



150 ans d'action humanitaire

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

Sydney (Australie), novembre 2013



FR

CD/13/6.1

Original : anglais

Pour information

CONSEIL DES DÉLÉGUÉS

DU MOUVEMENT INTERNATIONAL DE LA CROIX-ROUGE ET DU CROISSANT-ROUGE

Sydney, Australie
17-18 novembre 2013

La coordination et la coopération au sein du Mouvement

SYNTHÈSE DES CONCLUSIONS

**Document préparé par
le Comité international de la Croix-Rouge et la Fédération internationale des Sociétés
de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge, en consultation avec les Sociétés
nationales de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge**

Genève, octobre 2013

La coordination et la coopération au sein du Mouvement

SYNTHÈSE DES CONCLUSIONS

Le présent rapport sur la coordination et la coopération au sein du Mouvement examine dans quelle mesure les mécanismes de coordination existants contribuent à répondre de manière efficiente, efficace et pertinente aux besoins humanitaires. Il recense les domaines à améliorer et donne des recommandations fondées sur un échantillon d'expériences récentes faites en matière de coordination humanitaire.

Le rapport présente les principales conclusions tirées : des quatre études opérationnelles menées entre juillet et août 2013 sur la coordination et la coopération au sein du Mouvement ; des questionnaires envoyés aux composantes du Mouvement dans 12 pays ; et d'autres activités permanentes en rapport avec la coordination et la coopération au sein du Mouvement, menées depuis le Conseil des Délégués de 2011.

COORDINATION AU SEIN DU MOUVEMENT

1. Éléments pour une coordination efficace

Pour assurer une coordination efficace, il faut de la transparence, une confiance réciproque et une ferme volonté de travailler ensemble, les dirigeants étant les premiers à donner l'exemple. Un Mouvement bien coordonné renvoie une image forte aux parties prenantes extérieures, ce qui, à son tour, favorise l'accès humanitaire, facilite la mobilisation de ressources et, au final, améliore l'action du Mouvement pour répondre aux besoins des populations touchées. En effet, une mauvaise coordination a non seulement des effets négatifs sur la cohésion et la cohérence internes du Mouvement, mais risque aussi d'avoir des conséquences graves au niveau de la mobilisation des ressources.

Les opérations récentes ont démontré que le Mouvement n'a pas encore atteint le stade où ses composantes coopèrent systématiquement de la manière la plus complémentaire qui soit. Il y a une large marge d'amélioration dans de nombreux contextes et dans toutes les phases opérationnelles, de la préparation aux conflits et aux catastrophes jusqu'à l'intervention humanitaire, au relèvement et au développement.

Les facteurs clés mentionnés ci-dessous sont considérés comme contribuant à une bonne coordination au sein du Mouvement :

- 1) Des rôles et responsabilités clairement définis pour les composantes du Mouvement. Les objectifs et missions de chaque composante sont compris et respectés.
- 2) Un esprit de coordination, avec un dialogue ouvert et une communication régulière à différents niveaux ainsi qu'une volonté de coordonner et d'être coordonné.
- 3) Une seule voix. Une planification stratégique conjointe – avec une direction, des priorités et des positions définies d'un commun accord sur la base d'une analyse et d'une identification conjointes des lacunes – ainsi qu'une stratégie commune de communication.
- 4) La présence sur le terrain d'une des composantes du Mouvement, assortie d'une coopération à long terme avec les Sociétés nationales, crée les conditions nécessaires à la mise en place de mécanismes de coordination. Le processus pour assurer une coordination sur le terrain peut s'avérer complexe, mais il est aussi important que le résultat.

- 5) Des accords-cadres de coopération, des accords tripartites et des mécanismes de coordination bien établis et orientés vers l'action, avec des objectifs clairs et un suivi. Tous ces éléments servent à formaliser le processus et à faciliter la coordination.

