



Le pouvoir de l'humanité

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

27-28 octobre 2024, Genève

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

RAPPORT FINAL

Septembre 2024

FR

CD/24/10
Original : anglais
Pour information

Document établi par le Comité international de la Croix-Rouge et la Fédération internationale des Sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge en concertation avec le Groupe de référence des Sociétés nationales de l'initiative de Renforcement de la coordination et de la coopération au sein du Mouvement

RAPPORT FINAL

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

RÉSUMÉ

Il y a plus d'une décennie, les composantes du Mouvement international de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge (Mouvement) ont appelé de leurs vœux une coordination et une collaboration plus étroites en son sein. L'initiative de Renforcement de la coopération et de la coordination au sein du Mouvement (RCCM) a donné lieu à quatre résolutions du Conseil des Délégués entre 2013 et 2024, lesquelles sont axées sur les situations d'urgence de grande ampleur. Forts de l'expérience acquise dans ce domaine au cours des dix dernières années, nous nous sommes engagés à optimiser notre impact collectif, prouvant ainsi qu'une coordination accrue des interventions du Mouvement est nécessaire, possible et réalisable. Nous avons en outre constaté que la mise en place d'une coordination efficace s'avère être un processus exigeant et chronophage, qui doit être adapté au contexte et progressif, et qui requiert des compétences spécifiques ainsi qu'un engagement, une formation et un suivi continus, ce qui a un coût.

Le Conseil des Délégués de 2024 marque la fin du RCCM en tant qu'initiative indépendante, lequel sera par la suite intégré à toutes les situations appelant une réponse collective, partout dans le monde. Afin d'orienter nos activités en cours, il est primordial de tirer des enseignements de ce processus long de dix ans et de veiller à ce que l'ensemble des efforts de coordination du Mouvement soient consolidés en adoptant une approche unique et cohérente, conformément à l'Accord sur la coordination au sein du Mouvement pour un impact collectif renforcé (Accord de Séville 2.0), qui vise à accroître son impact collectif et se fonde sur les priorités stratégiques et opérationnelles des Sociétés nationales de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge (Sociétés nationales) dans leurs pays respectifs ainsi que sur nos différents mandats.

De manière générale, l'initiative RCCM a contribué à améliorer la coordination entre les composantes du Mouvement dans les situations complexes. Elle a joué un rôle déterminant pour maintenir leur engagement en faveur de la coordination, alors même que le cadre déterminé par le premier Accord de Séville était vivement contesté. L'initiative a en outre permis de mettre au point des outils efficaces et d'accroître la confiance parmi les partenaires du Mouvement. Toutefois, nous ne sommes pas parvenus à transformer les mentalités de sorte que la nécessité de coordonner nos efforts soit pleinement reconnue. Ce processus est entravé par certains réflexes individualistes qui demeurent au sein des institutions, des approches cloisonnées et des procédures longues et contraignantes qui ne reflètent pas les réalités opérationnelles. Le moment est venu pour la Fédération internationale des Sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge (Fédération internationale), le Comité international de la Croix-Rouge (CICR) et les Sociétés nationales de démontrer concrètement leur engagement, c'est-à-dire de s'approprier la coordination au sein du Mouvement et d'en rendre compte, en mettant fidèlement en œuvre l'Accord de Séville 2.0 à l'aide des outils efficaces qui ont été mis au point dans le cadre du processus RCCM. Quelles que soient les circonstances, l'impact collectif du Mouvement doit l'emporter sur les intérêts des différentes institutions afin que les populations touchées que nous servons puissent bénéficier de notre action.

Afin de pérenniser les progrès accomplis dans le cadre de l'initiative RCCM, il est primordial de réaliser des investissements continus dans le développement des connaissances dans ce domaine (la compréhension du cadre normatif, la formation et le partage de connaissances

entre pairs), de renforcer l'interopérabilité dans des domaines de travail essentiels (la mobilisation de ressources, la communication, la sécurité, la logistique, etc.), et de garantir la mise en œuvre et le respect de l'Accord de Séville 2.0 dans son intégralité. Le Mouvement reste déterminé à optimiser la complémentarité et l'efficacité de ses interventions et à faire en sorte que les Sociétés nationales jouent un rôle central dans leurs pays respectifs.

