles.

RAPPORT INTÉRIMAIRE

Renforcer la coordination et la coopération au sein du Mouvement

RÉSUMÉ

Portée par la résolution 4 adoptée par le Conseil des Délégués de 2013, l'initiative sur le renforcement de la coordination et de la coopération au sein du Mouvement (RCCM) a pris une ampleur considérable ces deux dernières années, améliorant ainsi la capacité du Mouvement d'intervenir efficacement en cas de catastrophe majeure. Directement appuyée par plus de 40 Sociétés nationales, la mise en œuvre de l'initiative a déclenché un processus de changement progressif et favorisé le développement d'un « esprit RCCM » positif parmi les composantes du Mouvement, plaçant le Mouvement dans une position avantageuse dans un écosystème humanitaire en évolution.

Les constatations énoncées dans le présent rapport reposent sur des données recueillies dans divers contextes ainsi que sur le suivi étroit de cinq situations particulières choisies pour servir de « laboratoires » nationaux (Haïti, Philippines, Soudan du Sud, Syrie et Ukraine). L'équipe responsable de la coordination du projet a porté une attention particulière à ces pays. La mise en œuvre de l'initiative RCCM s'est traduite par un certain nombre de résultats qui ont été divisés en trois catégories dans le présent rapport intérimaire : coordination, préparation et intervention.

Les retours d'information montrent que nombre des activités entreprises en vertu du Plan d'action relatif au renforcement de la coordination et de la coopération au sein du Mouvement ont amélioré l'accès des Sociétés nationales aux outils et mécanismes de coordination. Ainsi, le cycle d'intervention du Mouvement autour duquel s'articule la boîte à outils en ligne sur la coordination au sein du Mouvement permet à tout le personnel du Mouvement d'obtenir des renseignements et des exemples pertinents en vue d'une coordination réussie. En outre, les cours de formation institutionnelle comme la formation IMPACT (*International Mobilisation and Preparation for Action*) et le cours d'orientation du Mouvement à l'intention des hauts responsables contiennent à présent les informations les plus récentes sur la coordination au sein du Mouvement et soulignent l'importance de l'esprit de coordination et de l'esprit RCCM. Ces informations sont également présentées dans une vidéo promotionnelle.

L'introduction d'outils spécifiques comme les plans nationaux et les plans d'urgence à l'échelle du Mouvement a renforcé la préparation collective au niveau du terrain. La mise en œuvre de ces outils a contribué à une transparence et une confiance accrues entre les partenaires du Mouvement. Par ailleurs, l'harmonisation des approches des Sociétés nationales en matière de développement, prévue par le Plan d'action, a entraîné une amélioration de la communication entre les composantes du Mouvement.

Dans le cadre d'opérations d'urgence, par exemple l'intervention déployée en Haïti à la suite du passage de l'ouragan Matthew, l'utilisation réussie et souvent combinée de divers outils de coordination du Mouvement a suscité un intérêt plus large pour le renforcement de la coordination et de la coopération au sein du Mouvement, ce qui a abouti à l'application d'outils RCCM dans des situations d'urgence de moindre ampleur et des contextes de développement. L'un des outils largement utilisés est le *mini-sommet*, qui définit l'intervention du Mouvement dans les quarante-huit heures suivant le début d'une crise. Le *mini-sommet* a fait ses preuves, et il est l'effet le plus visible de l'initiative RCCM sur les interventions.

Les retours d'information recueillis sur le terrain confirment les avantages d'une coordination et d'une coopération améliorées dans le cadre des opérations, de relations institutionnelles améliorées sur le et du développement des capacités des Sociétés nationales. Toutefois, ils

rèvelent aussi que des questions liées à la confiance, au respect mutuel et à la contextualisation continuent de faire obstacle à une coordination effective au niveau du terrain et du siège.

La diversité des cultures organisationnelles, qui va de pair avec des conflits d'intérêts et des systèmes difficiles à harmoniser ; des problèmes de communication, notamment entre les différents niveaux géographiques (local, régional et mondial) ; des incitations négatives de la part de parties prenantes externes concernant certaines exigences et l'affectation de dons à des fins spécifiques par les donateurs en amont sont autant d'entraves à la poursuite de la mise en œuvre du processus RCCM. Surmonter ces difficultés présente un coût élevé pour le Mouvement.

De plus, d'autres évolutions comme le lancement d'un appel international unique par le CICR et la Fédération internationale ont mis en évidence d'autres problèmes essentiels, comme la difficulté à harmoniser des stratégies ou les lacunes dans la description de l'étendue de l'intervention du Mouvement. Ces problèmes devront donc être résolus dans la prochaine phase du projet.

Les recommandations formulées visent à soutenir l'intérêt suscité par les progrès réalisés à ce jour en matière de RCCM, en prenant appui sur les avancées encourageantes tout en axant les investissements sur des domaines présentant des coûts-avantages opérationnels et attirant les donateurs, afin d'optimiser leurs effets sur le plan humanitaire. Il est donc proposé, pour la prochaine phase, de mettre l'accent sur a) l'accroissement des connaissances en matière de renforcement de la coordination et de la coopération au sein du Mouvement et le développement d'un esprit de coordination et de coopération, et b) le renforcement de l'interfonctionnement et de l'harmonisation du soutien et des services, en particulier en ce qui concerne la sécurité et la logistique.

1. CONTEXTE

Les initiatives visant une meilleure collaboration au sein du Mouvement ne sont pas nouvelles. En 2013, l'adoption de la résolution 4¹ au Conseil des Délégués réuni à Sydney (Australie) a donné une forte impulsion au processus de renforcement de la coordination et de la coopération au sein du Mouvement. Elle a donné lieu au lancement d'un processus de consultation global et inclusif à l'échelle du Mouvement ; celui-ci a été mené en 2014-2015, et plus de 140 Sociétés nationales y ont participé. Les résultats des consultations et les recommandations qui en ont découlé ont été présentés au Conseil des Délégués de 2015, dans un rapport intérimaire² mettant en évidence la nécessité d'une coordination accrue au sein du Mouvement dans les situations de crise humanitaire et la ferme volonté des composantes du Mouvement de travailler ensemble en vue de réaliser les objectifs communs du Mouvement. Cet élan et cet esprit positifs se reflètent dans la résolution 1³ adoptée par consensus au Conseil des Délégués de 2015, qui charge le Mouvement de mettre en œuvre le Plan d'action 2015-2017 relatif au renforcement de la coordination et de la coopération au sein du Mouvement.

1.1 Plan d'action relatif au renforcement de la coordination et de la coopération au sein du Mouvement et mise en place

Le Plan d'action de 2015 reposait sur les recommandations contenues dans le rapport intérimaire, traduites en huit objectifs visant à accroître l'intervention du Mouvement dans les situations d'urgence de grande ampleur. Ces objectifs peuvent se résumer comme suit :

¹ <https://www.icrc.org/fre/assets/files/publications/icrc-001-1140.pdf>

² http://rcrcconference.org/wp-content/uploads/2015/04/CoD15_SMCC_report-FINAL-FR.pdf

³ http://rcrcconference.org/wp-content/uploads/2015/04/CD15-AR-SMCC_FR.pdf

inclusion et confiance ; appui aux Sociétés nationales ; contextualisation de l'intervention ; préparation collective ; coordination dès le début d'une crise ; cohérence de la communication ; complémentarité de la mobilisation des ressources ; et pour finir, respect des normes.

Pour engager les mesures liées à ces objectifs, des équipes conjointes de mise en œuvre composées de hauts responsables du CICR et de la Fédération internationale ont été constituées, et toutes les Sociétés nationales ont été invitées à participer. Ces équipes ont été chargées de définir les moyens les plus appropriés de veiller à ce que les perspectives des Sociétés nationales soient prises en compte dans la mise en œuvre et d'obtenir des ressources financières et autres pour contribuer à l'efficacité de la mise en œuvre, ce qui est conforme à la résolution demandant à toutes les composantes du Mouvement de soutenir la mise en œuvre du Plan d'action et d'y affecter les ressources nécessaires.

Le groupe directeur des hauts responsables, le directeur général adjoint du CICR et le sous-secrétaire général, Programmes et opérations, de la Fédération internationale ont assumé la responsabilité générale de la mise en œuvre du Plan d'action, guidé le processus et veillé à ce que le calendrier soit respecté et les avancées consignées. Le groupe directeur des hauts responsables a été appuyé par une équipe de coordination conjointe.

La résolution « Renforcer la coordination et la coopération au sein du Mouvement » a été largement approuvée, et 24 Sociétés nationales ont répondu à l'appel à manifestation d'intérêt et exprimé leur volonté de contribuer à la mise en œuvre du Plan d'action. En outre, plus de 20 autres Sociétés nationales ont contribué aux travaux des différentes équipes conjointes de mise en œuvre, ce qui porte à plus de 44 le nombre de Sociétés nationales participant activement au processus de renforcement de la coordination et de la coopération au sein du Mouvement.

1.2 Mise en œuvre du Plan d'action relatif au renforcement de la coordination et de la coopération au sein du Mouvement

Conservant la visée pratique du processus de renforcement de la coordination et de la coopération au sein du Mouvement, des concepts ont été développés en même temps que des outils et mécanismes nouvellement élaborés ont été mis en œuvre. De plus, des informations sur les bonnes pratiques existantes et les expériences vécues dans différents contextes ont été recueillies en vue de guider la mise en œuvre de l'initiative RCCM.

Pour rendre possible cet apprentissage en temps réel, un contexte par région, appelé plus tard « laboratoire » national, a été choisi au terme de discussions poussées avec les parties prenantes. Les pays « laboratoires » sont (par ordre alphabétique) : Haïti, les Philippines, le Soudan du Sud, la Syrie⁴ et l'Ukraine. La décision d'utiliser les outils et les mécanismes RCCM les plus appropriés en vue de l'opération en question a été confiée aux composantes du Mouvement intervenant dans ces contextes. Si une attention particulière a été portée à ces pays, il n'en reste pas moins que des avancées ont aussi été réalisées en matière de renforcement de la coordination et de la coopération au sein du Mouvement dans des pays ne relevant pas de ces cinq contextes⁵.

Pendant la mise en œuvre, il est devenu évident que certains produits et certaines cibles contenus dans le Plan d'action étaient trop ambitieux en termes de calendrier et de champ d'application. Il a en outre fallu opérer des ajustements pour permettre une mise en œuvre réaliste et participative, ce qui a eu un effet positif sur le processus RCCM mais aussi révélé

⁴ Syrie : aucune confirmation officielle reçue en raison d'un changement de direction ainsi que d'opérations en cours.

⁵ Voir par exemple en avril 2017 l'[intervention du Mouvement face à la crise alimentaire en Afrique \(texte explicatif\)](#) touchant l'Éthiopie, le Kenya, le Nigéria, la Somalie, le Soudan du Sud et le Yémen.

que les efforts visant à renforcer la coordination et la coopération au sein du Mouvement demandent du temps, et des efforts et un soutien continus.

Il convient de souligner que si le Plan d'action a promu l'utilisation de nouveaux outils en vue du renforcement de la coordination et de la coopération au sein du Mouvement dans des situations d'urgence de grande ampleur, il a aussi renforcé l'utilisation des outils et mécanismes existants du Mouvement. Autre signe de l'esprit RCCM : un certain nombre de pays ont aussi appliqué les outils et mécanismes contenus dans le Plan d'action, en particulier ceux en lien avec la préparation, dans des contextes ne correspondant pas aux paramètres de mise en œuvre du Plan d'action initialement définis, c'est-à-dire les crises de grande ampleur.

