



## **Le pouvoir de l'humanité**

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

7 décembre 2015, Genève



# **FR**

CD/15/5

Original : anglais

## **CONSEIL DES DÉLÉGUÉS DU MOUVEMENT INTERNATIONAL DE LA CROIX-ROUGE ET DU CROISSANT-ROUGE**

Genève (Suisse)  
7 décembre 2015

**Renforcer la coordination et la coopération au sein du Mouvement :  
optimiser la réponse humanitaire du Mouvement**

**Rapport intérimaire**

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

Genève, octobre 2015

## RAPPORT INTERIMAIRE

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

#### 1. Introduction

Le présent rapport repose sur le principe qu'en travaillant mieux ensemble et en tirant parti des forces complémentaires de ses composantes – les 189 Sociétés nationales, la Fédération internationale des Sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge (Fédération internationale) et le Comité international de la Croix-Rouge (CICR) – le Mouvement international de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge (Mouvement) peut faire davantage pour s'acquitter de sa mission humanitaire. C'est cet impératif humanitaire qui mobilise le Mouvement dans son ensemble. Cependant, en temps de crise, de nombreuses difficultés se posent en matière de coopération et de coordination.

L'environnement politique et socio-économique global dans lequel le Mouvement mène ses activités influence considérablement ses priorités, son positionnement, la façon dont il opère et la dynamique entre ses composantes. Cet environnement est marqué par des niveaux croissants d'instabilité et de violence. Les mouvements de populations dans les pays fragiles et touchés par des conflits s'intensifient et exacerbent les répercussions de ces conflits sur les autres pays. Les changements climatiques augmentent l'intensité et la fréquence des catastrophes hydrométéorologiques, et les risques d'épidémies et de catastrophes technologiques sont plus grands. De nouveaux facteurs, notamment l'urbanisation, la migration et la crise financière mondiale, alimentent les crises humanitaires. Parallèlement, l'écart se creuse entre les besoins divers et complexes des personnes vulnérables et la capacité du système humanitaire de mettre en œuvre une action efficace fondée sur des normes et des principes définis d'un commun accord. Déjà mise à rude épreuve, l'action humanitaire est encore entravée par la politisation et la fragmentation croissantes de l'aide et par des difficultés croissantes d'accès aux personnes qui ont besoin d'assistance.

Dans ce contexte, les discussions sur les priorités futures de l'action humanitaire portent entre autres sur le financement de l'aide humanitaire, l'efficacité de l'aide, la complémentarité et l'établissement de liens entre les acteurs internationaux et locaux – autant de thèmes qui sont également prioritaires pour le Mouvement. De fait, vu sa portée unique et la complémentarité des rôles et mandats de ses composantes, le Mouvement est particulièrement à même de s'adapter à l'évolution de l'environnement humanitaire et de se positionner comme référence d'une action humanitaire pertinente et efficace qui répond aux besoins complexes engendrés par les conflits armés, les catastrophes naturelles et autres crises. Néanmoins, le Mouvement dans son ensemble doit redoubler d'efforts et surmonter ses difficultés internes pour que ses activités humanitaires aient un plus grand impact. Il est nécessaire de renforcer la coordination et la collaboration en harmonisant les stratégies, en optimisant les capacités et les ressources, en comblant les lacunes recensées et en améliorant la préparation. Assurer une coordination efficace exige des efforts considérables, beaucoup de temps, des compétences spécifiques et un engagement et, surtout, a un coût. Cela doit être pris en considération dans le cadre de la planification institutionnelle et de l'établissement des priorités.

Ce rapport vise à montrer qu'il faut améliorer la coordination au sein du Mouvement, et que cela est possible et réalisable. De fait, les interventions de l'année dernière ont mis en évidence un esprit renouvelé de coordination et de coopération. En 2013, le Conseil des Délégués a chargé la Fédération internationale et le CICR, avec l'étroite participation des Sociétés nationales, de relever les défis et de tirer parti des possibilités en matière de coordination et de coopération au sein du Mouvement. Depuis lors, dans le cadre de

plusieurs interventions d'urgence de grande ampleur, le Mouvement a démontré sa détermination, son engagement et sa capacité à œuvrer en collaboration, sans compétition aucune. Le processus lancé par le Conseil des Délégués de 2013 a favorisé la confiance, le respect, la compréhension et l'esprit d'intégration nécessaires à une coordination et à une collaboration efficaces. Autrement dit, il est clair qu'il règne le bon état d'esprit pour trouver des solutions sur la base des meilleures pratiques et des enseignements tirés et mettre en œuvre des changements ambitieux dans les années à venir. C'est une occasion à ne pas manquer.

## 2. Le processus de renforcement de la coordination et de la coopération au sein du Mouvement

En 2013, le Mouvement, incité en partie par la révision des Principes et règles régissant l'assistance humanitaire de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge, a appelé à l'élaboration d'orientations plus claires sur la coopération et la coordination entre ses composantes dans toutes les situations où il mène une action d'urgence, notamment les catastrophes de grande ampleur, les crises et les conflits armés. En 2013, à Sydney, le Conseil des Délégués a salué et demandé un processus global, inspiré par la vision pour une action humanitaire renforcée de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge<sup>1</sup> et donnant les contours de la stratégie destinée à renforcer l'action humanitaire du Mouvement. L'objectif était d'améliorer la coordination de la préparation et des interventions collectives en cas de situations d'urgence de grande ampleur<sup>2</sup>. Dans la résolution 4 sur le renforcement de la coordination et de la coopération au sein du Mouvement<sup>3</sup>, le Conseil des Délégués a chargé la Fédération internationale et le CICR de travailler avec un groupe de référence composé de représentants des Sociétés nationales, en veillant à ce que toutes les composantes du Mouvement participent et en mettant l'accent sur les domaines suivants :

1. renforcement des rôles de direction et de coordination ;
2. intensification des activités du Mouvement en matière de préparation, d'intervention et de relèvement, à travers la mise en place de plans, d'outils et de mécanismes opérationnels mieux coordonnés et plus uniformes ;
3. promotion d'une communication interne et externe homogène et bien coordonnée ;
4. exploration de nouvelles méthodes visant à mobiliser des ressources à l'échelle du Mouvement.

Un processus global de consultation à l'échelle du Mouvement a été mené pendant la période 2014-2015. Il a été supervisé par quatre hauts responsables du CICR et de la Fédération internationale chargés de faire rapport à la Commission permanente et au Conseil des Délégués de 2015. Ceux-ci ont reçu le soutien d'une équipe de coordination conjointe de la Fédération internationale et du CICR, qui a assuré la coordination et la cohérence générales du processus.

Des équipes d'experts du CICR et de la Fédération internationale ont conduit quatre discussions thématiques. Avec le concours de coordonnateurs des Sociétés nationales, ils ont élaboré des recommandations pratiques pour surmonter certaines difficultés spécifiques dans les quatre domaines prioritaires énoncés dans la résolution 4. Le présent rapport final est basé sur les rapports relatifs aux quatre discussions thématiques.

---

<sup>1</sup> [Vision pour une action humanitaire renforcée de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge](#)

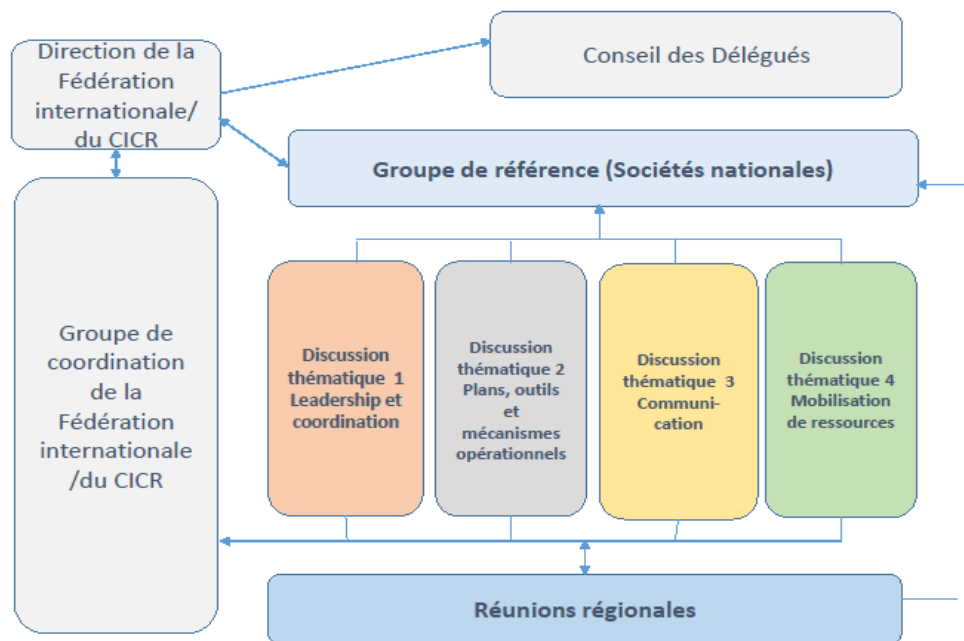
<sup>2</sup> Dans le présent rapport, on entend par « situation d'urgence de grande ampleur » une situation de catastrophe, de conflit armé ou de crise appelant une intervention à l'échelle du Mouvement.

<sup>3</sup> [Résolution « Renforcer la coordination et la coopération au sein du Mouvement »](#)

Un groupe de référence a réuni les hauts responsables de 26 Sociétés nationales de chaque région statutaire et servi de cadre à l'examen des questions stratégiques clés relatives à la coordination au sein du Mouvement. Le groupe a joué le rôle d'organe de réflexion et s'est employé à bâtir le consensus le plus large possible sur l'analyse des difficultés et les résultats concrets du processus. Outre deux séminaires en ligne, il a tenu deux réunions présentiellees à Genève.

Huit consultations régionales ont permis aux responsables de plus de 140 Sociétés nationales d'exprimer leurs vues et leurs ambitions au sujet de la coordination au sein du Mouvement. Ces consultations ont eu lieu à Tbilissi, Madrid et Budapest pour l'Europe, à Nairobi et Dakar pour l'Afrique, à Houston pour les Amériques, à Kuala Lumpur pour l'Asie et le Pacifique et, enfin, à Amman pour la région Moyen-Orient et Afrique du Nord<sup>4</sup>. De manière générale, les consultations se sont tenues dans une atmosphère positive et constructive, ce qui confirme que l'importance de la question pour l'avenir du Mouvement est globalement comprise, comme est reconnue la nécessité, pour les composantes du Mouvement, de mieux travailler ensemble au profit des populations touchées par les crises. Hormis certaines spécificités régionales, les résultats de ces consultations se sont révélés cohérents. S'il est difficile, voire impossible, d'atteindre un consensus absolu sur la façon dont les composantes du Mouvement peuvent remplir au mieux leurs objectifs communs, des recommandations et des idées novatrices destinées à apporter des améliorations concrètes ont été examinées. Celles-ci ont largement orienté le processus en vue du Conseil des Délégués de 2015.

### Interactions entre les différents niveaux du processus



### Produits du processus

<sup>4</sup> Voir les notes de compte rendu des consultations régionales et les rapports relatifs aux discussions thématiques sur l'espace de travail collaboratif.

Le processus a abouti à plusieurs produits. Le présent rapport expose les observations issues des consultations régionales et des discussions thématiques mentionnées plus haut, et formule un ensemble de recommandations. Le Plan d'action est conçu comme une suite logique au rapport, dont il traduit les recommandations en objectifs atteignables par toutes les composantes du Mouvement. Il est le fruit d'une véritable ambition, celle d'assurer une meilleure coordination par des concrètes. La résolution prie le Mouvement de s'engager à renforcer la coopération et la coordination en adoptant le rapport et le Plan d'action, et demande au Conseil des Délégués d'appeler à poursuivre le processus au-delà de 2015.

Outre ces trois produits, une boîte à outils pour les opérations à l'échelle du Mouvement (annexe 4) a été élaborée dans le cadre de la discussion thématique relative aux outils et mécanismes. Cette boîte à outils énumère les différents outils et instruments du Mouvement jugés essentiels pour permettre une intervention mieux coordonnée. Elle comprend notamment un nouvel outil, l'outil relatif à la coordination des opérations au sein du Mouvement (annexe 3), qui a été proposé dans le cadre de la discussion thématique sur le leadership et la coordination comme guide et liste de contrôle pour la répartition des responsabilités en matière de coordination entre les différentes composantes du Mouvement présentes dans un pays. Enfin, un cycle d'intervention du Mouvement (annexe 2) servira à illustrer la logique des actions que les composantes du Mouvement devraient suivre en réponse à une urgence de grande ampleur.

#### Liens avec d'autres initiatives

Il convient de noter que le processus, qui est à l'échelle du Mouvement, s'est déroulé parallèlement à d'autres initiatives mondiales du Mouvement comme l'Initiative internationale sur la marque et l'Initiative relative aux Principes fondamentaux. Si ces processus sont distincts, les discussions et les résultats connexes ont alimenté les débats liés au renforcement de la coordination et de la coopération au sein du Mouvement. Une étroite coordination entre l'Initiative sur la marque et le processus a été assurée par le biais de consultations régionales et des discussions régulières entre les équipes techniques et la direction des deux institutions basées à Genève.

Un cadre n'est solide que s'il est mis en œuvre. Il est reconnu que l'Accord de Séville et les Mesures supplémentaires n'ont pas toujours été utilisés dans l'esprit d'intégration et de collaboration dans lequel ils ont été élaborés.

Les Principes et règles révisés régissant l'assistance humanitaire de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge, qui s'appliquent aux membres de la Fédération internationale dans les situations autres que les conflits armés et qui ont été approuvés par l'Assemblée générale en 2013, ont été utiles dans bon nombre des discussions tenues dans le cadre du processus.

### 3. Résultats du processus de renforcement de la coordination et de la coopération au sein du Mouvement

Ce chapitre résume les principales observations tirées des consultations régionales, des quatre discussions thématiques et par le groupe de référence. Les cinq premières observations et recommandations sont de nature générale. Elles touchent au renforcement de la coordination et de la coopération au sein du Mouvement et décrivent l'environnement propice à une coordination fructueuse. Les cinq suivantes sont plus spécifiques à la préparation et aux interventions du Mouvement dans une situation d'urgence. Elles sont articulées autour d'un « cycle d'intervention du Mouvement » (annexe 2) pour faciliter l'établissement de liens entre les recommandations.

Par ailleurs, le rapport vise à refléter en temps réel les améliorations, les exemples et les enseignements tirés des situations d'urgence récentes en les mettant en évidence dans les différentes observations. Les réalités en cours sur le terrain ont alimenté les discussions théoriques, et les solutions proposées ont été testées dans plusieurs contextes. Cela témoigne d'un esprit de coordination et de coopération renouvelé, fondé sur l'engagement et la volonté politique.

**Observation 1 : Il est urgent et crucial d'améliorer la coordination au sein du Mouvement, et cela exige un engagement de la part de tous les partenaires du Mouvement.**

Les consultations avec les Sociétés nationales ont confirmé que, pour rester pertinentes dans un contexte où les besoins humanitaires ne cessent de croître et où la compétition avec les autres acteurs s'intensifie, les composantes du Mouvement doivent unir leurs efforts

pour surmonter les défis plutôt que de se faire concurrence. Toutes les composantes du Mouvement ont réaffirmé que l'impact positif d'une intervention est fortement corrélé avec une coordination efficace en tout temps, et pas uniquement en temps de crise. Les donateurs, le grand public et, surtout, les bénéficiaires attendent des composantes du Mouvement qu'elles œuvrent de façon cohérente et complémentaire. Le Mouvement devrait par conséquent se montrer plus attentif aux facteurs qui divisent les composantes et renforcent la concurrence, comme les pressions exercées par les donateurs primaires. Une approche plus inclusive devrait permettre de surmonter les difficultés engendrées par le bilatéralisme non coordonné et les actions unilatérales. Toutefois, pour parvenir à une meilleure coordination, les composantes du Mouvement doivent faire preuve d'un engagement spécifique. Globalement, il a été souligné que faire passer les besoins des populations vulnérables avant les intérêts individuels et institutionnels est un moyen de garantir un environnement propice à la coordination.

