

Le pouvoir de l'humanité

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

22-23 juin 2022, Genève (Suisse)

Renforcement de la coordination et de la coopération au sein du Mouvement (RCCM 2.0)

RAPPORT INTERIMAIRE

Mai 2022

FR

CD/22/21
Original : anglais
Pour information

Document établi par
l'équipe de coordination de l'initiative de Renforcement de la coordination et
de la coopération au sein du Mouvement

RÉSUMÉ

L'initiative de Renforcement de la coordination et de la coopération au sein du Mouvement (RCCM) 2.0 a continué de mettre en évidence la pertinence des travaux entamés en 2013 dans sept domaines prioritaires, en étroite collaboration avec toutes les composantes du Mouvement. L'équipe RCCM 2.0 appuie les efforts des 54 Sociétés nationales qui mettent en œuvre l'initiative au niveau national ou qui font partie du Groupe de référence des Sociétés nationales ou d'une des onze équipes techniques de mise en œuvre du Mouvement en charge des priorités clés énoncées dans la résolution relative au RCCM 2.0.

Les réalisations des différentes équipes de mise en œuvre du Mouvement comprennent les appels coordonnés, la collecte de données normalisées, les accords relatifs aux parcs automobiles visant à optimiser l'efficacité par rapport aux coûts, les activités de sensibilisation, les stratégies de communication et les efforts axés sur l'interopérabilité technologique. Les équipes s'emploient en outre à renforcer les accords de sécurité et à améliorer les mécanismes de déploiement, parmi de nombreuses autres activités essentielles. Le groupe directeur, conjointement avec le groupe de coordination qui le soutient, contribuent à orienter ces efforts et à proposer des plateformes qui permettent à tous de faire entendre leur voix, comme lors du Sommet sur le RCCM tenu en 2021.

Sur le plan des opérations, le RCCM a continué de prouver sa pertinence. La pandémie de Covid-19 est un exemple important de l'amélioration de nos opérations à l'échelle mondiale, notamment grâce au lancement d'appels coordonnés et centralisés sans précédent pour compléter et soutenir les opérations menées par les Sociétés nationales dans leurs pays respectifs. Un autre événement majeur est le conflit actuel en Ukraine, dans le cadre duquel les outils RCCM ont favorisé dès le début une coordination solide, innovante et efficace. De Goma au Haut-Karabakh, le RCCM a renforcé notre réflexe de coopération, ainsi que notre impact. Toutefois, le RCCM n'est pas exempt de défis : le Covid-19 a mis à mal la nouvelle structure thématique du RCCM 2.0 et les équipes de mise en œuvre du Mouvement. La coordination des opérations n'a pas été assez fluide dans un certain nombre de contextes, et ce pour plusieurs raisons, telles que des difficultés liées au contexte et le faible niveau de collaboration avant et pendant la crise (des enseignements devront être tirés afin d'analyser ces difficultés et, dans la mesure du possible, de les résoudre).

Dans l'ensemble, des progrès considérables ont été réalisés au sein du Mouvement, même si l'amélioration de la coopération est un processus progressif d'apprentissage de la collaboration. Grâce à l'engagement ferme de tous les partenaires du Mouvement, à nos efforts conjoints et à un esprit de collaboration, le RCCM nous permet de faire « plus, mieux et plus rapidement ».

1) INTRODUCTION

Un proverbe africain dit : « ***Si tu veux aller vite, marche seul, mais si tu veux aller loin, marchons ensemble*** ».

L'initiative RCCM s'appuie sur ces sages paroles et va plus loin encore en soulignant l'importance de la coordination et de la coopération si nous voulons améliorer la portée, la complémentarité et la rapidité de notre action et avoir un véritable impact sur les personnes que nous servons.

2) CONTEXTE

Le RCCM est une initiative mondiale ambitieuse du Mouvement qui vise à améliorer son impact opérationnel grâce à une coordination opportune et de qualité et au renforcement de l'interopérabilité de nos systèmes, entre autres.

Cette initiative a été lancée en 2013 et a donné lieu à des résolutions en 2015 et 2017. Lors du Conseil des Délégués de 2019, le Mouvement a renouvelé son engagement en faveur du RCCM en approuvant la résolution relative au RCCM 2.0 pour la période 2019-2023.

Cette résolution met en évidence sept priorités (voir CD/19/R9) et demande à toutes les composantes du Mouvement, en particulier les Sociétés nationales, de participer activement à la conception et à la mise en œuvre des activités et mécanismes liés à ces priorités. Il a été décidé que la priorité relative aux responsabilités conférées aux composantes du Mouvement serait traitée en dehors du RCCM, dans le cadre d'un processus distinct s'inscrivant dans l'examen de l'Accord de Séville et de ses Mesures supplémentaires. Les travaux relatifs aux six priorités restantes ont été répartis en onze groupes de travail, appelés équipes de mise en œuvre du Mouvement.

Conformément à l'orientation générale donnée par le Conseil des Délégués, le groupe directeur a créé une structure pour faciliter la participation de toutes les composantes du Mouvement et ainsi accroître l'appropriation du processus. La résolution demande en outre au groupe directeur de faire rapport au Conseil des Délégués de 2021 sur les progrès réalisés.

Par suite, le présent rapport a pour objectif de présenter :

- I. le processus de mise en place de la structure du RCCM 2.0 afin de garantir la participation active des Sociétés nationales au niveau tant stratégique qu'opérationnel, ainsi que des exemples de la façon dont le RCCM a contribué à améliorer les opérations humanitaires dans des situations d'urgence de moyenne ou de grande ampleur ;
- II. les ambitions et les efforts collectifs de tous les partenaires du Mouvement, par le biais des équipes de mise en œuvre du Mouvement ;
- III. les difficultés rencontrées et les priorités pour l'avenir.