Par conséquent, la vaste promotion de l'esprit RCCM a influé sur d'autres initiatives et politiques élaborées au sein du Mouvement, notamment la position collective du Mouvement sur certaines questions d'intérêt commun (le programme de localisation, les migrations, etc.).

1.3 Visibilité de l'initiative sur le renforcement de la coordination et de la coopération au sein du Mouvement, et partage d'informations en la matière

Pour tenir toutes les composantes du Mouvement informées des évolutions et leur présenter des exemples de bonnes pratiques, deux lettres d'information sur le renforcement de la coordination et de la coopération au sein du Mouvement ont été envoyées aux dirigeants de toutes les Sociétés nationales (en juillet 2016 et janvier 2017). Si environ 40 % des destinataires ont ouvert la seconde lettre d'information, les retours d'information laissent supposer que les informations sont rarement parvenues au personnel des Sociétés nationales chargé des opérations.

Parmi les autres activités de communication déployées figurent la promotion et la présentation de l'initiative RCCM lors de plusieurs réunions du Mouvement, notamment la réunion annuelle sur la logistique, la réunion des responsables des Sociétés nationales d'Europe de l'Est, des pays baltes, du Caucase du Sud et d'Asie centrale, les réunions des conseillers juridiques et du Groupe de travail sur la gestion des catastrophes, et la réunion de partenariat régional pour l'Europe. Par ailleurs, une vidéo promotionnelle sur le processus de renforcement de la coordination et de la coopération au sein du Mouvement a été réalisée et intégrée dans les programmes de formation existants.

Malgré ces efforts visant à tenir les composantes du Mouvement informées des faits nouveaux en matière de renforcement de la coordination et de la coopération, il reste beaucoup à faire pour accroître les connaissances en la matière et l'appropriation du processus et des outils connexes au sein du personnel du Mouvement dans le monde.

2. ANALYSE/AVANCÉES

Les constatations, observations et recommandations contenues dans cette section du rapport intérimaire ont été recueillies et consolidées à partir de rapports spécifiques élaborés par des équipes conjointes de mise en œuvre ou des « laboratoires », ainsi que d'autres sources, comme des évaluations en temps réel et des rapports d'activité. Les rapports des équipes conjointes de mise en œuvre et des « laboratoires » peuvent être consultés en adressant une demande à l'équipe de coordination de l'initiative RCCM.

Les informations contenues dans le présent rapport peuvent concerner plusieurs domaines relevant de la coordination et de la coopération. Toutefois, pour faciliter la lecture, les conclusions et recommandations ont été regroupées comme suit : constatations d'ordre général, mécanismes et outils de coordination, préparation et intervention.

2.1 Constatations d'ordre général

Il ressort du dialogue régulier avec les parties prenantes que, nonobstant les défis encore à surmonter et les efforts et l'engagement nécessaires pour parvenir à la coordination, le processus de renforcement de la coordination et de la coopération au sein du Mouvement a accru **la notoriété du Mouvement, l'impact de ses opérations et son efficacité.**

Les partenaires du Mouvement, notamment en Haïti, au Soudan du Sud et en Arménie, reconnaissent qu'outre les avantages tangibles de la mise en œuvre de l'initiative RCCM, le processus s'est aussi révélé être un instrument utile pour accroître **la confiance et la compréhension mutuelle**, éléments essentiels pour une coordination effective au sein du Mouvement.

« Pendant les événements qui ont touché le Soudan du Sud, l'intervention du Mouvement a été un effort concerté entre les partenaires au sein du Mouvement. Le CICR, la Croix-Rouge du Soudan du Sud et la Fédération internationale ont coopéré de façon coordonnée pour aider les personnes touchées. On les considérait comme la famille de la Croix-Rouge. »

Délégué du CICR à la coopération, Soudan du Sud

Pour autant, la coordination ne se fait pas encore naturellement. Les concepts de coordination et de coopération sont étroitement liés et nécessitent un **changement de mentalité** que le processus de RCCM contribue à favoriser dans nombre des contextes en question. Il est essentiel que **l'équipe dirigeante de chaque composante du Mouvement s'engage de façon sérieuse et continue et communique de manière cohérente** pour créer et maintenir une approche de coordination constructive bénéficiant d'un leadership fermement en phase au niveau du terrain et du siège.

D'un simple échange d'informations, la coordination est devenue depuis le début de la mise en œuvre du processus de renforcement de la coordination et de la coopération au sein du Mouvement un véritable partenariat dont les objectifs communs sont atteints au moyen d'activités complémentaires. L'expérience a par ailleurs montré que pour être efficace, une coordination doit viser des objectifs clairs, être bien planifiée et reposer sur la bonne mentalité. Elle doit rester simple, axée sur les résultats et adaptée à la situation sur le terrain, et permettre aux individus de faire passer les intérêts du Mouvement avant ceux des organisations qu'ils représentent.

Le renforcement de la coordination au sein du Mouvement représente **un effort de tous les jours**. Si les opérations d'urgence sont les exemples de bonne coordination les plus visibles, les efforts de renforcement de la coordination ne doivent **pas se limiter aux situations d'urgence de grande ampleur**. Dans plusieurs contextes, comme au Népal, en Gambie et au Myanmar, les composantes du Mouvement ont démontré les avantages qu'il y a à se préparer en temps « normal » afin de bien coopérer dans le cadre de crises prolongées ou après une catastrophe.

L'un des principaux obstacles à une meilleure coordination au sein du Mouvement tient au fait que le renforcement de la coordination et de la coopération au sein du Mouvement est souvent perçu comme une entreprise complexe. Si la mise en œuvre de l'initiative RCCM peut déclencher des processus complexes, nouveaux et délicats, il a été régulièrement souligné qu'il est important de persévérer et d'apporter un soutien pratique pour générer des apprentissages. Bien que la mise en œuvre de l'initiative RCCM constitue globalement une expérience positive, on peut encore observer **des malentendus, de la méfiance et des préjugés** au sein du Mouvement, auxquels les efforts de communication ne peuvent remédier qu'en partie.

Certains contextes, par exemple au Myanmar, au Gabon et en Gambie/au Sénégal, ont montré de manière emblématique que même si les orientations ou instructions données sont limitées, **une coordination efficace au sein du Mouvement est possible tant que l'on cultive le bon esprit**. À l'inverse, d'autres contextes ont servi à démontrer combien la coordination au sein du Mouvement est fragile et dépend des mentalités et des personnes.

S'agissant des politiques, plusieurs évolutions positives ont été observées dans le cadre d'initiatives collectives qui ont **permis de renforcer la position, l'image, l'influence et la crédibilité globales du Mouvement**. La plus emblématique a probablement trait au **Sommet humanitaire mondial**, une réunion organisée en mai 2016 par les Nations Unies en vue de refaçonner le système humanitaire. Au Sommet, le Mouvement a présenté le rapport *Istanbul et au-delà*⁶, qui décrit des positions conjointes sur plusieurs questions humanitaires prioritaires. En étant capable d'établir des liens clairs avec ses pratiques actuelles et de présenter collectivement ses ambitions communes et une approche unifiée, le Mouvement a pu démontrer toute l'étendue de sa portée et de son potentiel dans le domaine de la fourniture d'aide humanitaire, ce qui en a fait l'un des « gagnants » du Sommet⁷. Dans la perspective du **grand compromis**, un accord conclu entre des donateurs et des organisations d'aide en vue d'une efficacité accrue et de meilleures incitations dans le financement de l'action humanitaire, le CICR et la Fédération internationale ont élaboré un *Document conjoint du Mouvement international de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge sur le grand compromis*. Les deux organisations ont participé à la mise en œuvre du grand compromis et se sont exprimées d'une même voix sur le sujet. Concernant **la coordination civilo-militaire**, le Mouvement a renforcé sa position et son influence en communiquant au Bureau de la coordination des affaires humanitaires des Nations Unies des observations consolidées sur le projet de normes relatives à la coordination humanitaire entre civils et militaires. Le CICR a par ailleurs apporté un soutien au Bureau régional de la Fédération internationale en Asie-Pacifique en détachant un conseiller civilo-militaire chargé d'appuyer la mise en place d'une stratégie du Mouvement en matière de relations entre civils et militaires en Asie-Pacifique.

« Le Mouvement. Le CICR et la Fédération internationale ont fait du bon travail. Le premier a été salué pour ce que l'on continue à voir comme son rôle singulier en première ligne de l'action humanitaire, tandis que la Fédération internationale, avec ses Sociétés nationales, incarne la connaissance du terrain et la mobilisation au niveau local. »
Nick van Praag, directeur, Ground Truth Solutions

Si l'on ne peut attribuer aucun de ces progrès au seul processus de renforcement de la coordination et de la coopération au sein du Mouvement, force est de reconnaître que l'esprit RCCM a, chaque fois, joué un rôle important. De l'avis de nombreux hauts responsables au sein du Mouvement, il est indéniable que **l'initiative RCCM a eu une influence constructive sur les interactions entre les composantes du Mouvement** et a ouvert la voie à une harmonisation accrue des politiques. L'initiative RCCM a renforcé le dialogue entre les composantes.

⁶ Principes humanitaires, accès et proximité, droit international humanitaire, redevabilité à l'égard des bénéficiaires, sécurité des volontaires, violence sexuelle et sexiste et services de santé dans les situations de crise.

http://www.ifrc.org/Global/Documents/Secretariat/201605/WHS%20report-A4_FR.pdf

⁷ Nick van Praag, directeur, Ground Truth Solutions

<http://groundtruthsolutions.org/2016/05/31/whsummit-scorecard-winners-and-others/>

Recommandations

1. **Attachement au processus de renforcement de la coordination et de la coopération au sein du Mouvement :**

Avec un engagement renforcé des hauts responsables de toutes les composantes du Mouvement :

- a) Continuer d'accroître, à tous les niveaux et dans toutes les composantes du Mouvement, les connaissances sur le renforcement de la coordination et de la coopération au sein du Mouvement et ses avantages.
- b) Continuer de promouvoir l'amélioration de la coordination dans toutes les situations dans lesquelles œuvrent plusieurs composantes du Mouvement.
- c) Renforcer encore le dialogue sur les questions de politique au sein du Mouvement afin de consolider l'influence du Mouvement dans le secteur humanitaire.

2.2 Mécanismes et outils de coordination

Il est essentiel de connaître et respecter le cadre réglementaire du Mouvement pour assurer une coordination et une coopération de qualité dans les situations d'urgence. Au cours de la mise en œuvre du Plan d'action, comme suite aux préoccupations manifestées pendant le processus de consultation de 2014 au sujet de la pertinence du cadre réglementaire pour la coordination au sein du Mouvement, il a été confirmé que **ce cadre réglementaire ne constitue pas une entrave à la bonne coordination**.

Les évaluations en temps réel d'un certain nombre d'opérations de grande ampleur ont abouti à des conclusions semblables mais aussi mis en évidence la possibilité de sensibiliser davantage au cadre réglementaire. L'utilité du cadre réglementaire a par ailleurs fait l'objet d'un questionnaire d'évaluation envoyé aux partenaires du Mouvement opérant dans des contextes précis et ayant fait l'expérience d'une intervention conjointe du Mouvement⁸. Les résultats ont montré que le cadre réglementaire contribuait à la prise de décisions et qu'il servait d'outil de référence à l'heure d'attribuer les rôles et responsabilités (Haïti). Dans un autre contexte, il n'a pas même pas été jugé nécessaire de discuter du cadre réglementaire du fait d'un esprit de franche collaboration (Gabon).