À une réunion de haut niveau, tenue début 2015, le secrétaire général de la Fédération internationale, Elhadj As Sy, et le directeur général du CICR, Yves Daccord, ont affirmé leur ferme détermination à mettre en œuvre une approche collaborative non concurrentielle pour accroître l'empreinte de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge. On retrouve cette ambition dans la vision du Mouvement, qui est une vision ambitieuse pour le Mouvement en tant que réseau humanitaire unique au monde, dont l'action reste sans équivalent en termes de pertinence et d'efficacité.

Les contributions ont souligné combien il est important de véhiculer une image cohérente du réseau de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge, dont les composantes doivent montrer qu'elles fonctionnent bien ensemble (sinon « ne font qu'un »). La diversité et la complémentarité des composantes du Mouvement ont été jugées importantes, tout comme la nécessité de veiller à ce que les mandats et rôles respectifs, tels qu'énoncés dans les Statuts du Mouvement, s'appuient et se respectent mutuellement : le rôle d'auxiliaire de la Société nationale dans son propre pays ; le mandat unique conféré au CICR en vertu des Conventions de Genève ; et la responsabilité de la Fédération internationale envers ses membres.

## RECOMMANDATIONS

1. Le Mouvement devrait continuer à améliorer sa coordination et sa coopération en s'appuyant sur la volonté commune de ses composantes d'être aussi complémentaires que possible et d'œuvrer en coopération, dans le respect des Principes fondamentaux.
2. En faisant fond sur les résultats du processus, le Mouvement devrait poursuivre ses efforts au-delà du Conseil des Délégués de 2015, avec un mandat clair et des



ressources adéquates pour atteindre les objectifs définis dans le Plan d'action qui accompagne le présent rapport.

**Observation 2 :** Les partenaires du Mouvement doivent s'employer activement à bâtir la confiance, la compréhension mutuelle et le respect, qui sont les fondements de la coordination et de la coopération.

Tout au long du processus de consultation, confiance, compréhension mutuelle et respect ont été cités parmi les conditions préalables essentielles de la coordination et de la coopération au sein du Mouvement. La volonté des composantes d'investir du temps et des efforts dans la coordination et la coopération est cruciale pour créer et entretenir un environnement propice à une intervention d'urgence efficace à l'échelle du Mouvement. À maintes reprises, le manque de confiance entre les composantes du Mouvement a été désigné comme le principal obstacle à la bonne coordination, dès lors par trop tributaire des individus. De plus, il faut relever qu'à ce jour, la coordination dépend largement des pratiques établies dans certains contextes, des relations interpersonnelles, des ressources humaines disponibles ou de la nécessité/l'urgence soudaine de se coordonner.

Il faut bâtir la confiance au niveau tant individuel qu'institutionnel. Plusieurs des recommandations formulées dans le présent rapport sont telles que, si elles sont approuvées, les composantes du Mouvement acquerront une meilleure compréhension de leurs rôles et mandats respectifs, ce qui favorisera la confiance et la volonté de coordonner les activités. Les activités conjointes de formation et de renforcement des capacités en matière de coordination au sein du Mouvement non seulement constituent un moyen de renforcer la compréhension mutuelle, mais aussi permettront de nouer des relations aux niveaux individuel et institutionnel. Un dialogue franc et régulier, ainsi que les projets collaboratifs, en particulier en matière de préparation et d'intervention, sont d'autres instruments clés pour bâtir et entretenir la confiance entre les partenaires.

Depuis le début de la crise au Yémen, des mesures concrètes ont été prises pour que le Mouvement mette en œuvre une intervention inclusive, fondée sur la reconnaissance et le respect du mandat de chaque composante ainsi que sur les capacités de chacune. Un échange systématique d'informations entre les partenaires du Mouvement au moyen de conférences téléphoniques régulières entre le CICR, la Fédération internationale, le Croissant-Rouge du Yémen et les SNP a notamment contribué à bâtir la confiance et la compréhension mutuelles, favorisant une meilleure coordination.

## RECOMMANDATIONS

3. Le Mouvement devrait viser une transparence accrue, notamment en améliorant la communication interne et les échanges d'informations.

4. Le programme de formation des cadres de toutes les composantes devrait comprendre des formations conjointes à la coordination au sein du Mouvement et mettre l'accent sur les « compétences interpersonnelles ».

**Observation 3 :** Le cadre réglementaire existant est reconnu comme le fondement de la coordination et de la coopération au sein du Mouvement. Il doit être appliqué de manière inclusive, être complété par des mécanismes de mise en œuvre adéquats et être analysé plus en profondeur.

Les Sociétés nationales ont globalement déclaré que l'Accord de Séville de 1997<sup>5</sup> et les Mesures supplémentaires de 2005<sup>6</sup>, qui complètent les Statuts du

<sup>5</sup> [Accord de Séville](#)

<sup>6</sup> [Mesures supplémentaires](#)

Mouvement, demeurent à la base de la coordination et de la coopération au sein du Mouvement. Plus particulièrement, elles ont estimé que les rôles et responsabilités en matière de coordination définis dans ces instruments reflétaient ce qui devait être mis en œuvre dans les opérations d'urgence de grande ampleur du Mouvement. Les Principes et règles révisés<sup>7</sup>, adoptés récemment, et l'Accord de Séville et les Mesures supplémentaires sont considérés comme des documents-cadres complémentaires. Leur contenu est riche, mais il semble qu'ils ne sont pas suffisamment connus et que, de ce fait, ils ne sont pas toujours promus ou utilisés. De plus, ils devraient être appliqués dans un esprit d'intégration. Il a aussi été relevé que le manque de volonté de se coordonner et le non-respect des règles et règlements existants pouvaient porter davantage atteinte à la coordination que les éventuelles lacunes du cadre réglementaire.

Il convient de noter que certaines Sociétés nationales, faisant écho à des appels semblables pendant le Conseil des Délégués de 2013, ont demandé la révision du cadre normatif existant (Accord de Séville et Mesures supplémentaires). Cependant, la majorité des Sociétés nationales ne considèrent pas que l'Accord de Séville et les Mesures supplémentaires nuisent à la qualité de la coordination et l'efficacité des interventions, en ce sens qu'ils donnent à la Société nationale du pays touché la possibilité de diriger l'intervention, comme cela a été le cas au Népal (2015).

Tout au long des consultations régionales, les participants ont appelé à faire preuve de pragmatisme sur le terrain et ont adhéré à la notion émergente de « leadership inclusif » et d'un « partage » souple des responsabilités et des fonctions opérationnelles, tout en soulignant la nécessité d'une redevabilité globale en matière de coordination et de facilitation de l'assistance internationale, conformément au mandat de chaque composante du Mouvement.

Durant l'épidémie de maladie à virus Ebola en Afrique de l'Ouest, les responsabilités opérationnelles étaient partagées, comme c'est souvent le cas. Au Libéria, par exemple, la Société nationale était chargée d'assurer la coordination globale, la Fédération internationale de mobiliser des ressources à l'échelle internationale, et le CICR et les SNP d'apporter un appui supplémentaire à l'intervention.

En ce qui concerne le concept de leadership partagé et inclusif, il a été souligné que les responsabilités de leadership et de coordination des opérations pouvaient être assumées par plusieurs entités plutôt que d'être attribuées à une seule institution. Le partage des responsabilités peut prendre plusieurs formes. Certaines fonctions habituellement assumées par une « institution directrice » peuvent être déléguées à d'autres composantes sous la responsabilité de cette institution directrice. Les capacités d'intervention rapide et les compétences techniques peuvent être intégrées dans une Société nationale sous sa responsabilité ; d'autres modèles sont également possibles. Toutes les composantes du Mouvement doivent prendre ces décisions avant tout sur la base des critères de l'efficacité, de l'accès et de l'impact (à court et long terme), ainsi que de la conformité avec leur mandat.

### RECOMMANDATIONS

5. Les composantes du Mouvement devraient déployer des efforts accrus pour faire mieux connaître les documents-cadres et politiques existants et former leur personnel à leur utilisation efficace.
6. Le cadre réglementaire devrait être appliqué de manière inclusive et être complété par des mécanismes de mise en œuvre adaptés aux contextes spécifiques. Les difficultés et les réussites à cet égard devraient faire l'objet de rapports.

<sup>7</sup> [Principes et règles régissant l'assistance humanitaire de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge](#)



Observation 4 : La Société nationale du pays touché a un rôle central à jouer dans l'intervention du Mouvement et devrait être appuyée par les partenaires du Mouvement avant, pendant et après la situation d'urgence.

Il est reconnu que les volontaires de la Société nationale, leur proximité avec les victimes, leur compréhension des besoins et leur connaissance du contexte font partie des meilleurs atouts du Mouvement. Il est reconnu également que les Sociétés nationales sont de plus en plus compétentes et capables d'assumer les responsabilités de chef de file dans les situations d'urgence de grande ampleur, en coordination avec les composantes internationales du Mouvement et avec leur appui.

Si, de l'avis général, la Société nationale doit jouer un rôle central lors d'une intervention du Mouvement dans son propre contexte, les vues divergent quant à ce que cela implique dans la pratique et pour la prise de décisions dans les situations d'urgence de grande ampleur. Certains considèrent que dans des cas exceptionnels, le rôle central attribué à la Société nationale du pays touché peut engendrer des difficultés voire être remis en question, par exemple si des problèmes d'intégrité se posent ou la Société nationale n'est pas en mesure de se conformer pleinement aux Principes fondamentaux. Les responsabilités que la Société nationale peut assumer dans le cadre d'une intervention à l'échelle du Mouvement dépendent de différents facteurs contextuels, expliqués plus en détail sous l'observation 5. Les Sociétés nationales insistent sur le fait que leur rôle central dans toutes les situations ne devrait pas dépendre de leurs capacités existantes, qui peuvent être renforcées au travers de la conduite des opérations.

Au *Soudan du Sud*, du fait du grand nombre de SPN, il a fallu porter une attention particulière à la coordination. Une réunion de partenariat et une réunion de coordination du Mouvement, tenues en octobre 2014, ont fortement contribué à concrétiser l'engagement pris par les partenaires du Mouvement d'aligner leurs activités sur le plan de la Croix-Rouge du Soudan du Sud. Cela a favorisé une compréhension commune du contexte politique et de la situation humanitaire, et a permis de définir de meilleures manières de coordonner l'intervention et de clarifier les ambitions et responsabilités entre les partenaires du Mouvement.

Plus spécifiquement, les Sociétés nationales qui vivent ou ont vécu une situation d'urgence de grande ampleur ont appelé instamment à soutenir leur rôle en tant que premier intervenant et auxiliaire des pouvoirs publics. Elles ont aussi demandé un soutien en vue de maintenir l'équilibre adéquat entre ce rôle d'auxiliaire et la nécessité de se conformer aux

Principes fondamentaux. De l'avis général, ce soutien doit prendre en compte la capacité de la Société nationale d'absorber l'afflux d'acteurs internationaux (composantes du Mouvement et acteurs extérieurs) et d'assistance humanitaire, ainsi que son profil et ses plans stratégiques de long terme. Des progrès restent à faire en ce qui concerne la mise en place d'une approche concertée et cohérente en matière de développement organisationnel et de renforcement des capacités entre les partenaires du Mouvement. La relation entre les Sociétés nationales a été examinée en profondeur. Les Sociétés nationales partenaires (SNP) se sont déclarées prêtes à soutenir la Société nationale du pays touché dans toute la mesure possible. Le soutien par les pairs devient aussi de plus en plus courant, ce qui est jugé très positif. Néanmoins, des difficultés demeurent, en particulier s'agissant d'éviter les initiatives non coordonnées et/ou unilatérales des SNP, qui sont jugées problématiques pour la Société nationale du pays touché et les autres composantes du Mouvement présentes dans le contexte.

## RECOMMANDATIONS

7. Le rôle de la Société nationale en tant qu'auxiliaire des pouvoirs publics devrait être soutenu, et la Société nationale devrait être renforcée au terme de l'intervention du Mouvement.

8. Indépendamment de la forme de coordination de l'intervention internationale, le rôle et la réputation/perception de la Société nationale dans son pays devraient être renforcés.
9. Le renforcement des capacités de la Société nationale du pays touché devrait faire partie intégrante de l'intervention du Mouvement et se traduire par une capacité accrue de la Société nationale d'assumer des responsabilités de coordination. Dans l'ensemble, le renforcement des capacités devrait être bien coordonné et devrait être fondé sur les priorités et les besoins de la Société nationale.
10. Les relations entre la Société nationale du pays touché et les SNP devraient être fondées sur la confiance mutuelle, la réciprocité et des règles convenues.

**Observation 5 : De la préparation à l'intervention, la coordination au sein du Mouvement devrait être axée sur le contexte.**

« L'importance du contexte » a été l'un des sujets récurrents des diverses consultations régionales et est étroitement liée à l'observation ci-dessus relative au rôle central de la Société nationale. Les participants ont estimé que le contexte opérationnel était l'un des éléments clés de la répartition des responsabilités et du soutien entre les composantes du Mouvement. Les conflits armés, les troubles internes ou les tensions posent des défis différents du point de vue d'une action humanitaire neutre et indépendante, ainsi que de l'accès et de l'acceptation. Les connaissances et l'expérience de la Société nationale du pays touché sont essentielles à une intervention humanitaire adaptée au contexte.

Tout mécanisme de coordination et de coopération dans un pays devrait être contextualisé et reposer sur les forces complémentaires des différentes composantes du Mouvement présentes dans le pays – ou souhaitant participer à l'intervention et étant à même de le faire. Les participants sont convenus qu'il faudrait effectuer un recensement détaillé des activités, des capacités et des intérêts des composantes du Mouvement par contexte (y compris au niveau régional), tout en reconnaissant qu'il pourra être difficile de se mettre d'accord sur une évaluation objective. Les outils et les mécanismes tels que les plans ou accords de pays, les accords de coordination du Mouvement et les plans d'intervention d'urgence ont été jugés utiles pour assurer la contextualisation de l'intervention du Mouvement. En outre, ces accords doivent être alignés sur les plans stratégiques de la Société nationale hôte et tenir compte du plan national d'intervention en cas de catastrophe mis en place dans le pays.

Outre la nécessité de s'adapter au contexte et à la situation, l'importance d'ajouter une dimension régionale à la dimension locale/nationale et internationale est ressortie de façon récurrente pendant les consultations. En effet, les Sociétés nationales des pays voisins sont souvent les mieux placées pour apporter un soutien à une Société nationale sœur confrontée à une urgence de grande ampleur. Il faut noter toutefois que cette proximité n'est

Un cadre opérationnel novateur à l'échelle du Mouvement a été élaboré pour l'opération consécutive au passage du typhon Haiyan sur les Philippines en 2013. Ce cadre comprenait des stratégies et des priorités communes pour les partenaires du Mouvement, et était axé sur la région. En outre, un système de suivi et de compte rendu à l'échelle du Mouvement a été établi.

Pour l'intervention d'avril 2015 consécutive au séisme au Népal, l'idée d'« un plan, d'une équipe et d'une intervention uniques » s'est traduite dans la pratique par le plan opérationnel à l'échelle du Mouvement pour le Népal et l'appel d'urgence connexe.

Dans le contexte difficile de la crise en Syrie, de nouvelles initiatives prometteuses, axées sur l'élaboration de plans du Mouvement en Jordanie et au Liban, ont vu le jour. Sur la base des enseignements tirés des opérations en Syrie, les composantes du Mouvement ont adapté leur approche à la crise dans la région du lac Tchad, en mettant la priorité sur la coordination au niveau national.

pas toujours un avantage dans les situations de conflit armé, de violence ou autres (par exemple les situations entraînant un afflux de personnes déplacées) dans lesquelles les intérêts des États voisins peuvent être incompatibles avec la perception de neutralité et d'indépendance du Mouvement.

### *RECOMMANDATIONS*

11. La conception et la mise en œuvre d'une intervention à l'échelle du Mouvement devraient reposer sur un plan national à l'intention de toutes les composantes du Mouvement et être contextualisées pour correspondre à la situation et aux capacités spécifiques dans le pays.
12. Des accords propres au contexte (y compris des accords de coordination au sein du Mouvement) et des mécanismes de coordination entre les partenaires du Mouvement devraient être élaborés et tenus à jour sur la base d'un dialogue régulier et des meilleures pratiques.