3) AVANCÉES

A) MISE EN PLACE DE LA STRUCTURE DU RCCM 2.0

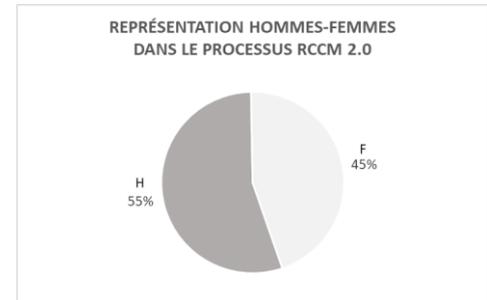
La première phase du RCCM 2.0 consistait à mettre en place une structure visant à garantir la participation active de l'ensemble du Mouvement, aux niveaux stratégique global et opérationnel.

- Le groupe directeur est chargé de guider la mise en œuvre globale de la résolution du Conseil des Délégués, avec le soutien du Groupe de coordination du RCCM.
- Pour guider les réflexions stratégiques sur la structure et les priorités du RCCM 2.0, le groupe directeur a créé un Groupe de référence des Sociétés nationales, composé de hauts responsables de vingt Sociétés nationales reflétant la diversité du Mouvement¹. Ce Groupe de référence des Sociétés nationales a fourni des orientations au groupe directeur, notamment concernant la mise en place globale du RCCM 2.0 et le plan d'action connexe.
- Sur le plan technique, onze équipes de mise en œuvre du Mouvement ont été créées afin de faire avancer les priorités énoncées dans la résolution du Conseil des Délégués, avec la participation de plus de 30 Sociétés nationales issues des cinq régions (voir le graphique ci-après, qui inclut le Groupe de référence des Sociétés nationales). Chaque équipe de mise en œuvre du Mouvement gère la mise en place d'activités liées à un axe de travail spécifique du RCCM. Chacune de ces équipes est dirigée par deux co-présidents, dont la plupart sont issus de Sociétés nationales, et est soutenue par plusieurs experts issus de composantes du Mouvement. À la fin de l'année 2020, les équipes de mise en œuvre du Mouvement avaient sélectionné leurs membres, défini leur mandat et élaboré des plans d'action, dont la mise en œuvre a débuté fin 2020/début 2021. Les réalisations des équipes de mise

¹ Outre l'ambition générale d'être une initiative à l'échelle du Mouvement, le RCCM 2.0 vise à garantir une représentation équilibrée sur le plan géographique et du genre. En 2021, un total de 54 Sociétés nationales étaient activement engagées dans le processus RCCM 2.0, aux niveaux stratégique et opérationnel. Le Groupe de référence des Sociétés nationales et les équipes de mise en œuvre du Mouvement comprennent 47 % de femmes et 53 % d'hommes.

en œuvre sont détaillées ci-après.

Nombre de Sociétés nationales représentées dans le processus RCCM 2.0, par région



B) AVANCÉES THÉMATIQUES

En 2020, les équipes de mise en œuvre du Mouvement, composées de membres du personnel clés de la Fédération internationale des Sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge (Fédération internationale), du Comité international de la Croix-Rouge (CICR) et de Sociétés nationales, ont été établies. Une fois les équipes constituées, des indicateurs de réussite ont été convenus et des plans d'action ont été élaborés pour leurs domaines thématiques respectifs.

La section ci-dessous présente les progrès réalisés par les équipes de mise en œuvre du Mouvement.

Mobilisation de ressources

L'objectif global de l'équipe de mise en œuvre du Mouvement en charge de la mobilisation de ressources est de faire en sorte que les appels coordonnés deviennent la norme au sein du Mouvement. Comme nous le verrons à la section C, de nombreux efforts ont été déployés pour garantir l'adoption d'approches communes et bien coordonnées en matière de collecte de fonds.

Principales actions, réalisations et prochaines étapes

- Au moment de l'élaboration du présent rapport, l'Accord entre le CICR et la Fédération internationale sur les modalités de financement était en cours de renouvellement. L'ambition est d'accroître l'impact global des opérations collectives grâce à une mobilisation de ressources efficace fondée sur les principes de complémentarité et de non-concurrence interne.
- Le processus d'élaboration de procédures opérationnelles normalisées pour les appels coordonnés a été lancé et ces procédures devraient être mises à l'essai et finalisées d'ici fin 2023. Elles pourront servir de base à des modalités de collaboration plus ambitieuses à l'avenir.
- Les efforts se poursuivront pour définir les bonnes pratiques dans les crises majeures constituant une préoccupation commune.

Données opérationnelles

L'objectif de l'équipe de mise en œuvre du Mouvement en charge des données opérationnelles est de définir des normes à l'échelle du Mouvement pour garantir une collecte de données fiables et d'élaborer des lignes directrices relatives à la représentation du Mouvement qui contribuent à améliorer la visibilité de l'empreinte du Mouvement à des fins opérationnelles et de mobilisation de ressources.

Principales actions, réalisations et prochaines étapes

- L'équipe de mise en œuvre du Mouvement sert de plateforme de partage d'informations pour différentes initiatives, afin d'améliorer la connaissance et la compréhension des diverses politiques et pratiques en matière de données. En outre, elle facilite la communication du Mouvement sur les événements ainsi que sur les politiques et les pratiques en matière de données.

- Différentes versions de la représentation du Mouvement ayant été utilisées lors de récentes opérations, l'équipe de mise en œuvre du Mouvement s'emploie à analyser les données afin de déterminer ce qui fonctionne et ce qui doit être modifié. Ces enseignements orienteront la révision de la note de synthèse relative à la représentation du Mouvement, qui en expose l'objectif et le modèle.
- Les prochaines étapes pour l'équipe de mise en œuvre consisteront notamment à : mettre à jour les documents relatifs à la représentation du Mouvement, en veillant à ce qu'ils tiennent compte des enseignements tirés et à ce qu'ils restent pertinents sur le terrain ; s'assurer que la boîte à outils relative au RCCM comporte les ressources pertinentes sur la représentation du Mouvement ; et continuer d'utiliser la plateforme RCCM pour fournir des informations à jour sur les différentes initiatives en matière de données opérationnelles et pour identifier les synergies entre elles.