S'il existe déjà un cadre réglementaire, des orientations et des outils visant à assurer une coordination efficace au sein du Mouvement, il n'en demeure pas moins nécessaire de mieux les faire connaître et de former les personnes à leur utilisation. Il faut également un changement dans la culture de communication actuelle du Mouvement, ainsi qu'un engagement (de la part des institutions et des dirigeants occupant des postes opérationnels) à dépasser les vieilles querelles et la concurrence interinstitutionnelle.

2. Concept d'« institution directrice »

La coordination au sein du Mouvement s'est sans doute améliorée depuis l'adoption de l'Accord de Séville et de ses Mesures supplémentaires, avec un dialogue plus intense et une approche plus pragmatique de la répartition des responsabilités en matière de coordination. Cela dit, dans le cadre d'opérations récentes, plusieurs arrangements spécifiques s'écartant du modèle habituel d'institution directrice ont été conclus pour diriger l'intervention du Mouvement. Cette évolution reflète les changements en cours dans le paysage humanitaire au niveau des rôles et capacités des composantes du Mouvement, notamment des Sociétés nationales, ainsi que des rôles et attentes des acteurs extérieurs.

Dans "plusieurs contextes, les responsabilités d'institution directrice, plutôt que d'être attribuées à une seule organisation, sont assumées par plusieurs entités. L'idée de base est de décomposer le rôle d'institution directrice en ses différents aspects. Ainsi, les discussions portent moins sur le fait de savoir quelle organisation assumera le rôle de chef de file et davantage sur le fait de savoir quelles entités seront capables d'assumer la responsabilité pour chacun des éléments qui composent ce rôle. Une approche pragmatique est adoptée dans certains contextes, les responsabilités étant attribuées selon le mandat et la capacité de chaque composante présente. Il en résulte une situation de leadership partagé, les tâches étant réparties aux niveaux stratégique, opérationnel et du soutien.

Bien que dans de nombreux contextes il y ait eu une compréhension commune du concept d'institution directrice, la coordination n'a pas toujours été efficace, des malentendus s'étant fait jour quant aux rôles et procédures des différentes composantes. Dans plusieurs des contextes examinés, aucune référence explicite n'a été faite à l'Accord de Séville et à ses Mesures supplémentaires lors des discussions sur la direction des opérations. Une meilleure analyse des capacités, des forces et des faiblesses de chacune des composantes du Mouvement présentes – ainsi que des contraintes dans lesquelles elles travaillent dans le contexte en question – est indispensable pour s'entendre sur le rôle de leadership et sur le partage des responsabilités au sein du Mouvement.

Il est important de tenir compte du type de situation – conflit armé, autre situation de violence, tensions, catastrophe, ou conflit et catastrophe en même temps – lors de l'attribution du rôle de chef de file. Il faut établir des mécanismes clairs pour déterminer la répartition des responsabilités d'institution directrice, de préférence avant qu'une urgence ne se déclare, en se fondant sur une évaluation des capacités et des contraintes propres à chaque entité présente. Plusieurs pays examinés ont demandé davantage de transparence, à la fois en ce qui concerne la détermination du type de situation (notamment les critères utilisés à cet effet) et l'évaluation des capacités.

Il est important que les composantes du Mouvement assumant le rôle d'institution directrice fassent preuve de discernement et évitent tout conflit d'intérêt potentiel entre leurs rôles opérationnels et leurs rôles de coordination ; à défaut, elles risquent de donner, ou d'être

perçues comme donnant, la priorité à leurs propres programmes, au détriment d'une coordination efficace du Mouvement. La manière dont une Société nationale s'acquitte de son rôle d'auxiliaire des pouvoirs publics peut également porter atteinte, ou être perçue comme portant atteinte, aux Principes fondamentaux d'indépendance et de neutralité, notamment dans des conflits armés ou des contextes polarisés. Cela peut avoir des répercussions sur l'action du Mouvement dans son ensemble, surtout lorsque la Société nationale en question assume le rôle d'institution directrice.

