Unis pour l'humanité
Conseil des Délégués du Mouvement international de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge
3-4 décembre 2026, Genève

Mise en œuvre de l'Accord sur la coordination au sein du Mouvement pour un impact collectif renforcé (Accord de Séville 2.0)

(Résolution 8 du Conseil des Délégués de 2022)

RAPPORT INTÉRIMAIRE

Octobre 2026

FR
CD/26/18
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 coopération avec les Sociétés nationales représentées dans le
Groupe consultatif de soutien à la mise en œuvre de l'Accord de Séville 2.0

RAPPORT INTÉRIMAIRE

Mise en œuvre de l'Accord sur la coordination au sein du Mouvement pour un impact collectif renforcé (Accord de Séville 2.0)

RÉSUMÉ

Quatre ans après son adoption lors du Conseil des Délégués de 2022, l'Accord sur la coordination au sein du Mouvement pour un impact collectif renforcé (ci-après l'Accord de Séville 2.0 ou l'Accord) tend à se généraliser de plus en plus dans l'ensemble du Mouvement international de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge. L'expérience acquise dans des contextes récents montre que lorsque les Sociétés nationales hôtes jouent leur rôle de facilitation, quand des mini-sommets sont organisés rapidement et quand les mécanismes de coordination stratégique restent actifs, les partenaires du Mouvement sont davantage en mesure d'aligner leurs priorités, d'adapter leurs décisions aux circonstances changeantes et d'intervenir de façon plus cohérente. De même, les investissements dans la préparation, la confiance et le leadership collectif ont permis d'améliorer la coordination au sein du Mouvement et devraient être systématiquement reproduits dans tous les contextes.

La mise en œuvre de l'Accord de Séville 2.0 ne devrait pas être considérée comme la responsabilité d'une seule institution. Son succès repose sur l'engagement collectif de toutes les composantes du Mouvement, des Sociétés nationales hôtes, des Sociétés nationales partenaires, de la Fédération internationale des Sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge (Fédération internationale) et du Comité international de la Croix-Rouge (CICR).

Ce deuxième rapport intérimaire sur la mise en œuvre de l'Accord de Séville 2.0 est présenté au Conseil des Délégués de 2026 pour information, au titre du suivi de la résolution 8 du Conseil des Délégués de 2022 et du premier rapport intérimaire, présenté en novembre 2024. Il s'appuie également sur les conclusions et les recommandations du rapport final sur le renforcement de la coordination et de la coopération au sein du Mouvement (RCCM), présenté au Conseil des Délégués en 2024.

Au cours de la période considérée, le contexte humanitaire a évolué rapidement, marqué par une augmentation des besoins, une multiplication des conflits armés, des troubles internes, des catastrophes et d'autres crises, ainsi que par la restriction croissante des ressources disponibles. Parallèlement, de nombreuses institutions du système des Nations Unies, des organisations non gouvernementales internationales et même des partenaires du Mouvement ont réduit leurs activités ou les ont interrompues, privant souvent les communautés vulnérables du soutien dont elles ont besoin. Dans le même temps, le rôle et la participation des Sociétés nationales partenaires continuent d'évoluer : certaines réduisent leur présence opérationnelle internationale, tandis que d'autres renforcent leur implication à l'échelle mondiale. Ces tendances exercent une pression considérable sur les Sociétés nationales hôtes, qui doivent non seulement maintenir leurs services existants et leur crédibilité institutionnelle, mais aussi répondre aux besoins croissants des communautés non desservies. De plus en plus, ces communautés se tournent vers les Sociétés nationales pour obtenir de l'aide, à mesure que d'autres acteurs humanitaires se retirent. Ces évolutions transforment la manière dont l'action collective du Mouvement est organisée.

Depuis l'adoption de l'Accord de Séville 2.0 en juin 2022, et notamment depuis que le Conseil des Délégués de 2024 a marqué la fin du RCCM en tant qu'initiative indépendante, les efforts en matière de coordination au sein du Mouvement se sont de plus en plus concentrés sur le fait d'intégrer l'Accord aux pratiques opérationnelles, de gestion et de gouvernance courantes. Les progrès accomplis entre 2024 et le milieu de l'année 2026 ont assis l'Accord en tant que cadre fonctionnel pour la coordination au sein du Mouvement. Cette trajectoire globalement positive s'est traduite par une harmonisation plus claire et plus systématique avec l'Accord en ce qui concerne les outils de coordination, la formation et les processus décisionnels, par une institutionnalisation renforcée au sein de la Fédération internationale et du CICR, et par une reconnaissance croissante du rôle central de facilitation joué par les Sociétés nationales hôtes dans les situations appelant une action collective du Mouvement. Cela s'est manifesté, entre autres, par un développement important des accords de coordination du Mouvement au niveau national, dont le nombre a doublé, passant de 20 à près de 40 au cours de la période considérée.