Communication

L'objectif de l'équipe de mise en œuvre du Mouvement en charge de la communication est d'améliorer le profil public du Mouvement dans les situations d'urgence de grande ampleur et d'optimiser les capacités de communication de chacune de ses composantes.

Principales actions, réalisations et prochaines étapes

- Deux groupes de travail s'attachent à examiner les méthodes de travail actuelles et la boîte à outils ; à simplifier les modèles fournis aux Sociétés nationales ; et à sélectionner trois Sociétés nationales dont les capacités existantes peuvent être renforcées par une action collective sur la base d'une analyse approfondie de leurs lacunes.
- Des procédures opérationnelles normalisées relatives à la communication du Mouvement dans les situations d'urgence sont en cours d'élaboration afin de fournir des orientations et de favoriser des stratégies de communication plus rapides et plus cohérentes. Des références y sont faites à la collecte de fonds afin d'établir des liens entre les travaux des équipes de mises en œuvre chargées respectivement de la communication et de la mobilisation de ressources.
- D'ici 2023, la section « communication » de la boîte à outils RCCM sera mise à jour et améliorée, afin d'inclure notamment les nouvelles procédures opérationnelles normalisées, une analyse des capacités et des lacunes en matière de communication et une stratégie de renforcement des capacités.

Logistique

L'objectif principal de l'équipe de mise en œuvre du Mouvement en charge de la logistique est de garantir l'interopérabilité des systèmes logistiques du Mouvement.

Principales actions, réalisations et prochaines étapes

- Un accord relatif aux parcs automobiles, qui permet au CICR et à la Fédération internationale de partager leurs véhicules, leurs stocks et leurs services d'entretien, a été signé.
- Une plateforme permettant d'aborder et d'améliorer l'interopérabilité sur la base d'une approche collaborative a été créée.
- Une plateforme de coordination de la logistique a été créée pour plusieurs opérations (République démocratique du Congo, Éthiopie, Haïti, Afghanistan, etc.) afin de fournir des informations à jour sur les opérations, d'explorer les domaines de coopération et de mettre en commun les actifs.
- Trois études de cas ont été réalisées sur le développement des services logistiques de Sociétés nationales.
- L'équipe de mise en œuvre du Mouvement a travaillé en collaboration avec plus de 100 organisations à l'adoption d'un outil de comptabilisation des émissions de carbone afin de normaliser leur mesure, de développer des synergies et, au bout du compte, de réduire les coûts et les émissions.

- Les procédures opérationnelles normalisées relatives à la gestion des déchets ont été parachevées. Elles fournissent des orientations sur la gestion et le traitement des déchets liés aux véhicules. Des directives durables concernant six pièces de véhicules ont été publiées dans le Catalogue des produits standard. Un bulletin d'information est publié deux fois par an afin de faire connaître les activités menées par le Mouvement pour réduire les risques qui pèsent sur la durabilité des chaînes d'approvisionnement.
- Des discussions sont en cours sur la possibilité de partager des lieux de stockage en Afrique de l'Est. Le CICR, qui a décidé de ne pas détenir de stocks en Asie, pourra accéder aux stocks de la Fédération internationale afin d'éviter les doublons.
- Au cours de la période à venir, l'accent sera mis sur les achats durables, sur la réduction des risques liés à la durabilité des articles distribués et sur la poursuite de la définition de directives et de bonnes pratiques en matière de durabilité. Des procédures opérationnelles normalisées seront élaborées afin de rationaliser la coordination logistique dans les situations d'urgence et de faciliter le partage des stocks. En outre, l'équipe de mise en œuvre du Mouvement étudiera les possibilités de soutien par les pairs pour réduire l'impact durable des différentes chaînes d'approvisionnement. Enfin, elle soutiendra le lancement d'un défi sur le thème d'une logistique durable et mettra au point une formation pour les conducteurs et des lignes directrices relatives à la sécurité routière.

Sécurité

L'objectif de l'équipe de mise en œuvre du Mouvement en charge de la sécurité est de documenter le cadre de sécurité et les modalités de travail du Cadre pour un accès plus sûr afin de les faire pleinement comprendre par les différentes composantes du Mouvement et de promouvoir leur utilisation dans tous les contextes pertinents.

Principales actions, réalisations et prochaines étapes

- Il est notamment prévu d'accroître graduellement la participation des Sociétés nationales à la collaboration en matière de sécurité. L'équipe de mise en œuvre du Mouvement facilitera la mise en place d'une structure de coordination de la sécurité – sur le modèle du Réseau de coordination de la sécurité (SFPN) – pour les Sociétés nationales qui disposent de coordonnateurs de la sécurité. Cela permettra d'améliorer la compréhension et l'efficacité des opérations, ainsi que l'efficacité des initiatives en matière de sécurité. L'équipe de mise en œuvre du Mouvement examinera en outre les enseignements tirés en matière de gestion de la sécurité et les possibilités/défis futurs susceptibles de découler de la pandémie de Covid-19.
- Une enquête de satisfaction sur l'efficacité des Accords de soutien à la gestion de la sécurité a été réalisée auprès des Sociétés nationales qui ont signé un accord de sécurité de niveau 1 à 3 avec le CICR/la Fédération internationale. Les résultats et les recommandations seront présentés à la réunion annuelle du SFPN en juin 2022.
- La mise en œuvre et la pertinence des recommandations de sécurité fondées sur les deux précédents cycles du RCCM ont été évaluées. Les mesures présentées dans les rapports finaux sur le RCCM ont été reprises au niveau du SFPN.
- Les investissements conjoints seront renforcés et l'accent sera mis sur les nouveaux accords de soutien en matière de sécurité entre le CICR et la Fédération internationale dans les contextes opérationnels, comme en Ukraine. L'accord en vigueur au Nigéria a été renouvelé.