*Observation 6 : La préparation est cruciale pour une coordination efficace au sein du Mouvement et nécessite des investissements permanents.*

Il est reconnu à l'unanimité que la préparation est fondamentale pour une coordination efficace et devrait être l'un des avantages comparatifs du Mouvement en tant qu'acteur humanitaire mondial. Les chances sont bien plus grandes qu'une intervention soit de qualité et bien coordonnée si des efforts sont faits, avant les crises, pour développer la confiance et les relations, passer des accords et favoriser la planification et la formation. De meilleurs systèmes d'alerte précoce et d'intervention rapide contribuent à une intervention de meilleure qualité, comme l'ont montré plusieurs situations d'urgence de grande ampleur, par exemple au Népal après le séisme d'avril 2015 ou aux Philippines après le passage du typhon Hagupit en décembre 2014.

Il est considéré que la préparation est facilitée par l'élaboration conjointe, la signature et l'actualisation régulière d'accords en amont des crises, comme l'accord de coopération à l'échelle du Mouvement, le protocole d'accord tripartite et les plans de préparation/d'intervention d'urgence. Dans chaque contexte national, l'outil régissant la coordination et la coopération au sein du Mouvement en amont d'une situation d'urgence est l'accord de coopération à l'échelle du Mouvement, qui décrit clairement les rôles et capacités des composantes. Élaborer et actualiser un instrument de ce type contribue à renforcer la confiance entre les partenaires du Mouvement.

La conduite d'exercices de simulation conjoints aux niveaux stratégique, technique et de la coordination est jugée déterminante pour assurer une intervention efficace et coordonnée à l'échelle du Mouvement dans une situation de crise. L'accent a été mis sur la nécessité de faire preuve d'une volonté accrue de mener, le cas échéant, des évaluations conjointes des capacités pouvant appuyer la planification conjointe des interventions et la planification d'urgence.

### *RECOMMANDATIONS*

13. Le Mouvement devrait veiller à ce qu'un environnement de coopération facilitateur et inclusif et des mécanismes de coordination à l'échelle du Mouvement soient en place, en particulier dans les contextes à haut risque où de nombreuses composantes du Mouvement sont présentes.
14. Dans les contextes susceptibles de nécessiter une intervention à l'échelle du Mouvement, les capacités de celui-ci devraient être recensées et évaluées.

Aux Philippines, les mesures de préparation qui ont été élaborées après le passage du typhon Haiyan en novembre 2013 ont permis de mettre rapidement en place des mécanismes efficaces de coordination au sein du Mouvement quand le typhon Hagupit a frappé le pays en décembre 2014.

15. Les accords en amont des crises sont des facteurs clés d'une préparation efficace et devraient être promus. Ils devraient être inclusifs et faciles à mettre en œuvre et favoriser une coordination rapide au sein du Mouvement dès le début d'une situation d'urgence. Des accords préalables devraient également être envisagés au niveau régional en tenant compte des capacités des Sociétés nationales des pays voisins.

16. Dans la mesure du possible, les accords conclus en amont des crises devraient prévoir l'attribution des responsabilités. L'outil relatif à la coordination des opérations au sein du Mouvement (annexe 3) peut être utilisé comme guide et liste de contrôle.

17. Une boîte à outils pour les opérations à l'échelle du Mouvement (annexe 4), facile d'utilisation et axée sur les outils essentiels dans le cadre des situations d'urgence de grande ampleur, devrait étayer les activités

de planification et de coordination du Mouvement adaptées aux contextes.

Au Népal, l'intervention consécutive au séisme d'avril 2015 est un exemple positif de coordination globale au sein du Mouvement. L'intervention rapide du Mouvement a été grandement facilitée par les accords et les mécanismes de coordination à l'échelle du Mouvement adaptés au contexte qui avait déjà été mis en place dans le pays, ainsi que par des mesures de préparation et des plans d'intervention d'urgence antérieurs.

**Observation 7 : Une intervention cohérente et bien coordonnée est nécessaire dès le début d'une situation d'urgence et doit être appuyée par des outils et mécanismes normalisés.**

De l'avis général des Sociétés nationales, que la préparation à l'échelle du Mouvement soit bien établie ou pas, l'aptitude des partenaires du Mouvement à bien faire les choses dès le début d'une crise revêt une importance capitale pour la coordination et la coopération futures.

Le Mouvement doit définir rapidement son identité opérationnelle et la portée de son intervention. À cet égard, il est considéré que les principales responsabilités en matière de coordination devraient être attribuées ou confirmées dans les 24 ou 48 heures suivant le début d'une situation d'urgence, sur la base des capacités effectives, des compétences techniques

et du mandat des composantes du Mouvement. La répartition des responsabilités devrait être communiquée immédiatement aux partenaires du Mouvement (au moyen d'une déclaration conjointe), afin que les SNP puissent planifier de façon coordonnée toute contribution éventuelle à l'intervention du Mouvement.

Si la flexibilité est de mise dans le processus d'attribution des rôles et responsabilités et la mise en œuvre d'une approche de leadership partagé, un outil comme l'outil relatif à la coordination des opérations au sein du Mouvement pourrait être utile pour orienter les discussions et permettre la prise en compte et l'examen de tous les éléments clés appelant une décision. Dans chaque contexte, l'outil peut faciliter la prise de décisions sur ces différentes questions et garantir que des mesures sont prises pour attribuer chaque fonction. L'outil relatif à la coordination des opérations au sein du Mouvement qui figure en annexe 3 est proposé à cette fin. Il est recommandé de le perfectionner et de le tester dans des contextes opérationnels.

L'attribution des rôles et des responsabilités est jugée cruciale, mais il est reconnu qu'elle pose des difficultés, en particulier dans les situations de crise prolongée ou de crise à évolution lente. Le point de départ de telles situations n'étant pas clairement défini, il est difficile de décider quand déclencher l'intervention à l'échelle du Mouvement et l'articuler autour d'un cycle d'intervention séquentiel. Dans cette période de zone grise, une attention particulière devrait être portée à la mise en place de mécanismes de coordination adéquats afin de suivre conjointement l'évolution de la situation et d'adapter les plans d'intervention.

Les différentes phases de l'intervention – de l'évaluation des besoins au suivi de la mise en œuvre (voir le cycle d'intervention du Mouvement à l'annexe 2) – doivent être lancées de façon inclusive et être appuyées par des outils et des mécanismes efficaces. C'est pourquoi il a été demandé que soit élaborée une « boîte à outils pour les opérations à l'échelle du Mouvement » – comprenant des outils communs ou harmonisés pour les différents aspects d'une intervention. Cette boîte à outils devrait être complétée par des formations conjointes ou harmonisées (entre les Sociétés nationales, la Fédération internationale et le CICR).

Actuellement, le Mouvement n'a pas de méthodologie commune de gestion des risques ni de cadre conjoint en matière de sécurité. Les situations de conflit et d'urgence prolongées étant de plus en plus complexes, la sécurité des volontaires et des employés du Mouvement nécessite une évaluation détaillée, ainsi que l'élaboration d'outils, de processus et de formations. De même, des travaux supplémentaires doivent être consacrés à la définition du devoir de prudence et des obligations connexes. Les questions de redevabilité et de respect des dispositions sont des aspects cruciaux à examiner dans le cadre des discussions relatives à la sécurité.

Pendant les consultations relatives au processus de renforcement de la coordination et de la coopération au sein du Mouvement, les participants ont appelé à la mise en place de systèmes communs et d'une prestation de services conjointe (logistique, technologies de l'information, services administratifs, etc.). Cet appel à l'action comporte des changements plus profonds, qui sortent du cadre immédiat du processus. Il doit donc être examiné plus en détail au moyen d'une étude de faisabilité.

## *RECOMMANDATIONS*

18. Quand survient une crise de grande ampleur, un mini-sommet de haut niveau devrait être convoqué dans les premières 24 à 48 heures, réunissant la Société nationale, la Fédération internationale et le CICR ainsi que les Sociétés nationales présentes de longue date dans le pays touché. Cette réunion permettra de clarifier les objectifs de l'intervention du Mouvement et les responsabilités.
19. Il conviendrait d'examiner des modalités inclusives et communes d'attribution des responsabilités en matière de leadership et de coordination entre les composantes du Mouvement. Si cela n'a pas été fait pendant la phase de préparation, les composantes du Mouvement pourraient, au début d'une crise de grande ampleur, utiliser l'outil relatif à la coordination des opérations au sein du Mouvement à titre de guide et de liste de contrôle.
20. Les objectifs et l'attribution des responsabilités devraient être communiqués rapidement au reste du Mouvement sous la forme d'une déclaration conjointe.
21. La boîte à outils pour les opérations à l'échelle du Mouvement (annexe 4) devrait comprendre les outils essentiels pour une intervention du Mouvement, notamment pour l'évaluation initiale, la planification, l'évaluation, la gestion de l'information, les capacités de déploiement rapide, la communication et la mobilisation de ressources.



22. Les spécialistes de la sécurité du CICR et de la Fédération internationale, conjointement avec des employés de la Société nationale, devraient réexaminer les politiques relatives à la sécurité actuelles, ainsi que les outils et les procédures de gestion connexes, afin de mettre en évidence des synergies et des possibilités d'investissements conjoints.

Observation 8 : Une communication cohérente est une composante d'une intervention efficace du Mouvement. Le Mouvement doit parler d'une seule voix et, pour que cette voix soit forte, il devrait prendre appui sur des messages et des produits de communication coordonnés.

Les acteurs du secteur humanitaire se livrent une concurrence de plus en plus vive en termes de visibilité, de ressources et d'influence. À cela s'ajoute l'évolution constante du paysage de la communication, sous l'effet des nouvelles technologies et des dynamiques transnationales. Il est donc crucial que le Mouvement suive une approche coordonnée en matière de communication dans les situations d'urgence de grande ampleur afin de maintenir et de renforcer sa position en tant que chef de file de la fourniture de services humanitaires.

Une communication rapide est un élément stratégique de l'intervention du Mouvement dans le cadre des situations d'urgence de grande ampleur, et il a été suggéré qu'elle soit considérée comme partie intégrante des opérations. Il est essentiel, dans de telles situations, que le Mouvement réponde rapidement à la demande d'informations, de documents et de messages émanant des publics externes. Il pourra ainsi se positionner en tant que premier intervenant auprès des communautés touchées. Tous les acteurs du Mouvement devraient se voir donner les moyens de participer à la communication au sujet de l'intervention en mettant mieux à profit les compétences, le savoir-faire et les ressources, de façon transparente, fiable et prévisible. Pour ce faire, la communication doit bénéficier de ressources suffisantes.

Il est entendu que les composantes du Mouvement ont la responsabilité conjointe de rationaliser, de coordonner et d'adapter encore la façon dont elles communiquent les unes avec les autres pendant les crises humanitaires de grande ampleur et concernant ces crises. Il faut donc aller au-delà des habitudes institutionnelles établies de longue date et adopter une approche plus inclusive et plus formelle de la conception et la mise en œuvre des plans, outils et procédures de communication. Les outils conjoints, tels que les exposés descriptifs communs, permettent aux composantes de parler d'une seule et même voix.

Une approche coordonnée de la communication assurera le positionnement efficace du Mouvement dans son ensemble en influençant les décideurs clés et en permettant de fournir des informations et des analyses de première main sur les situations de crise aux principales parties prenantes – les communautés touchées, les donateurs, les gouvernements et le grand public. L'objectif est d'« adopter une position cohérente et coordonnée » – sinon de « parler d'une seule voix », au bénéfice des personnes touchées par les crises humanitaires. La voix du Mouvement doit se faire entendre en temps opportun, se distinguer de celle des autres acteurs et énoncer clairement

Les crises qui se sont produites après le lancement du processus de renforcement de la coopération et de la coordination au sein du Mouvement ont été marquées par une volonté accrue de mieux coordonner les efforts de communication par des mesures concrètes. Au *Myanmar*, la publication d'une déclaration conjointe dans la semaine qui a suivi le début des fortes inondations d'août 2015 a envoyé un signal clair et positif aux autorités et aux donateurs concernant l'intervention du Mouvement.

Dans la *crise en Syrie*, la stratégie de communication du Mouvement, appuyée par des produits conjoints cohérents comme un site web ([red4syria.org](http://red4syria.org)), constitue un bon précédent. Toutefois, cela ne s'est pas fait sans difficulté et la démarche a été entravée par divers éléments : mécanismes de coopération insuffisants, désaccords quant aux priorités, approches non coordonnées dans les relations avec les acteurs externes et manque de ressources et d'outils opérationnels conjoints.



ce que le Mouvement demande.

### RECOMMANDATIONS

23. Dans les situations d'urgence de grande ampleur, les acteurs du Mouvement devraient convenir d'une stratégie commune de communication interne et externe définissant les objectifs, la portée, les activités ainsi que la structure et les processus de coordination que comprendra la stratégie du Mouvement.
24. Les responsables de la communication au sein du Mouvement devraient élaborer des activités et des produits conjoints afin de parler d'une voix forte et cohérente.
25. Pour y parvenir, le Mouvement devrait établir un cadre pour la communication dans les situations d'urgence de grande ampleur, définissant les mécanismes de coordination, les schémas de prise de décisions et de validation, ainsi que les rôles et responsabilités des différentes composantes.
26. Le cadre pour la communication du Mouvement devrait comprendre des outils conjoints, un mécanisme de déploiement rapide et des éléments de partage des connaissances et de renforcement des capacités pour garantir une réponse adéquate aux niveaux local et mondial dans le domaine de la communication.

À la suite du séisme qui a secoué le Népal en 2015, la Fédération internationale est allée au-delà de la pratique établie durant la crise de l'Ebola, et a lancé un appel sur la base d'un Plan d'action unique dans lequel avaient été intégrés les objectifs et activités des partenaires du Mouvement dans leurs domaines de compétences respectifs. Le CICR a participé au lancement de l'appel auprès des missions permanentes à Genève et a encouragé ses principaux donateurs à répondre à l'appel de la Fédération. Les deux institutions ont signé un accord concernant les mécanismes de recouvrement des coûts, qui devrait ouvrir la voie à une collaboration future en matière de mobilisation de ressources.

**Observation 9 : L'approche du Mouvement en matière de mobilisation de ressources devrait être fondée sur la complémentarité et la non-compétitivité.**

Il est largement reconnu que les composantes du Mouvement ne peuvent plus approcher les donateurs de façon non coordonnée, en présentant des demandes qui, au mieux, créent des doublons ou des chevauchements et, dans le pire des cas, sont contradictoires. Cela affaiblit la crédibilité du Mouvement tout entier, dont la capacité de lever des fonds est, au bout du compte, ainsi limitée.

Les composantes du Mouvement comprennent que lancer des appels conjoints recèle des difficultés et conviennent qu'elles devraient au moins être capables de lancer des appels de manière coordonnée pour éviter les doublons et de présenter les activités prévues de façon complémentaire. En d'autres termes, lorsque des composantes du Mouvement lancent des appels d'urgence séparés, ou prévoient de le faire, il

faut systématiquement assurer la coordination, la complémentarité, la synchronisation et la diffusion de messages communs aux donateurs répondant aux appels respectifs.

Cela n'est possible que si une approche inclusive et bien coordonnée est suivie dès le début d'une crise, ce qui signifie commencer par une évaluation coordonnée – et si possible conjointe – des besoins, avant d'élaborer une intervention commune comprenant un plan conjoint et un mécanisme conjoint de suivi et de compte rendu. Il faut aussi faire appel aux donateurs de manière coordonnée.

Beaucoup ayant exprimé le souhait que le Mouvement opte pour des appels entièrement conjoints, ce qui est l'ambition commune affichée par la direction du CICR et celle de la

Fédération internationale, une nouvelle norme émerge, qui veut qu'un seul appel international soit lancé dans le cadre des situations d'urgence de grande ampleur.

### RECOMMANDATIONS

27. Les composantes du Mouvement devraient éviter de lancer des appels séparés concurrents lors d'une crise. Les mécanismes de collecte de fonds du Mouvement devraient être coordonnés et complémentaires.
28. Le modèle « appels d'urgence coordonnés à l'échelle du Mouvement » devrait continuer d'être développé, ajusté et appliqué, le cas échéant, en vue d'examiner la faisabilité du lancement d'appels entièrement conjoints.

**Observation 10 :** Le respect des dispositions et la redevabilité devraient être améliorés encore par une transparence accrue sur les cas de non-respect et des incitations à mettre en œuvre les bonnes pratiques.

Lors de toutes les consultations régionales, les participants ont discuté des questions touchant au (non-) respect des règles et règlements existants par les composantes et à l'absence de mécanismes de contrôle du respect des dispositions applicables à l'échelle du Mouvement. Toutefois, il est difficile de trouver des solutions immédiates à ce stade, et il faudrait examiner la pertinence et la faisabilité de tels mécanismes ainsi que l'intérêt suscité auprès des composantes.