L'expérience acquise dans des contextes opérationnels récents montre que l'amélioration de la coordination permet, dans certains cas, de renforcer la complémentarité et d'assurer une utilisation plus cohérente des ressources disponibles. Cependant, ces effets restent inégaux et ne sont pas encore étayés par des données ou des systèmes de suivi suffisamment fiables pour démontrer de manière systématique des gains en matière d'efficacité ou d'impact collectif.

En parallèle, la collaboration entre toutes les composantes du Mouvement, notamment les Sociétés nationales hôtes, les Sociétés nationales partenaires, la Fédération internationale et le CICR, a continué de mûrir, avec un dialogue stratégique plus poussé au niveau des équipes dirigeantes et une coopération plus pragmatique et adaptée au contexte à l'échelle nationale. Dans de nombreux contextes opérationnels, cela s'est traduit par un accord plus rapide sur les priorités communes et les objectifs d'intervention, une répartition plus claire des rôles et une complémentarité plus efficace pour soutenir les Sociétés nationales hôtes.

Bien que les outils de l'Accord de Séville 2.0, tels que les mini-sommets, les déclarations conjointes et les accords de coordination du Mouvement, soient utilisés de manière plus systématique dans les situations d'urgence majeures, leurs délais d'application, leur cohérence et leur suivi opérationnel varient selon les contextes. Les défis qui perdurent à cet égard concernent notamment des divergences dans l'interprétation des rôles et des responsabilités, des investissements limités dans les capacités de facilitation des Sociétés nationales hôtes, une compréhension et une appropriation inégales de l'Accord, ainsi qu'un suivi et une mise en œuvre insuffisants des engagements collectifs pris lors des mini-sommets et dans le cadre d'autres mécanismes de coordination stratégique.

Les enseignements tirés du terrain montrent également que les résultats en matière de coordination dépendent non seulement de la disponibilité des outils convenus, mais aussi du comportement des dirigeants, du niveau de confiance entre les partenaires et du degré de préparation.

Trois domaines clés s'avèrent nécessiter des progrès supplémentaires : premièrement, il faut renforcer l'impact collectif en alignant davantage les priorités opérationnelles et en définissant plus clairement l'action collective du Mouvement ; deuxièmement, il est essentiel de renforcer la communication et le positionnement du Mouvement, notamment la capacité à élaborer un discours clair, concis et partagé, en particulier dans des contextes sensibles ou à forte visibilité ; troisièmement, il convient d'optimiser la mobilisation coordonnée de ressources pour s'assurer que les efforts déployés dans l'ensemble du Mouvement sont harmonisés et se renforcent mutuellement.

Le présent rapport met en lumière cinq conclusions principales : 1) les progrès sont le plus tangibles lorsque l'Accord de Séville 2.0 est intégré dans la planification et la coordination des mesures de préparation dans les situations « normales » ; 2) l'organisation d'un mini-sommet dans les 48 premières heures de la crise et un suivi actif assuré par des mécanismes de coordination stratégiques constituent des facteurs clés de réussite ; 3) l'exercice plein et entier du rôle de facilitateur par la Société nationale hôte est essentiel ; 4) le comportement des dirigeants et les mesures incitatives restent des facteurs déterminants pour une coordination efficace ; et 5) pour obtenir des résultats significatifs en matière d'impact collectif, il est nécessaire de dépasser le simple respect des dispositions et de s'orienter vers une meilleure harmonisation des priorités et des pratiques opérationnelles, y compris la « coopération fonctionnelle » (telle que définie dans la Partie III de l'Accord de Séville 2.0). Ce rapport se conclut par des recommandations ciblées visant à pérenniser les progrès accomplis et à combler les lacunes restantes avant le prochain cycle de présentation de rapports.

Dans un contexte où les besoins augmentent et les ressources humanitaires se raréfient, le fait de renforcer la coordination et de maximiser l'impact collectif constitue non seulement un objectif stratégique, mais aussi une nécessité pratique pour préserver la capacité d'action du Mouvement. Il est essentiel de veiller à ce que nos interventions soient bien coordonnées, à ce qu'elles s'appuient sur nos mandats distincts, mais complémentaires, et à ce qu'elles reconnaissent pleinement le rôle central de facilitation joué par les Sociétés nationales hôtes, afin de préserver notre pertinence, de maximiser notre impact et de maintenir la confiance placée dans le Mouvement.

1) INTRODUCTION

Le Mouvement agit dans un contexte humanitaire de plus en plus complexe, marqué par une multiplication des conflits armés, y compris des conflits prolongés, des catastrophes liées au climat, des situations d'urgence sanitaire, une polarisation politique et une diminution des ressources financières.

Le Mouvement connaît actuellement des changements structurels : les Sociétés nationales hôtes sont soumises à des pressions pour maintenir leur pertinence et leur crédibilité sur le plan opérationnel, tandis que le rôle et la participation des Sociétés nationales partenaires évoluent, certaines réduisant leurs opérations internationales tandis que d'autres renforcent leur présence à l'échelle mondiale. Dans ce contexte, une coordination efficace entre les différentes composantes du Mouvement est essentielle pour maximiser l'impact humanitaire, protéger l'espace humanitaire et garantir une action complémentaire et fondée sur des principes en soutien aux populations et aux communautés touchées.