La participation au processus de renforcement de la coordination et de la coopération au sein du Mouvement s'est révélée indispensable pour changer les mentalités et favoriser la création d'un environnement propice à l'augmentation de la portée de l'action humanitaire.

Au niveau régional, le CICR et la Fédération internationale ont fait un pas en avant important en s'accordant sur une **approche concertée pour l'Afrique**. Axée sur les domaines prioritaires communs, tels que la mise en œuvre du plan d'action en faveur du continent ainsi que la préparation aux situations d'urgence, l'intervention et le développement des Sociétés nationales, cette approche traite aussi des questions d'intégrité et des moyens de mieux placer le Mouvement pour qu'il conserve sa pertinence et sa visibilité. On envisage de reproduire cette approche concertée ailleurs. S'il s'agit d'une avancée positive dans cette région, des difficultés demeurent et des malentendus continuent de surgir, souvent en raison d'un

manque de communication verticale et horizontale.

Au niveau national, l'**accord de coordination au sein du Mouvement** donne un cadre général aux interactions entre les composantes du Mouvement. Il est **essentiel à une coordination efficace**, en particulier à l'égard de la mise en œuvre des trois niveaux de

⁸ Gabon, Haïti et Gambie/Sénégal.

coordination (stratégique, opérationnel et technique) et de l'augmentation des interactions et du flux d'informations entre eux. Toutefois, il est vital que ces mécanismes, entre autres, ne se révèlent pas être de simples forums d'échange d'informations. Pour qu'ils aient une valeur ajoutée, les discussions doivent être transparentes et axées sur la prise de décisions. S'ils sont bien mis en place, comme cela a été le cas en Haïti, **il est évident que les mécanismes de coordination servent de catalyseur à un déploiement inclusif et complémentaire des activités.**

Parmi ces mécanismes figure le **mini-sommet**, mis au point dans le cadre de l'initiative RCCM. Au cours des deux dernières années, cette réunion décisionnelle, tenue entre 24 et 48 heures après le début d'une crise, et rassemblant la Société nationale du pays touché, la Fédération internationale et le CICR, a plusieurs fois **permis de placer les opérations du Mouvement sur la bonne voie dès le début.**

C'est ce qui s'est passé en Haïti après le passage de l'ouragan Matthew, au Bangladesh au lendemain du passage du cyclone Mora et des énormes glissements de terrain qu'il a provoqués, au Soudan du Sud en réaction aux violences, en Indonésie à la suite d'un tremblement de terre, aux Philippines face aux événements de Marawi, et en Ukraine. Dans le cas de la Gambie/du Sénégal et du Gabon, les partenaires du Mouvement ont communiqué à distance dans les heures qui ont suivi le début de la crise afin d'assurer la réussite et la bonne coordination de l'opération du Mouvement. Si ces derniers cas ne constituent pas des exemples d'organisation de *mini-sommet* au sens le plus strict, ils montrent que l'objet fondamental du *mini-sommet*, à savoir la coordination entre les partenaires dès le début d'une crise, a été utilisé et adapté au contexte avec succès. Le mécanisme du *mini-sommet*, reposant sur une courte note d'orientation et une liste de contrôle, s'est révélé efficace et est sans aucun doute l'effet le plus visible de l'initiative RCCM sur la gestion collective des opérations.

D'après le Groupe de travail sur la gestion des catastrophes, **l'outil de coordination des opérations au sein du Mouvement**, qui traduit les fonctions de coordination définies par l'Accord de Séville en des questions permettant une répartition inclusive des responsabilités entre les partenaires du Mouvement, est utile pendant les phases de préparation et de planification en amont des crises, quand on dispose de temps. Pour lever les limitations imposées par sa taille, cet outil sera adapté en vue d'être intégré dans les formations sur la coordination au sein du Mouvement.

Des malentendus entre les composantes du Mouvement et des interprétations divergentes au sujet de l'objet d'un **plan national à l'échelle du Mouvement** et de ses éléments constitutifs ont donné lieu à des problèmes pendant la mise en œuvre de l'initiative RCCM. Ceux-ci semblent en partie dus au fait que ce terme était déjà employé au sein du Mouvement à des fins de planification légèrement différentes. À l'issue de consultations, il a été précisé que le plan national à l'échelle du Mouvement est un document fondateur, qui vise à garantir que toutes les composantes du Mouvement ont une conception commune de l'évolution probable du contexte au cours d'une période prédéfinie. Les composantes du Mouvement peuvent se servir du plan national à l'échelle du Mouvement en fonction de leurs besoins, par exemple à des fins d'harmonisation des opérations, de promotion ou de levée de fonds. Dans des contextes comme celui de l'Ukraine ou du Soudan du Sud, où il est actuellement mis à l'essai, le plan national à l'échelle du Mouvement **s'est révélé être un vecteur de transparence et de respect mutuel** en forçant les partenaires à débattre des questions de fond liées à l'environnement opérationnel, à l'identité du Mouvement et à ses ambitions en matière d'opérations.

Parmi les sujets d'inquiétude recensés figure un **manque de respect** du cadre de coordination. En effet, le respect des dispositions est l'un des principaux aspects contribuant au renforcement de la coordination au sein du Mouvement. L'équipe conjointe de mise en

œuvre responsable de cet objectif a mené des entretiens en ligne avec plusieurs Sociétés nationales et a recueilli des informations au moyen d'un questionnaire diffusé auprès de 12 Sociétés nationales ainsi que de quatre délégations du CICR et de la Fédération internationale. Si les résultats ont confirmé qu'il est difficile de garantir le respect des mécanismes et principes de coordination, la mise en œuvre de l'initiative RCCM lève directement ou indirectement la plupart des difficultés observées. En attendant, il est crucial de trouver des moyens de mieux contrôler le non-respect du cadre de coordination par les composantes du Mouvement, car des **incitations négatives** existent parfois (par exemple des États ou donateurs imposant des priorités, des activités ou un mode opératoire particulier), qui ont un impact direct sur la façon d'opérer de certaines composantes du Mouvement. Il ne s'agit donc pas simplement de problèmes de coordination, mais peut-être de symptômes d'un manque collectif plus profond de respect des principes, des règles et des réglementations du Mouvement. Ces problèmes doivent donc éventuellement être traités **de façon globale** au moyen d'autres processus.

Enfin, **la boîte à outils en ligne sur la coordination au sein du Mouvement**, qui contient tous les modèles, les notes d'orientation, les listes de contrôle et autres outils aux fins de la coordination au sein du Mouvement, est au cœur des mécanismes de coordination et librement accessible en ligne. Cette boîte à outils se fonde sur le cycle d'intervention du Mouvement (figurant en annexe de la résolution 1 du Conseil des Délégués de 2015, « Renforcer la coordination et la coopération au sein du Mouvement »), qui relie entre eux des documents et des explications connexes pertinentes. Lors de la prochaine phase, une étude sur la pertinence d'une application mobile de la boîte à outils en ligne sur la coordination au sein du Mouvement sera réalisée.

Recommandations

2. Cadre réglementaire du Mouvement :

- Veiller à la diffusion et à l'utilisation appropriées de la nouvelle présentation sur le cadre réglementaire du Mouvement en vue de le faire connaître.
- Continuer à recueillir des éléments de preuve sur l'efficacité du cadre réglementaire du Mouvement et à les intégrer dans les procédures d'évaluation existantes.
- Proposer de s'attaquer aux problèmes d'intégrité touchant le respect des mécanismes de coordination dans le cadre d'une réflexion d'ensemble du Mouvement.

3. Coopération et coordination au sein du Mouvement :

- Promouvoir l'application d'accords de coordination au sein du Mouvement dans tous les contextes où plusieurs partenaires sont présents et assurer une mise en place effective des mécanismes de coordination, ainsi que l'organisation d'un *mini-sommet* au début des crises.
- Promouvoir la boîte à outils en ligne sur la coordination au sein du Mouvement, l'adapter en fonction des enseignements tirés et déterminer si une version mobile consultable depuis un smartphone apporterait de la valeur ajoutée.
- Veiller à ce que la coordination au sein du Mouvement au niveau du siège national soit reproduite au niveau des sections des Sociétés nationales, et à ce que celles-ci établissent et maintiennent un contact entre elles.

2.3 Préparation

La valeur d'une préparation commune adéquate et les gains collectifs qu'elle apporte sont clairement apparus pendant le processus de consultation mené avant le Conseil des Délégués de 2015. C'est pourquoi le Plan d'action adopté appuie fortement les efforts en ce sens.

Si la mise au point d'un **plan d'urgence conjoint du Mouvement est cruciale pour assurer une éventuelle intervention conjointe future**, elle s'est aussi révélée utile pour renforcer les interactions entre les composantes du Mouvement. Bien que de nombreuses composantes du Mouvement aient déjà défini des plans d'urgence plus ou moins vastes et détaillés, cette pratique n'est pas encore courante. Pour faciliter ce travail, les orientations internes sur le sujet ont fait l'objet d'un examen. Selon les conclusions, il n'est pas nécessaire de créer d'autres outils du Mouvement, et il faut plutôt aider les partenaires du Mouvement à choisir les outils qui conviennent à la situation. En conséquence, une simple note d'orientation a été élaborée, qui vise à aider les **partenaires du Mouvement à combiner leur expérience et leur savoir-faire** sans avoir à « réinventer la roue ». Cette note est incluse dans la boîte à outils en ligne sur la coordination au sein du Mouvement.

Sur le plan des opérations, que celles-ci se déroulent dans les « laboratoires » ou en dehors, les efforts visant à **élaborer des plans d'urgence conjoints semblent avoir tout particulièrement suscité l'intérêt** des partenaires du Mouvement. En effet, au moment de la rédaction du présent rapport intérimaire, plusieurs composantes mettaient au point, ou envisageaient de mettre au point, un plan d'urgence à l'échelle du Mouvement. Bien que les éléments de preuve disponibles soient limités, ils semblent que les facteurs clés de réussite dans ce domaine soient : a) un véritable investissement de tous les partenaires et l'intégration de tous les atouts du Mouvement ; b) le pragmatisme et la simplicité d'utilisation de l'outil ; c) un processus axé sur les résultats ; et d) des mises à l'essai (simulations) et des évaluations régulières des scénarios. La principale difficulté consiste peut-être à créer des synergies avec les plans semblables d'autres acteurs sans subir d'influence négative et perdre son indépendance.

Le renforcement des capacités est très important pour aider les Sociétés nationales des pays touchés à remplir leur rôle efficacement pendant une intervention d'urgence⁹. Dans le cadre de ce projet, des efforts particuliers ont été déployés pour élaborer une approche commune en matière de renforcement des capacités, étudier et harmoniser les outils et processus en la matière, et tirer des enseignements dans trois contextes. Dans l'ensemble, il a été observé que le processus de renforcement de la coordination et de la coopération au sein du Mouvement contribuait à une amélioration de la coordination, quoique principalement au niveau du siège des Sociétés nationales. Si l'on s'emploie véritablement à éviter le chevauchement de l'aide au niveau national, on s'attache beaucoup moins à corriger les inégalités évidentes dans le soutien apporté aux sections aux fins du renforcement des capacités dans certains domaines d'action.