Les principaux problèmes de non-respect touchent aux Sociétés nationales qui opèrent sur un territoire sans le consentement préalable de la Société nationale hôte ou qui mènent des activités hors de tout cadre de coordination convenu. De façon similaire, la question des biens et du personnel non sollicités peut avoir un impact négatif sur l'intervention ainsi que sur la réputation du Mouvement. Les questions relatives au respect des dispositions et à la redevabilité engendrent des risques collectifs qui, à une époque où l'information circule immédiatement, peuvent porter atteinte à la réputation d'une composante ou de toutes les composantes du Mouvement.

De l'avis général, chaque composante du Mouvement devrait se conformer aux règles et règlements existants. Il a ainsi été suggéré que le respect des dispositions soit renforcé, par exemple en créant un système d'incitations qui récompenserait les composantes du Mouvement pour leurs bonnes pratiques et exposerait les cas de non-respect. Une surveillance par les pairs et divers moyens d'évaluer le respect des dispositions (par exemple suivre le volume des biens non sollicités) ont aussi été proposés.

Il a été signalé que dans certaines situations, des Sociétés nationales ont invoqué l'impératif humanitaire, selon lequel répondre aux besoins de la population touchée passe avant toute autre considération, pour justifier des activités internationales non coordonnées et/ou des activités menées sans le consentement formel de la Société nationale du pays touché. Une approche plus inclusive à l'échelle du Mouvement est incitative et peut aider à surmonter de tels défis.

### RECOMMANDATIONS

29. Le Mouvement devrait s'employer à réaliser de nets progrès sur les questions touchant au respect des dispositions et à la redevabilité d'ici au Conseil des Délégués de 2017.
30. Les composantes du Mouvement devraient s'employer collectivement à trouver des moyens de faire en sorte que les règles et les normes soient connues et respectées dans tous les contextes et que les cas de non-respect et les différends soient réglés

rapidement et équitablement. Pour ce faire, elles devraient examiner de nouveaux mécanismes de redevabilité, d'application et de règlement des différends et des conflits.

#### 4. Conclusion et voie à suivre

Le processus consultatif, qui a découlé de la résolution 4 du Conseil des Délégués de 2013, peut être qualifié de positif. Il a donné aux composantes du Mouvement la possibilité d'échanger ouvertement et en toute franchise des vues sur l'ambition de travailler en coopération. Le processus a permis au CICR, à la Fédération internationale et aux Sociétés nationales de renouer le dialogue et de faire preuve d'un état d'esprit plus inclusif. Il a aussi favorisé, ces 18 derniers mois, une amélioration en temps réel de la coordination, dont attestent des situations d'urgence de grande ampleur récentes, comme au Népal, au Yémen, dans la région du lac Tchad, aux Philippines, dans les pays touchés par la crise de l'Ebola et en Syrie. Dans ces contextes, grâce à une coordination et à une coopération renforcées, le Mouvement a pu mieux répondre aux besoins des populations touchées et a projeté une image de cohérence et de professionnalisme. Ainsi, le Mouvement a montré aux donateurs et aux bénéficiaires, et s'est prouvé à lui-même, qu'il est capable de faire plus, de faire mieux et d'être plus efficace lorsque ses composantes travaillent en coopération de façon inclusive et non concurrentielle.

Comme l'ont démontré amplement les consultations, le Mouvement reconnaît qu'il est important et urgent de faire en sorte qu'il soit à même de relever les défis actuels et futurs de l'action humanitaire. Cette ambition est clairement reflétée dans le Plan d'action qui accompagne le présent rapport. En outre, des idées solides et innovantes ont découlé du processus et véhiculent de nouvelles ambitions pour le Mouvement, à savoir des « changements profonds ». Certains de ces changements sont examinés dans le Plan d'action, qui vise à réaliser l'ambition que nourrit le Mouvement de renforcer encore ses mécanismes de coordination et de coopération. La mise en œuvre du Plan d'action est capitale et exigera un engagement, une volonté et des ressources considérables et sur le long terme de toutes les composantes. Les discussions qui ont été conduites au cours de l'année écoulée montrent que cet engagement existe. La résolution relative au renforcement de la coordination et de la coopération au sein du Mouvement, présentée au Conseil des Délégués de 2015, met en évidence cet engagement et, une fois adoptée, donnera au Mouvement les moyens de réaliser son ambition d'une coopération et d'une coordination renforcées.

#### ANNEXES :

Annexe 1 – Plan d'action

Annexe 2 – Cycle d'intervention du Mouvement : un visuel

Annexe 3 – Outil relatif à la coordination des opérations au sein du Mouvement

Annexe 4 – Boîte à outils pour les opérations à l'échelle du Mouvement

## **Annexe 1**

### **Renforcer la coordination et la coopération au sein du Mouvement**

#### **Plan d'action 2016-2017**

Ce Plan d'action complète le rapport sur le renforcement de la coordination et de la coopération au sein du Mouvement, soumis au Conseil des Délégués de 2015. Fondé sur les résultats du processus de consultation à l'échelle du Mouvement conduit en 2014 et 2015, il traduit les principales observations et recommandations formulées dans le rapport en objectifs et actions tangibles que les composantes du Mouvement devront réaliser dans les années à venir. Il vise à garantir que, par la mise en œuvre de ces actions, le Mouvement soit à même de mener une intervention humanitaire prévisible, cohérente et efficace dans un paysage humanitaire en évolution.

Le Plan d'action est divisé en huit objectifs sous lesquels sont prévues plusieurs actions spécifiques qui devraient aboutir à des résultats définis et favoriser la réalisation des objectifs. Des produits concrets et des cibles assorties de délais sont définis pour chaque action afin de faciliter le suivi de la mise en œuvre. Certaines cibles visent un nombre minimal de pays ou de contextes pour la mise en œuvre des différentes actions. La priorité sera donnée aux pays les plus susceptibles de nécessiter une intervention à l'échelle du Mouvement. Le Plan d'action couvre une période de deux ans, de 2015 à 2017, au terme de laquelle un rapport intérimaire exhaustif sera présenté au Conseil des Délégués de 2017. L'engagement pris d'améliorer la coopération et la coordination est cependant bien plus ambitieux et ciblé. Par conséquent, pour certaines actions, en particulier exploratoires, le Conseil des Délégués de 2017 doit être considéré comme un jalon dans un processus qui pourrait se poursuivre bien au-delà.

Les cibles définies dans ce Plan d'action se veulent réalistes et atteignables. Elles exigent l'engagement, la détermination et la participation continus de tous les partenaires du Mouvement. Dans cette optique, la mobilisation des ressources nécessaires à la mise en œuvre devrait être considérée comme un effort collectif et une mise en commun de ressources. La collaboration et la coopération qui interviendront dans le cadre de la mise en œuvre du Plan d'action renforceront encore les relations entre les composantes du Mouvement et favoriseront une bonne coopération.

### Plan d'action 2016-2017

<b>Énoncé de l'objectif global : Le Mouvement international de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge accroît son impact humanitaire grâce à une coordination et une coopération améliorées avant, pendant et après les interventions d'urgence de grande ampleur</b>			
Action	Résultat(s)	Produit(s)	Cible
<b>Objectif 1 : Le cadre régissant la coordination au sein du Mouvement est connu et appliqué dans un esprit d'intégration et de confiance grâce à des mécanismes de mise en œuvre pertinents et à une préparation et une formation adéquates.</b>			
Le CICR, la Fédération internationale et les Sociétés nationales collectent des données sur les difficultés et les réussites de la mise en œuvre du cadre réglementaire applicable aux situations d'urgence de grande ampleur.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les difficultés, lacunes, incohérences et réussites potentielles sont recensées et étayées par des données factuelles.</li> <li>• Exemples de la manière dont le cadre réglementaire facilite ou entrave la coordination et la coopération au sein du Mouvement.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enseignements tirés de la base de données factuelles, y compris les évaluations en temps réel conjointes</li> </ul>	Conclusions clés intégrées dans le rapport au Conseil des Délégués de 2017
Le CICR et la Fédération internationale continuent d'élaborer l'outil relatif à la coordination des opérations au sein du Mouvement pour faciliter les discussions relatives à l'attribution des responsabilités dans les situations d'urgence de grande ampleur (préparation et intervention), testent l'outil sur le terrain et l'adaptent en conséquence.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'application du cadre réglementaire est facilitée par un outil simple et facile d'utilisation.</li> <li>• La confiance est renforcée grâce à une prévisibilité accrue.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Outil relatif à la coordination des opérations au sein du Mouvement</li> </ul>	L'outil relatif à la coordination des opérations au sein du Mouvement est diffusé et appliqué dans les situations d'urgence de grande ampleur d'ici janvier 2017.

<p>Le CICR et la Fédération internationale, avec la participation des Sociétés nationales, produisent conjointement un module de formation et une vidéo sur la coordination et la coopération dans les situations d'urgence de grande ampleur (notamment sur le cadre régissant la coordination au sein du Mouvement et sur les outils et mécanismes disponibles).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le cadre de coordination du Mouvement est expliqué de manière accessible.</li> <li>• La connaissance et la compréhension générales de la coordination au sein du Mouvement et des outils et mécanismes disponibles sont améliorées.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vidéo sur le Mouvement en anglais, arabe, espagnol et français</li> <li>• Module de formation sur la coordination au sein du Mouvement destiné aux responsables des opérations du CICR, de la Fédération internationale et des Sociétés nationales intégré dans les formations existantes (IMPACT, MIC, etc.)</li> </ul>	<p>Vidéo diffusée au sein du Mouvement d'ici janvier 2017</p> <p>D'ici fin 2017, 40 % des responsables des opérations ont suivi le module de formation.</p>
<p><b>Objectif 2 : La Société nationale du pays touché est appuyée dans son rôle tout au long de l'intervention du Mouvement et au-delà.</b></p>			
<p>Les composantes du Mouvement élaborent une approche commune du renforcement des capacités des Sociétés nationales dans les domaines du leadership opérationnel et de la coordination.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Une approche plus efficace, plus cohérente et plus complémentaire du Mouvement en ce qui concerne le renforcement des capacités des Sociétés nationales au niveau national</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Activités de renforcement des capacités alignées dans les contextes pertinents</li> </ul>	<p>D'ici à 2017, un accord sur le renforcement des capacités est élaboré par le Mouvement dans au moins 15 contextes susceptibles de nécessiter une intervention à l'échelle du Mouvement.</p>
<p>Le CICR, la Fédération internationale et les Sociétés nationales révisent leurs principaux outils/processus de renforcement des capacités, y compris leurs plans relatifs à la dotation en ressources du renforcement des capacités, en vue de les harmoniser et d'assurer leur complémentarité.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cohérence et efficacité accrues dans la mise en œuvre des plans de renforcement des capacités</li> <li>• Dialogue permanent sur les outils et processus de renforcement des capacités</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Outils de renforcement des capacités harmonisés et alignés</li> </ul>	<p>Révision des principaux outils de renforcement des capacités de la Fédération internationale, du CICR et des Sociétés nationales d'ici 2017</p>



<p>Les composantes du Mouvement réalisent un exercice en vue de tirer les enseignements des plans nationaux précédents et en cours (par exemple pour la crise en Syrie, le typhon Haiyan aux Philippines et le séisme au Népal) et développent plus avant l'approche du « plan national à l'échelle du Mouvement ».</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La planification de l'intervention du Mouvement est cohérente et fondée sur une évaluation concertée des besoins, les capacités de la Société nationale et la complémentarité des composantes du Mouvement.</li> <li>• Le rôle de la Société nationale et son indépendance sont appuyés. La Société nationale est renforcée à l'issue de l'intervention du Mouvement.</li> <li>• Les SNP ont des possibilités accrues de soutenir la Société nationale hôte de façon coordonnée et sont davantage incitées à le faire.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les enseignements tirés sont étayés par des données factuelles, échangés et appliqués lors de l'intervention suivante.</li> <li>• Modèle et exemples de plan national à l'échelle du Mouvement</li> </ul>	<p>Rapport sur les enseignements tirés au Conseil des Délégués de 2017</p> <p>D'ici 2017, un modèle de plan national à l'échelle du Mouvement est utilisé dans au moins dix contextes.</p>
<p><b>Objectif 3 : L'intervention du Mouvement est adaptée au contexte pour une pertinence et une efficacité accrues.</b></p>			
<p>Dans les contextes où il n'existe aucun accord ou plan d'intervention spécifique au pays, les composantes du Mouvement entament des discussions en vue de conclure des accords qui faciliteront la conception et la mise en œuvre d'une intervention à l'échelle du Mouvement contextualisée (en utilisant/testant l'outil de coordination des opérations du Mouvement).</p> <p>Dans les contextes où des accords et des plans d'intervention spécifiques existent, ceux-ci sont examinés et tenus à jour régulièrement.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La conception et la mise en œuvre des interventions à l'échelle du Mouvement consécutives à des situations d'urgence de grande ampleur sont contextualisées et définies d'un commun accord.</li> <li>• La confiance est accrue grâce à des contacts et des échanges plus réguliers et à des exercices de planification.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Accords de coordination du Mouvement finalisés ou actualisés ; protocole d'accord tripartite ; et/ou plans d'intervention</li> </ul>	<p>D'ici fin 2017, au moins 25 contextes susceptibles de nécessiter une intervention à l'échelle du Mouvement disposent de nouveaux accords de coordination du Mouvement ou d'accords actualisés, complétés par les plans d'intervention adéquats.</p>

<b>Objectif 4 : Les composantes du Mouvement sont mieux préparées à intervenir collectivement dans les situations d'urgence de grande ampleur.</b>			
Dans des contextes donnés, les composantes du Mouvement entreprennent collectivement, si possible dans le cadre de la planification d'urgence, de recenser leurs capacités (compétences techniques, atouts et ressources), leurs intérêts et leurs activités au niveau national/régional.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Une meilleure connaissance des capacités et des intérêts du Mouvement permet de définir efficacement les priorités (notamment en déterminant les lacunes).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recensement des capacités du Mouvement par contexte, sur la base d'un modèle convenu</li> </ul>	D'ici fin 2017, au moins cinq contextes ont donné lieu à un recensement détaillé des capacités, intérêts et activités du Mouvement.
Le CICR, la Fédération internationale et les Sociétés nationales examinent le concept et les caractéristiques d'un outil global de recensement des capacités et d'un portail mondial d'information conjoint.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Une meilleure connaissance des capacités et des intérêts du Mouvement permet de définir efficacement les priorités au niveau mondial.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mandat relatif à l'élaboration d'un outil mondial établi conjointement</li> </ul>	Recommandations concrètes en ce qui concerne les prochaines étapes en vue du Conseil des Délégués de 2017
Le CICR et la Fédération internationale, en consultation avec les Sociétés nationales, entreprennent conjointement de réviser les principaux outils de coordination selon qu'il y a lieu (révision du modèle d'accord de coordination du Mouvement et de la note d'orientation y relative) et de formaliser la boîte à outils pour les opérations à l'échelle du Mouvement qui est proposée.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les outils du Mouvement sont adaptés aux pratiques actuelles en matière de coordination au sein du Mouvement dans les situations d'urgence de grande ampleur.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Une boîte à outils complète, à l'échelle du Mouvement, est disponible.</li> </ul>	D'ici fin 2016, la boîte à outils à l'échelle du Mouvement est diffusée.