La coordination du Mouvement est vitale dans les situations de catastrophe, de crise et de conflit dans lesquelles de nombreux acteurs interviennent. Il est nécessaire de travailler ensemble et de manière complémentaire dans tous les domaines d'activité, notamment les cadres de sécurité, les interventions d'urgence, les processus d'évaluation et de planification, le renforcement des capacités et le développement organisationnel des Sociétés nationales, la communication interne et externe, ou encore la mobilisation et la gestion des ressources.

3. Fonctionnement des mécanismes de coordination

Les réunions de coordination sont les principaux mécanismes utilisés pour interagir avec toutes les composantes du Mouvement à différents niveaux : stratégique, opérationnel et technique. Par ailleurs, des accords de coordination ou des accords-cadres sont souvent conclus. Actuellement, 15 accords de coordination du Mouvement sont en vigueur dans le monde et d'autres sont en cours d'élaboration. Dans les pays examinés, les mécanismes de coordination étaient généralement considérés comme utiles lorsqu'ils contribuaient au dialogue entre les composantes du Mouvement sur la manière de tirer parti de leurs atouts respectifs et d'utiliser au mieux les compétences et ressources complémentaires que chacune pouvait apporter à une réponse coordonnée.

Cependant, on considère que ces mécanismes ont parfois conduit à des résultats opérationnels médiocres et se sont révélés peu efficaces pour, par exemple, traiter les questions de sécurité, évaluer les besoins et élaborer une stratégie forte et concertée pour le Mouvement. Par ailleurs, le degré de partage des bureaux et services du Mouvement variait sensiblement selon les pays et contextes examinés.

Les études récentes ont montré qu'il était rare que des tensions importantes ou des problèmes non réglés subsistent entre les composantes du Mouvement. La plupart sont résolus par la communication sur le terrain et ne dégénèrent pas.

Il est généralement admis que les rôles et responsabilités des composantes du Mouvement dans une opération donnée devraient être convenus avant le début d'une crise, bien que dans la pratique cela ne soit pas toujours le cas. L'élaboration d'accords de coordination et de protocoles d'accord permet non seulement de clarifier les rôles et responsabilités, mais contribue aussi à une meilleure compréhension des priorités, capacités et contraintes des uns et des autres, tout en améliorant la communication entre homologues des différentes entités. Des accords et des plans d'intervention d'urgence en cas de catastrophe devraient être élaborés dans tous les contextes exposés à des crises soudaines. De même, on a considéré que l'élaboration de stratégies de sortie était généralement insuffisante et que ce problème devait faire l'objet d'un travail conjoint de la part des composantes du Mouvement.

4. Cohérence interne et identité du Mouvement

Pour parvenir à une cohérence interne et à une identité claire, il faut que le Mouvement parle d'une seule voix s'agissant de promouvoir les Principes fondamentaux et qu'il adopte

une approche cohérente à l'égard des populations touchées, des groupes armés, des pouvoirs publics, des donateurs et des acteurs extérieurs. L'absence de cohésion interne est considérée comme la principale menace pour la réputation du Mouvement dans son ensemble. Un manque d'unité, réel ou perçu, peut avoir des répercussions négatives sur l'accès du Mouvement à ceux qui ont besoin d'une assistance humanitaire. Tout retard pour se mettre d'accord sur les rôles et établir les règles au sein du Mouvement risque de ralentir le processus de mobilisation des ressources et d'avoir un impact sur la manière dont les autorités, les populations touchées et les autres acteurs humanitaires perçoivent le Mouvement.

La communication interne est considérée comme relativement efficace, sauf dans les situations d'urgence soudaines, où des difficultés subsistent. En revanche, la communication conjointe vers l'extérieur reste un domaine à améliorer. Les mesures adoptées jusqu'ici pour renforcer la cohérence de la communication externe – comme l'élaboration de communiqués de presse, bulletins d'information ou bulletins régionaux conjoints – ont été jugées utiles, mais on a généralement considéré qu'elles devaient être appliquées de manière plus systématique et que des outils supplémentaires devaient être mis au point.