Il a été constaté que, faute de coordination entre les partenaires du Mouvement en matière de renforcement des capacités, les investissements se concentrent souvent dans les sections où les opérations sont menées, tandis que les autres sections ne reçoivent aucun soutien. Tel est particulièrement le cas en ce qui concerne le soutien apporté dans les domaines du développement et de la sécurité des sections. L'étude a par ailleurs révélé que si les activités de renforcement des capacités et l'initiative RCCM ne mettent pas davantage l'accent sur la coordination au niveau des sections, où les opérations sont mises en œuvre, et entre le siège et le terrain, le processus de renforcement de la coordination et de la coopération au sein du Mouvement restera inachevé. L'équipe conjointe de mise en œuvre chargée des outils et processus existants a également conclu que **plusieurs outils d'évaluation connus et harmonisés existent déjà** et qu'il n'est pas nécessaire de les rationaliser davantage. Cependant, il faut encore **élaborer conjointement un programme volontariste de formation des employés des Sociétés nationales**, en particulier ceux qui agissent sur le terrain et pourraient devoir assumer un rôle et des responsabilités de coordination. En outre,

⁹ Des initiatives autres que le processus RCCM, comme le mécanisme d'investissement dans les Sociétés nationales, visent elles aussi à consolider et à harmoniser la stratégie du Mouvement en matière de renforcement des capacités des Sociétés nationales.

il reste du travail à faire pour convaincre de la nécessité de donner la priorité au développement des Sociétés nationales dans le cadre des opérations d'urgence.

Un cadre de sécurité du Mouvement logique et cohérent favorise une intervention commune du Mouvement, car il permet d'atteindre les populations vulnérables et d'être accepté par elles.

Seules cinq Sociétés nationales ont officiellement répondu aux appels répétés de la direction de la Fédération internationale et du CICR à contribuer aux efforts de collaboration effectués en vertu du cadre de sécurité du Mouvement. Néanmoins, de nombreuses consultations et interactions ont eu lieu à ce sujet, notamment par le biais d'un dialogue avec le réseau de référents du cadre de sécurité du Mouvement et de la diffusion d'un questionnaire particulier auprès d'un échantillon de Sociétés nationales. Il convient de noter

que ces consultations et interactions ont permis de mettre en évidence, parmi les composantes du Mouvement, une grande **volonté d'accroître les synergies entre les pratiques en matière de gestion de la sécurité**. Cependant, il n'existe pas de consensus au sujet de l'entière intégration de la gestion de la sécurité dans un mécanisme unique, car chaque organisation a ses propres obligations liées au devoir de prudence et ses propres capacités en matière de ressources.

Pour l'avenir, il sera important d'augmenter les investissements conjoints et de mettre davantage **l'accent sur les partenariats plutôt que sur une simple coopération**, surtout dans les environnements à plus haut risque, et d'optimiser ainsi les ressources de chaque partenaire du Mouvement. Compte tenu des efforts déployés dans un certain nombre de contextes opérationnels, il faut encore clarifier les accords d'aide à la gestion de la sécurité, et accroître les interactions et la collaboration dans le domaine de l'aide à la gestion de la sécurité. **Les Sociétés nationales doivent participer davantage** pour favoriser une consultation plus inclusive à l'échelle du Mouvement. Il faut aussi redoubler d'efforts en matière de renforcement des capacités de gestion de la sûreté et de la sécurité. Il importe de garantir une application cohérente des orientations institutionnelles dans le domaine sensible de la gestion de la sûreté de la sécurité.

Recommandations

4. Préparation et renforcement des capacités :

- a) Continuer d'élaborer des plans d'urgence à l'échelle du Mouvement et de les utiliser dans les contextes sujets aux situations d'urgence. Mettre en évidence et communiquer les bonnes pratiques au sein du Mouvement.
- b) Élaborer, mettre à l'essai et déployer un programme volontariste de formation sur la coordination au sein du Mouvement à l'intention du personnel des Sociétés nationales.
- c) Veiller à ce que le renforcement des capacités des Sociétés nationales soit intégré dans les opérations d'urgence.

5. Gestion de la sécurité :

- a) Compte tenu des efforts déployés dans un certain nombre de contextes opérationnels, clarifier autant que possible les accords de gestion de la sécurité.
- b) Rationaliser les outils et les formations sur la gestion de la sécurité, conformément aux recommandations des groupes de travail des référents du cadre de sécurité du Mouvement.
- c) Accroître la participation des Sociétés nationales a) au sein du réseau de référents du cadre de sécurité du Mouvement et b) dans le cadre d'autres forums de consultation avec d'autres Sociétés nationales.
- d) Accroître l'aide au renforcement des capacités des Sociétés nationales en matière de gestion de la sûreté et de la sécurité.

2.4 Intervention

Comme prévu, c'est dans le cadre des interventions du Mouvement que les résultats et les effets de l'initiative RCCM ont été le plus visibles. Parmi les exemples notables de mise en œuvre du Plan d'action figurent les opérations menées en Équateur, en Haïti, dans les pays touchés par la crise alimentaire en Afrique (Nigéria, Soudan du Sud, Éthiopie, Kenya et Somalie), au Sénégal/en Gambie, au Myanmar, au Bangladesh, en Ukraine et au Yémen.

L'importance du *mini-sommet* a déjà été mentionnée dans la section du présent rapport consacrée à la coordination. Par ailleurs, la publication d'une **déclaration conjointe** s'est aussi révélée utile pour optimiser l'efficacité du *mini-sommet*. Cette déclaration est un outil crucial qui sert à diffuser dans tout le Mouvement l'analyse réalisée et les décisions prises en conséquence pendant le *mini-sommet*, entraînant ainsi une intervention appropriée. Fait important, les déclarations conjointes définissent clairement à l'intention du reste du Mouvement ce qui est demandé et ce qui ne l'est pas, **ce qui est crucial pour éviter de recevoir une aide non sollicitée** dans une situation d'urgence. Le modèle définitif de déclaration conjointe établit qu'il faut définir clairement ce qui est demandé. Des déclarations conjointes utiles et constructives ont été publiées en Indonésie, au Myanmar, en Haïti, au Pérou et au Soudan du Sud.

L'équipe conjointe de mise en œuvre responsable de la communication s'est employée à **mettre le Mouvement en position favorable en présentant des messages forts et cohérents**, en optimisant le potentiel de communication de chaque composante et en augmentant la visibilité du Mouvement pendant les crises de grande ampleur. En collaboration et en consultation avec un groupe de dix Sociétés nationales, elle est parvenue à mettre au point un cadre et des procédures opérationnelles normalisées en vue de la coordination de la communication du Mouvement, ainsi qu'un modèle d'accord, préalable à la survenue d'une catastrophe, sur la communication dans le cadre d'une intervention. L'équipe a aussi élaboré un modèle de stratégie de communication du Mouvement et une liste de vérification standard des produits de la communication en situation d'urgence, ainsi que des lignes directrices sur

la mobilisation des communautés et la redevabilité. Dans le même temps, des efforts ont été entrepris avec succès au Yémen et en Syrie (communication d'un message conjoint du CICR et de la Fédération internationale aux deux conférences de levée de fonds), en Haïti, au Myanmar, au Bangladesh, aux Fidji, et dans le cadre de l'intervention du Mouvement face à la crise alimentaire en Afrique. L'exemple le plus emblématique est celui de l'opération engagée face à la crise alimentaire, même si celle-ci comporte parfois des difficultés. Dans ce contexte, toutes les composantes du Mouvement, y compris les Sociétés nationales du Nigéria, du Soudan du Sud, de la Somalie, de l'Éthiopie, du Yémen et du Kenya, ont convenu d'un texte explicatif du Mouvement¹⁰ et l'ont diffusé auprès de toutes les Sociétés nationales.

L'équipe responsable de la communication a constaté qu'il était nécessaire de préciser les circonstances dans lesquelles **des efforts de communication conjoints sont faisables et réalistes**, quitte à se détacher du champ d'application initial du processus de renforcement de la coordination et de la coopération au sein du Mouvement, qui ne vise que les crises de grande ampleur. Elle a aussi relevé qu'un accent exagéré était mis sur les communications conjointes dans des cas où il peut être difficile d'aboutir à un accord en raison des mandats et des structures divers des composantes du Mouvement, lesquelles fondent souvent leur communication sur une approche, un public et des objectifs différents. La coordination des communications peut alors devenir problématique et nécessiter des formalités contraignantes d'approbation qui ne sont pas pleinement compatibles avec la célérité requise par les médias d'aujourd'hui. La coordination de la communication du Mouvement est inégale et souvent réactive plutôt qu'organisée, anticipée, harmonisée et cohérente dans l'ensemble du Mouvement. Des failles ont été recensées dans la cohérence de la diffusion et de l'utilisation des outils mis au point dans le cadre du processus de renforcement de la coordination et de la coopération au sein du Mouvement.

Le Plan d'action définit la création d'un **portail d'échange d'informations** comme un moyen d'améliorer la coordination au sein du Mouvement en échangeant les informations et les données plus rapidement et plus efficacement. Ces deux dernières années, la collecte de données et l'échange d'informations n'ont cessé de prendre de l'importance pour l'appui au déroulement des opérations. Bien que des efforts soient faits actuellement pour intensifier l'échange de données relatives au Mouvement entre les partenaires du Mouvement, un grand portail d'échange d'informations dépasse le champ d'action de l'initiative RCCM et pourrait être considéré comme un projet à part. Il a été conclu que les microsites consacrés à des outils spécifiques (boîte à outils pour les transferts monétaires dans les situations d'urgence et boîte à outils en ligne sur la coordination au sein du Mouvement) constituent le meilleur moyen de permettre un accès immédiat aux outils d'intervention communs du Mouvement.

Le mandat et les paramètres administratifs des **responsables de la coordination au sein du Mouvement** ont été établis et sont prêts à être mis à l'essai. Ils décrivent en détail le rôle et les responsabilités que suppose cette fonction et confirment que la tâche des responsables de la coordination au sein du Mouvement consiste exclusivement à donner des conseils afin d'aider l'équipe de coordination stratégique à assurer une coordination de qualité par une utilisation appropriée des outils et mécanismes existants. Un registre du personnel des Sociétés nationales, de la Fédération internationale et du CICR prêt à être déployé a été créé. Un déploiement expérimental prévu fin 2016 en Haïti a dû être annulé, les décisions n'ayant pu être prises dans un délai acceptable. Cet épisode a permis de tirer des enseignements qui ont donné lieu à l'adoption de procédures opérationnelles normalisées en matière de déploiement rapide.

10

https://fednet.ifrc.org/FedNet/Resources_and_Services/Human%20Diplomacy/Communication/Comm%20Packs/2017/AFRICA/RCRC%20Movement-Act%20now%c2%adact%20fast-EN-LR.pdf

Les opérations d'urgence de grande ampleur peuvent parfois dépasser les capacités des composantes du Mouvement. Le CICR et la Fédération internationale ont tous deux mis au point des **mécanismes de déploiement rapide** pouvant être activés pour fournir du personnel et d'autres ressources supplémentaires en cas de crise imprévue ou inattendue. Si le CICR et la Fédération internationale ont toujours, dans une certaine mesure, collaboré dans le domaine des mécanismes de déploiement rapide, l'initiative RCCM a demandé aux deux organisations de poursuivre leur travail d'harmonisation des capacités de déploiement rapide afin d'intervenir rapidement et professionnellement dans des situations de crise diverses et variées.