1. INTRODUCTION

L'initiative RCCM a été une initiative mondiale ambitieuse du Mouvement, ancrée dans ses Statuts et le cadre normatif qui l'accompagne, à savoir l'Accord de Séville (adopté en 1997) et ses Mesures supplémentaires, qui ont ensuite été remplacés par l'Accord de Séville 2.0 adopté par le Conseil des Délégués en 2022. Lancée par le Conseil des Délégués en 2013¹, elle visait avant toute chose à améliorer l'impact opérationnel du Mouvement grâce à une coordination et à une coopération opportunes et de qualité face aux situations d'urgence de moyenne et grande ampleur.

Le présent rapport se fonde sur :

- notre expérience opérationnelle ;
- les quatre résolutions sur le RCCM adoptées par le Conseil des Délégués en 2013, 2015, 2017 et 2019 ;
- les rapports intérimaires sur le RCCM établis en amont du Conseil des Délégués de 2015, 2017, 2019 et 2022 ;
- le rapport initial sur les principaux contextes de crise élaboré en 2013, intitulé « Vision pour une action humanitaire renforcée de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge », qui a jeté les bases de la première résolution ;
- les études de cas relatives aux cinq laboratoires nationaux sur le RCCM² ;
- le rapport sur les enseignements tirés (Ukraine/Pakistan) ainsi que les enseignements tirés du mécanisme d'appel international unique, et différents examens opérationnels (par exemple en République démocratique du Congo et au Mozambique) ;
- le Sommet sur le RCCM tenu en 2021³ ;
- les contributions des co-responsables des équipes de mise en œuvre du Mouvement et le document relatif à l'optimisation de ces équipes élaboré en 2022.

Objectifs de l'initiative RCCM et évolution

Si l'initiative prévoyait au départ une transformation sur deux ans, nous avons rapidement constaté que la coordination exigeait non seulement des outils normalisés, mais aussi un véritable changement des mentalités. L'évolution des objectifs et produits en matière de RCCM est le reflet d'une volonté croissante de renforcer la coordination opérationnelle et la planification stratégique au sein du Mouvement. À l'origine, les efforts étaient axés sur l'établissement de cadres pour le partage d'informations et la coordination des interventions, comme nous avons pu le voir au stade précoce de la crise au Yémen et dans le contexte de l'épidémie d'Ebola. Au fil du temps, ces cadres sont devenus des outils plus perfectionnés, tels que **l'accord de coordination du Mouvement** (qui a été mis au point avant l'initiative RCCM, mais qui a été davantage exploité dans le cadre de celle-ci) et les **plans opérationnels à l'échelle du Mouvement** qui ont alors permis d'adopter une approche plus unifiée et efficace face aux crises, comme l'illustrent les interventions menées au Népal et aux Philippines en 2015.

Entre 2017 et 2019, l'accent a plutôt été mis sur l'adaptation des interventions aux besoins spécifiques des régions et des pays/à la situation, tout en maintenant un cadre global de

¹ Résolution 4 du Conseil des Délégués, Sydney, 17-18 novembre 2013 (CD/13/R4).

² Les pays laboratoires sont Haïti, les Philippines, le Soudan du Sud, la Syrie et l'Ukraine.

³ <https://solferinoacademy.com/fr/smcc-summit-2021-agenda-2/>

coordination et de coopération. Si sa mise en œuvre n'a pas été optimale, « l'approche concertée pour l'Afrique », qui a constitué une source d'inspiration pour d'autres régions, illustre ce changement de perspective en matière de RCCM.

Enfin, entre 2020 et 2023, une attention accrue a été accordée au renforcement de la participation des Sociétés nationales à l'élaboration de solutions techniques, ce qui a mis en lumière la pluralité et la qualité des outils établis.

Cadre normatif en matière de RCCM

Dès le lancement de l'initiative RCCM, l'interprétation et la mise en œuvre de l'Accord de Séville (adopté en 1997) et de ses Mesures supplémentaires ont posé des difficultés en ce qui concerne la coordination du Mouvement en raison de certains concepts obsolètes, tels que celui « d'institution directrice ». Différentes solutions pratiques ont été mises en place, notamment des formations, des mesures visant à accroître l'interopérabilité sectorielle, la normalisation des outils de coordination et la promotion d'approches innovantes de mobilisation de ressources. Les expériences vécues dans le cadre de l'initiative RCCM ont révélé les lacunes de l'ancien accord et conduit à l'adoption du nouvel Accord de Séville 2.0, lequel reflète les avancées réalisées au cours des premières années de mise en œuvre de l'initiative et fournit un cadre normatif renforcé pour la coordination du Mouvement, un cadre dans lequel les Sociétés nationales occupent une place centrale.

