



TOUT LE MONDE COMPTE

Édition spéciale : examen à mi-parcours de la Stratégie 2030

octobre 2024

© Fédération internationale des Sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge, Genève, 2024

Toute partie de cette publication peut être citée, copiée, traduite dans d'autres langues ou adaptée pour répondre aux besoins locaux sans autorisation préalable de la Fédération internationale des Sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge à condition que la source soit clairement indiquée.

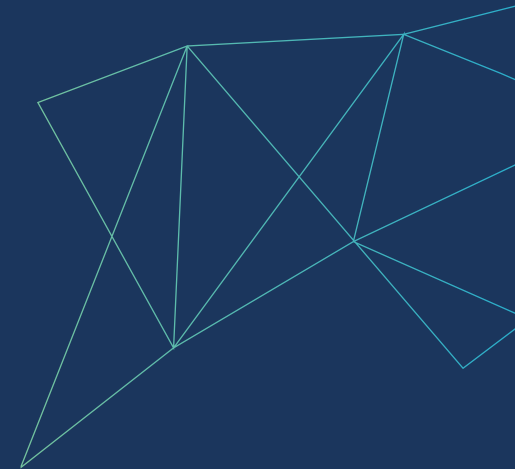
Nous contacter :

Les demandes de reproduction commerciale doivent être adressées au Secrétariat de la Fédération internationale :

Adresse : Fédération internationale, Chemin des Crêts 17, Petit-Saconnex, 1209 Genève, Suisse

Adresse postale : Case postale . 303, 1211 Genève 19, Suisse

T +41 (0)22 730 42 22 | **F** +41 (0)22 730 42 00 | **E** secretariat@ifrc.org | **W** [ifrc.org](https://www.ifrc.org)





TOUT LE MONDE COMPTE

Édition spéciale : examen à mi-parcours de la Stratégie 2030

REMERCIEMENTS

La Fédération internationale remercie l'ensemble des Sociétés nationales pour avoir contribué à la collecte de données à l'échelle de la Fédération au cours des 30 derniers mois.

Nous remercions vivement toutes les personnes qui ont contribué à l'élaboration du présent rapport pour leurs observations et leur soutien, et tout particulièrement :

Responsable de projet : Rania Alerksoussi

Sponsors du projet : Pascale Meige, Shaun Hazeldine

Auteur et statisticien principal : Stephen Powell

Analyste des données : Lara Amro

Recherche quantitative et qualitative : Haytham Alsoufi, Parima Davachi, Dirk Van Den Merkhof, Baldur Chin Man Kwan

Collecte de données et contrôle qualité : Équipe chargée des systèmes de données à l'échelle de la Fédération, Fédération internationale

La Fédération internationale remercie toutes les Sociétés nationales d'avoir transmis des données et des documents au moyen des principaux processus et plateformes de collecte de données à l'échelle de la Fédération, et d'avoir fait part de leurs idées et de leurs expériences à l'Académie Solférino.

Académie Solférino : Gintare Guze, Ben Holt, Heather Leson, Ben Ramalingan

Conception et mise en page : Hadley Kincade

Relecture et préparation du texte pour publication (version anglaise) : Alison Freebairn

Traduction et relecture (version française) : Corinne Leuenberger et Florence Marot

TABLE DES MATIÈRES

Abréviations	10
Avant-propos	11
Introduction	12
1	
Dans quelle mesure remplissons-nous nos objectifs ?	19
Questions clés	20
Portée globale des Sociétés nationales	21
Progrès accomplis au regard des cinq défis mondiaux de la <i>Stratégie 2030</i> : médianes et totaux	24
Les cinq défis mondiaux de la <i>Stratégie 2030</i> en détail	28
Principales conclusions	41
2	
Le contexte en évolution	43
Questions clés	44
Un éventail de menaces de plus en plus large	45
Comment adaptons-nous nos modèles de financement des interventions en cas de crise ?	46
Mentions de la complexité des crises dans les rapports annuels	48
Mentions de la polarisation sociale dans les plans stratégiques et les rapports annuels	49
Augmentation du nombre de mentions de la polarisation dans les rapports annuels	50
Quelle est notre rapidité d'adaptation ?	51
Dans l'ensemble, quelle a été la rapidité de notre réponse au Covid-19 ?	51
Comment la réponse au Covid-19 a-t-elle été adaptée ?	52
Comment les Sociétés nationales parlent-elles de l'adaptation, d'après les rapports annuels ?	53
Comment les Sociétés nationales se préparent-elles à l'avenir, selon les plans stratégiques ?	54
Principales conclusions	55