L'Accord de Séville 2.0, adopté par le Conseil des Délégués en 2022, constitue le cadre normatif actualisé pour la coordination au sein du Mouvement, remplaçant ainsi l'Accord de Séville de 1997 et ses Mesures supplémentaires. Il place les Sociétés nationales hôtes au cœur de la coordination du Mouvement et met en place des outils et des mécanismes de coordination obligatoires dans les situations appelant une action collective du Mouvement, comme défini dans son article 5.4.1.

La mise en œuvre de cet Accord est donc particulièrement importante pour les populations vulnérables et touchées par des crises, car une coordination efficace permet une intervention plus rapide, une meilleure utilisation des ressources, une couverture plus large et une assistance de meilleure qualité. Il est tout aussi essentiel que les Sociétés nationales renforcent leur rôle central, leur légitimité et leur développement à long terme. Enfin, une mise en œuvre adéquate de l'Accord de Séville 2.0 permet d'améliorer la prévisibilité et la cohérence de l'action du Mouvement, ce qui est nécessaire pour garantir la confiance des autorités et des autres acteurs extérieurs.

Ce rapport intérimaire examine la mise en œuvre de l'Accord de Séville 2.0 quatre ans après son adoption, en accordant une attention particulière aux évolutions survenues depuis le Conseil des Délégués de 2024 et à l'application de l'Accord dans les situations récentes ayant appelé une action collective du Mouvement.

2) CONTEXTE

Le présent rapport a été préparé au titre du suivi de la résolution 8 du Conseil des Délégués de 2022, qui demandait au CICR et à la Fédération internationale, en collaboration avec les Sociétés nationales, de suivre les progrès réalisés dans la mise en œuvre de l'Accord de Séville 2.0 et d'établir des rapports à cet égard. Il s'appuie directement sur :

- le premier rapport intérimaire sur l'Accord de Séville 2.0, présenté au Conseil des Délégués de 2024, notamment sur les recommandations qu'il contient ;
- le rapport final sur le RCCM (2013-2024), qui marque la transition entre le RCCM et la mise en œuvre complète de l'Accord de Séville 2.0 ;
- le suivi continu au moyen d'indicateurs communs, le suivi conjoint des outils de coordination et les consultations menées avec le Groupe consultatif de soutien à la mise en œuvre de l'Accord de Séville 2.0, créé en vertu de la résolution 8.

Ce rapport s'appuie sur l'expérience opérationnelle acquise entre 2024 et 2026, notamment lors de crises ou de situations d'urgence de grande ampleur et de situations de crise prolongées, ainsi que sur des examens internes, des retours d'expérience en matière de formation et des échanges au sein des forums de coordination du Mouvement.

3) ANALYSE ET PROGRÈS ACCOMPLIS

A. Renforcer la coordination du Mouvement au niveau national

Coordination en période « normale »
Depuis le Conseil des Délégués de 2024, on observe une augmentation significative de l'utilisation des accords de coordination du Mouvement comme base pour la coordination entre les partenaires de ce dernier. Le nombre d'accords actifs est passé d'environ 20 fin 2024 à près de 40 en juin 2026. De nouveaux accords ont été conclus dans toutes les régions[1], et plusieurs autres sont en cours d'élaboration.

Cette expansion continue confirme que les accords de coordination du Mouvement sont de plus en plus reconnus comme un outil pratique de coordination et démontre les progrès réalisés quant à l'intégration de l'Accord de Séville 2.0 dans les activités de coordination quotidiennes, au-delà des interactions motivées par les crises. Cependant, les progrès réalisés dans l'élaboration de plans d'urgence du Mouvement sont restés limités. Bien que cette tâche soit reconnue comme complexe, il est essentiel de veiller à ce que les plans d'urgence de la Société nationale hôte soient élaborés en coordination avec le CICR et la Fédération internationale, notamment en intégrant les rôles, les capacités et les contributions attendues de toutes les composantes du Mouvement.

Coordination dans les situations opérationnelles
Entre le troisième trimestre de 2024 et octobre 2026, dans 12 situations, une action collective du Mouvement requérant un renforcement des mécanismes de coordination conformément à l'Accord de Séville 2.0 s'est avérée nécessaire — ou bien un mini-sommet a confirmé le besoin de maintenir le système de facilitateur et de co-facilitateur déjà en place. Ces situations ont

[1] Les nouveaux accords de coordination du Mouvement conclus au cours de la période considérée concernent l'Angola, le Mali, le Mozambique, le Nigéria, la République centrafricaine, la République démocratique du Congo, la Somalie, le Soudan du Sud et le Soudan (Afrique) ; Cuba, Haïti et le Venezuela (Amériques) ; l'Irak, la Syrie et le Yémen (Moyen-Orient et Afrique du Nord) ; le Bangladesh, le Myanmar et le Pakistan (Asie-Pacifique) ainsi que l'Arménie, la Bulgarie, le Kazakhstan, le Kirghizistan, la Serbie et le Tadjikistan (Europe).

notamment concerné le Liban, le Soudan du Sud, la Syrie et le Yémen fin 2024 ; l'Afghanistan, Haïti, le Myanmar, la République démocratique du Congo et le Soudan du Sud en 2025 ; ainsi que le Bénin, le Mali, la République démocratique du Congo, le Venezuela et le Yémen en 2026.