Déploiement rapide

L'objectif de l'équipe de mise en œuvre du Mouvement en charge du déploiement rapide est de renforcer la capacité du Mouvement de déployer des experts en temps opportun, sur place ou en ligne, afin de renforcer l'efficacité des interventions dans différents contextes.

Principales actions, réalisations et prochaines étapes

- Des procédures et des capacités de déploiement rapide communes à la Fédération internationale et au CICR seront mises en place. Pour ce faire, une liste des volontaires et des employés spécialisés des Sociétés nationales et des deux organisations sera établie sur la base des descriptions de profils existants. Le domaine Eau, assainissement et hygiène a été choisi pour mettre à l'essai le déploiement d'équipes issues de la Fédération internationale et du CICR. Il a été convenu d'élaborer une note de synthèse sur cette initiative, qui pourrait être reproduite dans d'autres domaines.
- Pour garantir l'interopérabilité des systèmes et des processus, le CICR apporte sa contribution aux différentes plateformes mises en place par la Fédération internationale/les Sociétés nationales pour optimiser et renforcer les capacités de déploiement rapide du Mouvement. Les enseignements tirés des opérations menées suite au tremblement de terre en Haïti (déploiement de plusieurs membres du CICR dans le cadre des opérations de la Fédération internationale) seront pris en compte.
- Pour renforcer les résultats des déploiements mixtes, le CICR finalisera le protocole interne nécessaire pour détacher des employés auprès d'autres organisations (Fédération internationale, Sociétés nationales, etc.) et ainsi soutenir des missions à l'échelle du Mouvement.
- Les parties prenantes techniques de la Fédération internationale et du CICR contribueront au processus d'optimisation des unités d'intervention d'urgence (ERU). Les enseignements tirés des précédentes opérations du CICR/des Sociétés nationales seront utilisés pour mieux mettre en commun les ressources, et des efforts seront faits pour accroître la complémentarité et tester les nouvelles approches en matière de déploiement proposées par certaines Sociétés nationales (Canada, Allemagne, Norvège, Suisse, etc.). En outre, un processus commun de déploiement sera mis en place en 2022 afin de garantir la flexibilité et la qualité de nos déploiements mixtes.
- Les activités de mise en commun des apprentissages et des développements ainsi que de cartographie des formations relatives aux déploiements rapides sont en cours, et la Fédération internationale et le CICR ont convenu d'ouvrir leurs formations respectives aux participants de l'autre organisation (le personnel de la Fédération internationale pourra ainsi participer aux cours organisés par le CICR et vice versa).
- Les coordonnateurs aux sièges continueront de garantir une coordination et une coopération efficaces du Mouvement en matière de déploiements rapides. L'équipe de mise en œuvre du Mouvement dirigera l'élaboration d'un protocole d'accord régissant le déploiement des profils recherchés.

Systemes informatiques et nouvelles technologies

L'objectif de l'équipe de mise en œuvre du Mouvement en charge des systèmes informatiques et des nouvelles technologies est de faire en sorte que les systèmes informatiques permettent une connexion et une communication aisées et de qualité entre les composantes du Mouvement. Le matériel et les logiciels doivent être compatibles et permettre une intégration rapide lorsque des membres du personnel sont déployés ou détachés auprès d'autres composantes du Mouvement.

Principales actions, réalisations et prochaines étapes

- Les deux Sociétés nationales qui co-présidaient cette équipe de mise en œuvre ayant dû se retirer, le CICR et la Fédération internationale en ont repris la co-présidence. Les travaux de cette équipe n'ont donc pas beaucoup avancé et ont été réorientés pour se concentrer uniquement sur les systèmes informatiques, en particulier sur les moyens de garantir la compatibilité des outils existants du CICR et de la Fédération internationale, avec la possibilité d'inclure les Sociétés nationales au fur et à mesure de l'avancement des travaux. Des stratégies visant à garantir l'interopérabilité des systèmes seront examinées.

Compétences

L'objectif de l'équipe de mise en œuvre du Mouvement en charge des compétences est d'améliorer la connaissance des capacités de base et techniques des composantes du Mouvement et d'en garantir l'utilisation efficace, dans le but de renforcer la complémentarité.

Principales actions, réalisations et prochaines étapes

- L'équipe de mise en œuvre du Mouvement a consulté des membres clés de Sociétés nationales au sujet du recensement des compétences de ces dernières (2018) ; et le questionnaire de recensement et l'analyse des résultats ont fait l'objet de discussions au sein de l'équipe.
- L'équipe de mise en œuvre du Mouvement a mis en place quatre sous-groupes chargés de recueillir des informations sur les compétences au sein du Secrétariat de la Fédération internationale, du CICR, des centres de référence/plateformes thématiques et des Sociétés nationales, puis de les analyser.
- L'équipe de mise en œuvre du Mouvement étudiera les moyens de mieux faire connaître les utilisations efficaces et complémentaires des compétences dans les opérations du Mouvement. Des liens plus étroits seront établis entre les travaux de l'équipe de mise en œuvre et la création en cours de réseaux de compétences (p.ex. en matière de développement financier).

Activités de sensibilisation et de promotion

L'objectif de l'équipe de mise en œuvre du Mouvement en charge des activités de sensibilisation et de promotion est de faire en sorte que le réflexe de coordination soit bien ancré dans l'ensemble du Mouvement et soit appliqué dans tous les contextes où plusieurs composantes sont actives. Les outils de coordination sont connus et compris et sont inclus dans le programme de formation de tous les employés concernés. La boîte à outils est mise à jour à intervalles réguliers.