<p>Les spécialistes de la sécurité du CICR et de la Fédération internationale, en consultation avec les Sociétés nationales, entreprennent un examen des arrangements de sécurité du Mouvement dans les opérations de grande ampleur.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Une gestion de la sécurité plus cohérente et efficace dans les opérations sur le terrain</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Examen des arrangements de sécurité du Mouvement, dont un catalogue d'options et de bonnes pratiques</li> </ul>	<p>Le cadre relatif aux arrangements de sécurité du Mouvement est présenté au Conseil des Délégués de 2017.</p>
<p>Le CICR, la Fédération internationale et les Sociétés nationales continuent d'examiner la faisabilité d'une fourniture conjointe de services au sein du Mouvement.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Une fourniture de services plus efficace et efficiente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recensement des possibilités de fourniture conjointe de services, lesquelles sont mises à profit dans la mesure du possible.</li> </ul>	<p>Intégration des conclusions/éventuelles données d'expérience dans le rapport au Conseil des Délégués de 2017</p>
<p>Le CICR, la Fédération internationale et les Sociétés nationales continuent d'examiner la faisabilité d'un alignement des capacités de déploiement rapide (c'est-à-dire unités d'intervention d'urgence (ERU), unités à déploiement rapide, etc.).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Une capacité de déploiement rapide plus alignée et efficace dans les opérations de grande ampleur</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les possibilités sont recensées et examinées en détail.</li> </ul>	<p>Intégration des conclusions/éventuelles données d'expérience dans le rapport au Conseil des Délégués de 2017</p>
<p><b>Objectif 5 : Le Mouvement s'emploie à réagir aux situations d'urgence de grande ampleur de façon coordonnée, l'accent étant mis sur les premières heures.</b></p>			
<p>Dans les premières 24 à 48 heures d'une crise, un mini-sommet de haut niveau (présentiel ou en ligne) est tenu, suivi d'une déclaration conjointe.</p> <p>Le CICR et la Fédération internationale approfondissent le concept du mini-sommet sur la base des expériences et des enseignements tirés.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Une confiance renforcée et une coordination améliorée grâce à une répartition claire des responsabilités, décidée conjointement</li> <li>• Volonté accrue de se coordonner et d'être coordonnés, notamment en ce qui concerne le partage des responsabilités</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enseignements tirés / évaluation en temps réel conjointe du CICR et de la Fédération internationale, axée sur la coordination au sein du Mouvement pendant la phase d'intervention</li> </ul>	<p>D'ici fin 2017, le mini-sommet et la déclaration conjointe ont été testés dans 75 % des nouvelles situations d'urgence de grande ampleur et un exercice a été réalisé pour tirer les enseignements.</p>

<p>Le CICR et la Fédération internationale, conjointement avec les Sociétés nationales, conceptualisent et testent le déploiement de responsables de la coordination au sein du Mouvement chargés de servir les intérêts communs des composantes dans les situations d'urgence de grande ampleur.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Une confiance renforcée entre les composantes du Mouvement et dans les mécanismes de coordination du Mouvement</li> <li>• Coordination et efficacité de l'intervention du Mouvement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enseignements tirés du déploiement de responsables de la coordination au sein du Mouvement dans les situations d'urgence de grande ampleur</li> </ul>	<p>D'ici 2017, les responsables de la coordination au sein du Mouvement ont été déployés dans une situation d'urgence de grande ampleur, et une évaluation accompagnée de recommandations est présentée au Conseil des Délégués de 2017.</p>
<p><b>Objectif 6 : Le Mouvement se positionne efficacement en diffusant des messages solides et cohérents, en exploitant au maximum le potentiel de communication de chaque composante et en renforçant son image auprès du public pendant les urgences de grande ampleur.</b></p>			
<p>Le CICR et la Fédération internationale, en consultation avec les Sociétés nationales, élaborent plus en détail et testent un cadre pour la communication du Mouvement dans les situations d'urgence de grande ampleur, définissant les mécanismes de coordination, les schémas de prise de décisions et de validation et les rôles et responsabilités.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacité accrue des composantes du Mouvement d'assurer une communication publique conjointe ou coordonnée dans les situations d'urgence de grande ampleur</li> <li>• Impact et crédibilité accrus, meilleure portée auprès des publics cibles</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cadre pour la communication dans les situations d'urgence de grande ampleur</li> </ul>	<p>Les mécanismes prévus dans le cadre pour la communication seront mis à l'essai dans les principales situations d'urgence de grande ampleur tout au long de 2016 et de 2017.</p>
<p>Les départements de la communication du CICR, de la Fédération internationale et des Sociétés nationales participantes élaborent des outils conjoints de communication dans les situations d'urgence de grande ampleur, notamment en ce qui concerne la préparation.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacité accrue des composantes du Mouvement d'assurer une communication publique conjointe ou coordonnée dans les situations d'urgence de grande ampleur</li> <li>• Impact et crédibilité accrus, meilleure portée auprès des publics cibles</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Portail d'échange d'informations</li> <li>• Liste de contrôle des produits de la communication</li> <li>• Modèle de stratégie de communication du Mouvement</li> <li>• Procédures opérationnelles normalisées</li> <li>• Lignes directrices relatives</li> </ul>	<p>Concept et caractéristiques du portail d'échange d'informations définis d'ici fin 2016, portail créé en 2017</p> <p>Liste de contrôle, modèle, lignes directrices et procédures opérationnelles normalisées disponibles d'ici fin 2016 et appliqués d'ici fin 2017</p>

		aux relations avec les communautés	
Le CICR, la Fédération internationale et les Sociétés nationales ayant des capacités disponibles examinent la possibilité de mettre en place une capacité conjointe de déploiement rapide et une fonction de coordination au sein du Mouvement dans le cadre des situations d'urgence.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Capacité accrue des partenaires du Mouvement de renforcer l'image et le positionnement du Mouvement par la communication tout en préservant l'identité et les intérêts propres de chaque composante</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Capacité conjointe de déploiement rapide définie et prête à intervenir</li> <li>Dans l'intervalle, la capacité de déploiement rapide est coordonnée autant que possible dans les situations d'urgence de grande ampleur.</li> </ul>	Intégration des conclusions et recommandations dans le rapport au Conseil des Délégués de 2017
<b>Objectif 7 : Le Mouvement poursuit une approche cohérente et complémentaire en matière de mobilisation de ressources dans les situations d'urgence de grande ampleur.</b>			
Le CICR et la Fédération internationale élaborent plus en détail, testent et peaufinent le modèle d'« appel d'urgence coordonné du Mouvement » pour les situations d'urgence de grande ampleur futures, notamment en ce qui concerne les relations avec les donateurs et le compte rendu (dont le suivi de l'assistance bilatérale coordonnée).	<ul style="list-style-type: none"> <li>Appels coordonnés, complémentaires, synchronisés et non concurrentiels à l'interne dans les situations d'urgence de grande ampleur</li> <li>Sens plus développé de la responsabilité collective des opérations et de la redevabilité à l'égard des donateurs</li> <li>Davantage de fonds potentiellement alloués à l'intervention globale du Mouvement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Modèle d'appel d'urgence coordonné du Mouvement testé lors des prochaines situations d'urgence</li> <li>Enseignements tirés, modèle amélioré et adapté</li> </ul>	D'ici 2017, le modèle d'appel d'urgence coordonné du Mouvement est testé dans toutes les nouvelles situations d'urgence de grande ampleur.
Le CICR et la Fédération internationale, en consultation avec les Sociétés nationales, examinent plus avant la possibilité de lancer un appel international unique comprenant les objectifs, les activités et les budgets des autres composantes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Meilleure image de l'efficacité, de la cohérence et de la clarté de l'intervention du Mouvement</li> <li>Sens plus développé de la responsabilité collective concernant les opérations et la redevabilité à l'égard des donateurs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Modèle d'appel et exigences définies</li> <li>Modèle de protocole d'accord/modèle d'accord</li> </ul>	Modèle d'appel défini et modèle de protocole d'accord disponible d'ici fin 2016  Le modèle de protocole d'accord est testé en 2017

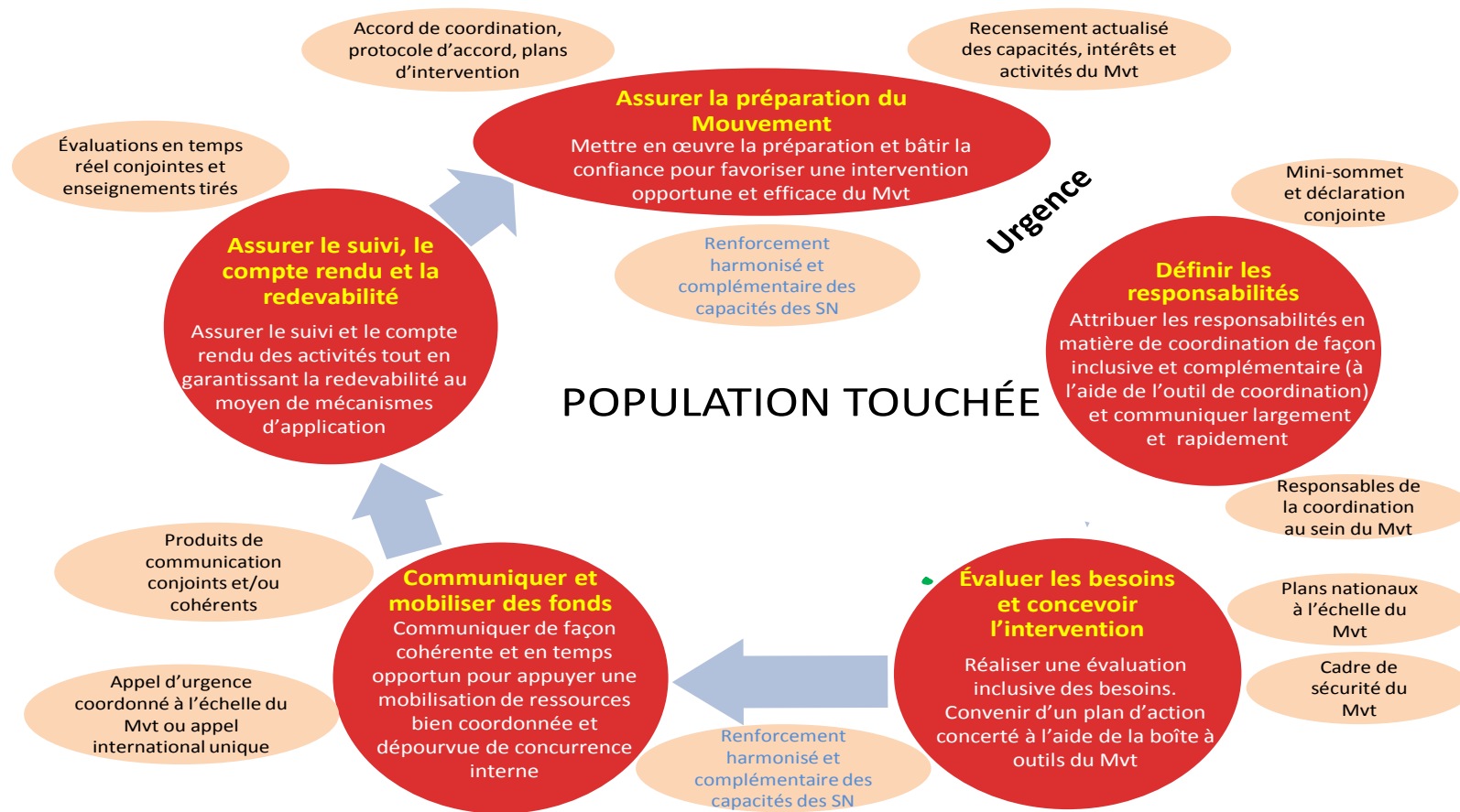
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Potentiel accru de levée de fonds</li> </ul>		
<p>Le CICR et la Fédération internationale, en consultation avec les Sociétés nationales, examinent la faisabilité des appels entièrement conjoints, notamment les difficultés et possibilités connexes, et les moyens de mieux aligner leurs systèmes respectifs.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Une intervention du Mouvement pleinement intégrée dans les situations d'urgence de grande ampleur</li> <li>• Meilleure image de la cohérence, de la clarté et de la pertinence de l'intervention du Mouvement</li> <li>• Potentiel encore accru de levée de fonds</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Difficultés et possibilités recensées</li> </ul>	<p>Intégration des recommandations dans le rapport au Conseil des Délégués de 2017</p>
<p><b>Objectif 8 : Intervention du Mouvement prévisible et garantissant la redevabilité à l'égard des donateurs, conformément aux règles et normes convenues</b></p>			
<p>Le CICR et la Fédération internationale, en consultation avec les Sociétés nationales, examinent les moyens d'améliorer la redevabilité et le respect des dispositions, notamment les éléments suivants :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a) Incitations à mettre en œuvre de bonnes pratiques de coordination</li> <li>b) Suivi et transparence accrus concernant l'application des règles et les cas de non-respect</li> <li>c) Mécanisme de règlement des différends/des conflits liés à la coordination au sein du Mouvement</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Priorité accrue donnée aux moyens d'assurer la redevabilité concernant la coordination au sein du Mouvement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proposition formulée par un groupe de travail conjoint pour ce qui est des moyens à l'échelle du Mouvement d'améliorer la redevabilité et le respect des dispositions</li> </ul>	<p>Intégration des moyens d'améliorer la redevabilité et le respect des dispositions dans le rapport au Conseil des Délégués de 2017</p>



**Annexe 2**

**Projet de cycle d'intervention du Mouvement**

**Annexe 2 : Cycle d'intervention du Mouvement**



## Annexe 3

### Projet d'outil relatif à la coordination des opérations au sein du Mouvement

L'outil ci-après peut servir de guide et de liste de contrôle pour toutes les composantes du Mouvement prévoyant d'engager une opération ou d'apporter leur contribution dans le cadre d'une intervention internationale menée par le Mouvement en raison d'un conflit, d'une crise ou d'une catastrophe. Cet outil organise les responsabilités énoncées dans l'Accord de Séville et les Mesures supplémentaires en neuf fonctions et s'efforce d'atteindre un équilibre entre des objectifs ambitieux et des objectifs pratiques. Les références tirées de l'Accord de Séville et des Mesures supplémentaires concernant chaque fonction figurent en annexe au présent document.

#### UTILISATION ET AVANTAGES

- Durant la préparation et la planification d'urgence, l'outil peut servir de modèle ou de liste de contrôle pour les domaines concernés et l'élaboration de protocoles d'accord ou d'accords préalables. Il peut déterminer le programme relatif au renforcement des capacités d'une Société nationale, permettre l'identification des ressources en matière de déploiement rapide, orienter l'élaboration de la stratégie et de la planification d'une Société nationale hôte et servir de base à la planification des activités du Mouvement dans le pays.
- Au début d'un conflit, d'une crise ou d'une catastrophe, il peut servir de liste de contrôle permettant aux acteurs du Mouvement de répartir les responsabilités de manière efficace et transparente. Il permet de s'assurer que toutes les fonctions ont été prises en compte et que la structure de l'opération du Mouvement qui a été convenue est efficace et adaptée au contexte.
- Durant la préparation comme durant une intervention d'urgence, il oriente la participation des partenaires du Mouvement et permet de s'assurer que leurs contributions sont complémentaires et coordonnées.
- Il peut également servir de base à l'élaboration future de conseils, d'outils et de mécanismes en matière de leadership et de coordination au sein du Mouvement.

#### LES NEUF RESPONSABILITÉS OPÉRATIONNELLES

L'outil organise les responsabilités opérationnelles définies dans l'Accord de Séville et les Mesures supplémentaires de la manière suivante :

1. *Analyser la situation, évaluer les besoins et définir les priorités et les objectifs généraux.*
2. *Élaborer une stratégie opérationnelle et un plan d'action.*
3. *Mettre en œuvre des actions coordonnées et complémentaires au sein du Mouvement.*
4. *Renforcer les capacités des Sociétés nationales.*
5. *Gérer la sécurité et la sûreté.*
6. *Maintenir les relations et les contacts opérationnels avec les autorités et les autres acteurs concernés.*
7. *Faire passer des messages forts et cohérents et parler d'une seule et même voix.*
8. *Mobiliser les ressources de manière efficace et concurrentielle.*
9. *Mettre en place un système de suivi et de compte rendu : tirer des enseignements de l'expérience et de la réflexion.*

La répartition des responsabilités opérationnelles peut être différente dans chaque contexte, suivant le type de situation, l'étendue des besoins, l'ampleur et la portée des opérations menées par les acteurs extérieurs au Mouvement, ainsi que les capacités et la disponibilité des composantes du Mouvement. Différentes configurations sont possibles : une seule composante du Mouvement peut être responsable d'une fonction donnée tandis que les

compétences ou les capacités d'intervention sont « prises en charge » ou soutenues par d'autres partenaires, ou sont déléguées dans le cadre d'un rôle directeur général ; ou un groupe de composantes du Mouvement peut se partager les responsabilités découlant d'une fonction donnée. Il s'agira de déterminer dans chaque situation laquelle de ces solutions est la plus appropriée et la plus efficace. En d'autres termes, l'outil proposé dans le présent document doit être adapté au contexte propre à chaque situation.