Dans ces contextes, les outils de coordination standard prévus dans l'Accord de Séville 2.0 ont été systématiquement appliqués, notamment l'organisation de mini-sommets[2], l'utilisation de tableaux de décision et l'adoption de déclarations conjointes[3] visant à clarifier les rôles, les responsabilités et l'orientation collective. Parallèlement, des actions ciblées ont été mises en œuvre pour renforcer la communication et la diplomatie humanitaire à l'échelle du Mouvement, notamment en élaborant des orientations et des messages clés coordonnés et en organisant sans délai des appels du Mouvement pour garantir l'alignement et le partage d'informations entre les partenaires. En outre, des efforts supplémentaires ont été déployés pour soutenir l'élaboration et la diffusion d'outils de communication et de coordination du Mouvement tels que le tableau du Mouvement, notamment dans des contextes comme le Liban, le Myanmar et la Syrie.

Les enseignements tirés des contextes opérationnels récents montrent que, bien que les outils de coordination soient de plus en plus utilisés, leur efficacité varie considérablement d'une situation à l'autre. Leur utilisation ne garantit pas automatiquement une harmonisation ou un impact collectif. Dans la pratique, les résultats sont en grande partie déterminés par la capacité des partenaires du Mouvement à élaborer une analyse commune, à harmoniser leurs priorités dès le début de l'intervention et à fonctionner selon une compréhension partagée des rôles et des objectifs – ce qui s'est avéré efficace, par exemple, au Soudan du Sud, lors des récentes crises de choléra et des escalades de conflits survenues pendant la période considérée.

En outre, dans plusieurs situations où la crise était importante, mais où les partenaires du Mouvement n'ont pas estimé qu'elle appelait une action collective formelle de sa part, il est intéressant de noter que les échanges courants en matière de coordination et la collaboration pragmatique ont contribué à préserver la cohérence de l'action du Mouvement. Ces contextes comprenaient notamment l'Inde et le Pakistan, l'Iran, la Jamaïque, le Mozambique et le Venezuela (début 2026).

Pour résumer, si certaines difficultés persistent (voir la partie C ci-dessous), la collaboration entre la Fédération internationale et le CICR a continué de s'étoffer au cours de la période considérée, avec un renforcement du dialogue stratégique au niveau des dirigeants, et avec une présence sur le terrain plus pragmatique et adaptée au contexte. Dans le même temps, la dynamique de coordination au sein du Mouvement reste inégale, notamment en ce qui concerne le niveau de participation et d'appropriation des Sociétés nationales, y compris les Sociétés nationales partenaires. Dans les contextes où les Sociétés nationales ont pleinement assumé leur rôle de facilitateur, où des mini-sommets ont été organisés et où des mécanismes de coordination stratégique fonctionnels ont été mis en place, la collaboration s'est considérablement améliorée, ce qui a permis une prise de décision plus cohérente, une meilleure harmonisation et une action collective plus efficace. Le fait d'assurer une participation constante, l'harmonisation avec les priorités collectives et l'organisation régulière de réunions de coordination stratégique pour suivre la mise en œuvre des engagements communs pris lors d'un mini-sommet reste un défi majeur. Les divergences sur les plans des approches, des incitations et des intérêts extérieurs risquent de fragmenter la réponse collective si elles ne sont pas gérées au moyen d'une coordination plus rigoureuse.

[2] Au cours de la période considérée, 15 mini-sommets au total ont été organisés, dont plusieurs au Liban, en République démocratique du Congo, au Soudan du Sud et au Yémen.
[3] Au total, 15 déclarations conjointes ont été produites au cours de la période considérée, soit une par mini-sommet organisé.

Enseignements opérationnels tirés de situations récentes
Les échanges virtuels avec les Sociétés nationales et les dirigeants du Mouvement en Afghanistan, au Myanmar, au Soudan du Sud et en Ukraine ont permis de se faire une idée plus précise de la mise en œuvre concrète de l'Accord de Séville 2.0. Ces discussions ont mis en lumière le fait que, au-delà des mécanismes de coordination formels, l'efficacité de la coordination au sein du Mouvement dépend en grande partie du comportement des dirigeants, de la confiance entre les partenaires et du niveau de préparation.

Dans tous les contextes, les participants ont souligné que la phase initiale d'une intervention, souvent ses 24 à 48 premières heures, est cruciale pour établir une compréhension commune de la situation, clarifier les rôles des dirigeants et poser les bases d'une coordination efficace. Lorsque l'harmonisation est rapidement effectuée, la coordination tend à être plus cohérente ; en revanche, lorsqu'elle est retardée, il existe plus de risques que la fragmentation persiste.