Principales actions, réalisations et prochaines étapes

- En 2021, l'équipe de mise en œuvre du Mouvement a réalisé une enquête afin d'évaluer le niveau général de connaissance du processus RCCM au sein du Mouvement. Des représentants de toutes les composantes ont été interrogés et 40 personnes ont répondu à l'enquête.
- Sur la base des résultats de l'enquête, l'équipe de mise en œuvre du Mouvement formulera des recommandations pour améliorer l'accessibilité, la convivialité et la disponibilité des formations. Des discussions sont en cours concernant l'établissement de réseaux régionaux ou d'une « ligne d'assistance RCCM ». Pour favoriser le changement des mentalités et des attitudes, l'équipe de mise en œuvre du Mouvement examinera les exemples de réussite, comme au Soudan du Sud et en Ukraine.
- En ce qui concerne les activités de promotion, l'équipe de mise en œuvre identifiera les canaux et les plateformes appropriés (réseaux régionaux, réunions du Mouvement, etc.) pour mieux faire connaître le RCCM et les avantages d'approches coordonnées.

Action locale

L'objectif de l'équipe de mise en œuvre du Mouvement en charge de l'action locale est de garantir une complémentarité optimale entre les acteurs nationaux et internationaux.

Principales actions, réalisations et prochaines étapes

- L'accent est mis sur la collecte de données relatives à l'action locale et à la localisation. Une cartographie visant à mettre en évidence les bonnes pratiques et les lacunes dans les recherches a révélé que l'action locale est moins bien documentée que la localisation.
- Deux événements en ligne, le sommet Planet:Red du Mouvement et la réunion Network:Red de la Fédération internationale sur le développement des Sociétés nationales, ont été organisés afin

d'explorer l'action locale. Les Sociétés nationales des Bahamas, du Honduras et de Sierra Leone, entre autres, ont fait part de leurs expériences, lesquelles pourraient être analysées plus avant.

- L'équipe de mise en œuvre du Mouvement terminera l'analyse de la cartographie des études et des recherches existantes et identifiera les contextes qui nécessitent d'être explorés plus avant. Elle résumera les principaux résultats et enseignements tirés pour diffusion et utilisation dans d'autres contextes. Un autre objectif est de contribuer à la mise à jour du module de formation RCCM consacré aux aspects liés à l'action locale, en particulier le renforcement du rôle central des Sociétés nationales dans leurs pays respectifs.
- Enfin, l'équipe de mise en œuvre du Mouvement assurera la liaison avec les initiatives locales de renforcement du leadership et les réseaux de volontaires afin de garantir la cohérence de l'action locale.

Adaptabilité

L'objectif de l'équipe de mise en œuvre du Mouvement en charge de l'adaptabilité est d'améliorer la flexibilité du Mouvement afin qu'il soit en mesure de faire face aux situations d'urgence de moyenne et de grande ampleur en temps opportun et à la bonne échelle. L'ambition est de bâtir ensemble un Pilier rouge plus fort sur le plan opérationnel et plus cohérent.

Principales actions, réalisations et prochaines étapes

- Compte tenu du manque actuel de recherches, d'analyses et de documentation sur l'adaptabilité au sein du Mouvement et au-delà, l'équipe de mise en œuvre du Mouvement a déterminé qu'un travail préparatoire était nécessaire avant de pouvoir aborder cet aspect sous l'angle du RCCM et l'intégrer dans un cadre opérationnel.
- Les discussions initiales sur l'adaptabilité ont mis en évidence la pertinence stratégique et opérationnelle de cet aspect, mais aussi l'absence d'une définition et d'une compréhension communes au sein du Mouvement (p.ex. capacité d'élargir ou de réduire les activités ; ou ce que nous entendons par mener des activités à la bonne échelle), ainsi que la complexité des facteurs (tant favorables que défavorables) qui influencent la capacité du Mouvement de mener des activités à la bonne échelle.
- Les co-présidents de l'équipe de mise en œuvre élaboreront un document-cadre sur l'adaptabilité adapté aux besoins et aux particularités du Mouvement.

Groupe de coordination du RCCM

De son côté, le groupe de coordination du RCCM a, en soutien au groupe directeur, continué de coordonner et de suivre la mise en œuvre de la résolution du Conseil des Délégués, notamment en établissant la structure du RCCM 2.0, dont le Groupe de référence des Sociétés nationales et les équipes de mise en œuvre du Mouvement. Pour mieux faire connaître le RCCM, le groupe de coordination a continué d'alimenter le site Internet de la boîte à outils sur le RCCM et a organisé sa traduction en quatre langues, en publiant des bulletins d'information réguliers. Il a en outre organisé le Sommet sur le RCCM en novembre 2021, afin principalement de renouveler l'engagement du Mouvement en faveur du RCCM. Ce Sommet a réuni plus de 300 participants (issus de 89 Sociétés nationales, de la Fédération internationale et du CICR) et a abouti à un engagement ferme à mettre l'accent sur le renforcement de l'esprit de coopération que prône le RCCM.

Le groupe de coordination a fourni un soutien et des conseils aux équipes opérationnelles pour garantir une coopération efficace dans les situations d'urgence et a continué de mettre au point, en collaboration avec ces équipes, des outils clés pour la mise en œuvre d'interventions bien coordonnées au sein du Mouvement, tels qu'un document d'orientation sur les plans d'urgence du Mouvement.

Dans les mois à venir, le groupe de coordination à faire mieux connaître la boîte à outils et les bonnes pratiques en matière de RCCM, ainsi qu'à mettre au point une version hors ligne de la boîte à outils. En outre, il créera une formation sur la coordination qui sera dispensée au niveau national ou régional. Pour

donner suite au Sommet sur le RCCM, le groupe de coordination élaborera des orientations destinées aux dirigeants du Mouvement sur les moyens de rendre leur organisation compatible avec le RCCM et aux équipes opérationnelles sur les moyens de mettre en œuvre le RCCM et de renforcer la préparation.