Les conclusions des études et des enquêtes ont confirmé que le grand public comprend bien l'identité et les valeurs du Mouvement, qu'il le perçoit comme une seule et unique entité, mais qu'il n'est pas nécessairement conscient des mandats spécifiques de chacune de ses composantes. Les autres acteurs humanitaires sont en revanche généralement au fait des mandats et rôles distincts des différentes composantes. On considère que le Mouvement se distingue par son application cohérente des Principes fondamentaux, par l'utilisation des emblèmes et par son mode de fonctionnement unique. L'identité du Mouvement s'est trouvée renforcée par les déclarations conjointes sur son action, faites par les Sociétés nationales, la Fédération internationale et le CICR, ainsi que par les communications externes conjointes véhiculant des messages clés définis d'un commun accord. Des efforts ont également été déployés pour harmoniser les processus de planification annuelle.

Dans certaines situations, des activités non coordonnées ou des actions unilatérales sont venues affaiblir la cohérence interne du Mouvement et son image. Dans quelques contextes, les Sociétés nationales participantes ont utilisé des escortes armées ou contacté des représentants gouvernementaux de manière unilatérale et non coordonnée, ce qui a eu des retombées négatives pour l'ensemble du Mouvement et semé une certaine confusion. Des promesses d'assistance non tenues, des inactions et des indécisions ont risqué de saper l'image et la réputation du Mouvement et entravé son accès à des personnes touchées par des catastrophes et des conflits. Dans les situations où l'identité du Mouvement est plutôt floue, des mesures devraient être prises pour mettre en exergue ce qui le différencie du système des Nations Unies, des organisations non gouvernementales et d'autres entités.

5. Mobilisation des ressources

Maintenir les niveaux de ressources existants et mobiliser des ressources supplémentaires demeurent des défis pour l'ensemble du Mouvement. La principale constatation dans ce domaine est que le Mouvement doit donner un tour plus stratégique à ses relations avec les donateurs.

Bien qu'il y ait eu quelques exemples de collecte de fonds conjointe et d'efforts accrus pour optimiser les ressources à l'échelle du Mouvement, les composantes tendent à mener leurs activités de collecte de fonds séparément, la coordination avec les autres étant très limitée, voire inexistante. Beaucoup de personnes interrogées estimaient que la méthode actuelle en

matière de collecte de fonds fonctionne bien, alors que d'autres – en particulier dans des opérations de grande envergure faisant intervenir de nombreuses composantes du Mouvement – pensaient que le système de mobilisation conjointe des ressources doit être considérablement amélioré. L'élaboration d'une stratégie de mobilisation des ressources pour l'ensemble du Mouvement – fondée sur une approche plus stratégique de l'analyse des situations et de l'évaluation des besoins, et sur une approche plus cohérente des opérations sur le terrain – permettrait au Mouvement d'afficher une plus grande unité. À son tour, cela renforcerait sa crédibilité et sa cohérence dans la collecte de fonds, rassurerait les donateurs et donnerait plus de poids au Mouvement dans ses interactions avec les Nations Unies.

L'idée de créer des consortiums de Sociétés nationales participantes s'est révélée fructueuse et mérite d'être développée. En vertu de ce type d'accord, le consortium présente un seul portefeuille de projets aux donateurs, ce qui renforce sa capacité à lever des fonds et réduit le fardeau administratif pour les donateurs et les Sociétés nationales hôtes.

Il convient de continuer d'explorer les moyens de financer les activités de coordination : une bonne coordination est essentielle, mais elle a un coût. Le Mouvement doit trouver un moyen de répartir le coût de la coordination plutôt que de laisser une composante (généralement l'institution directrice) l'assumer seule.