Bien que dans certains contextes, il ait été fait état d'une meilleure complémentarité et d'une utilisation plus efficace des ressources[4], les participants ont également souligné que ces améliorations restent difficiles à mesurer et que le Mouvement ne dispose pas actuellement d'une approche commune pour évaluer son impact collectif de manière cohérente et fondée sur des éléments factuels.

On a constaté à maintes reprises la nécessité d'aller au-delà d'une application purement procédurale de l'Accord de Séville 2.0, axée sur les rôles et les mécanismes de coordination, pour adopter une approche davantage orientée vers les résultats, centrée sur l'impact collectif, la complémentarité et l'efficacité opérationnelle.

Les discussions ont également confirmé que, bien que le rôle central des Sociétés nationales hôtes soit largement reconnu, sa mise en œuvre effective reste inégale, en particulier au regard des capacités et des ressources de ces Sociétés nationales, ainsi que du soutien incertain des partenaires du Mouvement.

B. Facteurs favorisant la mise en œuvre de l'Accord de Séville 2.0

L'application croissante de l'Accord de Séville 2.0 dans les opérations soulève des questions pratiques qui nécessitent de clarifier encore le cadre normatif, notamment en ce qui concerne la distinction entre les institutions jouant le rôle de co-facilitateur ou non, la coordination dans des situations de catastrophes et de conflits simultanés, ainsi que les phases de transition entre différents types de crises.

En s'appuyant sur les travaux de la Fédération internationale et du CICR menés dans le cadre de leur groupe de travail sur la coordination au sein du Mouvement dans les activités opérationnelles, notamment la finalisation du tableau sur le rôle de co-facilitateur et de son annexe sur les situations concomitantes, approuvés lors du Conseil des délégués de 2024, le groupe de travail a continué à analyser des concepts clés pour faciliter une mise en œuvre plus cohérente et pragmatique de l'Accord. L'un des principaux résultats obtenus au cours de la période considérée a été la finalisation de l'accord-cadre du CICR relatif au soutien à la gestion de la sécurité dans les situations de conflits et de crises complexes connexes. Cet accord définit un dispositif de soutien sécuritaire préétabli lorsque le CICR assume un rôle de co-facilitateur.

La diffusion et l'application opérationnelle ont été soutenues par des sessions d'orientation régionales sur l'Accord de Séville 2.0, organisées à l'intention des dirigeants des Sociétés nationales, ainsi que du personnel de la Fédération internationale et du CICR en Europe, dans les Amériques et dans la région Asie-Pacifique. En 2026, des sessions d'orientation

[4] Au Soudan du Sud, le déclenchement d'une action collective du Mouvement fin 2024 a été suivi de trois mini-sommets et d'un renforcement des mécanismes de coordination du Mouvement. Depuis, le Mouvement a touché davantage de personnes qu'en 2023, malgré des ressources globales plus limitées.

spécifiques concernant le tableau sur le rôle de co-facilitateur ont eu lieu en Europe. Parallèlement, la Fédération internationale et le CICR ont soutenu l'élaboration de plans d'action régionaux pour la coordination au sein du Mouvement ; l'Europe et les Amériques ont ainsi défini des priorités stratégiques, mis en évidence les contextes prioritaires pour les investissements et établi des calendriers de formation et de diffusion.

C. Défis persistants et mesures correctives

Malgré les progrès mentionnés ci-dessus, la mise en œuvre de l'Accord de Séville 2.0 dans des situations appelant une action collective du Mouvement continue de poser plusieurs défis. On constate notamment des interprétations divergentes des mandats et des rôles, ainsi que des tensions occasionnelles entre la Fédération internationale et le CICR concernant l'exercice du rôle de co-facilitateur, en particulier dans des situations concomitantes. Bien que cela ait entraîné des retards dans la prise de mesures collectives, cela n'a pas eu d'impact significatif sur les capacités opérationnelles des différentes composantes du Mouvement. Des préoccupations similaires ont été exprimées concernant un chevauchement perçu ou un manque de complémentarité dans la prise de décisions opérationnelles, la communication publique et la diplomatie humanitaire. Il existe toujours un risque de revenir à des approches centrées sur les institutions, ce qu'il convient d'éviter car cela affaiblit considérablement l'impact collectif du Mouvement. Ces difficultés soulignent également la nécessité d'une plus grande responsabilité de la part de toutes les composantes du Mouvement, afin de garantir le respect des cadres de coordination convenus. Les enseignements tirés de contextes opérationnels récemment rencontrés suggèrent que bon nombre de ces défis ne sont pas dus en premier lieu à l'absence d'outils de coordination, mais plutôt à des différences dans les comportements des dirigeants, les incitations institutionnelles et les niveaux de confiance entre les partenaires du Mouvement.

En outre, il est nécessaire de clarifier le rôle de facilitateur joué par les Sociétés nationales hôtes et d'investir davantage à cet égard. Bien que l'Accord de Séville 2.0 place les Sociétés nationales hôtes au cœur de la coordination du Mouvement, ce qui est largement reconnu et accepté, des défis subsistent pour garantir une compréhension uniforme de ce rôle, ainsi que pour renforcer les capacités, la confiance et le soutien de tous les partenaires du Mouvement nécessaires pour que les Sociétés nationales hôtes exercent efficacement leurs responsabilités en matière de facilitation dans le contexte qui est le leur.