Si certaines améliorations sont encore nécessaires, en 2024, l'utilisation des outils RCCM conformément à l'Accord de Séville 2.0, notamment en Ukraine, au Yémen, au Liban, au Honduras ou au Mali, met en lumière l'incidence positive de la coordination pour améliorer la rapidité, l'efficacité et la qualité des interventions humanitaires du Mouvement. L'adaptation et la mise en œuvre continues de ces outils dans de multiples situations d'urgence mondiales sont le reflet de progrès considérables (qu'il convient de pérenniser) : nous mettons en application les principes de coordination que nous avons établis de manière efficace et dans des circonstances diverses et complexes.

Participation des Sociétés nationales à l'initiative RCCM et structures de leadership

Depuis son lancement au Conseil des Délégués de 2013, le RCCM a constitué une initiative à l'échelle du Mouvement. Au départ, la Fédération internationale et le CICR⁴ collaboraient avec un groupe de référence composé de représentants des Sociétés nationales. Plus tard, l'initiative a rassemblé plus de 140 Sociétés nationales entre 2014 et 2015⁵, puis 40 Sociétés nationales et cinq « **laboratoires sur le RCCM** » entre 2015 et 2017⁶. En 2019⁷, 40 Sociétés nationales ont rejoint les rangs de plusieurs groupes techniques dont la mission était d'améliorer l'interopérabilité au sein du Mouvement en collaboration avec le **Groupe de référence des Sociétés nationales**. Par la suite, 54 Sociétés nationales sont devenues membres de 11 **équipes de mise en œuvre du Mouvement** et 89 ont participé au **Sommet sur le RCCM** en 2021⁸.

De manière générale, un grand nombre de Sociétés nationales ont largement contribué au processus RCCM, notamment les co-présidents des équipes de mise en œuvre, les personnes qui n'ont cessé de soutenir l'initiative dans son ensemble, en mobilisant par exemple des ressources humaines et financières et, surtout, les Sociétés nationales hôtes qui ont fait montre d'un engagement ferme en faveur de la coordination du Mouvement dans leur contexte d'intervention et leurs opérations.

⁴ Le Comité directeur et un groupe dédié à la coordination.

⁵ [Rapport intérimaire sur le RCCM présenté au Conseil des Délégués de 2015](#)

⁶ [Rapport intérimaire sur le RCCM présenté au Conseil des Délégués de 2017](#)

⁷ [Rapport intérimaire sur le RCCM présenté au Conseil des Délégués de 2019](#)

⁸ [Rapport intérimaire sur le RCCM présenté au Conseil des Délégués de 2022](#)

2. RÉALISATIONS EN MATIÈRE DE RCCM

Esprit RCCM

« L'esprit RCCM » sous-tend un engagement total en faveur de la coordination et fait passer les intérêts des communautés que nous servons et du Mouvement avant ceux des différentes composantes. Il incarne une approche pragmatique et collaborative selon laquelle chaque situation et intervention humanitaire exigent de prendre en compte des éléments qui leur sont propres.

Des progrès ont été accomplis en ce qui concerne l'adoption de l'esprit RCCM au sein du Mouvement, même si ses intérêts en matière de coordination sont parfois en opposition avec ceux d'une composante individuelle. Les grands principes relatifs à l'esprit RCCM ont été définis et inclus dans le préambule de l'Accord de Séville 2.0 et constituent l'un des piliers du cadre normatif. Par conséquent, assurer la coordination du Mouvement n'est pas une option, mais une obligation. Des mécanismes de coordination ont été mis au point pour toutes les situations dans lesquelles plusieurs composantes du Mouvement participent aux interventions.