LES RELATIONS DES COMPOSANTES DU MOUVEMENT AVEC LES ACTEURS EXTÉRIEURS

1. Coordination avec les acteurs extérieurs

Dans tous les contextes, les Sociétés nationales participent aux différents mécanismes de coordination gouvernementaux et assurent la coordination avec leur organisme national de gestion des catastrophes, ou son équivalent, et les plateformes nationales de coordination. La Fédération internationale et le CICR participent également, en tant qu'observateurs, à une série de mécanismes de coordination gouvernementaux dans différents contextes. Le degré de participation des Sociétés nationales aux groupes sectoriels (*clusters*) des Nations Unies ou aux plateformes interinstitutionnelles varie de manière considérable selon les contextes opérationnels, certaines étant des membres actifs ou des observateurs et d'autres hésitant à participer à des mécanismes de coordination dirigés par les Nations Unies. Dans une certaine mesure, le degré d'implication varie selon l'environnement opérationnel et, surtout, selon que les Sociétés nationales interviennent ou non dans une situation de conflit armé.

La plupart des personnes consultées ont convenu que le principal avantage d'assurer une coordination avec les acteurs extérieurs était de pouvoir recueillir ainsi des informations sur les activités qu'ils mènent, ce qui contribue à éviter les doublons et facilite la mise en commun de solutions. Dans tous les contextes, on a relevé la nécessité pour les composantes du Mouvement de se consulter et d'harmoniser leurs positions à l'égard des acteurs extérieurs. « Se coordonner avec les autres, sans être coordonné *par* les autres » est une devise répandue au sein du Mouvement, bien qu'elle ne soit pas toujours respectée dans certains contextes.

2. Partenariats opérationnels avec des acteurs extérieurs

Les partenariats opérationnels avec des acteurs extérieurs offrent des possibilités d'élargir la portée et l'influence opérationnelles du Mouvement en vue de mener une action humanitaire fondée sur des principes. Au sein du Mouvement, il y a la volonté de faire en sorte que les

acteurs extérieurs comprennent et acceptent les Principes fondamentaux, notamment ceux d'impartialité et de neutralité, et de veiller à ce que la conclusion d'un partenariat avec un acteur extérieur ne porte pas préjudice à ces principes ni à l'intégrité des composantes du Mouvement.

Dans la plupart des opérations, assurer une bonne coordination de l'action du Mouvement est considéré comme une priorité. Plus le Mouvement est capable de s'appuyer sur ses propres ressources, moins il est incité à rechercher des partenariats avec des entités extérieures. Dans plusieurs des contextes examinés, la Société nationale avait décidé de ne pas s'engager dans un partenariat opérationnel avec des acteurs extérieurs, car aucun d'entre eux n'était considéré comme suffisamment neutre, impartial ou indépendant.

Les décisions d'interagir ou non avec un partenaire extérieur se fondent sur différents facteurs : adhésion aux Principes fondamentaux, compatibilité avec le plan stratégique de la Société nationale, perception de l'autre entité par la communauté, accès sécurisé pour les volontaires et les employés de la Société nationale, et capacité de développement organisationnel de la Société nationale. Certaines Sociétés nationales ont subi des pressions de la part d'acteurs extérieurs pour qu'elles concluent avec eux des partenariats en vue de répondre à divers besoins humanitaires au plan national, en dépit du fait que ces partenariats n'étaient pas compatibles avec la stratégie de ces Sociétés nationales et qu'ils risquaient d'avoir des retombées négatives pour elles.

3. Relations avec les gouvernements

Les Sociétés nationales, en leur qualité d'auxiliaires des pouvoirs publics dans le domaine humanitaire, sont parfois pressées par leur gouvernement de répondre à des situations d'urgence humanitaire d'une manière qui dépasse leurs capacités et leurs ressources. Dans certains cas, le sentiment est que les gouvernements traitent les Sociétés nationales uniquement en tant qu'auxiliaires, oubliant ou ignorant le fait que ce sont aussi des entités indépendantes à part entière. Par exemple, le gouvernement peut demander à la Société nationale de distribuer des secours en lui imposant ses propres règles de sécurité ou s'attendre à ce que la Société nationale fournisse une assistance humanitaire dans certaines régions. Ces pressions peuvent réduire les capacités du Mouvement ou rendre plus difficile le respect des Principes fondamentaux. Dans certains cas, d'autres acteurs humanitaires ou l'opposition armée peuvent percevoir la Société nationale comme un instrument du gouvernement, une perception qui risque de nuire à la réputation du Mouvement, d'entraver la fourniture de l'assistance humanitaire et de mettre en péril la vie des volontaires et des employés. La présence d'un bureau ou d'employés d'une autre composante du Mouvement au sein de la section locale d'une Société nationale peut être un moyen de donner une image unifiée du Mouvement au plan local.