Des difficultés subsistent en matière de mobilisation de ressources et d'alignement des financements sur les priorités collectives du Mouvement. Dans un contexte de ressources financières insuffisantes, la concurrence pour y accéder entre les différentes composantes du Mouvement et au-delà continue d'affecter la cohérence globale et le niveau de soutien apporté aux Sociétés nationales hôtes. Dans le même temps, dans de nombreux contextes, les Sociétés nationales hôtes sont de plus en plus impliquées dans la mise en œuvre de programmes pour le compte d'acteurs externes, notamment des institutions du système des Nations Unies. Cela peut mettre à plus rude épreuve encore leurs capacités et compliquer davantage l'alignement des ressources sur les priorités du Mouvement. Le renforcement des démarches coordonnées en matière de mobilisation de ressources, l'amélioration de la transparence et le fait de veiller à ce que le financement renforce efficacement l'action collective du Mouvement restent des aspects essentiels qui nécessitent une attention accrue. Le manque de visibilité quant à la manière dont les ressources contribuent aux résultats collectifs complique encore la capacité à évaluer l'efficacité et l'impact des efforts de coordination.

En outre, malgré l'existence d'outils et de mécanismes de coordination, le Mouvement continue de rencontrer des difficultés pour élaborer de manière cohérente un discours commun clair et concis, qui reflète l'intention collective et la direction des interventions convenues lors d'un mini-sommet, y compris au moyen de la communication publique ou de la diplomatie humanitaire. La capacité à mettre en place et à communiquer rapidement une

position commune n'est pas encore homogène et nécessite une attention accrue pour garantir la cohérence, la crédibilité et l'impact collectif. La capacité à élaborer un discours commun est étroitement liée à la faculté des partenaires du mouvement d'établir une analyse commune d'une situation donnée. En l'absence d'une telle analyse, la coordination tend à rester fragmentée et il devient plus difficile de formuler une intention collective.

De même, les crises de forte intensité continuent de mettre en lumière les difficultés liées à l'élaboration et à l'approbation rapides d'une action collective au sein du Mouvement. Ces difficultés concernent notamment l'élaboration d'un plan d'intervention commun au Mouvement, ou le fait d'assurer sans délai une coordination et une complémentarité entre le plan d'intervention de la Société nationale hôte, le plan opérationnel et les rallonges budgétaires du CICR, et l'appel d'urgence de la Fédération internationale.

L'expérience opérationnelle acquise au cours de la période considérée met également en lumière des lacunes persistantes en matière de préparation et d'appropriation de l'Accord de Séville 2.0. Les contextes dans lesquels les relations de coordination, les rôles et les attentes avaient été discutés à l'avance ont généralement permis une harmonisation plus rapide et des interventions plus cohérentes. Au-delà de la formation, la préparation à la coordination implique une planification conjointe, des discussions sur les scénarios possibles, ainsi que des investissements en vue de renforcer la confiance et les relations de travail. De même, bien que des progrès aient été réalisés dans la diffusion et l'appropriation de l'Accord par rapport à la période précédente, des efforts supplémentaires sont nécessaires. Le déploiement des orientations et des sessions de formation sur l'Accord reste inégal selon les régions, et les interprétations individuelles des rôles continuent parfois de l'emporter sur les cadres convenus.

Face à ces défis, et en s'appuyant sur les conclusions et recommandations du rapport intérimaire de 2024 sur la mise en œuvre de l'Accord de Séville 2.0 et du rapport final relatif au RCCM, plusieurs mesures correctives ont été adoptées conjointement par la Fédération internationale et par le CICR. Le dialogue structuré au niveau des dirigeants et sur le plan technique a permis de clarifier les attentes, de réaffirmer les mandats et de promouvoir une application plus pragmatique et axée sur les solutions de l'Accord de Séville 2.0, en particulier dans des contextes complexes et sensibles. L'utilisation d'outils de référence approuvés, tels que le tableau sur le rôle de co-facilitateur du CICR et de la Fédération internationale, ainsi que son annexe sur les situations concomitantes, a permis de réduire les ambiguïtés et de favoriser une participation plus constructive au niveau national.

En outre, la finalisation du tableau sur le rôle de co-facilitateur (joint en annexe du présent rapport), élaboré par le Groupe consultatif de soutien — qui comprend huit Sociétés nationales, la Fédération internationale et le CICR — constitue une étape clé dans la mise en œuvre de l'Accord de Séville 2.0. Ce tableau offre des conseils pratiques et partagés sur l'exercice du rôle de facilitateur et contribue concrètement à clarifier les rôles, à réduire les ambiguïtés et à renforcer la cohérence de la coordination au niveau national. Les discussions menées au sein du groupe ont également mis en lumière l'importance de trouver un équilibre entre la clarté des rôles, le pragmatisme opérationnel et une certaine souplesse, afin de faire en sorte que les mécanismes de coordination restent adaptés aux réalités propres à chaque contexte.