Rôle central des Sociétés nationales hôtes

Au cours des dix dernières années, nous avons pris un virage institutionnel qui s'est traduit par la reconnaissance du rôle de premier plan que jouent les Sociétés nationales hôtes. Auparavant, les discussions mondiales étaient axées sur les efforts de collaboration entre la Fédération internationale et le CICR en tant que composantes internationales. Désormais, nous accordons une attention accrue à la mise en œuvre concrète des outils et à l'évaluation de notre impact collectif à l'échelle nationale. Cette transformation repose sur la reconnaissance du rôle central des Sociétés nationales hôtes dans leurs pays respectifs, un principe consacré dans l'Accord de Séville 2.0.

Outils/boîte à outils RCCM

Sur le plan pratique, la création de la boîte à outils RCCM⁹ a permis de fournir aux praticiens sur le terrain des outils normalisés et actualisés visant à faciliter la coordination du Mouvement dans toutes les situations, y compris dans celles exigeant une intervention collective. Les données disponibles montrent que l'utilisation des outils RCCM a contribué à accroître considérablement notre impact collectif à l'échelle nationale. Au fil du temps, de nombreux outils, modèles et documents d'orientation ont été intégrés, tels que l'accord de coordination du Mouvement, la liste de contrôle relative à la préparation opérationnelle en matière de RCCM, la note d'orientation et la liste de contrôle relatives aux mini-sommets, les déclarations conjointes du Mouvement, l'accord relatif à la sécurité du Mouvement, la représentation du Mouvement, les appels coordonnés, la réserve de responsables/conseillers spécialistes de la coordination du Mouvement, des produits de communication conjointe ainsi que des évaluations en temps réel conjointes et des enseignements tirés. L'adoption de l'Accord de Séville 2.0 a rendu obligatoires plusieurs des principaux outils RCCM¹⁰.

Interopérabilité des systèmes

À partir de 2018, une attention particulière a été accordée à l'identification de synergies dans les systèmes utilisés par les différentes composantes du Mouvement et à l'amélioration de leur interopérabilité en vue d'accroître l'efficacité de nos interventions conjointes. Ce travail a été assuré par plusieurs équipes de mise en œuvre du Mouvement. Des progrès concrets ont ainsi pu être réalisés dans des domaines essentiels, tels que la logistique, la sécurité, le déploiement rapide et les technologies de l'information¹¹. D'importantes réussites ont en particulier été observées en matière de logistique et se sont traduites par des avancées remarquables, notamment dans des domaines opérationnels fondamentaux tels que

⁹ <https://fr.smcc toolkit.org/>

¹⁰ Les outils de RCCM considérés comme obligatoires dans l'Accord de Séville 2.0 sont les suivants : l'accord de coordination du Mouvement, le mini-sommet, la déclaration conjointe et le tableau de prise de décisions dans le cadre du mini-sommet.

¹¹ Pour obtenir des informations complémentaires sur les équipes de mise en œuvre du Mouvement, veuillez consulter le rapport intérimaire sur le RCCM de 2022 disponible à l'adresse suivante : https://rcrcconference.org/app/uploads/2022/05/21_CoD22-SMCC-Progress-Report-FINAL-FR.pdf.

l'approvisionnement et les achats, la gestion du parc automobile et l'appui logistique dans le cadre des programmes de transferts monétaires et distribution de bons.

Environnement propice aux approches innovantes

L'initiative RCCM et le dévouement de ses membres ont permis de renforcer la confiance entre les partenaires, créant ainsi des possibilités inattendues de créativité et d'innovation. Cet environnement a constitué un laboratoire dans lequel de nouvelles idées et de nouveaux outils ont pu être expérimentés en vue de renforcer efficacement la coordination au sein du Mouvement. Parmi les innovations qui ont été couronnées de succès, nous pouvons citer la conception et la création de la réserve de conseillers spécialistes de la coordination du Mouvement, l'élaboration de nouveaux documents relatifs à la représentation du Mouvement, la mise en place d'achats durables et d'un outil de comptabilisation des émissions de carbone. Cet espace sûr a également facilité la mise en œuvre de projets pilotes sans craindre l'échec, comme ce fut le cas avec la tentative de lancement de l'appel international unique.

Résultats opérationnels : les avantages éprouvés de la collaboration

La meilleure façon d'évaluer l'efficacité du processus RCCM est d'examiner l'utilisation pratique de ses outils dans différents contextes opérationnels, ce qui permet d'apprécier directement les progrès réalisés au fil du temps en matière de coordination ainsi que les changements de mentalités dans ce domaine.