À l'inverse – et plus important –, on a considéré qu'entretenir de bonnes relations avec le gouvernement était propice à une action efficace du Mouvement dans de nombreux contextes, pour autant que l'indépendance de la Société nationale soit bien comprise et respectée.

4. Relations entre civils et militaires dans les catastrophes et autres situations de crise

Le rôle des forces armées est en pleine mutation dans de nombreux pays, où elles assument de plus en plus de responsabilités au niveau du système national de sécurité et de protection civile, dans les activités de développement et lors des interventions en cas de catastrophe. La position commune du Mouvement sur la manière d'interagir au plan national

avec les acteurs civils et militaires n'est pas toujours respectée par l'ensemble des composantes. Cela dit, il est largement admis que si une des composantes du Mouvement gère mal les relations entre civils et militaires, cela risque d'avoir des conséquences également pour d'autres composantes. La coordination nécessaire avec les forces armées est généralement assurée par des entités nationales de gestion des catastrophes ou de protection civile. Certaines Sociétés nationales préfèrent garder leurs distances avec l'armée afin de conserver un accès sûr aux communautés. L'expérience du CICR en matière d'interaction avec le personnel des forces armées et les porteurs d'armes est largement reconnue, et il n'est pas rare que des Sociétés nationales le consultent pour obtenir des conseils et un soutien dans ce domaine.

Les questions qui doivent encore être réglées, notamment dans les situations de conflit, concernent l'utilisation de moyens militaires, la dépendance opérationnelle, les problèmes de sécurité et les violations potentielles des Principes fondamentaux. Cependant, même dans les contextes où les composantes du Mouvement n'interviennent pas dans une situation de conflit, il peut y avoir des possibilités de coordination avec les forces armées qui pourraient être exploitées en vue d'améliorer l'efficacité et l'efficacité de l'action du Mouvement.

5. Principes fondamentaux et utilisation de l'emblème

Le respect strict et en tout temps des Principes fondamentaux par les composantes du Mouvement demeure une préoccupation importante, car la sécurité des volontaires et des employés du Mouvement en dépend lorsqu'ils interviennent dans une crise humanitaire. En règle générale, les Sociétés nationales restent déterminées à traiter rapidement toute question risquant de porter atteinte à leur réputation ou à celle du Mouvement dans son ensemble.

Dans bon nombre des contextes opérationnels examinés, les cas d'utilisation abusive de l'emblème étaient considérés comme ayant de graves incidences pour la sécurité et comme devant donc être traités rapidement et méthodiquement. Dans certains pays, l'utilisation abusive de l'emblème au sein de la communauté était perçue comme pouvant sérieusement compromettre l'image et la réputation de la Société nationale, ainsi que les opérations du Mouvement dans un contexte donné. Les Sociétés nationales et le CICR restent déterminés à s'attaquer à ce problème conjointement avec les pouvoirs publics, à qui il incombe au premier chef de faire respecter l'emblème.

En ce qui concerne l'usage de l'emblème par les composantes du Mouvement, l'utilisation des logos des Sociétés nationales pour des activités de promotion et de collecte de fonds continue de représenter un défi particulier.

6. Relations avec le secteur privé

Les partenariats entre Sociétés nationales et entités privées vont de la coopération au plan local à des relations beaucoup plus poussées au plan international. En général, ces partenariats sont considérés comme positifs et fructueux du moment qu'ils renforcent les ressources et l'impact de l'action menée par le Mouvement, tout en comportant un niveau de risque acceptable. Dans certains cas, l'utilisation de l'emblème par certains partenaires du secteur privé a été considérée comme problématique.