Les pratiques opérationnelles mises en œuvre depuis fin 2024 témoignent d'améliorations et d'apprentissages concrets. Récemment, dans plusieurs situations d'urgence et dans des contextes fragiles, les composantes du Mouvement ont collaboré de manière plus complémentaire, dans un esprit de respect mutuel et en mettant l'accent sur l'impact collectif. Parmi les exemples positifs, on peut citer l'action conjointe du Mouvement en soutien à l'hôpital de campagne de la Croix-Rouge à Rafah (Gaza), l'alignement opérationnel coordonné au Soudan du Sud, l'intervention coordonnée à la suite du tremblement de terre en Afghanistan (septembre 2025), le renforcement de la coopération dans le contexte des troubles internes

en Haïti (à partir de septembre 2025), l'amélioration de la complémentarité dans les conflits affectant le Moyen-Orient (2026) et la gestion de l'épidémie d'Ebola en République démocratique du Congo (2026). Dans ces situations, la présence antérieure, une répartition claire des responsabilités et un soutien plus cohérent aux dirigeants des Sociétés nationales hôtes ont contribué à renforcer la coordination et à limiter les heurts.

Enfin, la boîte à outils du RCCM a été révisée afin de tenir compte des dernières évolutions et bonnes pratiques. Elle est disponible en ligne à l'adresse suivante : https://movement-coordination.org.

4) MISE EN ŒUVRE ET SUIVI

Au titre du suivi de la résolution 8 du Conseil des Délégués de 2022, la Fédération internationale et le CICR ont continué d'appliquer des indicateurs communs[5] liés aux outils et aux activités en vue d'évaluer les progrès accomplis dans la mise en œuvre de l'Accord de Séville 2.0, parallèlement à un suivi conjoint des outils de coordination tels que les mini-sommets et les accords de coordination du Mouvement, en mettant l'accent sur les enseignements tirés et l'amélioration de l'efficacité opérationnelle. De la même manière, le Groupe consultatif de soutien à la mise en œuvre de l'Accord de Séville 2.0, qui est composé de représentants de huit Sociétés nationales, du CICR et de la Fédération internationale, a été créé pour soutenir le suivi et la mise en œuvre de l'Accord[6], rendre compte des enseignements tirés de la pratique sur le terrain et prodiguer des conseils sur les améliorations à apporter en priorité. Les renseignements et les contributions issus des travaux du groupe ont également contribué à éclairer l'analyse et les conclusions du présent rapport.

Entre 2024 et 2026, le suivi des efforts déployés a davantage porté sur les enseignements tirés que sur le respect des dispositions, dans l'objectif de mieux comprendre les facteurs qui favorisent et qui limitent une coordination efficace au sein du Mouvement dans différentes circonstances. Si cette approche a renforcé la compréhension sur le plan qualitatif, comme cela a été évoqué plus haut, les indicateurs doivent encore être améliorés afin de mieux établir les liens entre le renforcement des pratiques en matière de coordination et l'amélioration des résultats opérationnels et de l'impact collectif.

La contribution du Groupe consultatif de soutien pendant la période considérée a souffert de la participation inégale de ses Sociétés nationales membres et du manque de ressources, qui ont limité le champ d'application et la continuité de ses activités.

5) CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

Un enseignement central tiré de la période considérée est que, pour parvenir à un impact collectif, il est nécessaire de donner la priorité aux intérêts du Mouvement plutôt qu'à ceux de chaque institution. Quatre ans après l'adoption de l'Accord de Séville 2.0, sa trajectoire de mise en œuvre est globalement positive, et il est désormais fermement établi en tant que cadre normatif fonctionnel pour la coordination du Mouvement. Depuis le Conseil des Délégués de 2024, des améliorations et des progrès concrets ont été réalisés dans l'intégration de l'Accord, notamment l'utilisation accrue et plus systématique des outils de coordination tels que les mini-sommets, les déclarations conjointes et les accords de coordination du Mouvement, ainsi qu'une sensibilisation renforcée des dirigeants et des activités plus structurées entre la Fédération internationale et le CICR.

[5] Voir la résolution 8 intitulée « Accord sur la coordination au sein du Mouvement pour un impact collectif renforcé (Accord de Séville 2.0) », Conseil des Délégués, juin 2022, CD/22/R8, paragraphe 4 du dispositif, dans lequel il est demandé « au CICR et à la Fédération internationale de définir, en collaboration avec les Sociétés nationales, des indicateurs pertinents et d'autres moyens de suivre les progrès réalisés au regard de ces objectifs […] ».

[6] Voir la résolution 8 intitulée « Accord sur la coordination au sein du Mouvement pour un impact collectif renforcé (Accord de Séville 2.0) », Conseil des Délégués, juin 2022, CD/22/R8, paragraphe 5 du dispositif. Huit Sociétés nationales, représentant les quatre régions statutaires de la Fédération internationale, sont membres du groupe : l'Espagne, le Honduras, l'Indonésie, l'Irak, le Mexique, la République centrafricaine, la Somalie et l'Ukraine.