## CE QU'INCLUT L'OUTIL RELATIF À LA COORDINATION DES OPÉRATIONS AU SEIN DU MOUVEMENT

L'outil relatif à la coordination des opérations au sein du Mouvement aborde les neuf domaines opérationnels énoncés ci-dessus et met en évidence les éléments spécifiques que le Mouvement doit prendre en compte pour chaque fonction :

- **Responsabilité opérationnelle** : cette section décrit la responsabilité opérationnelle pour laquelle les composantes du Mouvement feront preuve d'un engagement commun.
- **Le(s) résultat(s) attendu(s)** : il s'agit des résultats escomptés de la mise en œuvre de chacune des responsabilités opérationnelles. Ces résultats constituent la réponse à la question « *qu'apporterait la mise en œuvre de cette responsabilité opérationnelle ?* »
- **Le(s) résultat(s) et les tâches prévus** : cette section met en avant ce que le Mouvement doit faire pour obtenir les résultats attendus et assumer sa responsabilité opérationnelle.
- **La répartition des responsabilités** : cette section pose des questions ouvertes afin de permettre aux composantes d'adapter l'outil à leur contexte. Dans le cas des responsabilités opérationnelles nouvelles pour le Mouvement, des recommandations remplacent les questions.
- **Le suivi et l'évaluation des résultats pour une redevabilité renforcée** : cette section fournit des indications sur la façon dont chaque fonction renforce la redevabilité du Mouvement.

*Cet avant-projet vise dans les grandes lignes à atteindre un équilibre entre des objectifs ambitieux et des objectifs qui restent réalisables. Les références tirées de l'Accord de Séville et des Mesures supplémentaires concernant chaque fonction figurent à l'annexe II.*

## OUTIL RELATIF À LA COORDINATION AU SEIN DU MOUVEMENT

1. Analyser la situation, évaluer les besoins et définir les priorités et les objectifs généraux.	
Résultat(s) attendu(s) (aboutissements)	Résultat(s) et tâches prévus (actions)
<p><b>Le Mouvement a répondu à grande échelle aux besoins humanitaires identifiés.</b></p> <p><b>Les opérations du Mouvement ont été adaptées à l'évolution de la situation et des besoins.</b></p> <p><b>Les parties prenantes (internes et externes) ont compris l'analyse, l'évaluation et les activités prévues/menées par le Mouvement.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le conflit/la crise/la catastrophe a été identifié(e) et le soutien du Mouvement international a été mobilisé selon les besoins et en tenant compte des accords préalables et des modalités relatives à la coordination au sein du Mouvement.</li> <li>• Des équipes d'évaluation multisectorielle sur le terrain (FACT, unité à déploiement rapide, etc.) ont été désignées et mises en place, bénéficiant de l'accès nécessaire et sont acceptées.</li> <li>• Une analyse de l'environnement politique, socio-économique et humanitaire a été réalisée.</li> <li>• Les priorités et les objectifs généraux découlant de l'analyse et des évaluations ont été définis et reflètent une conception commune.</li> <li>• Les évaluations, l'analyse et les priorités/objectifs généraux ont été communiqués aux acteurs concernés/intéressés du Mouvement et aux parties prenantes externes.</li> </ul>
Répartition des responsabilités (questions-guides)	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existe-t-il un <b>accord préalable</b> ou un <b>protocole d'accord</b> ?</li> <li>• Est-on dans une situation de conflit ? De catastrophe naturelle ? Ou d'urgence complexe ?</li> <li>• Qui a <b>accès</b> aux régions/populations touchées ? Qui est suffisamment <b>accepté</b> pour accéder aux régions/populations touchées ?</li> <li>• Y a-t-il des contraintes (liées notamment à des questions d'accès, d'acceptation et de légitimité) ?</li> <li>• Existe-t-il un accord entre les composantes du Mouvement sur le terrain visant à mettre en place un processus conjoint d'évaluation et de définition des objectifs ?</li> <li>• Quels seraient les différents modèles de participation des composantes à des équipes conjointes d'évaluation et à la définition commune des objectifs ?             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Équipes conjointes ?</li> <li>○ Répartition géographique ?</li> <li>○ Répartition sectorielle ?</li> </ul> </li> <li>• Quel est le mandat de la Société nationale auprès des autorités de son pays ?</li> <li>• Quelles sont l'<b>ampleur</b> des besoins, la <b>portée</b> des évaluations et l'<b>étendue</b> du soutien du Mouvement international ?</li> <li>• Qui dispose <b>des capacités les plus appropriées</b> au sein du Mouvement (aux niveaux national, régional et international ; capacités en matière d'évaluation ainsi que méthodologie et outils).             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Des équipes d'évaluation et de coordination sur le terrain (FACT) ou des</li> </ul> </li> </ul>	

<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Unités à déploiement rapide (RDU) ont-elles été déployées ?</li> <li>○ En <b>combien de temps</b> les capacités peuvent-elles être mobilisées ?</li> <li>● Que font et ont prévu de faire <b>les acteurs externes</b> ? Quels sont les mécanismes de coordination et de communication avec ces acteurs à ce stade de l'opération ? <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Par exemple, le système de groupes sectoriels a-t-il été activé ?</li> </ul> </li> <li>● Comment les évaluations <b>récurrentes de suivi</b> / le suivi <b>en cours</b> seront-ils gérés et dotés des ressources nécessaires ?</li> <li>● Comment <b>mobiliser les moyens nécessaires</b> à cette fonction ?</li> </ul>
<b>Suivi et évaluation des résultats pour une redevabilité renforcée</b>
<p>L'investissement dans cette fonction constitue le fondement de l'action humanitaire du Mouvement – dont il étaye la redevabilité. La redevabilité portera sur <b>la qualité, l'intégration et la rapidité des analyses et des évaluations réalisées</b>, la définition des priorités et des objectifs généraux, le suivi continu des priorités et des objectifs et leur adaptation permanente à l'évolution d'une situation.</p>
<b>Guides, outils et mécanismes disponibles au sein du Mouvement</b>
<p>Se référer à la Boîte à outils du groupe de discussion thématique 2.</p>

## 2. Élaborer une stratégie opérationnelle et un plan d'action.

Résultat(s) attendu(s) (aboutissements)	Résultat(s) et tâches prévus (actions)
<p><b>Grâce à un processus inclusif, les composantes de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge ont mis en place une intervention en adéquation avec la stratégie opérationnelle et la mission du Mouvement.</b></p> <p><b>Les acteurs du Mouvement se sont partagé de manière efficace les responsabilités en matière de coordination et ont rendu compte de leur mise en œuvre.</b></p> <p><b>Des mécanismes ont permis de coordonner au niveau régional les interventions mises en place par le Mouvement en raison d'un conflit, d'une crise ou d'une catastrophe dont les conséquences touchent les pays voisins.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Les acteurs du Mouvement (« mini-sommet ») ont élaboré ensemble, au niveau local/de manière virtuelle, puis adopté une stratégie opérationnelle fondée sur les priorités et les objectifs généraux, y compris un plan d'action clair et des échéances pour la réalisation d'examens périodiques.</li> <li>● Les fonctions de coordination ont été réparties en fonction des capacités confirmées et ces décisions ont été documentées et communiquées.</li> <li>● Des protocoles d'accord entre les composantes clés du Mouvement ont été élaborés afin de définir la répartition des fonctions de coordination.</li> <li>● Une répartition appropriée des capacités/ressources du Mouvement a été garantie dans la mise en œuvre de la stratégie.</li> <li>● La valeur ajoutée de chaque composante est mise à profit et la force du Mouvement à long terme est consolidée.</li> <li>● La stratégie et le plan d'action ont été communiqués aux acteurs du Mouvement et aux parties prenantes concernées.</li> </ul>
<b>Répartition des responsabilités (questions-guides)</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Des <b>protocoles d'accord</b> ont-ils été élaborés <b>au préalable</b> ? Sont-ils encore</li> </ul>	

**applicables ?**

- Est-on dans une situation de conflit ? Ou de catastrophe naturelle ? Ou les deux ?
- Comment garantir **la participation à l'élaboration** du plan/de la stratégie ?
- **Des évaluations des capacités** des composantes du Mouvement sont-elles disponibles ?
- Quelles composantes du Mouvement ont les capacités nécessaires pour **assumer la responsabilité** de telle ou telle **fonction opérationnelle** ?
- La Société nationale a-t-elle un mandat des autorités de son pays ?
- Peut-on définir des responsabilités partagées ou communes ?
- Quelles composantes du Mouvement sont présentes ou actives dans le pays ?
- Quels sont les aspects de l'opération qui sont inclus dans le plan ou les objectifs stratégiques à long terme de la Société nationale ?
- Quelles sont les autres composantes du Mouvement qui ont développé des compétences spécifiques à un secteur ou à une région ?
- Quelles phases de **transition** peuvent être prévues (déploiement rapide, équipes d'intervention, relèvement, changement de leadership au sein du Mouvement) ? Selon quel(s) **délai(s)** ?
- Comment **mobiliser de manière durable** les moyens nécessaires à cette fonction (processus + suivi) ?

**Suivi et évaluation des résultats pour une redevabilité renforcée**

Si toutes les composantes du Mouvement s'accordent sur la mise en œuvre d'une stratégie commune, cela favorisera une redevabilité mutuelle et renforcera l'image d'un Mouvement unique.

**Guides, outils et mécanismes disponibles au sein du Mouvement**

Se référer à la Boîte à outils du groupe de discussion thématique 2.

**3. Mettre en œuvre des actions coordonnées et complémentaires au sein du Mouvement.****Résultat(s) attendu(s)**  
(aboutissements)

**Les acteurs du Mouvement ont optimisé la coordination opérationnelle et technique et renforcé son efficacité grâce au cadre de coordination.**

**Les acteurs du Mouvement ont veillé à ce que leurs activités humanitaires soient bien coordonnées avec celles d'autres acteurs locaux, nationaux et internationaux.**

**Le Mouvement a communiqué les informations nécessaires aux parties prenantes concernées par le biais de canaux de communication appropriés.**

**Résultat(s) et tâches prévus (actions)**

- Des organes et des instances de coordination appropriés sont mis en place et dotés des moyens nécessaires pour assurer la coordination opérationnelle et technique au sein du Mouvement.
- Un mécanisme efficace et rationnel de coordination des opérations du Mouvement et des opérations d'autres acteurs est mis en place et doté des moyens nécessaires.
- Des mécanismes de gestion de l'information et de compte rendu sur les opérations du Mouvement sont mis en place.
- La mise en œuvre collective fait l'objet d'un suivi et d'adaptations afin de contrôler l'évolution de la réalisation de la stratégie et du plan d'action.



### Répartition des responsabilités (questions-guides)

- Quels sont les mécanismes de coordination déjà en place ?
- Quels **types et niveaux de coordination sont nécessaires au sein du Mouvement** pour mettre en œuvre la stratégie et le plan d'action (niveaux local, national, régional, international ? Coordination technique/sectorielle ou générale, sécurité, sensibilisation, etc.) ? Et comment fonctionnera la coordination entre ces niveaux ?
- Quels sont les enseignements tirés des mécanismes de coordination mis en place dans des opérations similaires ?
- Combien y a-t-il d'acteurs sur le terrain ?
- Quels sont les **mécanismes de coordination des autres parties prenantes** ? Comment le Mouvement sera-t-il **représenté à tous les niveaux de la coordination externe** ?
- Qui dispose des **capacités de coordination les plus appropriées** au sein du Mouvement (coordonnateurs, spécialistes techniques, ressources humaines, gestion et communication des informations) ?
- Comment **mobiliser de manière durable** les moyens nécessaires à cette fonction (coordination + communication des informations) ?

### Suivi et évaluation des résultats pour une redevabilité renforcée

Aspects liés à la redevabilité interne et externe. Au niveau interne, cette fonction concrétise la redevabilité en garantissant que toutes les composantes du Mouvement travaillent de manière efficace. Au niveau externe, le Mouvement veille à ce que ses activités soient complémentaires de celles de tous les autres acteurs, afin d'accroître l'efficacité de l'action humanitaire dans son ensemble.

### Guides, outils et mécanismes disponibles au sein du Mouvement

Se référer à la Boîte à outils du groupe de discussion thématique 2.

## 4. Renforcer les capacités des Sociétés nationales.

Résultat(s) attendu(s) (aboutissements)	Résultat(s) et tâches prévus (actions)
<p><b>La Société nationale a dirigé son processus de développement et est en mesure de jouer durablement son rôle dans le pays.</b></p> <p><b>Les capacités de la Société nationale ont été renforcées par le biais d'un développement organisationnel éclairé et transparent/un investissement dans le développement des capacités et du soutien des composantes du Mouvement</b> (voir le modèle relatif à un développement organisationnel durable dans les situations d'urgence).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La Société nationale hôte a évalué ses capacités au regard de celles des « Sociétés nationales qui fonctionnent bien », des résultats de l'ECCO (Évaluation et certification des capacités organisationnelles), du Cadre pour un accès plus sûr, etc.</li> <li>• La Société nationale a élaboré ses politiques et ses plans de développement en consultation avec les composantes du Mouvement concernées.</li> <li>• La coordination des actions du Mouvement visant à contribuer à la stratégie de développement organisationnel de la Société nationale hôte a garanti un renforcement durable de la Société nationale hôte.</li> <li>• La Société nationale hôte et les partenaires ont respecté les normes et les directives relatives à l'élaboration et à la planification des programmes.</li> </ul>



<b>Répartition des responsabilités (questions-guides)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Le rôle de la Société nationale dans le pays</b> lors d'un conflit, d'une crise ou d'une catastrophe a-t-il été <b>défini au niveau national</b> ?</li> <li>• La Société nationale a-t-elle une <b>stratégie</b> ? Celle-ci inclut-elle un <b>plan d'urgence</b> relatif aux conflits, aux crises ou aux catastrophes de grande ampleur ? Si <b>oui</b>, quelles sont les activités prévues par le Mouvement pour soutenir cette stratégie ? Si <b>non</b>, comment le Mouvement peut-il contribuer à la mise en place sans délai d'une stratégie ?</li> <li>• Quelles composantes du Mouvement ont <b>des accords en cours avec</b> la Société nationale ou la <b>soutiennent actuellement</b> dans son pays ?</li> <li>• De quelle manière telle ou telle composante du Mouvement a-t-elle <b>prévu</b> de soutenir la Société nationale ?</li> <li>• Le plan relatif au développement organisationnel prévoit-il des <b>stratégies durables</b>, y compris en matière de mobilisation de ressources ?</li> </ul>
<b>Suivi et évaluation des résultats pour une redevabilité renforcée</b>
<p>Les dirigeants de la Société nationale sont responsables du développement de celle-ci, lequel est fondé sur l'évaluation des besoins et des capacités et défini dans le plan stratégique de la Société ; celle-ci doit donc rendre des comptes à ses membres et à l'équipe de gouvernance. C'est à la Société nationale dont elles soutiennent le renforcement des capacités que les composantes du Mouvement doivent, en dernier ressort, rendre des comptes.</p>
<b>Guides, outils et mécanismes disponibles au sein du Mouvement</b>
Se référer à la Boîte à outils du groupe de discussion thématique 2.