Le tableau ci-dessous contient plusieurs indicateurs (quantitatifs) clés en matière de RCCM pour la période 2013-2024.

OUTIL DE RCCM	NOMBRE DE PAYS
Accords de coordination du Mouvement	60
Accords relatifs à la sécurité du Mouvement	20
Plan d'urgence du Mouvement¹²	10
Déploiement de conseillers spécialistes de la coordination au sein du Mouvement	2
Mini-sommet	16 (conformément à l'Accord de Séville 2.0)
Déclaration conjointe	16 (conformément à l'Accord de Séville 2.0)
Représentation du Mouvement	12
Appel international unique¹³	5 (pour la période 2017-2019)
Appels internationaux coordonnés	4

La liste ci-après complète les informations précédentes et résume plusieurs des principales opérations d'urgence menées au cours des dix dernières années afin de mettre rapidement en lumière certains des exemples de réussite et des enseignements tirés les plus pertinents en matière de RCCM¹⁴.

¹² Bien qu'il n'existe aucun exemple de plan d'urgence du Mouvement à part entière, il a été jugé pertinent d'inclure ces 10 plans d'urgence établis par des Sociétés nationales hôtes dans lesquels les contributions d'autres acteurs du Mouvement ont été intégrées.

¹³ L'initiative pour un appel international unique n'est plus mise en œuvre et a été remplacée par le concept d'appels internationaux coordonnés.

¹⁴ Pour en savoir plus, veuillez consulter les rapports intérimaires sur le RCCM de 2015, 2017, 2019 et 2022.

2013-2015 :

Crise au Yémen : le partage systématique des informations entre les différents partenaires du Mouvement, tels que le CICR, la Fédération internationale, le Croissant-Rouge du Yémen et les Sociétés nationales partenaires, a contribué à renforcer la confiance et la coordination.

Épidémie d'Ebola en Afrique de l'Ouest : les responsabilités ont été clairement réparties entre les différentes composantes du Mouvement, ce qui a favorisé une gestion efficace des interventions.

Conflit au Soudan du Sud : un mécanisme de coordination spécifique a été mis en place en raison du grand nombre de Sociétés nationales partenaires participant aux interventions, ce qui a permis d'aligner les activités sur le plan établi par la Croix-Rouge du Soudan du Sud.

Typhon Haiyan aux Philippines : un cadre opérationnel à l'échelle du Mouvement axé sur des stratégies et des priorités communes a été mis au point.

Séisme au Népal : une approche fondée sur le principe « un plan, une équipe, une opération » a été adoptée en vue de consolider les efforts déployés dans le cadre d'un plan opérationnel unique à l'échelle du Mouvement.

Crise en Syrie et interventions à l'échelle régionale : des plans nationaux ont été élaborés en Jordanie et au Liban en s'appuyant sur les expériences vécues dans le contexte de la crise en Syrie.

2016-2017 :

Laboratoires nationaux sur le RCCM : Haïti, les Philippines, le Soudan du Sud, la Syrie et l'Ukraine ont été sélectionnés pour bénéficier de la mise en œuvre de certains outils spécifiques de RCCM.

Crise alimentaire en Afrique : une approche concertée pour l'Afrique a été mise en place afin de mener une action cohérente à l'échelle du continent en ce qui concerne les situations d'urgence et le développement des Sociétés nationales.

2018-2019 :

Opérations de grande ampleur : la complémentarité entre les aspects techniques et opérationnels des interventions a été renforcée en **Indonésie** et au **Mozambique**.

Épidémies d'Ebola en République démocratique du Congo : une approche pleinement intégrée tenant compte des difficultés rencontrées dans les zones de conflit a été adoptée.

Conflits prolongés : une coordination efficace a continué d'être assurée dans le cadre des crises persistantes au **Yémen** et en **Ukraine**.

Contextes politiques sensibles : les difficultés rencontrées au **Venezuela** ont été mises en lumière, révélant ainsi la nécessité d'une action et d'un leadership fondés sur des principes dans les situations humanitaires complexes.

2020-2024 :

Ukraine : un « Plan du Mouvement pour l'Ukraine » a été élaboré entre 2020 et 2021 (celui-ci n'a pas pu être finalisé en raison de l'escalade du conflit) et des mécanismes de RCCM, tels

que le mini-sommet, la déclaration conjointe et la représentation du Mouvement ont été utilisés de manière efficace alors que la situation se détériorait.