Les deux organisations ont veillé à ce que leurs mécanismes de déploiement rapide respectifs comportent des aspects clés de l'initiative RCCM, comme le *mini-sommet*, les communications conjointes et des références à l'esprit RCCM. Le champ de l'étude récente des outils mondiaux de la Fédération internationale a été défini de façon à inclure le mécanisme de déploiement rapide du CICR. Le **processus « d'optimisation des déploiements rapides »** qui s'est ensuivi a reposé sur des groupes de référence menés par des Sociétés nationales, le CICR et la Fédération internationale. En outre, la Fédération internationale a intégré les équipes du rétablissement des liens familiaux (RLF) du CICR dans son réseau de déploiement rapide, ce qui constitue une étape importante dans la mise en œuvre de la Stratégie du Mouvement relative au rétablissement des liens familiaux. Un mécanisme de déploiement rapide fondé sur les bonnes pratiques et les enseignements tirés du déploiement du personnel RLF du CICR a été élaboré pour permettre d'intensifier les opérations avec les capacités du CICR et des Sociétés nationales, et il est en train d'être achevé. Afin d'harmoniser davantage les formations aux mécanismes de déploiement rapide, la Fédération internationale inclut des participants du CICR dans ses formations. Pendant les dernières formations FACT, tous les aspects pertinents du renforcement de la coordination et de la coopération au sein du Mouvement ont été inclus dans les séances et les exercices. Malgré ces progrès, les mécanismes de déploiement rapide doivent encore être adéquatement affinés dans le cadre des efforts d'optimisation des déploiements rapides. En outre, les outils doivent être mieux connus et utilisés, et intégrés dans toutes les opérations humanitaires du Mouvement.

Depuis le début, **la mobilisation des ressources** est un thème central de la mise en œuvre de l'initiative RCCM. À cet égard, des résultats positifs avaient déjà été obtenus avant le Conseil des Délégués de 2015, et l'équipe conjointe de mise en œuvre a poursuivi sur la même voie en veillant à ce que les appels coordonnés constituent le minimum acceptable, tout en continuant à développer le concept d'appel international unique, qui a été mis à l'essai pour la première fois au Népal en 2015, de façon plutôt réussie. Face à une situation d'urgence de grande ampleur, l'appel international unique consiste en un appel présenté aux donateurs par le CICR et la Fédération internationale, l'une des deux organisations intégrant ses activités dans l'appel de l'autre. Un des faits marquants de la mise en œuvre de l'initiative RCCM depuis le Conseil des Délégués de 2015 tient à la signature d'un accord sur les modalités de financement encadrant ce concept, et c'est sur cette base que plusieurs appels internationaux uniques ont été lancés, par exemple pour Haïti, le Nigéria, le Yémen et le Soudan du Sud.

En Haïti, par exemple, les activités du CICR en lien avec le rétablissement des liens familiaux, le Cadre pour un accès plus sûr et les premiers secours, ainsi que l'aide à la coordination opérationnelle et stratégique, et un certain nombre d'activités des Sociétés nationales participantes, ont été intégrées dans l'appel lancé par la Fédération internationale à la suite du passage de l'ouragan Matthew. Les donateurs ont très favorablement accueilli cette initiative, ce qui fait penser qu'elle pourrait au minimum devenir pratique courante au sein du Mouvement. Toutefois, elle présente des failles et des difficultés non négligeables auxquelles il faut remédier. Le lancement d'un appel international unique engendre, notamment sur le terrain et au niveau régional, des frais de transaction élevés qu'il faut réduire. En effet, le processus et son objectif – présenter une image d'unité – ont parfois pris le pas sur la cohérence des opérations. Ce problème peut être résolu en reconnaissant qu'idéalement,

l'appel international unique ne devrait pas être le moteur, mais plutôt le résultat d'une bonne coordination. Vu ainsi, il est tout aussi primordial d'établir et de diffuser des procédures opérationnelles normalisées ou des orientations claires, ciblées et réalistes à l'intention du personnel opérationnel concerné à tous les niveaux, que de tirer des enseignements du passé. Compte tenu des difficultés relevées, il a été décidé de ne pas poursuivre, à ce stade, l'étude du concept plus complexe des « appels conjoints », qui demanderait un énorme travail d'harmonisation des systèmes des partenaires. En attendant, il reste possible de promouvoir largement l'appel international unique du Mouvement auprès des donateurs et du grand public, en tirant parti de la portée du réseau de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge, afin d'obtenir un soutien financier suffisant pour ses opérations.

Pendant le processus 2013-2015 de consultation à l'échelle du Mouvement, des observations ont été faites concernant la fourniture de services partagés, comme la logistique. En vertu du Plan d'action, le CICR, la Fédération internationale et les Sociétés nationales doivent étudier la possibilité d'améliorer la fourniture de services au sein du Mouvement. Compte tenu de la restructuration interne de certains services et en vue de donner la priorité aux services ayant le plus grand **impact sur les opérations et la rentabilité**, les partenaires ont décidé de mettre l'accent sur la **logistique**. Lors d'une réunion tenue début 2017 avec les principales Sociétés nationales actives dans ce domaine, il a été décidé de ne pas se limiter à étudier la possibilité d'harmoniser les services logistiques et de mettre aussi l'accent sur le renforcement des capacités des Sociétés nationales, le soutien logistique aux programmes de transferts monétaires, la constitution de stocks et l'approvisionnement. Il importe de noter qu'une coordination accrue ou un partage renforcé des capacités engendrerait de l'efficacité plus long terme et des économies, mais seulement après un investissement initial. Ces efforts vont au-delà de l'initiative RCCM dans le sens où une coordination et une optimisation accrues de la logistique et de la chaîne d'approvisionnement produiraient des effets au-delà des crises de grande ampleur initialement visées par l'initiative RCCM. Un modèle de financement rigoureux devrait être établi d'un commun accord pour ces services. Pour aller plus loin dans l'optimisation et l'interfonctionnement du partage des atouts ou des services le long de la chaîne d'approvisionnement de tout le Mouvement, il est crucial d'élaborer un plan d'action sur le long terme précisant le champ d'application, les priorités, le calendrier et la complexité de cette mise en œuvre. L'amélioration de l'interfonctionnement des services logistiques constitue une étape importante pour faire face aux pressions externes en faveur de services allégés et mieux harmonisés.

Il est essentiel de renforcer la collaboration dans le cadre de la logistique au sein du Mouvement et de tirer parti de nos atouts et de notre expertise pour réaliser des économies d'échelle et atteindre les populations les plus touchées.

2.5 « Laboratoires » nationaux

Si un gros travail et des progrès ont été réalisés dans divers pays, il est important de souligner certaines réussites, observations, idées et recommandations tirées des cinq « laboratoires » afin que les investissements collectifs engagés dans ces pays contribuent à la mise en œuvre de l'initiative RCCM. Les points énoncés ci-après ont été formulés par les « laboratoires » ; ils ne représentent toutefois qu'une partie des avancées mises en évidence dans leurs observations. En raison de contraintes opérationnelles évidentes, la mise en œuvre de l'initiative RCCM en Syrie est louable mais lente, et seuls quelques résultats sont décrits dans le présent document.

Dans l'ensemble, les « laboratoires » ont reconnu que si la mise en œuvre de l'initiative RCCM, axée sur la complémentarité et la non-concurrence, demande de l'engagement et des investissements, elle a eu une **influence positive sur la coordination au sein du Mouvement, et en fin de compte sur l'intervention du Mouvement dans le pays.**

Ukraine

- Dans le cadre d'une crise prolongée en évolution constante comme celle que connaît l'Ukraine, il faut régulièrement tenir un *mini-sommet*.
- La mise en œuvre de l'initiative RCCM donne à tous les partenaires du Mouvement une bonne occasion de travailler ensemble et de mettre en évidence la force du Mouvement, démontrant le RCCM n'est pas une théorie, mais une mentalité qui présente des avantages pour tous les partenaires.
- La présence de représentants expérimentés du Mouvement est bénéfique pour la coordination globale, car elle permet au personnel de comprendre toutes les incidences de la coordination au sein du Mouvement.
- Toute forme de coordination (pas seulement l'initiative RCCM) impose d'investir du temps et de disposer d'une structure appropriée. Les outils mis au point en vue du renforcement de la coordination et de la coopération au sein du Mouvement peuvent contribuer à faire gagner du temps en créant des synergies et utilisant les ressources plus efficacement.
- Reconnaissant le savoir-faire de la Fédération internationale et son rôle essentiel dans la construction d'un Mouvement très présent et dans l'aide au développement des Sociétés nationales, le CICR a accepté de financer pendant une période limitée une partie de ses activités et des coûts de son infrastructure de base.
- En fin de compte, l'initiative RCCM ne portera ses fruits que si les participants se respectent et aspirent à travailler ensemble. La confiance devrait le facteur dominant.
- Parmi les priorités définies en vue de la mise en œuvre de l'initiative RCCM figurent l'élaboration d'un plan national à l'échelle du Mouvement et la mise en place de mécanismes de coordination efficaces à chaque niveau.

Haïti

- L'esprit RCCM a prédominé pendant toute la phase d'urgence de l'intervention consécutive au passage de l'ouragan Matthew, permettant, selon l'évaluation en temps réel, une meilleure intervention que lors de précédentes crises.
- Dans une situation d'urgence, il est essentiel, pour passer rapidement de la bonne volonté à une application concrète de la coordination au sein du Mouvement, de s'appuyer sur des outils déjà mis au point. Il est démontré que les outils utilisés – comme le *mini-sommet* et la déclaration conjointe, l'accord de coordination au sein du Mouvement et les mécanismes de coordination établis, l'appel international unique et un plan de communication du Mouvement – constituent une base solide pour la mise en œuvre de l'initiative RCCM.
- Le lancement d'un appel international unique recouvrant des activités du CICR et des Sociétés nationales participantes a permis aux membres du Mouvement de se compléter les uns les autres et de prendre appui sur l'action déjà menée par la Société nationale et les communautés locales. Tout au long de la phase d'urgence, le mécanisme de coordination stratégique a continué de déterminer toutes les fonctions et responsabilités. Cependant, il serait de toute évidence utile d'apporter davantage de précisions sur les responsabilités liées à la mobilisation des ressources, et notamment le champ d'application et l'étendue de l'appel à lancer.
- Le Mouvement s'est rapidement déployé en Haïti. Le déploiement rapide doit être adapté au contexte à partir des modèles traditionnels. Il faut davantage s'employer à intégrer les Sociétés nationales participantes et les capacités sous-régionales à un moindre coût.
- Il a été reconnu que les rôles et responsabilités ont été attribués de façon pragmatique et que cette répartition n'a pas enfreint l'actuel cadre réglementaire du Mouvement.

Soudan du Sud

- Une coordination et une coopération efficaces entre les partenaires du Mouvement ont permis d'adopter une approche commune en vue d'une action fondée sur des principes, favorisant une communication et des actions cohérentes, des opérations de qualité et une meilleure acceptation par les parties prenantes, et renforçant ainsi la position, l'image et l'identité communes du Mouvement.
- Le fait de veiller à ce que tous les partenaires du Mouvement soient intégrés, s'entendent et trouvent des consensus n'est pas sans difficulté et prend du temps.
- La diffusion de messages divergents par les partenaires du Mouvement sur le terrain et au niveau du siège peut parfois compliquer le processus de coordination. Il est nécessaire de mieux comprendre la valeur ajoutée qu'apporte le renforcement de la coordination et de la coopération au sein du Mouvement.
- Dans le cadre de la mise en œuvre de l'initiative RCCM, l'accent a été mis sur le plan du Mouvement pour le pays.