## 5. Gérer la sécurité et la sûreté

Résultat(s) attendu(s) (aboutissements)	Résultat(s) et tâches prévu (actions)
<p><b>Les composantes du Mouvement ont harmonisé leurs approches et leurs cadres respectifs en matière de sécurité et veillé à ce que la protection des employés et des volontaires ainsi qu'un accès sûr aux volontaires soient assurés.</b></p> <p><b>Changement : si les composantes du Mouvement sont convenues d'un cadre commun de la gestion de la sécurité, chacune a assumé ses responsabilités respectives en la matière.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Différents règlements et cadres relatifs à la sécurité sont analysés et harmonisés le cas échéant.</li> <li>• La complémentarité et la cohérence des différents systèmes de sécurité sont garanties.</li> <li>• Les différences éventuelles entre les activités et les approches liées à la gestion des risques sont mises en évidence.</li> <li>• Chaque composante connaît le rôle qu'elle doit jouer à l'égard de son personnel et des autres composantes en ce qui concerne : la collecte continue d'informations ; les mises à jour régulières et/ou la modification des procédures et des règlements en matière de sécurité ; la présentation des instructions de sécurité aux employés lors de leur prise de fonction ; la gestion des crises ; les plans</li> </ul>

	<p>d'urgence et d'évacuation ; etc.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les aspects relatifs au devoir de prudence et à la responsabilité juridique sont clarifiés.</li> <li>• Des formations portant sur la sécurité sont régulièrement dispensées aux employés et aux volontaires.</li> <li>• La liaison avec d'autres organes et professionnels qualifiés dans le domaine de la sécurité est assurée.</li> <li>• Dans le cas du changement mentionné ci-contre : <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Une approche et des activités communes de gestion des risques sont définies.</li> <li>○ Un système de sécurité commun est mis en place ; les procédures et les règlements sont communiqués à toutes les composantes du Mouvement ; et une ou plusieurs composantes sont chargées de superviser l'ensemble du système, le cas échéant.</li> </ul> </li> </ul>
--	--

#### Répartition des responsabilités (questions-guides)

- Est-on dans une situation de conflit ? De catastrophe naturelle ? Ou d'urgence complexe ?
- Qui a **accès**, p.ex. à certaines zones géographiques, aux interlocuteurs concernés, pour évaluer la situation en matière de sécurité et mener des négociations ?
- Toutes les composantes du Mouvement bénéficient-elles du **même degré d'acceptation** de la part des parties prenantes ? Certaines composantes bénéficient-elles d'un accès ou d'une légitimité convenus ?
- Quel est le statut juridique des différentes composantes dans le pays et de quels privilèges et immunités bénéficient-elles ?
- Qui a les **capacités les plus appropriées en matière de sécurité** au sein du Mouvement ?
- Comment le Mouvement va-t-il **coordonner** ses efforts en matière de sécurité **au niveau interne** ?
- Comment le cadre de sécurité du Mouvement sera-t-il relié aux cadres de sécurité des **parties prenantes externes** et comment les complètera-t-il ?
- Qui est en mesure de fournir **des formations et un soutien matériel** aux composantes du Mouvement qui en ont besoin ?
- Comment les informations relatives à la sécurité seront-elles **collectées et communiquées** ? Quelles informations sont confidentielles et lesquelles ne le sont pas ?
- Dans quels domaines y a-t-il des enjeux liés à la sécurité ? Dangers, santé, accidents, etc.
- Comment **mobiliser durablement** les ressources liées à la sécurité, celle-ci constituant une priorité pour le Mouvement ?

### Suivi et évaluation des résultats pour une redevabilité renforcée

Assurer la sécurité implique une double redevabilité : les composantes sont tout d'abord tenues de respecter le cadre de sécurité général du Mouvement ; et, parallèlement, chaque composante est tenue de garantir la sécurité de ses employés et de ses volontaires. Pour garantir la sécurité opérationnelle, les composantes du Mouvement doivent travailler en collaboration afin de s'assurer que le système, les procédures et les règles sont adaptés à l'évolution des risques et des situations.

### Guides, outils et mécanismes disponibles au sein du Mouvement

Se référer à la Boîte à outils du groupe de discussion thématique 2.

## 6. Maintenir les relations et les contacts opérationnels avec les autorités et les autres acteurs concernés au sein et en dehors du contexte.

### Résultat(s) attendu(s) (aboutissements)

**Le Mouvement a établi et/ou maintenu des relations et des contacts avec des acteurs étatiques et non étatiques, ce qui lui a permis de renforcer l'acceptation et l'accès dont il bénéficie et de mettre en œuvre sa stratégie opérationnelle et sa mission.**

### Résultat(s) et tâches prévus (actions)

- Des contacts et des relations de travail ont été établis avec les autorités et les acteurs concernés.
- Un accès sûr et sécurisé a été négocié.
- Les résultats non confidentiels de ces réunions ont été communiqués aux composantes du Mouvement le cas échéant.
- Une analyse a été réalisée (cartographie des compétences).
- Un dialogue ciblé a été engagé avec les autorités et les acteurs concernés au sujet de l'accès humanitaire et de la protection des civils.
- Des liens ont été établis avec la gestion de la sécurité.

### Répartition des responsabilités (questions-guides)

- Est-on dans une situation de conflit ? De catastrophe naturelle ? Ou d'urgence complexe ?
- Quelles sont les **implications** de la définition du contexte qui détermineront quelles composantes du Mouvement peuvent/devraient établir tel ou tel contact ?
- Quels sont les mécanismes de coordination et de contact déjà en place ou devant être mis en place ?
- Quelles composantes du Mouvement sont les mieux placées pour superviser les différents mécanismes de coordination externe existants ou pour représenter le Mouvement dans ces mécanismes ?
- Quels sont les **possibilités** ou les **risques** découlant de la mise en place de ces relations pour le Mouvement et/ou les différentes composantes ?
- Quelles sont les exigences du Mouvement à l'égard de ces relations/sa représentation (concernant l'accès, la sécurité, les accords opérationnels, les aspects liés au statut juridique, les lignes directrices IDRL, etc.) ?
- Qui dispose des **capacités les plus appropriées** au sein du Mouvement ?
- Comment le Mouvement va-t-il **coordonner** sa représentation et ses efforts de

<p>négociation <b>au niveau interne</b> ?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comment les informations relatives à ces contacts seront-elles <b>collectées et communiquées</b> ? Quelles informations sont confidentielles et lesquelles ne le sont pas ?</li> <li>• Qui dispose de l'<b>accès</b> et de la légitimité nécessaires (sur le plan géographique ou concernant les interlocuteurs) pour nouer ces relations et ces contacts ? Toutes les composantes du Mouvement bénéficient-elles du <b>même degré d'acceptation</b> de la part des parties prenantes ?</li> </ul>
<b>Suivi et évaluation des résultats pour une redevabilité renforcée</b>
<p>Cette fonction opérationnelle implique une double redevabilité : la responsabilité ou le mandat de maintenir les relations opérationnelles avec les acteurs étatiques et non étatiques ; et la responsabilité ou le mandat, pour les composantes du Mouvement, de maintenir ces relations/contacts pour le compte d'autres composantes du Mouvement.</p>
<b>Guides, outils et mécanismes disponibles au sein du Mouvement</b>
<p>Se référer à la Boîte à outils du groupe de discussion thématique 2.</p>

**7. Faire connaître les opérations de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge et mettre en avant les qualifications/valeurs humanitaires du Mouvement en faisant passer des messages forts et cohérents et en parlant d'une seule et même voix.**

Résultat(s) attendu(s) (aboutissements)	Résultat(s) et tâches prévus (actions)
<p><b>Le Mouvement a accru de manière sensible et efficace sa visibilité médiatique, il s'est présenté comme un primo-intervenant crédible et digne de confiance dans les situations de crise, il a accru la connaissance et la prise de conscience des opérations de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge et leur a attiré un soutien avant la survenue ou dès le début d'une catastrophe.</b></p> <p><b>Le Mouvement a renforcé sa position vis-à-vis des acteurs humanitaires externes et a fait entendre sa voix afin de mobiliser les individus et les partenaires.</b></p> <p><b>Le Mouvement a encouragé avec succès les parties prenantes à effectuer certains changements opérationnels, stratégiques et politiques afin d'améliorer les conditions relatives aux interventions du Mouvement ainsi que l'accès aux bénéficiaires.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Des activités coordonnées en matière de communication d'urgence ont été planifiées et intégrées dans les plans opérationnels d'urgence du Mouvement à tous les niveaux (Sociétés nationales, Fédération, CICR).</li> <li>• Les responsables de la communication au sein du Mouvement répondent rapidement aux besoins urgents en matière de communication et aux demandes d'information d'acteurs faisant partie ou non du Mouvement (grand public, communautés touchées, les donateurs, gouvernements, composantes du Mouvement) avant la survenue ou dès le début d'une catastrophe ou d'une crise.</li> <li>• Les capacités de déploiement rapide en matière de communication ont été définies de manière coordonnée au début de la situation d'urgence afin de garantir la mise en place d'activités de communication aux niveaux local et mondial.</li> <li>• Une liste de contrôle des résultats attendus des activités de communication menées par les composantes du Mouvement pour faire connaître efficacement les opérations du Mouvement dès le début et tout au long</li> </ul>

	<p>d'une crise majeure a été établie d'un commun accord.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Une stratégie de communication commune a été convenue et élaborée dans le cadre de la stratégie opérationnelle du Mouvement ; elle met l'accent sur le positionnement du Mouvement afin de mieux faire entendre la voix collective, d'optimiser la mobilisation des ressources et de sensibiliser les individus à la cause des populations touchées.</li><li>• Des produits communs ainsi que des activités coordonnées ou conjointes ont été mis au point le cas échéant, afin de parler d'une voix forte et unie.</li><li>• Une plateforme commune a été mise en place afin de partager au niveau interne les informations essentielles ainsi que les outils et les produits de communication et de sensibilisation, en vue de mener des activités coordonnées de communication et de sensibilisation le cas échéant.</li><li>• Des mécanismes transparents de communication, de retour d'information et de dépôt de plaintes ont été établis, afin d'encourager les individus touchés par une crise à faire part de leurs préoccupations et de leurs questions concernant leur situation et l'assistance fournie ; ces préoccupations et ces questions font l'objet d'une réponse et d'un suivi appropriés des acteurs du Mouvement.</li><li>• Grâce à l'utilisation stratégique des médias publics et sociaux, le dialogue avec les populations touchées par une crise a été renforcé et l'attention des parties prenantes concernées est attirée sur les positions du Mouvement concernant certains enjeux clés (p.ex. les besoins non satisfaits et les droits des personnes touchées par une catastrophe ou exposées à des risques de catastrophe, ou les obstacles aux interventions du Mouvement).</li><li>• Les avancées dans la réalisation des objectifs prévus font l'objet d'un suivi et de comptes rendus.</li><li>• Les résultats font l'objet d'un suivi et d'évaluations, et la stratégie est adaptée en fonction des résultats et de l'évolution du contexte.</li><li>•</li></ul>
--	---

<b>Répartition des responsabilités (questions-guides)</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existe-t-il un <b>accord préalable ou un protocole d'accord</b> et, si oui, couvre-t-il les aspects relatifs à la communication ?</li> <li>• Quel est le <b>contexte</b> de l'intervention menée par le Mouvement (crise, conflit, catastrophe, autre) ?</li> <li>• Quelles sont les <b>implications</b> de la définition du contexte qui détermineront quelles composantes du Mouvement peuvent/devraient diriger cette fonction ?</li> <li>• En <b>combien de temps</b> les capacités peuvent-elles être mobilisées ?</li> <li>• Qui dispose des <b>capacités les plus appropriées</b> au sein du Mouvement ?</li> <li>• Qui est en mesure de fournir <b>des formations ou un soutien matériel</b> aux composantes du Mouvement qui en ont besoin ?</li> <li>• Toutes les composantes du Mouvement bénéficient-elles du <b>même degré d'acceptation</b> de la part des parties prenantes ?</li> <li>• Comment <b>mobiliser durablement</b> les moyens nécessaires à cette fonction ?</li> </ul>	
<b>Suivi et évaluation des résultats pour une redevabilité renforcée</b>	
<p>Redevabilité sur les plans interne et externe. Sur le plan interne, cette fonction concrétise la redevabilité en protégeant et en renforçant la marque et le positionnement du Mouvement, et en faisant progresser le programme de diplomatie humanitaire des Sociétés nationales en faveur des populations vulnérables. Elle permet également de soutenir la réalisation des objectifs opérationnels grâce à une meilleure information du public et de réaliser notre potentiel collectif en matière de collecte de fonds.</p> <p>Sur le plan externe, une communication claire, transparente et cohérente permettra de renforcer la redevabilité du Mouvement à l'égard du grand public, des donateurs/des sympathisants, des organisations partenaires et des populations touchées, ce qui favorisera une meilleure compréhension des actions du Mouvement et renforcera la confiance accordée au Mouvement, la crédibilité de celui-ci et par conséquent sa marque.</p>	
<b>Guides, outils et mécanismes disponibles au sein du Mouvement</b>	
Se référer à la Boîte à outils du groupe de discussion thématique 2.	

<b>8. Mobiliser les ressources de manière efficace et concurrentielle au sein du Mouvement.</b>	
<b>Résultat(s) attendu(s)</b> (aboutissements)	<b>Résultat(s) et tâches prévus (actions)</b>
<p><b>Davantage de cohérence et de clarté pour les donateurs concernant les opérations du Mouvement.</b></p> <p><b>Des taux accrus de financement et de couverture des appels coordonnés/ globaux du Mouvement.</b></p> <p><b>Les solutions les plus efficaces sont apportées aux bénéficiaires</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dans les 48 heures suivant la survenue d'une situation d'urgence, se mettre d'accord sur le lancement d'appels coordonnés et prévoir une déclaration commune définissant les rôles et les responsabilités, l'identification coordonnée des besoins convenus et la mise en place de plans d'action complémentaires.</li> <li>• Lancer un appel international ou lancer de façon synchronisée plusieurs appels coordonnés et complémentaires.</li> </ul>



<p><b>dans les meilleurs délais, car toutes les composantes du Mouvement (Fédération, CICR, Société nationale hôte) travaillent ensemble à la réalisation de leur objectif commun.</b></p>	
<p><b>Répartition des responsabilités (questions-guides)</b></p>	
<p><i>[LES QUESTIONS-GUIDES SONT EN COURS D'ÉLABORATION]</i></p> <p>Lorsqu'un appel international est lancé, l'institution directrice, désignée sur la base des recommandations du groupe de discussion thématique 1, assume la responsabilité de la mise en place d'un système transparent de redevabilité au sujet des interventions du Mouvement (cet aspect est étroitement lié aux points 1 à 3 et au point 9).</p> <p>Recommandation en cas de changement : il faudra élaborer des outils standard et harmoniser les systèmes financier et de communication des informations (voir également le point 9).</p>	
<p><b>Suivi et évaluation des résultats pour une redevabilité renforcée</b></p>	
<p>Cette fonction vise à améliorer la redevabilité du Mouvement à l'égard des donateurs et des bénéficiaires.</p> <p>L'organisation chargée de lancer l'appel du Mouvement prendra en compte les objectifs, les activités et le budget de l'autre composante internationale et mettra en place un système transparent afin de garantir la redevabilité au sujet de l'intervention du Mouvement.</p> <p>Lorsque des composantes du Mouvement prévoient de lancer des appels d'urgence distincts, chacune d'entre elles doit s'assurer que son appel est coordonné avec ceux des autres composantes. Dans l'idéal, tous les appels doivent être lancés en même temps. Chaque composante du Mouvement doit rendre compte de l'appel qu'elle a lancé, du plan et du budget opérationnels, ainsi que des rapports descriptifs et financiers.</p>	
<p><b>Guides, outils et mécanismes disponibles au sein du Mouvement</b></p>	
<p>Se référer à la Boîte à outils du groupe de discussion thématique 2.</p>	

<p><b>9. Mettre en place un système de suivi et de compte rendu : tirer des enseignements de l'expérience et de la réflexion.</b></p>	
<p><b>Résultat(s) attendu(s)</b> (aboutissements)</p>	<p><b>Résultat(s) et tâches prévus (actions)</b></p>
<p><b>Le Mouvement a fait rapport sur les résultats et les effets collectifs de ses activités.</b></p> <p><b>Le Mouvement dans son ensemble tire des enseignements de l'expérience et est à même de justifier ses déclarations relatives à la qualité et au succès de son</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un cadre commun de résultats a été mis en place, qui est en adéquation avec la stratégie globale et les objectifs généraux.</li> <li>• Le suivi et l'évaluation régulière et planifiée des programmes/projets en cours ont été encouragés.</li> <li>• Les résultats ont été centralisés afin d'évaluer de manière conjointe l'impact de l'intervention du Mouvement dans le pays.</li> </ul>

<p><b>action.</b></p> <p><b>Le système de suivi, d'évaluation et de compte rendu a permis au Mouvement de simplifier le système de compte rendu aux donateurs tout en renforçant l'image d'un seul et unique Mouvement de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Une culture de l'apprentissage et de la redevabilité concernant les interventions du Mouvement et à l'échelle mondiale a été encouragée et favorisée.</li> <li>• Les plaintes sont traitées de manière équitable et adéquate et dans les meilleurs délais.</li> </ul>
<p><b>Répartition des responsabilités (questions-guides)</b></p>	
<p>[LES QUESTIONS-GUIDES SONT EN COURS D'ÉLABORATION]</p> <p>Recommandation en cas de changement : Le Mouvement devrait disposer d'un <b>système centralisé</b> pour assurer le suivi, réaliser des évaluations et rendre compte des activités de manière collective. Ce système commun serait géré par une équipe spécialisée et toutes les composantes du Mouvement agiraient conformément avec le cadre commun de résultats, garantissant un suivi et des comptes rendus réguliers et transparents et œuvrant collectivement à la réalisation d'évaluations et à l'identification des enseignements et des pratiques devant faire l'objet d'une réflexion globale.</p>	
<p><b>Suivi et évaluation des résultats pour une redevabilité renforcée</b></p>	
<p>Par sa nature, cette fonction relève de la redevabilité : elle permet de garantir la redevabilité à l'égard des bénéficiaires, du gouvernement hôte, des donateurs et des composantes participantes du Mouvement. Elle renforce la stratégie opérationnelle et les objectifs généraux définis par le Mouvement et garantit que les composantes du Mouvement rendent compte de la réalisation des priorités fixées d'un commun accord.</p>	
<p><b>Guides, outils et mécanismes disponibles au sein du Mouvement</b></p>	
<p>Se référer à la Boîte à outils du groupe de discussion thématique 2.</p>	