Conflit du Haut-Karabakh : l'utilisation du plan d'urgence du Mouvement a mis en relief les avantages de la planification et de la coordination en amont des crises.

Crise des réfugiés en Iran : l'utilisation du plan d'urgence du Mouvement a favorisé une planification proactive permettant de gérer efficacement l'afflux massif de réfugiés afghans.

Afghanistan : les différentes composantes du Mouvement ont travaillé de façon complémentaire suite aux tremblements de terre qui ont frappé l'État d'Herat en octobre 2023 et dans le cadre des nouvelles opérations d'urgence menées en 2023 et 2024. Cette collaboration reposait sur des opérations de secours coordonnées et une approche conjointe en matière de diplomatie humanitaire.

3. PRINCIPAUX DÉFIS

Comme en témoignent les différents rapports sur le RCCM, une coordination efficace exige des efforts résolus. Elle est souvent le fruit de nombreuses discussions stimulantes et d'un engagement continu, et dépend dans une certaine mesure de la personnalité des acteurs concernés. Dans les situations où la coordination s'avère difficile, le Mouvement s'appuie sur ses solides cadres juridiques et normatifs, ses processus et outils, ses formations et indicateurs de performance ainsi que sur la clarté des intentions. L'initiative RCCM nous a offert une base solide pour continuer à progresser. Toutefois, nous avons rencontré certaines difficultés tout au long du processus, comme décrit ci-après.

Engagement des dirigeants

L'un des principaux défis reste de s'assurer que les composantes du Mouvement, à tous les niveaux, continuent de cultiver l'esprit de coordination et le renforcent, tel que prescrit par l'Accord de Séville 2.0. Cet obstacle est parfois plus difficile à surmonter que les disparités techniques ou systémiques. Nos progrès dépendent grandement de l'engagement des dirigeants au sein des différentes composantes du Mouvement, mais celui-ci n'a pas toujours été suffisant. Il doit être consolidé en adoptant une approche cohérente si l'on veut éviter de revenir aux mentalités et pratiques concurrentielles du passé, en particulier au stade précoce des crises et des situations d'urgence, où les composantes du Mouvement cherchent encore trop souvent à accroître leur espace et leur visibilité, plutôt qu'à renforcer la coordination et leur impact. La coordination présente certes certaines difficultés qui lui sont inhérentes – elle exige beaucoup de temps et d'efforts – mais les dirigeants à tous les niveaux du Mouvement doivent prendre conscience de ses avantages, faire preuve d'un engagement ferme et diffuser des messages forts et cohérents auprès du personnel et des volontaires.

Plan ambitieux de RCCM

Les objectifs de RCCM qui ont été définis à différents stades de l'initiative étaient parfois trop ambitieux et reposaient sur les points de vue adoptés au siège du CICR et de la Fédération internationale, sans tenir compte des réalités sur le terrain et des capacités d'absorption de leurs délégations respectives et des Sociétés nationales concernées.

Coordination des activités de mobilisation de ressources

La coordination de nos activités de mobilisation de ressources, une démarche généralement appréciée par les donateurs, s'est également avérée être une tâche complexe. Dans certaines situations, elle nous a rapprochés, en tant que Mouvement ; dans d'autres, elle a engendré des contretemps. Par conséquent, différents modèles ont été mis à l'essai, offrant des résultats variables.

Preuves et données quantitatives

Si les indicateurs qualitatifs donnent à penser que nous sommes en nette progression, une autre difficulté a été d'obtenir des données quantitatives fiables pour illustrer l'impact du RCCM et les résultats opérationnels de la coordination. Des facteurs externes et inattendus, tels que la pandémie de Covid-19 et des menaces en matière de sécurité des données, ont freiné les progrès en ce qui concerne l'interopérabilité des systèmes informatiques, limitant ainsi notre capacité collective d'évaluer les avancées réalisées.

Participation à l'initiative RCCM

La supervision générale et le suivi de l'initiative RCCM ont suscité un grand intérêt et une mobilisation importante de la part des Sociétés nationales. En revanche, lorsqu'il était question d'une participation technique et demandant plus de temps, certaines des difficultés rencontrées étaient attribuables au manque de ressources disponibles et, parfois, au faible engagement des acteurs concernés en raison de priorités concurrentes au sein même de leur Société nationale. Dans certains cas, cette situation a entraîné des changements parmi les membres ou les co-présidents de divers groupes techniques.