Philippines

- La Croix-Rouge philippine, la Fédération internationale et le CICR ont établi une carte d'accès du Mouvement qui a renforcé la coordination au sein du Mouvement en évaluant régulièrement le degré d'accès des partenaires du Mouvement dans le pays.
- En cas de catastrophe, l'initiative RCCM a institué une pratique d'entraide et de solidarité entre les composantes du Mouvement sous la conduite de la Croix-Rouge philippine, prenant en compte leurs capacités respectives et les besoins humanitaires sur le terrain. Elle a aussi renforcé les interactions permanentes entre la Croix-Rouge philippine, la Fédération internationale, le CICR et les Sociétés nationales participantes aux fins de différents programmes.
- Les partenaires du Mouvement maintiennent un dialogue constructif et continuent d'être réceptifs, l'accent était mis de plus en plus sur la gestion de la sécurité du personnel et des volontaires.
- L'amélioration de la coordination a permis de mieux intervenir en cas de crise ordinaire. Les composantes du Mouvement sont bien placées pour se préparer et faire face non seulement à des catastrophes de grande ampleur, mais aussi à des situations d'urgence de moindre ampleur.

Syrie

- En Syrie, avant même le lancement de l'initiative RCCM, un protocole d'accord/accord tripartite du Mouvement a été signé entre le Croissant-Rouge arabe syrien, la Fédération internationale et le CICR, et est toujours en vigueur aujourd'hui. Il décrit les rôles et responsabilités des partenaires du Mouvement dans la réponse aux besoins humanitaires engendrés par la crise syrienne.
- Deux comités techniques de coordination au sein du Mouvement ont été mis en place en Syrie : l'un pour la coordination des activités de subsistance et l'autre pour la coordination des activités de soins de santé primaires des partenaires du Mouvement.

Recommandations

6. Communication :

- a) Promouvoir le modèle de déclaration conjointe, notamment la section définissant ce qui est demandé, et créer d'autres comités tripartites de la coordination des communications.
- b) Renforcer la coordination de la communication en harmonisant les communications, en profitant de la position unique du Mouvement pour diffuser des informations et du contenu, et en dispensant des formations complètes visant à accroître l'utilisation de certains outils et processus.
- c) Accroître la coordination transversale entre les opérations et les communications afin de garantir des résultats efficaces et rapides.
- d) Continuer d'étudier la possibilité de créer un véritable portail d'échange de données et d'informations au sein du Mouvement et de promouvoir le croisement d'ensembles de données.

7. Déploiement rapide :

- a) Continuer de créer des synergies entre les capacités de déploiement rapide du Mouvement, conformément aux critères d'optimisation des déploiements rapides, et étudier les moyens d'harmoniser davantage les formations pour que le personnel susceptible de participer à des opérations d'urgence puisse être aisément déployé par le biais de différents mécanismes.
- b) Assurer un déploiement efficace des responsables de la coordination au sein du Mouvement si de futures crises l'exigent, et adapter ce concept en fonction des enseignements tirés.

8. Mobilisation de ressources :

- a) Améliorer le concept et la mise en œuvre de l'appel international unique en prenant appui sur les bonnes pratiques et veiller à faire mieux connaître ce processus à tous les niveaux institutionnels.
- b) Étudier la possibilité de recourir à un appel international unique pour obtenir un soutien financier plus large et donner aux donateurs une vue d'ensemble de l'intervention du Mouvement.

9. Interfonctionnement des services logistiques :

- a) Accroître l'interfonctionnement des services logistiques et élaborer un plan d'action à long terme précisant le champ d'application, les priorités, le calendrier et la complexité de la mise en œuvre de l'interfonctionnement.

3. CONCLUSION ET VOIE À SUIVRE

Les constatations énoncées dans le présent rapport intérimaire soulignent que l'efficacité de l'action humanitaire dépend de l'examen et de l'amélioration continus de la coordination des opérations au sein du Mouvement. À de nombreux égards, l'initiative RCCM, avec les outils et mécanismes qu'elle propose, peut permettre de démarrer ou de renforcer ces activités. Il est essentiel que toutes les composantes du Mouvement soient profondément attachées au « pilier rouge » pour faire face aux défis communs et tirer parti de leur influence collective dans le cadre d'initiatives mondiales comme le grand compromis.

Si les résultats ont globalement été positifs en termes de perception, de mobilisation des ressources et de portée opérationnelle, la coordination ne se fait toujours pas naturellement.

La mise en œuvre du Plan d'action relatif au renforcement de la coordination et de la coopération au sein du Mouvement a permis de tirer des enseignements, à la fois sur les avantages et les défauts de l'amélioration de la coordination au sein du Mouvement. L'étude de différents cas et de pratiques en matière de coordination a montré que l'esprit RCCM a permis à des personnes et à des organisations de surmonter divers obstacles. D'après les éléments de preuve recueillis par le biais des « laboratoires », la mise en œuvre de l'esprit et de la lettre de l'initiative RCCM est bénéfique pour toutes les composantes du Mouvement, et en particulier pour les Sociétés nationales des pays touchés.

Des mesures collectives plus ciblées doivent être prises pour rationaliser la coordination au sein du Mouvement tout en étudiant de façon plus approfondie les changements qui s'opèrent. À cet égard, il est essentiel que les investissements et les engagements continuent d'être répartis entre toutes les composantes du Mouvement. Pour soutenir l'élan positif créé par l'initiative RCCM, il est primordial d'améliorer les connaissances en matière de renforcement de la coordination et de la coopération au sein du Mouvement, de promouvoir un changement adéquat des mentalités et de recueillir des éléments de preuve sur les avancées de la coordination au sein du Mouvement.

Il est proposé que le travail qui sera réalisé entre maintenant et le Conseil des Délégués de 2019 soit nettement plus ciblé et placé sous la conduite d'une structure de gestion simplifiée et allégée. Le Mouvement doit par ailleurs continuer d'investir dans l'amélioration des services et du soutien qu'il fournit dans des domaines comme la sécurité, la logistique et la mobilisation de ressources, qui peuvent avoir une grande incidence sur ses opérations, son rapport coût-efficacité et sa crédibilité, pour en fin de compte favoriser l'action collective du Mouvement en faveur des populations touchées.

En résumé, les progrès réalisés dans le cadre de la mise en œuvre de l'initiative RCCM ont permis d'accumuler une solide expérience qui, avec l'esprit RCCM, donne une impulsion aux efforts visant à lever les obstacles à une coordination effective au sein du Mouvement et renforce l'importance et le rayonnement du Mouvement. Si l'optimisation de la coordination au sein du Mouvement compte parmi les difficultés inhérentes à de nombreuses opérations depuis des décennies, l'heure est plus que jamais venue de consolider les avancées réalisées et de faire du Mouvement un réseau humanitaire privilégié.

Annexe 1

Renforcer la coordination et la coopération au sein du Mouvement

Rapport sur le Plan d'Action 2016-2017



Énoncé de l'objectif global : Le Mouvement international de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge accroît son impact humanitaire grâce à une coordination et une coopération améliorées avant, pendant et après les interventions d'urgence de grande ampleur				
Objectif 1 : Le cadre régissant la coordination au sein du Mouvement est connu et appliqué dans un esprit d'intégration et de confiance grâce à des mécanismes de mise en œuvre pertinents et à une préparation et une formation adéquates.				
Action	Résultat(s)	Produit(s)	Cible	Résultats
Le CICR, la Fédération internationale et les Sociétés nationales collectent des données sur les difficultés et les réussites de la mise en œuvre du cadre réglementaire applicable aux situations d'urgence de grande ampleur.	- Les difficultés, lacunes, incohérences et réussites potentielles sont recensées et étayées par des données factuelles. - Exemples de la manière dont le cadre réglementaire facilite ou entrave la coordination et la coopération au sein du Mouvement.	Enseignements tirés de la base de données factuelles, y compris les évaluations en temps réel conjointes	Conclusions clés intégrées dans le rapport au Conseil des Délégués de 2017	Hormis une observation d'ordre général formulée par une Société nationale, il n'a pas été prouvé que le cadre réglementaire entrave la coordination au sein du Mouvement. Au contraire, deux évaluations en temps réel de l'intervention du Mouvement en Équateur et en Haïti ont confirmé le succès et l'amélioration de la coordination au sein du Mouvement, et une volonté manifeste de respecter la définition des rôles et responsabilités établie par le cadre réglementaire. Elles ont aussi souligné que la sensibilisation au cadre pourrait être renforcée.
Le CICR et la Fédération internationale continuent d'élaborer l'outil relatif à la	L'application du cadre réglementaire est facilitée	Outil relatif à la coordination des	L'outil relatif à la coordination des opérations au sein	Si l'outil relatif à la coordination des opérations au sein du Mouvement est accepté dans le cadre de la préparation,

coordination des opérations au sein du Mouvement pour faciliter les discussions relatives à l'attribution des responsabilités dans les situations d'urgence de grande ampleur (préparation et intervention), testent l'outil sur le terrain et l'adaptent en conséquence.	par un outil simple et facile d'utilisation. La confiance est renforcée grâce à une prévisibilité accrue.	opérations au sein du Mouvement	du Mouvement est diffusé et appliqué dans les situations d'urgence de grande ampleur d'ici janvier 2017.	en revanche il doit être affiné et simplifié pour être testé dans les situations d'urgence de grande ampleur ou être inclus dans les formations sur la coordination au sein du Mouvement. Le document original est jugé complexe, ce qui explique qu'il tarde à susciter de l'intérêt.
Le CICR et la Fédération internationale, avec la participation des Sociétés nationales, produisent conjointement un module de formation et une vidéo sur la coordination et la coopération dans les situations d'urgence de grande ampleur (notamment sur le cadre régissant la coordination au sein du Mouvement et sur les outils et mécanismes disponibles).	- Le cadre de coordination du Mouvement est expliqué de manière accessible. - La connaissance et la compréhension générales de la coordination au sein du Mouvement et des outils et mécanismes disponibles sont améliorées.	- Vidéo sur le Mouvement en anglais, arabe, espagnol et français - Module de formation sur la coordination au sein du Mouvement destiné aux responsables des opérations du CICR, de la Fédération internationale et des Sociétés nationales intégré dans les formations existantes	Vidéo diffusée au sein du Mouvement d'ici janvier 2017 D'ici fin 2017, 40 % des responsables des opérations ont suivi le module de formation.	Une vidéo promotionnelle a été réalisée, qui décrit le contexte opérationnel des composantes du Mouvement et incite à renforcer la coordination et la coopération au sein du Mouvement. Des modules de formation au renforcement de la coordination et de la coopération au sein du Mouvement ont été intégrés, entre autres, dans la formation IMPACT et dans les cours d'orientation du Mouvement pour les hauts responsables des Sociétés nationales. L'élaboration de formations plus dynamiques est actuellement à l'étude. La présentation standard sur le cadre réglementaire a été révisée et est accessible.