C) AVANCÉES SUR LE PLAN OPÉRATIONNEL

La période considérée a été marquée par plusieurs situations d'urgence nouvelles ou récurrentes, bien qu'aucune n'ait été aussi inattendue, mondiale, perturbatrice et complexe que **la pandémie de Covid-19**. Toutefois, les différentes composantes du Mouvement sont parvenues à faire face efficacement, à la fois individuellement et collectivement, à cette crise sanitaire sans précédent. Dans de nombreux cas, l'étendue et l'ampleur des opérations ont été accrues grâce à une coordination efficace avec d'autres composantes du Mouvement.

Tout au long de la pandémie, nous avons atteint des niveaux de coordination jamais observés auparavant, au niveau tant local que mondial. Il ne fait guère de doutes que cela est en grande partie dû au travail de fond réalisé en matière de RCCM depuis 2013, sur le plan non seulement des outils mis au point mais aussi et surtout du changement des mentalités et des attitudes. Le réflexe toujours plus automatique de coordination a ouvert la voie à une collaboration plus systématique, cohérente et efficace.

Le changement d'approche a été clairement visible à Genève, où les deux composantes internationales du Mouvement ont étroitement uni leurs efforts dès le début de la pandémie mondiale, malgré les défis logistiques qu'impliquait la situation. Les deux institutions ont lancé ensemble le plus grand appel jamais lancé à l'échelle du Mouvement, totalisant plus de deux millions de francs suisses. Cet accomplissement est l'aboutissement direct du travail réalisé par les équipes de mobilisation de ressources pour élaborer et mettre en place des appels coordonnés. En marge de cet appel, le Mouvement a communiqué de manière concertée avec les donateurs et diffusé un récit commun de l'action menée en cette période difficile.

Sur le plan technique, le Covid-19 a également démontré la valeur ajoutée du RCCM dans le domaine logistique, où les importants travaux réalisés au fil des ans ont permis de lancer un appel d'offres conjoint pour l'achat d'équipements de protection au cours des premiers mois de la pandémie. Cela démontre non seulement notre capacité d'unir nos efforts dans les moments difficiles, mais aussi que la coordination renforce la cohérence et favorise une utilisation plus efficace des ressources. En unissant nos forces, nous nous sommes trouvés en bien meilleure position pour accéder à des équipements essentiels qui nous ont permis d'être mieux à même de remplir notre devoir de protection. Ces exemples non exhaustifs illustrent l'impact considérable du RCCM et la manière dont il façonne et positionne le Mouvement.

L'escalade du conflit en **Ukraine**, en cours au moment de l'élaboration du présent rapport, a confirmé l'importance toujours croissante d'une bonne coordination pour renforcer les opérations du Pilier rouge dans les situations d'urgence majeures qui exigent la mobilisation et la mutualisation de toutes les capacités du Mouvement. Si la coordination est étroite au niveau national et dans les pays voisins, il convient de mentionner les nombreuses initiatives innovantes mises en place au niveau régional et à Genève, telles que l'établissement d'un comité directeur conjoint au niveau opérationnel supérieur, l'intégration mutuelle dans les équipes spéciales et un accord sur les rôles d'organisation dans chaque pays touché, qui a été suivi de l'envoi d'une lettre conjointe à toutes les Sociétés

*En Ukraine, un contexte phare du RCCM depuis 2016, le processus continue de se concrétiser et la structure de coordination et le dialogue y sont extrêmement solides, en particulier depuis l'escalade du conflit. Dès que la situation s'est transformée en urgence, le RCCM a été renforcé avec la tenue d'un **mini-sommet**, la publication d'une **déclaration conjointe** et la décision de déployer un **responsable de la coordination au sein du Mouvement** – tout cela en maintenant une communication étroite entre tous les partenaires à tous les niveaux, renforcée notamment par un accord sur les rôles d'organisation dans chaque pays touché. Une plateforme logistique conjointe CICR/Fédération internationale a été établie afin d'aider la Société de la Croix-Rouge d'Ukraine et les Sociétés nationales des pays limitrophes. Un **mini-sommet** a également été tenu en Russie, tandis que d'autres outils RCCM sont utilisés ou vont être utilisés dans les autres pays touchés.*

nationales. Le Mouvement se trouve ainsi dans la meilleure position possible pour fournir rapidement et efficacement une aide et une protection aux populations touchées dans le plein respect de ses Principes fondamentaux.

Dans le même temps, d'autres situations d'urgence majeures sont apparues au cours des deux dernières années, de l'Éthiopie à Haïti, du Haut-Karabakh aux Tonga, et de la République démocratique du Congo (éruption à Goma) à l'Afghanistan. Le point commun de toutes ces situations est qu'en raison du Covid-19, elles ont obligé le Mouvement à s'adapter et à mettre davantage l'accent sur une action localisée, du fait notamment des restrictions relatives au déploiement de personnel au niveau international. Dans ces contextes également, l'action et l'impact collectifs ont été renforcés par le RCCM.

Les mini-sommets et d'autres outils importants du RCCM ont été utilisés à différents niveaux dans les diverses situations d'urgence qui ont marqué les deux dernières années, confirmant que plus la coordination commence tôt, meilleure est l'action collective. À cet égard, les **mini-sommets**, ou les réunions de coordination similaires organisées dans les 24 à 48 heures qui suivent l'apparition d'une situation d'urgence, se sont avérés extrêmement utiles. Ils permettent de bâtir une compréhension commune de la situation et de clarifier les rôles et les responsabilités, tout en orientant mieux les opérations futures du Mouvement. Des exemples sont donnés ci-après de la façon dont cet outil et d'autres ont été utilisés dans des contextes spécifiques.