Transition suite à l'adoption de l'Accord de Séville 2.0

Comme le montre l'analyse des enseignements tirés en matière de RCCM réalisée au Pakistan et en Ukraine, le passage de l'ancien cadre normatif à l'Accord de Séville 2.0 a été source de confusion au sein du Mouvement. Par ailleurs, l'accent a été mis sur les politiques du Mouvement dans le déploiement de l'Accord 2.0, nous faisant ainsi perdre de vue la nécessité de s'assurer que les Sociétés nationales hôtes comprennent pleinement les **responsabilités liées à leur rôle de facilitateur** dans les opérations de grande ampleur.

Structures du RCCM

Il s'est avéré difficile de gérer efficacement les structures du RCCM. Les problèmes suivants ont été identifiés :

- l'inadéquation des structures de coordination et de concertation à plusieurs niveaux, entraînant ainsi une connectivité limitée, un suivi et des ressources insuffisants, et des lourdeurs dans les processus ;
- la difficulté de mettre en relation les différentes initiatives de RCCM et de les relier aux activités connexes sur des thèmes similaires qui sont mises en œuvre au sein du Mouvement, mais en dehors des structures du RCCM ;
- la difficulté d'assurer un suivi et de garantir la redevabilité entre les différents niveaux des structures du RCCM. Par ailleurs, en raison de la complexité de la structure, l'initiative RCCM n'est pas parvenue à tirer pleinement parti des capacités et des connaissances des participants au cours du processus, notamment des co-responsables des équipes de mise en œuvre au sein du Mouvement ;
- l'adoption de plans d'action ambitieux (par exemple ceux des équipes de mise en œuvre) et la difficulté d'assurer le suivi des activités menées ainsi que des nombreux objectifs définis.

4. MISE EN ŒUVRE ET SUIVI

Le présent rapport final couvre toute la période de mise en œuvre du processus RCCM (de 2013 à 2024). Il s'agit donc du dernier document présenté aux Conseil des Délégués sur cette résolution spécifique. Toutefois, compte tenu de l'intégration de l'initiative RCCM dans le cadre normatif de l'Accord de Séville 2.0, la coordination du Mouvement continuera d'être appuyée, y compris le suivi de la mise en œuvre et de l'utilisation des outils à l'échelle nationale.

5. AVENIR DE L'INITIATIVE RCCM ET VOIE À SUIVRE

Prise en compte de tous les efforts et acquis de l'initiative RCCM dans la coordination générale du Mouvement

- « **L'esprit RCCM** », qui s'est développé au cours des dix dernières années, doit continuer d'être cultivé et encouragé. En toutes circonstances et de manière pragmatique, au niveau des dirigeants comme à tous les autres niveaux, les composantes du Mouvement doivent **se concentrer** sur l'optimisation **de leur action et de leur impact collectifs**, dès l'apparition des crises et des situations d'urgence, plutôt que sur leurs intérêts personnels et leur visibilité, et garantir le rôle central des Sociétés nationales hôtes qui est au cœur du processus de coordination.
- Nous devons éviter d'adopter une **approche « cloisonnée »**. Les différentes initiatives RCCM doivent faire partie d'une stratégie cohérente et globale facilitant la mise en œuvre de l'Accord de Séville 2.0.
- Des efforts complémentaires doivent être déployés en vue de renforcer les connaissances, de promouvoir la coordination du Mouvement auprès de l'ensemble de ses partenaires à tous les niveaux (les dirigeants, le personnel, les membres, les volontaires) et de faire en sorte qu'ils s'approprient le processus. Le CICR et la Fédération internationale doivent s'employer à faire vivre l'esprit RCCM ainsi que les outils et les bonnes pratiques en la matière, et à accroître leur appropriation au moyen **d'activités de formation et d'apprentissage**.