## RÉFÉRENCES TIRÉES DE L'ACCORD DE SÉVILLE ET DES MESURES SUPPLÉMENTAIRES CONCERNANT CHAQUE FONCTION

Fonctions de leadership/de coordination	Références tirées de l'Accord de Séville et des Mesures supplémentaires
<p><b>1. Analyser la situation, évaluer les besoins et définir les priorités et les objectifs généraux</b></p>	<p><b>Analyse</b> de l'environnement politique, socio-économique et humanitaire (MS 1.7)  <b>Évaluation</b> et recensement des besoins humanitaires (MS 1.7)            Définition des <b>objectifs généraux</b> de l'opération internationale de secours, et fixation des <b>priorités</b> (MS 1.7, AS 6.1)</p>
<p><b>2. Élaborer une stratégie opérationnelle et un plan d'action</b></p>	<p>Élaboration d'une <b>stratégie opérationnelle</b> pour une intervention du Mouvement conforme aux objectifs généraux et tenant compte des ressources disponibles (MS 1.7)            Élaboration du <b>plan d'action</b> défini en fonction des priorités de l'opération du Mouvement (MS 1.7)            Définition de <b>stratégies de mise en place (ou « d'entrée ») et de sortie</b> pour les programmes et activités des diverses composantes, y compris les dispositions à prendre pour la phase de transition (MS 1.7)            Encourager après la période d'urgence la réalisation et le développement de programmes <b>de reconstruction et de réhabilitation</b> (AS 6.1)            Il convient d'établir des <b>protocoles d'accord</b> concernant l'attribution des rôles et responsabilités au niveau national dès lors que plusieurs composantes du Mouvement sont à l'œuvre dans un pays, et ce afin de favoriser des pratiques opérationnelles cohérentes et une bonne compréhension des rôles et responsabilités déjà définis dans les Statuts du Mouvement et l'Accord de Séville (MS 3.1)            Partout où des <b>réseaux régionaux</b> de Sociétés nationales sont en place, éventuellement assortis d'accords de coopération préalablement négociés, ils devraient être <b>chargés de déployer des activités concourant à la réalisation des priorités et objectifs fixés pour une opération du Mouvement</b> (MS 4.7)</p>

<p><b>3. Mettre en œuvre des actions coordonnées et complémentaires au sein du Mouvement</b></p>	<p><b>Mieux répondre</b> aux besoins humanitaires, en tirant le meilleur parti des nombreuses ressources du Mouvement (Préambule de l'AS)</p> <p>Mettre en place <b>les mécanismes de consultation ou de coordination</b> appropriés avec les partenaires Croix-Rouge et Croissant-Rouge (AS 6.1)</p> <p>Afin de favoriser l'établissement d'un cadre cohérent pour la coordination de l'action du Mouvement, <b>les mécanismes mis en place doivent associer tous les partenaires faisant partie du Mouvement qui sont à l'œuvre dans un pays</b> (la Société nationale hôte, le CICR, la Fédération internationale et les Sociétés nationales déployant des activités internationales) (MS 2.2)</p> <p><b>Coordonner</b> les opérations internationales de secours de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge avec les activités humanitaires d'autres organisations internationales (gouvernementales ou non gouvernementales) lorsque cela est dans l'intérêt des victimes et conforme aux Principes fondamentaux (AS 6.1)</p>
<p><b>4. Renforcer les capacités des Sociétés nationales</b></p>	<p>L'article 7 de l'AS définit le <b>développement des Sociétés nationales</b>, en précisant que les Sociétés nationales hôtes sont responsables au premier chef de leur propre développement, lequel est fondé sur l'évaluation de leurs besoins et de leurs capacités.</p>
<p><b>5. Gérer la sécurité et la sûreté</b></p>	<p>Mise en place et maintien d'un <b>cadre permettant de gérer la sécurité</b> de toutes les composantes du Mouvement (MS 1.7 and AS 6.1.2)</p> <p>Adopter et faire appliquer toutes les mesures pouvant être nécessaires pour garantir dans toute la mesure du possible <b>la sécurité physique des personnes</b> engagées dans les opérations de secours sur le terrain (AS 6.1.2 c)</p>
<p><b>6. Maintenir les relations et les contacts opérationnels avec les autorités et les autres acteurs concernés au sein et en dehors du contexte</b></p>	<p>Gestion des <b>relations avec les autorités</b> en ce qui concerne l'opération internationale de secours (MS 1.7)</p>
<p><b>7. Faire connaître les opérations de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge et mettre en avant les qualifications/valeurs humanitaires du</b></p>	<p>Voir l'article 9 de l'AS</p>

<p><b>Mouvement en faisant passer des messages forts et cohérents et en parlant d'une seule et même voix</b></p>	
<p><b>8. Mobiliser les ressources de manière efficace et concurrentielle au sein du Mouvement</b></p>	<p>La coopération fonctionnelle entre le CICR, les Sociétés nationales et la Fédération s'applique en particulier aux aspects suivants de leurs activités internationales : f) la coordination de la recherche de fonds sur le plan international (AS 8.2 f)</p>
<p><b>9. Mettre en place un système de suivi et de compte rendu : tirer des enseignements de l'expérience et de la réflexion</b></p>	<p>S'assurer que les ressources mobilisées pour une opération internationale de secours sont gérées de façon judicieuse et efficace (AS 6.1)</p> <p><i>Note :</i>  <b>Le système défini par l'AS et les MS est trop restrictif :</b> les aspects relatifs à l'évaluation, à l'apprentissage et à la responsabilisation doivent être inclus.</p>

## RÉFÉRENCES TIRÉES DE L'ACCORD DE SÉVILLE ET DES MESURES SUPPLÉMENTAIRES CONCERNANT CHAQUE FONCTION

Fonctions de leadership/de coordination	Références tirées de l'Accord de Séville et des Mesures supplémentaires
<p><b>1. Analyser la situation, évaluer les besoins et définir les priorités et les objectifs généraux</b></p>	<p><b>Analyse</b> de l'environnement politique, socioéconomique et humanitaire (MS 1.7)  <b>Évaluation</b> et recensement des besoins humanitaires (MS 1.7)            Définition des <b>objectifs généraux</b> de l'opération internationale de secours, et fixation des <b>priorités</b> (MS 1.7, AS 6.1)</p>
<p><b>2. Élaborer une stratégie opérationnelle et un plan d'action</b></p>	<p>Élaboration d'une <b>stratégie opérationnelle</b> pour une intervention du Mouvement conforme aux objectifs généraux et tenant compte des ressources disponibles (MS 1.7)            Élaboration du <b>plan d'action</b> défini en fonction des priorités de l'opération du Mouvement (MS 1.7)            Définition de <b>stratégies de mise en place (ou « d'entrée ») et de sortie</b> pour les programmes et activités des diverses composantes, y compris les dispositions à prendre pour la phase de transition (MS 1.7)            Encourager après la période d'urgence la réalisation et le développement de programmes <b>de reconstruction et de réhabilitation</b> (AS 6.1)            Il convient d'établir des <b>protocoles d'accord</b> concernant l'attribution des rôles et responsabilités au niveau national dès lors que plusieurs composantes du Mouvement sont à l'œuvre dans un pays, et ce afin de favoriser des pratiques opérationnelles cohérentes et une bonne compréhension des rôles et responsabilités déjà définis dans les Statuts du Mouvement et l'Accord de Séville (MS 3.1)            Partout où des <b>réseaux régionaux</b> de Sociétés nationales sont en place, éventuellement assortis d'accords de coopération préalablement négociés, ils devraient être <b>chargés de déployer des activités concourant à la réalisation des priorités et objectifs fixés pour une opération du Mouvement</b> (MS 4.7)</p>



<p><b>3. Mettre en œuvre des actions coordonnées et complémentaires au sein du Mouvement</b></p>	<p><b>Mieux répondre</b> aux besoins humanitaires, en tirant le meilleur parti des nombreuses ressources du Mouvement (Préambule de l'AS)</p> <p>Mettre en place <b>les mécanismes de consultation ou de coordination</b> appropriés avec les partenaires Croix-Rouge et Croissant-Rouge (AS 6.1)</p> <p>Afin de favoriser l'établissement d'un cadre cohérent pour la coordination de l'action du Mouvement, <b>les mécanismes mis en place doivent associer tous les partenaires faisant partie du Mouvement qui sont à l'œuvre dans un pays</b> (la Société nationale hôte, le CICR, la Fédération internationale et les Sociétés nationales déployant des activités internationales) (MS 2.2)</p> <p><b>Coordonner</b> les opérations internationales de secours de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge avec les activités humanitaires d'autres organisations internationales (gouvernementales ou non gouvernementales) lorsque cela est dans l'intérêt des victimes et conforme aux Principes fondamentaux (AS 6.1)</p>
<p><b>4. Renforcer les capacités des Sociétés nationales</b></p>	<p>L'article 7 de l'AS définit le <b>développement des Sociétés nationales</b>, en précisant que les Sociétés nationales hôtes sont responsables au premier chef de leur propre développement, lequel est fondé sur l'évaluation de leurs besoins et de leurs capacités.</p>
<p><b>5. Gérer la sécurité et la sûreté</b></p>	<p>Mise en place et maintien d'un <b>cadre permettant de gérer la sécurité</b> de toutes les composantes du Mouvement (MS 1.7 and AS 6.1.2)</p> <p>Adopter et faire appliquer toutes les mesures pouvant être nécessaires pour garantir dans toute la mesure du possible <b>la sécurité physique des personnes</b> engagées dans les opérations de secours sur le terrain (AS 6.1.2 c)</p>
<p><b>6. Maintenir les relations et les contacts opérationnels avec les autorités et les autres acteurs concernés au sein et en dehors du contexte</b></p>	<p>Gestion des <b>relations avec les autorités</b> en ce qui concerne l'opération internationale de secours (MS 1.7)</p>
<p><b>7. Faire connaître les opérations de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge et mettre en avant les qualifications/valeurs humanitaires du</b></p>	<p>Voir l'article 9 de l'AS</p>

<p><b>Mouvement en faisant passer des messages forts et cohérents et en parlant d'une seule et même voix</b></p>	
<p><b>8. Mobiliser les ressources de manière efficace et concurrentielle au sein du Mouvement</b></p>	<p>La coopération fonctionnelle entre le CICR, les Sociétés nationales et la Fédération s'applique en particulier aux aspects suivants de leurs activités internationales : f) la coordination de la recherche de fonds sur le plan international (AS 8.2 f)</p>
<p><b>9. Mettre en place un système de suivi et de compte rendu : tirer des enseignements de l'expérience et de la réflexion</b></p>	<p>S'assurer que les ressources mobilisées pour une opération internationale de secours sont gérées de façon judicieuse et efficace (AS 6.1)</p> <p><i>Note :</i>  <b>Le système défini par l'AS et les MS est trop restrictif :</b> les aspects relatifs à l'évaluation, à l'apprentissage et à la responsabilisation doivent être inclus.</p>

## Annexe 4

## Projet de boîte à outils pour les opérations à l'échelle du Mouvement

**La boîte à outils pour les opérations à l'échelle du Mouvement**, qui couvrirait toutes les phases essentielles de la préparation à une catastrophe et de l'intervention d'urgence, offrirait aux équipes dans le pays différentes possibilités de favoriser une planification et une coordination à l'échelle du Mouvement adaptées au contexte. La boîte à outils comprendra dans un premier temps les outils clés du Mouvement qui ont été élaborés dans le cadre de processus collaboratifs et acceptés d'un commun accord. Des outils spécifiques, conçus par des composantes du Mouvement et jugés adaptés à une utilisation collective, seront intégrés à la boîte à outils jusqu'à ce que d'autres outils essentiels à l'échelle du Mouvement aient été ajustés, élaborés ou alignés. La boîte à outils sera constituée uniquement d'outils essentiels et d'un nombre limité de ressources, l'objectif n'étant pas de créer un répertoire de tous les outils pertinents dont disposent les composantes du Mouvement. Une fois prête, elle devra être largement diffusée et faire l'objet de formations (de préférence conjointes).

**Les éléments en caractères rouges dans le tableau doivent être révisés ou élaborés, les autres peuvent déjà être utilisés.**

Boîte à outils pour les opérations à l'échelle du Mouvement		
	Phase de préparation	Phase d'intervention d'urgence
<b>Documents de référence</b>	Statuts du Mouvement ; Statuts de la Fédération internationale ; Accord de Séville et ses mesures supplémentaires ; Principes et règles régissant l'assistance humanitaire de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge ; mandat et assise juridique de la Société nationale hôte ; sept Principes fondamentaux ; sept piliers de la sécurité	
<b>Mécanismes</b> <i>(structures et pratiques, systèmes et accords favorisant la coordination et la coopération au sein du Mouvement)</i>	<p>1) <b>Accord de coopération à l'échelle du Mouvement</b></p> <p>2) Protocole d'accord tripartite (avec annexe devant être signée par toutes les SN fournissant une assistance)</p> <p>3) Réunions de coordination des composantes présentes dans le pays, tenues à des fréquences différentes (plateforme – <i>dirigeants</i> ; coordination – <i>responsables des opérations</i> ; technique – <i>niveau opérationnel</i>)</p>	<p>1) Mini-sommet (12-24 heures) : présentiel ou en ligne – SN hôte, Fédération, CICR pour confirmer l'éventuel accord établi avant la catastrophe, bâtir une stratégie commune et définir les rôles et les responsabilités</p> <p>2) Téléconférence entre les composantes du Mouvement</p>
<b>Plans</b> <i>(rapports descriptifs et financiers pour rendre compte/mobiliser des ressources, évaluations, plans d'urgence, stratégies et cadres existants)</i>	<p>1. Plans d'urgence conjoints (y compris exercices de simulation à l'échelle du Mouvement)</p> <p>2. Plan stratégique de la SN</p> <p>3. Des SN bien préparées</p> <p>4. Plan de la SN pour un accès plus sûr</p>	<p>1) Déclaration conjointe (résultant du mini-sommet)</p> <p>2) Évaluations coordonnées/conjointes pour orienter la planification</p> <p>3) <b>Plateforme de communication à l'échelle du Mouvement</b></p> <p>4) Document descriptif commun</p> <p>5) Appels coordonnés</p> <p>6) Notes spéciales</p>

<p><b>Outils clés</b> (équipes mondiales d'intervention et équipement, normes, orientations, procédures)</p>	<p>1) Guide de l'utilisateur/note d'une page présentant la boîte à outils</p> <p>2) Modèles d'accord de coopération à l'échelle du Mouvement et de protocole d'accord tripartite</p> <p>3) Outil relatif à la coordination des opérations au sein du Mouvement</p> <p>4) Cadre de sécurité du Mouvement, Guide pour un accès plus sûr</p> <p>5) Orientations du Mouvement : relations entre les composantes du Mouvement et les forces militaires ; accords avec les partenaires externes</p> <p>6) Code de conduite pour le Mouvement et les ONG lors des opérations de secours en cas de catastrophe</p>	<p>1) Outil de coordination des opérations du Mouvement (si pas utilisé pendant la phase de préparation)</p> <p>2) Lignes directrices sur l'évaluation des besoins dans les situations d'urgence</p> <p>3) Lignes directrices sur les programmes de transferts monétaires</p> <p>4) Cadre opérationnel à l'échelle du Mouvement (modèle)</p> <p>5) 4 questions essentielles (modèle) – qui fait quoi, où et quand</p> <p>6) Plan d'action d'urgence (modèle)</p> <p>7) Outils mondiaux à déploiement rapide (mécanisme du CICR, ERU, FACT, chefs des opérations, RDRT)</p> <p>8) Tableau de mobilisation</p>
--	--	--