Suite à l'éruption volcanique survenue à **Goma, en République démocratique du Congo**, l'étude de cas interne réalisée avec le soutien de la Société canadienne de la Croix-Rouge a révélé que le **mini-sommet** a contribué à mettre les opérations sur la bonne voie. Les partenaires du Mouvement ont également bénéficié des expériences précédentes en matière de RCCM, telles que les opérations de lutte contre Ebola, et du fait que les mécanismes de coordination fonctionnaient déjà bien. La **proximité physique des équipes** a été identifiée comme un autre facteur clé d'une coordination de qualité, l'équipe de la Fédération internationale étant installée dans les locaux du CICR. La capacité de communiquer et d'échanger fréquemment des informations et de se mettre en lien immédiatement en cas d'évolution de la situation a accru la confiance entre les partenaires, renforcé la coordination et favorisé une compréhension commune.

Le déploiement **de responsables de la coordination au sein du Mouvement** s'est révélé efficace au Mozambique en 2019 et a été suivi d'une formation à Vienne. Toutefois, depuis le début de la pandémie de Covid-19, les restrictions de déplacement – ainsi que la mobilisation générale des responsables de la coordination au sein du Mouvement dans les opérations nationales de lutte contre la pandémie – n'ont pas permis d'accéder aux demandes de déploiement, par exemple au Cameroun et au Mali. Cette nouvelle situation exige une réévaluation de la position du Mouvement, et les réflexions pourraient s'inspirer des déploiements qui sont actuellement envisagés pour soutenir les opérations en Ukraine.

S'agissant du conflit du Haut-Karabakh, l'utilisation du **plan d'urgence du Mouvement** élaboré en 2016 par toutes les composantes du Mouvement présentes sous la direction de la Société de la Croix-Rouge arménienne a permis de mettre en place des opérations appropriées. Cela montre que même si le plan ne correspond pas à l'évolution de la situation, le processus de planification est déterminant, car tous les paramètres majeurs des opérations sont abordés et convenus, ce qui permet ensuite de se concentrer sur la mise en œuvre. La complémentarité des opérations a été renforcée et la coordination rendue beaucoup plus fluide. En **Iran**, le **plan d'urgence du Mouvement** s'est également avéré utile pour gérer le risque d'un afflux massif de réfugiés en provenance d'Afghanistan. Des groupes de travail réunissant la Société du Croissant-Rouge de la République islamique d'Iran, la Fédération internationale et le CICR ont été créés afin de définir les différents rôles et responsabilités. Le plan d'urgence du Mouvement a été finalisé en septembre 2021, juste au moment où la première vague de réfugiés afghans est arrivée dans le pays. Cet outil s'est révélé utile sur le plan de la planification opérationnelle, de la mobilisation de ressources, de la transparence, du développement de la Société nationale et du positionnement du Pilier rouge vis-à-vis des donateurs et du public.

Les accords de coordination du Mouvement, qui sont utilisés dans au moins 18 contextes et devraient l'être dans 14 autres et qui s'accompagnent d'un mécanisme de coordination à trois niveaux (stratégique, opérationnel et technique), constituent un élément clé d'une coordination solide et holistique. Les opérations menées suite au passage de l'ouragan Matthew en **Haïti** ont bénéficié du fait que l'accord de

coordination était fonctionnel et utilisé avant la survenue de cette nouvelle situation d'urgence. Un accord de coordination du Mouvement a également été mis en place **en Afghanistan** en 2021, lequel continue de servir de document de référence pour tous les partenaires du Mouvement. Ces mécanismes établis en soutien à la Société nationale du pays touché devraient idéalement être activés dans tous les contextes où plus de deux composantes du Mouvement sont présentes.

Toutefois, malgré ces bons exemples de l'efficacité des outils RCCM, ces derniers ne sont toujours pas suffisamment connus au sein du Mouvement – comme cela a été mis en évidence lors du Sommet sur le RCCM. Si les mini-sommets s'avèrent efficaces, ils doivent être tenus plus régulièrement afin de permettre aux parties de s'adapter à l'évolution du contexte. En outre, certains de ces outils sont plus difficiles à mettre en place. Cela peut s'expliquer par la lourde charge qui incombe à nos organisations dans les situations d'urgence de grande ampleur de réagir rapidement et efficacement, en particulier lorsque les différentes organisations participant aux opérations ne disposent pas de ressources dédiées à la coordination. Cela montre que la coordination exige un investissement collectif et des ressources supplémentaires.

Ce problème s'est posé pour **la représentation du Mouvement** (un ensemble de principes directeurs, de protocoles et de modèles qui donnent un aperçu de la portée et de l'ampleur de l'action collective), qui s'est avérée difficile à établir en pleine opération d'urgence. En Éthiopie, où l'élaboration d'une représentation du Mouvement est sur le point d'être finalisée, ce processus – bien que complexe – s'est révélé positif et les partenaires du Mouvement ont apprécié de décider collectivement des indicateurs de réussite, des informations à présenter et de la structure du document. **Le Venezuela** et **Haïti** comptent parmi les autres contextes dans lesquels une représentation du Mouvement a été élaborée avec succès.

Par ailleurs, la mise en œuvre du Programme pour le renouveau de la Fédération internationale et de la **coordination des membres** au niveau national qui en découle peut contribuer à une coordination efficace au sein du Mouvement en garantissant la cohérence de l'action menée par le réseau de la Fédération internationale en soutien à la Société nationale hôte.

Malgré tous ces exemples éloquentes de bonne coordination, nous devons accepter que la coordination demande du temps et des investissements. Bien que nous ayons collectivement fait de grands progrès, nous pouvons encore nous améliorer, comme l'ont démontré les difficultés rencontrées dans les situations d'urgence de grande ampleur, et des enseignements doivent être tirés dans les contextes où la coordination s'est avérée difficile pour plusieurs raisons internes et externes. En tant que Mouvement, nous devons continuer de veiller à ce que la coordination soit une priorité dès le début d'une crise, à ce que tous les partenaires comprennent les outils et à ce qu'ils s'engagent en faveur de la coordination sur le long terme et avec une véritable intention de mener une action plus efficace, en tant que Mouvement, pour venir en aide aux personnes touchées.