En parallèle, l'expérience acquise récemment dans différents contextes opérationnels confirme que, si ces outils et processus offrent une base solide, leur application effective dépend du contexte. Les résultats en matière de coordination continuent de dépendre non seulement de l'existence de cadres approuvés, mais également du comportement des dirigeants, du niveau de confiance entre les partenaires et du degré de préparation à l'action collective. Dans plusieurs situations, l'amélioration de la coordination a contribué à renforcer la complémentarité et la cohérence des interventions. Cependant, de telles avancées ne sont pas systématiquement étayées par des éléments factuels, et il peut rester difficile de les mesurer en l'absence d'une démarche robuste et commune d'évaluation de l'impact collectif.

La période considérée met également en lumière le fait que, bien que le rôle central de facilitation des Sociétés nationales hôtes soit largement reconnu, l'homogénéité de sa mise en œuvre est encore à améliorer. Le manque de moyens, l'harmonisation inégale des partenaires du Mouvement et les limites en matière de mobilisation de ressources continuent de peser sur la capacité des Sociétés nationales hôtes à exercer pleinement leur rôle de leadership en toutes circonstances.

Plus largement, la difficulté majeure pour les années à venir consistera à passer de processus améliorés à des gains avérés en matière d'impact collectif, afin de faire en sorte que la coordination se traduise invariablement par de meilleurs résultats pour les personnes touchées.

Dans un environnement mondial marqué par la hausse des besoins humanitaires et la baisse des ressources financières, le renforcement de la coordination et la maximisation de l'impact collectif sont indispensables. Il s'agit de conditions *sine qua non* pour garantir que le Mouvement puisse continuer d'apporter une aide concrète à grande échelle et conserve sa crédibilité sur le plan opérationnel.

En s'appuyant sur les progrès accomplis, ainsi que sur les enseignements et sur les défis mis en évidence dans le présent rapport, les Sociétés nationales, le CICR et la Fédération internationale sont encouragés à concentrer leurs efforts sur les domaines clés suivants.

Renforcer l'impact collectif et l'harmonisation opérationnelle

- Poursuivre l'institutionnalisation de l'Accord de Séville 2.0 dans la préparation et l'élaboration de plans d'urgence, la formation et les systèmes de gestion de la performance.
- Promouvoir l'élaboration anticipée et systématique d'une analyse commune et de priorités harmonisées dans les phases initiales des crises.
- Aligner les stratégies opérationnelles et les plans d'intervention sur les priorités communes du Mouvement.
- Favoriser la responsabilité des dirigeants en matière de coordination au sein du Mouvement à tous les niveaux, notamment au moyen de mesures incitatives et de mécanismes d'évaluation.
- Investir systématiquement dans les capacités de facilitation des Sociétés nationales hôtes, en reliant le soutien à la coordination opérationnelle et le développement des Sociétés nationales à long terme.
- Veiller à ce que, dans toute la mesure possible, les décisions soient prises par les partenaires du Mouvement présentes au niveau local.

Renforcer le discours, le positionnement et l'intention collective du Mouvement

- Améliorer la qualité, la rapidité d'organisation et l'efficacité des mini-sommets et des déclarations conjointes, pour faire en sorte de formuler clairement l'intention collective et la direction stratégique du Mouvement.
- Renforcer la capacité du Mouvement à définir et à communiquer une position commune, notamment dans le cadre de la communication publique et la diplomatie humanitaire, garantissant la cohérence, la crédibilité et la visibilité de son action collective.
- Clarifier et mettre en œuvre la complémentarité entre la coordination entre les membres et au sein du Mouvement, en particulier dans les situations appelant une action collective.

Renforcer la mobilisation de ressources coordonnée et l'efficacité

- Encourager des approches plus coordonnées et rigoureuses en matière de mobilisation de ressources, afin d'assurer l'harmonisation avec les priorités collectives du Mouvement et de limiter la concurrence entre ses composantes.
- Améliorer la transparence et la complémentarité dans l'utilisation des ressources, en portant une attention particulière au fait d'aiguiller les financements vers les priorités des Sociétés nationales hôtes.
- Encourager une meilleure prise en compte de la rentabilité et de l'efficacité opérationnelle dans les interventions coordonnées.

Renforcer le suivi de l'impact collectif, et en tirer davantage d'enseignements et d'éléments factuels

- Continuer d'améliorer les approches en matière de suivi afin de disposer de plus d'éléments factuels sur l'impact opérationnel de la coordination au sein du Mouvement.
- Élaborer des approches et des indicateurs pratiques en vue de mieux évaluer l'impact collectif et la complémentarité, y compris l'efficacité des interventions coordonnées.
- Renforcer le recours aux processus d'apprentissage, y compris l'échange avec des pairs et les examens opérationnels, afin de rendre compte et de diffuser les enseignements tirés d'une coordination efficace au sein du Mouvement.