		(IMPACT, MIC, etc.)		
Objectif 2 : La Société nationale du pays touché est appuyée dans son rôle tout au long de l'intervention du Mouvement et au-delà.				
Action	Résultat(s)	Produit(s)	Cible	Résultats
Les composantes du Mouvement élaborent une approche commune du renforcement des capacités des Sociétés nationales dans les domaines du leadership opérationnel et de la coordination.	Une approche plus efficace, plus cohérente et plus complémentaire du Mouvement en ce qui concerne le renforcement des capacités des Sociétés nationales au niveau national	Activités de renforcement des capacités alignées dans les contextes pertinents	D'ici à 2017, un accord sur le renforcement des capacités est élaboré par le Mouvement dans au moins 15 contextes susceptibles de nécessiter une intervention à l'échelle du Mouvement.	Après désignation des « laboratoires », une approche commune du renforcement des capacités des Sociétés nationales a été adoptée dans trois des cinq « laboratoires » (Philippines, Soudan du Sud et Ukraine). Il convient de noter qu'il a été délibérément décidé de mettre l'accent sur les « laboratoires » en vue de démontrer l'interaction entre les divers mécanismes plutôt que de travailler dans des contextes isolés.
Le CICR, la Fédération internationale et les Sociétés nationales révisent leurs principaux outils/processus de renforcement des capacités, y compris leurs plans relatifs à la dotation en ressources du renforcement des capacités, en vue de les harmoniser et d'assurer leur complémentarité.	- Cohérence et efficacité accrues dans la mise en œuvre des plans de renforcement des capacités - Dialogue permanent sur les outils et processus de renforcement des capacités	Outils de renforcement des capacités harmonisés et alignés	Révision des principaux outils de renforcement des capacités de la Fédération internationale, du CICR et des Sociétés nationales d'ici 2017	L'examen des outils et processus du CICR, de la Fédération internationale et des Sociétés nationales a montré que plusieurs outils adéquatement harmonisés et bien connus existent, et qu'il n'est pas nécessaire de les rationaliser davantage. Il reste néanmoins à élaborer conjointement un programme volontariste de formation à l'intention des employés des Sociétés nationales, en particulier ceux qui agissent sur le terrain et pourraient avoir à assumer un rôle et des responsabilités de coordination.

Les composantes du Mouvement réalisent un exercice en vue de tirer les enseignements des plans nationaux précédents et en cours (par exemple pour la crise en Syrie, le typhon Haiyan aux Philippines et le séisme au Népal) et développent plus avant l'approche du « plan national à l'échelle du Mouvement ».	- La planification de l'intervention du Mouvement est cohérente et fondée sur une évaluation concertée des besoins, les capacités de la Société nationale et la complémentarité des composantes du Mouvement. - Le rôle de la Société nationale et son indépendance sont appuyés. La Société nationale est renforcée à l'issue de l'intervention du Mouvement. - Les SNP ont des possibilités accrues de soutenir la Société nationale hôte de façon coordonnée et sont davantage incitées à le faire.	- Les enseignements tirés sont étayés par des données factuelles, échangés et appliqués lors de l'intervention suivante. - Modèle et exemples de plan national à l'échelle du Mouvement	Rapport sur les enseignements tirés au Conseil des Délégués de 2017 D'ici 2017, un modèle de plan national à l'échelle du Mouvement est utilisé dans au moins dix contextes.	Aux Philippines, au Soudan du Sud et en Ukraine, des discussions ont été entamées au sujet de l'élaboration d'un plan national à l'échelle du Mouvement contenant une approche cohérente en matière de renforcement des capacités. Les efforts visant à mettre au point un plan national à l'échelle du Mouvement se sont révélés être un vecteur de transparence, de compréhension et de respect mutuel. Un modèle adaptable sera élaboré sur la base des enseignements tirés de ces divers projets pilotes.
Objectif 3 : L'intervention du Mouvement est adaptée au contexte pour une pertinence et une efficacité accrues.				
Action	Résultat(s)	Produit(s)	Cible	Résultats
Dans les contextes où il n'existe aucun accord ou plan d'intervention spécifique au pays, les composantes du Mouvement entament des	La conception et la mise en œuvre des interventions à l'échelle du Mouvement consécutives à des situations d'urgence de grande ampleur sont	Accords de coordination du Mouvement finalisés ou actualisés ;	D'ici fin 2017, au moins 25 contextes susceptibles de nécessiter une intervention à l'échelle du	Depuis le début de l'année 2016, 18 accords de coordination au sein du Mouvement ont été signés ou actualisés. Le Mouvement a mené des opérations bien coordonnées en Haïti, au Gabon, en Gambie, au Yémen, au Soudan du Sud, en

discussions en vue de conclure des accords qui faciliteront la conception et la mise en œuvre d'une intervention à l'échelle du Mouvement contextualisée (en utilisant/testant l'outil de coordination des opérations du Mouvement).	contextualisées et définies d'un commun accord. La confiance est accrue grâce à des contacts et des échanges plus réguliers et à des exercices de planification.	protocole d'accord tripartite ; et/ou plans d'intervention	Mouvement disposent de nouveaux accords de coordination du Mouvement ou d'accords actualisés, complétés par les plans d'intervention adéquats.	Somalie, au Nigéria, en Équateur, aux Fidji, aux Philippines, au Bangladesh, au Myanmar, au Pérou, au Ghana, en Iraq et en Guinée.
Objectif 4 : Les composantes du Mouvement sont mieux préparées à intervenir collectivement dans les situations d'urgence de grande ampleur.				
Action	Résultat(s)	Produit(s)	Cible	Résultats
Dans des contextes donnés, les composantes du Mouvement entreprennent collectivement, si possible dans le cadre de la planification d'urgence, de recenser leurs capacités (compétences techniques, atouts et ressources), leurs intérêts et leurs activités au niveau national/régional.	Une meilleure connaissance des capacités et des intérêts du Mouvement permet de définir efficacement les priorités (notamment en déterminant les lacunes).	Recensement des capacités du Mouvement par contexte, sur la base d'un modèle convenu	D'ici fin 2017, au moins cinq contextes ont donné lieu à un recensement détaillé des capacités, intérêts et activités du Mouvement.	L'élaboration d'un plan d'urgence à l'échelle du Mouvement est en cours en Arménie, en Azerbaïdjan, en Sierra Leone et au Libéria. Le recensement des capacités fait partie intégrante de ce travail. En outre, un premier recensement des contextes dans lesquels la planification d'urgence à l'échelle du Mouvement sera faisable a commencé. En outre, une note d'orientation visant à aider les équipes nationales à élaborer un plan d'urgence à l'échelle du Mouvement est en cours de rédaction.
Le CICR, la Fédération internationale et les	Une meilleure connaissance des	Mandat relatif à l'élaboration	Recommandations concrètes en ce qui	Un travail d'harmonisation est en cours en vue du partage d'ensembles de données

Sociétés nationales examinent le concept et les caractéristiques d'un outil global de recensement des capacités et d'un portail mondial d'information conjoint.	capacités et des intérêts du Mouvement permet de définir efficacement les priorités au niveau mondial.	d'un outil mondial établi conjointement	concerne les prochaines étapes en vue du Conseil des Délégués de 2017	du Mouvement entre la Fédération internationale, le CICR et les Sociétés nationales. Un grand portail d'échange d'informations dépasse le champ d'action de l'initiative RCCM et pourrait être considéré comme un projet à part. Il a été conclu que les microsites consacrés à des outils spécifiques (boîte à outils pour les transferts monétaires dans les situations d'urgence et boîte à outils en ligne sur la coordination au sein du Mouvement) constituent le meilleur moyen de permettre un accès immédiat aux outils d'intervention communs du Mouvement.
Le CICR et la Fédération internationale, en consultation avec les Sociétés nationales, entreprennent conjointement de réviser les principaux outils de coordination selon qu'il y a lieu (révision du modèle d'accord de coordination du Mouvement et de la note d'orientation y relative) et de formaliser la boîte à outils pour les opérations à	Les outils du Mouvement sont adaptés aux pratiques actuelles en matière de coordination au sein du Mouvement dans les situations d'urgence de grande ampleur.	Une boîte à outils complète, à l'échelle du Mouvement, est disponible.	D'ici fin 2016, la boîte à outils à l'échelle du Mouvement est diffusée.	La révision et l'élaboration de la version finale de la boîte à outils du Mouvement sont achevées. La boîte à outils du Mouvement, aisément accessible sous la forme d'un microsite, est consultable et contient tous les outils, les modèles et les lignes directrices pertinents. La possibilité de créer une application mobile est à l'étude.

l'échelle du Mouvement qui est proposée.				
Les spécialistes de la sécurité du CICR et de la Fédération internationale, en consultation avec les Sociétés nationales, entreprennent un examen des arrangements de sécurité du Mouvement dans les opérations de grande ampleur.	• Une gestion de la sécurité plus cohérente et efficace dans les opérations sur le terrain	• Examen des arrangements de sécurité du Mouvement, dont un catalogue d'options et de bonnes pratiques	Le cadre relatif aux arrangements de sécurité du Mouvement est présenté au Conseil des Délégués de 2017.	Un examen des arrangements de sécurité du Mouvement a été réalisé. Il a été convenu de clarifier dans la mesure du possible les accords de gestion de la sécurité. Les activités visant à rationaliser les outils et formations en matière de gestion de la sécurité ont démarré et devraient se poursuivre. Il a été convenu de continuer de travailler à l'utilisation de méthodes et d'une terminologie communes en matière d'évaluation des risques pour la sûreté et la sécurité. Une étude de faisabilité a été réalisée pour déterminer si la plateforme d'informations du CICR sur la gestion de la sécurité pouvait être adaptée à la Fédération internationale et aux Sociétés nationales. Un examen du cadre de sécurité du Mouvement a été réalisé dans trois contextes opérationnels (Afghanistan, Haïti et Soudan du Sud).
Le CICR, la Fédération internationale et les Sociétés nationales continuent d'examiner la faisabilité d'une fourniture	• Une fourniture de services plus efficace et efficiente	• Recensement des possibilités de fourniture conjointe de services,	Intégration des conclusions/éventuel les données d'expérience dans le rapport au Conseil	Le CICR, la Fédération internationale et les Sociétés nationales ont commencé à étudier, dans des groupes de travail, les moyens d'améliorer concrètement le renforcement des capacités des Sociétés nationales, le soutien logistique aux

conjointe de services au sein du Mouvement.		lesquelles sont mises à profit dans la mesure du possible.	des Délégués de 2017	programmes de transferts monétaires, la constitution de stocks et l'approvisionnement.
Le CICR, la Fédération internationale et les Sociétés nationales continuent d'examiner la faisabilité d'un alignement des capacités de déploiement rapide (c'est-à-dire unités d'intervention d'urgence (ERU), unités à déploiement rapide, etc.).	Une capacité de déploiement rapide plus alignée et efficace dans les opérations de grande ampleur	Les possibilités sont recensées et examinées en détail.	Intégration des conclusions/éventuel les données d'expérience dans le rapport au Conseil des Délégués de 2017	La Fédération internationale et le CICR ont veillé à ce que les mécanismes de déploiement rapide comportent les aspects clés de l'initiative RCCM, comme le <i>mini-sommet</i> , les communications conjointes et une fonction de coordination du Mouvement. La Fédération internationale et le CICR s'emploient à harmoniser leurs capacités de déploiement rapide afin de renforcer encore la capacité du Mouvement d'intervenir rapidement et professionnellement dans des situations de crise diverses et variées.
Objectif 5 : Le Mouvement s'emploie à réagir aux situations d'urgence de grande ampleur de façon coordonnée, l'accent étant mis sur les premières heures.				
Action	Résultat(s)	Produit(s)	Cible	Résultats
Dans les premières 24 à 48 heures d'une crise, un mini-sommet de haut niveau (présentiel ou en ligne) est tenu, suivi d'une déclaration conjointe.	Une confiance renforcée et une coordination améliorée grâce à une répartition claire des responsabilités, décidée conjointement		D'ici fin 2017, le mini-sommet et la déclaration conjointe ont été testés dans 75 % des nouvelles situations d'urgence de grande ampleur et un exercice a été réalisé pour tirer les enseignements.	Des <i>mini-sommets</i> ont eu lieu en Haïti, en Indonésie, au Soudan du Sud, au Bangladesh et aux Philippines, ce qui a permis de réaffirmer l'utilité du <i>mini-sommet</i> et d'améliorer ce concept. En Gambie, au Sénégal et au Gabon, des réunions ressemblant à des <i>mini-sommets</i> ont été organisées et ont garanti la réussite de l'intervention du Mouvement.