4) MISE EN ŒUVRE ET SUIVI

Le groupe directeur du processus RCCM continuera de suivre l'avancement des différents dossiers, avec le soutien du groupe de coordination du RCCM. Il fera régulièrement rapport à la Commission permanente et présentera un rapport final au Conseil des Délégués de 2023.

Défis liés à la mise en œuvre du RCCM 2.0

Si le RCCM a favorisé une action conjointe plus cohérente du Mouvement face au Covid-19, la pandémie a limité la capacité de mise en œuvre de l'équipe RCCM, ce qui a eu un impact négatif sur le calendrier de mise en place de la structure du RCCM 2.0 et sur le processus visant à garantir un engagement solide des Sociétés nationales.

En ce qui concerne les travaux des équipes de mise en œuvre du Mouvement, certaines des préoccupations soulevées et des difficultés rencontrées viennent du manque de ressources disponibles ; parfois, du faible engagement des membres des équipes en raison de priorités concurrentes (dont le Covid-19) ; et, dans certains cas, de changements parmi les membres ou les co-présidents.

La complexité de la structure du RCCM 2.0 et de ses onze équipes de mise en œuvre a fait que cela a été un vrai défi de garantir la cohérence et de créer les synergies. En effet, un nombre relativement élevé

d'interdépendances et de chevauchements ont été identifiés entre les différentes équipes de mise en œuvre, ainsi que dans les efforts déployés en dehors du processus RCCM dans des domaines similaires. Si certaines synergies ont été mises en évidence, s'assurer que tous les liens pertinents sont établis est un défi de taille.

Conclusion et recommandations

Comme indiqué au début du présent rapport, la collaboration n'est pas toujours une tâche aisée. L'ambition d'amener le RCCM à un niveau supérieur n'a pas encore été réalisée, malgré les progrès importants en matière d'inclusion des Sociétés nationales. Les équipes de mise en œuvre du Mouvement ont œuvré dans un environnement difficile qui ne leur a pas permis de tirer le meilleur parti de leur investissement continu. L'engagement à renforcer le RCCM reste ferme, comme en a témoigné le Sommet sur le RCCM, qui a été un succès et qui a redonné un élan au processus.

Dans l'ensemble, le processus RCCM s'est accompagné de réalisations considérables, même si des défis subsistent. Depuis 2013, l'expérience a montré que l'amélioration de la coordination est un processus progressif, mais néanmoins réalisable, et qu'elle renforce la crédibilité et l'efficacité individuelles et collectives des composantes du Mouvement et, au bout du compte, l'impact de nos efforts combinés. Les réalisations obtenues grâce au RCCM ont engendré dans de nombreux contextes un réflexe de coordination qui n'existait pas il y a encore cinq ans. En outre, les informations, les déclarations et les positionnements conjoints ont considérablement modifié la façon dont les donateurs perçoivent le Pilier rouge – soit comme un Mouvement plus compréhensible, plus cohérent et plus prévisible. Globalement, le processus RCCM a continué de prouver sa pertinence et de montrer que ses outils servent de catalyseurs pour garantir une coordination de qualité, qui se traduit par des gains opérationnels en améliorant la confiance et la communication entre les composantes du Mouvement.

Bien qu'un engagement supplémentaire soit nécessaire, les partenaires du Mouvement disposent désormais d'une structure fonctionnelle ainsi que d'objectifs et de calendriers clairs pour garantir une mise en œuvre solide lors de la deuxième phase, dans la perspective du Conseil des Délégués de 2023. Les travaux de certaines équipes de mise en œuvre du Mouvement restent un défi car ces équipes s'intéressent à des domaines peu connus (adaptabilité), qui évoluent rapidement (systèmes informatiques et nouvelles technologies) ou qui sont déjà au centre de nombreuses initiatives au sein du Mouvement (action locale, mobilisation de ressources).

Dans le droit fil des prochaines étapes mentionnées ci-dessus, le groupe de coordination continuera de mieux faire connaître et de promouvoir l'état d'esprit, les outils et les pratiques qui sous-tendent le RCCM, et s'emploiera à les rendre plus concrets et attrayants pour les dirigeants à tous les niveaux dont la mobilisation est essentielle pour garantir une mise en œuvre cohérente et pertinente. Dans l'intervalle, les enseignements tirés du conflit en cours en Ukraine et de l'immense opération collective que le Mouvement devra entreprendre permettront de mieux comprendre ce qui peut être développé plus avant afin que notre engagement collectif soit plus fluide, pertinent et prévisible.

Le RCCM nous a permis de continuer à améliorer la collaboration entre les composantes du Mouvement, même dans des périodes aussi difficiles que celles que nous avons connues ces deux dernières années. Nous devons continuer sur la voie indiquée dans les prochaines étapes ci-dessus, à un rythme toutefois plus soutenu et en renforçant la pertinence et les orientations pour tous les partenaires du Mouvement. Nous aimerions remercier tous les partenaires et le personnel du Mouvement pour leur engagement et leur détermination à contribuer aux travaux de RCCM, en particulier au sein des onze équipes de mise en œuvre du Mouvement.

Pour montrer que nous sommes tous concernés et que nous devons nourrir une ambition plus grande que nos ambitions institutionnelles individuelles, nous devons faire nôtre ce qui a été affirmé lors du Sommet sur le RCCM : « Il est temps de laisser tomber nos égos et nos logos », et adopter la devise suivante : « Ensemble, nous pouvons... faire plus, mieux et plus rapidement ».