Les composantes du Mouvement sont généralement conscientes des risques inhérents à la conclusion de partenariats avec le secteur privé, compte tenu des intérêts politiques et commerciaux que peuvent avoir les entités privées. Beaucoup savent également que ces

partenariats risquent de nuire à l'image du Mouvement et donc d'entraver son accès à certaines zones, si des acteurs armés considèrent les entités privées comme des parties au conflit.

Dans certains cas, des membres de Sociétés nationales qui étaient propriétaires d'une entreprise ont défendu leurs propres intérêts plutôt que d'agir dans le meilleur intérêt de la Société nationale (en utilisant par ex. la Société nationale comme plateforme pour promouvoir leurs activités commerciales).

CONCLUSIONS ET VOIE À SUIVRE

Les résultats de la majorité des études et enquêtes par pays suggèrent que les efforts visant à renforcer la coordination et la coopération au sein du Mouvement devraient porter aujourd'hui en priorité sur l'amélioration de la fourniture de l'aide humanitaire sur le terrain par la mise en œuvre de mesures pratiques.

Il est admis qu'une meilleure utilisation des règles, lignes directrices et outils existants pourrait contribuer dans une large mesure à améliorer la coordination au niveau opérationnel et que les cadres dont dispose le Mouvement demeurent pour l'heure pertinents et utiles à cet égard. Il a été suggéré qu'il conviendrait de poursuivre l'examen des bonnes et mauvaises pratiques et d'identifier les lacunes existantes avant de se pencher sur les travaux qui seraient nécessaires pour revoir les textes réglementaires régissant la coordination et la coopération au sein du Mouvement, comme l'Accord de Séville et ses Mesures supplémentaires.

Plusieurs domaines clés ayant trait à la coordination du Mouvement ont été identifiés comme nécessitant rapidement des efforts supplémentaires, en particulier le processus relatif à l'attribution des rôles et responsabilités d'institution directrice, la gestion de la sécurité, la mobilisation des ressources et la communication externe. Il faut également pouvoir mieux planifier et prévoir la manière dont le Mouvement gère la dimension régionale des crises.

Le but du programme de changement doit être de faire en sorte que l'impact collectif des composantes du Mouvement soit supérieur à la somme des efforts déployés individuellement par chacune d'elles, dans tous les domaines d'activité, y compris le renforcement des capacités et les programmes à long terme des Sociétés nationales.

1. Leadership opérationnel

Le processus permettant de déterminer si une institution directrice est nécessaire et de la choisir doit être clarifié, de même que la répartition des responsabilités entre les composantes du Mouvement. Il faudra pour ce faire procéder à une meilleure analyse du contexte et à une évaluation plus approfondie pour déterminer quelle composante est la mieux à même d'assumer chacun des aspects du rôle de coordination.

D'autres questions doivent également être examinées, notamment : dans quels cas un partage du leadership est-il possible et que faire pour que tous les aspects du rôle soient couverts ? Quels sont les mécanismes en place pour évaluer les capacités de l'organisation choisie comme institution directrice à exercer cette fonction efficacement ? Comment les autres composantes présentes peuvent-elles appuyer l'institution directrice (notamment lorsqu'il s'agit d'une Société nationale) ?

2. Mobilisation conjointe des ressources

Le Mouvement doit donner à ses relations avec les donateurs une orientation plus stratégique. L'élaboration d'une stratégie de mobilisation des ressources à l'échelle du Mouvement – reposant sur une approche plus stratégique de l'analyse des situations et de l'évaluation des besoins, et sur une approche plus cohérente des opérations sur le terrain – permettrait au Mouvement d'afficher une plus grande unité. À son tour, cela renforcerait sa crédibilité et sa cohérence pour la collecte de fonds, rassurerait les donateurs et donnerait plus de poids au Mouvement dans ses interactions avec les Nations Unies.