Le CICR et la Fédération internationale approfondissent le concept du mini-sommet sur la base des expériences et des enseignements tirés.	• Volonté accrue de se coordonner et d'être coordonnés, notamment en ce qui concerne le partage des responsabilités	• Enseignements tirés / évaluation en temps réel conjointe du CICR et de la Fédération internationale, axée sur la coordination au sein du Mouvement pendant la phase d'intervention	D'ici fin 2017, le mini-sommet et la déclaration conjointe ont été testés dans 75 % des nouvelles situations d'urgence de grande ampleur et un exercice a été réalisé pour tirer les enseignements.	Une note d'orientation et une liste de vérification concernant le <i>mini-sommet</i> ont été élaborées et diffusées auprès des Sociétés nationales en juillet 2016. Elles ont servi de base aux discussions menées dans les contextes susmentionnés et se sont révélées utiles.
Le CICR et la Fédération internationale, conjointement avec les Sociétés nationales, conceptualisent et testent le déploiement de responsables de la coordination au sein du Mouvement chargés de servir les intérêts communs des composantes dans les situations d'urgence de grande ampleur.	• Une confiance renforcée entre les composantes du Mouvement et dans les mécanismes de coordination du Mouvement • Coordination et efficacité de l'intervention du Mouvement	• Enseignements tirés du déploiement de responsables de la coordination au sein du Mouvement dans les situations d'urgence de grande ampleur	D'ici 2017, les responsables de la coordination au sein du Mouvement ont été déployés dans une situation d'urgence de grande ampleur, et une évaluation accompagnée de recommandations est présentée au Conseil des Délégués de 2017.	Le rôle et les responsabilités du responsable de la coordination au sein du Mouvement sont décrits dans son mandat ainsi que dans un document complémentaire définissant ses paramètres administratifs. Un registre devrait être établi d'ici le Conseil des Délégués de 2017. Sa mise à l'essai dépendra des possibilités de déploiement futures. L'efficacité et la pertinence des postes seront alors testées pour en tirer des enseignements.

Objectif 6 : Le Mouvement se positionne efficacement en diffusant des messages solides et cohérents, en exploitant au maximum le potentiel de communication de chaque composante et en renforçant son image auprès du public pendant les urgences de grande ampleur.				
Action	Résultat(s)	Produit(s)	Cible	Résultats
Le CICR et la Fédération internationale, en consultation avec les Sociétés nationales, élaborent plus en détail et testent un cadre pour la communication du Mouvement dans les situations d'urgence de grande ampleur, définissant les mécanismes de coordination, les schémas de prise de décisions et de validation et les rôles et responsabilités.	- Capacité accrue des composantes du Mouvement d'assurer une communication publique conjointe ou coordonnée dans les situations d'urgence de grande ampleur - Impact et crédibilité accrus, meilleure portée auprès des publics cibles	Cadre pour la communication dans les situations d'urgence de grande ampleur	Les mécanismes prévus dans le cadre pour la communication seront mis à l'essai dans les principales situations d'urgence de grande ampleur tout au long de 2016 et de 2017.	Faisant suite à des catastrophes survenues au Myanmar, au Pérou, en Indonésie, au Soudan du Sud et en Haïti, des déclarations conjointes ont été publiées. Un texte explicatif du Mouvement a été publié au sujet de la sécheresse touchant l'Afrique, notamment le Yémen et le Nigéria. En outre, la position conjointe du CICR et de la Fédération internationale a été présentée lors des conférences de levée de fonds pour la Syrie et le Yémen.
Les départements de la communication du CICR, de la Fédération internationale et des Sociétés nationales participantes élaborent des outils conjoints de communication dans les situations d'urgence de grande ampleur, notamment en ce qui concerne la préparation.	- Capacité accrue des composantes du Mouvement d'assurer une communication publique conjointe ou coordonnée dans les situations d'urgence de grande ampleur - Impact et crédibilité accrus, meilleure portée auprès des publics cibles	- Portail d'échange d'informations - Liste de contrôle des produits de la communication - Modèle de stratégie de communication du Mouvement	Concept et caractéristiques du portail d'échange d'informations définis d'ici fin 2016, portail créé en 2017 Liste de contrôle, modèle, lignes directrices et procédures opérationnelles normalisées disponibles d'ici fin	Des procédures opérationnelles normalisées et des listes de vérification pour les communications du Mouvement ont été établies. Un guide du Mouvement sur la mobilisation des communautés et la redevabilité a été publié en janvier 2017 pour être mis à l'essai. Il sera modifié si nécessaire à l'issue de la période d'essai.

		• Procédures opérationnelles normalisées • Lignes directrices relatives aux relations avec les communautés	2016 et appliqués d'ici fin 2017	
Le CICR, la Fédération internationale et les Sociétés nationales ayant des capacités disponibles examinent la possibilité de mettre en place une capacité conjointe de déploiement rapide et une fonction de coordination au sein du Mouvement dans le cadre des situations d'urgence.	• Capacité accrue des partenaires du Mouvement de renforcer l'image et le positionnement du Mouvement par la communication tout en préservant l'identité et les intérêts propres de chaque composante	• Capacité conjointe de déploiement rapide définie et prête à intervenir • Dans l'intervalle, la capacité de déploiement rapide est coordonnée autant que possible dans les situations d'urgence de grande ampleur.	Intégration des conclusions et recommandations dans le rapport au Conseil des Délégués de 2017	Du personnel du CICR chargé de la communication a été détaché auprès de la Fédération internationale aux Fidji. Position du Mouvement au sujet de la mobilisation communautaire au Nigéria.
Objectif 7 : Le Mouvement poursuit une approche cohérente et complémentaire en matière de mobilisation de ressources dans les situations d'urgence de grande ampleur.				
Action	Résultat(s)	Produit(s)	Cible	Résultats
Le CICR et la Fédération internationale élaborent	• Appels coordonnés, complémentaires, synchronisés et non	• Modèle d'appel d'urgence	D'ici 2017, le modèle d'appel d'urgence coordonné du	Le concept d'appel d'urgence coordonné a été employé de façon cohérente, garantissant ainsi l'harmonisation et la

plus en détail, testent et peaufinent le modèle d'« appel d'urgence coordonné du Mouvement » pour les situations d'urgence de grande ampleur futures, notamment en ce qui concerne les relations avec les donateurs et le compte rendu (dont le suivi de l'assistance bilatérale coordonnée).	concurrentiels à l'interne dans les situations d'urgence de grande ampleur • Sens plus développé de la responsabilité collective des opérations et de la redevabilité à l'égard des donateurs • Davantage de fonds potentiellement alloués à l'intervention globale du Mouvement	coordonné du Mouvement testé lors des prochaines situations d'urgence • Enseignements tirés, modèle amélioré et adapté	Mouvement est testé dans toutes les nouvelles situations d'urgence de grande ampleur.	complémentarité d'appels séparés (Somalie, Kenya et Éthiopie, entre autres).
Le CICR et la Fédération internationale, en consultation avec les Sociétés nationales, examinent plus avant la possibilité de lancer un appel international unique comprenant les objectifs, les activités et les budgets des autres composantes.	• Meilleure image de l'efficacité, de la cohérence et de la clarté de l'intervention du Mouvement • Sens plus développé de la responsabilité collective concernant les opérations et la redevabilité à l'égard des donateurs • Potentiel accru de levée de fonds	• Modèle d'appel et exigences définies • Modèle de protocole d'accord/modèle d'accord	Modèle d'appel défini et modèle de protocole d'accord disponible d'ici fin 2016 Le modèle de protocole d'accord est testé en 2017	La Fédération internationale et le CICR ont signé en 2016 un accord de financement spécifique, encadrant les appels internationaux uniques. Le concept a ensuite été testé en Haïti, au Nigéria et au Yémen. Les enseignements tirés de ces exemples servent à élaborer des procédures opérationnelles normalisées visant à faciliter une utilisation adéquate de ce modèle et à en éliminer les carences.
Le CICR et la Fédération internationale, en consultation avec les Sociétés nationales, examinent la faisabilité des appels entièrement conjoints, notamment les difficultés et possibilités	• Une intervention du Mouvement pleinement intégrée dans les situations d'urgence de grande ampleur • Meilleure image de la cohérence, de la clarté et de la pertinence de	• Difficultés et possibilités recensées	Intégration des recommandations dans le rapport au Conseil des Délégués de 2017	Compte tenu des failles déjà recensées dans l'appel international unique et de l'impérative nécessité d'harmoniser pleinement les systèmes pour évoluer vers des appels conjoints (voir l'évaluation réalisée à la suite du conflit au Kosovo), l'idée d'une étude de faisabilité a été abandonnée. Un autre format de

connexes, et les moyens de mieux aligner leurs systèmes respectifs.	l'intervention du Mouvement Potentiel encore accru de levée de fonds			mécanisme, visant à intégrer toutes les composantes du Mouvement dans un appel, sera étudié.
Objectif 8 : Intervention du Mouvement prévisible et garantissant la redevabilité à l'égard des donateurs, conformément aux règles et normes convenues				
Action	Résultat(s)	Produit(s)	Cible	Résultats
Le CICR et la Fédération internationale, en consultation avec les Sociétés nationales, examinent les moyens d'améliorer la redevabilité et le respect des dispositions, notamment les éléments suivants : a) Incitations à mettre en œuvre de bonnes pratiques de coordination b) Suivi et transparence accrus concernant l'application des règles et les cas de non-respect c) Mécanisme de règlement des différends/des conflits liés à la coordination au sein du Mouvement	Priorité accrue donnée aux moyens d'assurer la redevabilité concernant la coordination au sein du Mouvement	Proposition formulée par un groupe de travail conjoint pour ce qui est des moyens à l'échelle du Mouvement d'améliorer la redevabilité et le respect des dispositions	Intégration des moyens d'améliorer la redevabilité et le respect des dispositions dans le rapport au Conseil des Délégués de 2017	Le CICR, la Fédération internationale et les Sociétés nationales ont tenu des consultations sur le respect des mécanismes de coordination. Le processus RCCM permet déjà de surmonter, directement ou indirectement, un certain nombre des difficultés soulevées. L'adhésion aux systèmes de coordination est en train d'être intégrée dans les outils de suivi. Les difficultés qui demeurent découlent généralement de problèmes d'intégrité, qui ont une incidence sur le respect des règles et des réglementations relatives à la coordination. Il est donc recommandé de vaincre ces difficultés au moyen d'autres processus plus généraux.

Annexe 2