Examen continu, utilisation et promotion des outils

- L'ensemble des principaux **outils RCCM** ont été intégrés et sont devenus obligatoires suite à l'adoption de l'Accord de Séville 2.0. Par conséquent, ils doivent faire l'objet d'un examen régulier et leur utilisation doit être constamment encouragée par le CICR, la Fédération internationale et toutes les composantes du Mouvement.
- Des mécanismes efficaces de coordination du Mouvement doivent être mis en place dans tous les contextes, y compris dans les situations normales, soutenus par des **accords de coordination du Mouvement**.
- Dans toutes les crises et situations d'urgence de grande ampleur appelant une action collective du Mouvement, telles que décrites dans l'Accord de Séville 2.0, il faudra organiser un **mini-sommet** et élaborer un **tableau de prise de décisions** dans les 48 heures, puis rédiger une **déclaration conjointe** dans laquelle les rôles et responsabilités des partenaires du Mouvement ainsi que l'orientation générale et les objectifs de l'intervention seront définis. L'ensemble des appels d'urgence internationaux lancés dans ce contexte doivent s'inscrire dans le droit fil des décisions prises lors du mini-sommet et être correctement coordonnés.
- Conformément au cadre de redevabilité, la Fédération internationale et le CICR doivent suivre en permanence l'utilisation et la mise en œuvre des outils RCCM à l'échelle nationale. Par ailleurs, tous les partenaires du Mouvement doivent intégrer l'obligation de rendre compte de la coordination du Mouvement dans leurs systèmes de gestion des ressources humaines.
- Des efforts supplémentaires doivent être déployés en faveur de l'élaboration conjointe de **plans d'urgence du Mouvement**.
- La Fédération internationale et le CICR doivent assurer la maintenance et la mise à jour du **site Internet de la boîte à outils RCCM**. Il est recommandé de la transformer en « **boîte à outils pour la coordination du Mouvement** » afin d'y rassembler l'ensemble des supports et bonnes pratiques en la matière.

Évaluation de la coordination du Mouvement au regard de son impact opérationnel

- Le présent rapport final résumant dix années de mise en œuvre marque l'achèvement du processus RCCM (y compris des structures de coordination qui lui sont associées) en tant qu'initiative indépendante. Le RCCM sera désormais intégré à tous les niveaux.

- Les dirigeants de la Fédération internationale et du CICR devront organiser des consultations régulières sur la coordination du Mouvement et y convier le groupe de travail technique informel CICR-Fédération internationale récemment créé afin qu'il prodigue des conseils en la matière.
- Il convient de maintenir la collaboration technique efficace dans certains domaines thématiques clés (notamment la communication, le déploiement rapide, la logistique et la sécurité), en tant que pratique normale entre les différentes composantes du Mouvement.
- Par principe, une attention particulière doit être accordée au renforcement de l'impact opérationnel des efforts de coordination du Mouvement sur le terrain, tout en veillant au bon fonctionnement des structures et processus au niveau mondial.
- Nous devons éviter de mettre en place des structures formelles contraignantes, étant donné qu'elles ont tendance, d'une part, à compliquer les interactions avec les mécanismes bureaucratiques et, d'autre part, à ralentir le processus décisionnel.

Pour conclure, l'initiative RCCM a contribué à améliorer la coordination entre les différentes composantes du Mouvement dans les situations complexes. Elle a joué un rôle déterminant pour maintenir leur engagement en faveur de la coordination, alors que le cadre déterminé par le premier l'Accord de Séville était vivement contesté. L'initiative a en outre permis de mettre au point des outils efficaces et de bâtir la confiance entre les divers partenaires du Mouvement. Toutefois, nous ne sommes pas parvenus à transformer pleinement les mentalités concernant les avantages de la coordination : nous continuons d'adopter des réflexes individualistes, des approches cloisonnées et des procédures longues et contraignantes, mais aussi de consacrer beaucoup de temps et d'efforts aux transactions, au lieu de nous concentrer sur les opérations.

Le moment est venu pour la Fédération internationale, le CICR et les Sociétés nationales de démontrer concrètement leur engagement, c'est-à-dire de s'approprier la coordination la coordination au sein du Mouvement et d'en rendre compte, et de mettre fidèlement en œuvre l'Accord de Séville 2.0 à l'aide des outils efficaces établis dans le cadre du processus RCCM. Quelles que soient les circonstances, l'impact collectif du Mouvement en faveur des populations touchées doit absolument l'emporter sur les intérêts des différentes institutions. Ce n'est qu'en prenant cet engagement que les progrès accomplis dans le cadre de l'initiative RCCM porteront leurs fruits et que nous pourrons remédier aux dysfonctionnements.