Il faut poursuivre les efforts visant à mieux coordonner la mobilisation des ressources. Il conviendrait d'étudier la possibilité de lancer des appels conjoints, notamment lors de crises soudaines et dans les situations où la demande d'aide humanitaire est élevée. La création de consortiums de Sociétés nationales, leur permettant de lever collectivement des fonds pour des projets d'intérêt commun, est une initiative intéressante qui mérite d'être développée. La mise en commun de moyens, de services logistiques, de bureaux, d'équipements de télécommunication, etc. mérite également d'être examinée de manière plus approfondie. Enfin, il convient de réfléchir à la manière de partager les coûts de coordination du Mouvement.

3. Identité et communication du Mouvement

Le manque de cohésion interne est considéré comme la principale menace pour la réputation du Mouvement dans son ensemble. On considère que le Mouvement se distingue par son application cohérente des Principes fondamentaux, par l'utilisation des emblèmes et par son mode de fonctionnement unique.

Dans des circonstances normales, la communication interne du Mouvement fonctionne relativement bien. Les choses se compliquent dans les situations d'urgence et des difficultés surgissent au niveau de la communication, tant interne qu'externe. Dans ces situations, il convient de mieux harmoniser la communication externe des composantes du Mouvement. Des outils et des méthodes – communiqués de presse, déclarations, bulletins d'information conjoints – devraient être élaborés ou utilisés plus régulièrement pour améliorer la communication externe conjointe et assurer la cohérence des messages clés.

4. Aborder la dimension régionale d'une crise

Bien qu'étant essentiellement de nature non internationale, les conflits et les catastrophes tendent de nos jours à déborder sur les pays voisins. Le cas échéant, il y a toujours des composantes du Mouvement prêtes à réagir des deux côtés de la frontière. Le Mouvement doit renforcer sa coordination sur le plan régional, actuellement considérée comme faible, afin de mieux faire face aux crises dans une perspective régionale.

5. Améliorer l'efficacité des mécanismes de coordination

Il faut créer un système pour encourager l'application et le respect universels du cadre réglementaire du Mouvement. Les mécanismes existants devraient être renforcés et de nouveaux mécanismes mis en place en vue d'assurer la diffusion du cadre réglementaire et de dispenser la formation nécessaire à son utilisation. Les directeurs, tant au siège que sur le terrain, devraient être tenus responsables de la bonne coordination sur le terrain.

6. Coordination avec les acteurs extérieurs

Le fait de développer les relations avec les acteurs extérieurs et de conclure des partenariats opérationnels peut contribuer à maximiser l'impact global de l'action humanitaire et à renforcer les capacités des composantes du Mouvement, à travers la mobilisation des ressources et l'exploitation des compétences. Les partenariats ne devraient jamais entraîner une remise en question de ce qui distingue le Mouvement et devraient être conclus uniquement en vue de promouvoir une action humanitaire fondée sur des principes.

Les différents mandats des Sociétés nationales, du CICR et de la Fédération internationale se reflètent dans les relations différentes que chaque composante entretient avec les acteurs extérieurs. Le respect des Principes fondamentaux ainsi que des politiques et de la réglementation en vigueur est nécessaire en tout temps. Il est particulièrement important dans les situations de polarisation, où il est essentiel d'être accepté par les pouvoirs publics et les porteurs d'armes. L'absence de respect risque en effet de nuire à la capacité des composantes d'atteindre les populations ayant besoin d'une assistance humanitaire et de mettre en péril les employés et les volontaires.

Des stratégies et des plans communs pourraient être élaborés pour aider les composantes du Mouvement à se coordonner et à nouer des partenariats avec des acteurs extérieurs, et pour veiller à ce que cela se fasse d'une manière systématique et cohérente. Ces stratégies devraient avoir pour but de protéger les intérêts collectifs et d'orienter les actions des différentes composantes du Mouvement.