3	Notre organisation en évolution	57
	Questions clés	58
	Capacités locales	59
	Volontariat	60
	Analyse du contenu des rapports annuels 2020-2022 relatif au volontariat	60
	Tendances générales de la discussion sur le volontariat dans les plans stratégiques	62
	Genre et pouvoir	63
	Genre des membres des conseils de direction	64
	Genre des personnes occupant les postes de président et de secrétaire général	65
	Optimiser la collaboration au sein du réseau	66
	Favoriser le progrès numérique	68
	Principales conclusions	73

4	Quels sont les liens entre la <i>Stratégie 2030</i> de la Fédération internationale et les stratégies des Sociétés nationales ?	75
	Questions clés	76
	Peut-on faire confiance aux systèmes de traitement du langage naturel ?	77
	Les Sociétés nationales utilisent de nombreuses langues différentes. Comment faire face à cette situation ?	77
	Dans quelle mesure les plans stratégiques reflètent-ils les défis mondiaux ?	78
	Qu'en est-il des rapports annuels ?	79
	Tous les plans stratégiques reflètent-ils la <i>Stratégie 2030</i> dans la même mesure ?	79
	Dans quelle mesure les plans stratégiques reflètent-ils les transformations ?	80
	Dans quelle mesure les plans stratégiques reflètent-ils les objectifs ?	81
	Principales conclusions	83

5	Forces de la <i>Stratégie 2030</i> et possibilités d'amélioration	85
	Premiers constats tirés de la consultation mondiale menée par l'Académie Solférino de la Fédération internationale	86
	Priorités et questions clés définies	87
	Considérations concernant l'évolution du contexte	88
	Gestion de crises complexes	88
	Polarisation	91
	Considérations concernant l'évolution de notre organisation	95
	Volontariat	95
	Durabilité financière	100
	Leadership porteur de transformations	102
6	Conclusion	107
7	Annexe	108
	Limites des données et réserves	108
	Dépôt de données	108
	Ensembles de données	109

FIGURES

Figure 0.1	Gamme des différents indicateurs de la planification et du compte rendu unifiés utilisés par chaque Société nationale	16
Figure 1.1	Portée du réseau de la Fédération en 2023	21
Figure 1.2	12 millions de personnes couvertes par les programmes liés à la migration : Contributions des Sociétés nationales	22
Figure 1.3	Crises climatique et environnementale	24
Figure 1.4	Évolution des crises et des catastrophes	25
Figure 1.5	Lacunes croissantes dans l'accès à la santé et au bien-être	26
Figure 1.6	Migration et identité	27
Figure 1.7	Valeurs, pouvoir et inclusion	27
Figure 1.8	Crises climatiques et environnementales - médiane personnes couvertes	29
Figure 1.9	Crises et catastrophes en évolution - médiane personnes couvertes	31
Figure 1.10	Lacunes croissantes dans l'accès à la santé et au bien-être - médiane personnes couvertes	32
Figure 1.11	Migration et identité - médiane personnes couvertes	34
Figure 1.12	Personnes secourues dans le cadre de l'initiative HSP@Sea, 2021-2024	37
Figure 1.13	Valeurs, pouvoir et inclusion - médiane personnes couvertes	38
Figure 1.14	Nombre de Sociétés nationales qui déclarent avoir intégré et transposé les engagements en matière d'engagement des communautés et de redevabilité dans leurs politiques, leurs opérations et leurs procédures	40
Figure 2.1	Diversité croissante des types de menaces auxquelles les Sociétés nationales font face	45
Figure 2.2	Financement annuel total des appels d'urgence et du DREF de 1994 à 2023	46
Figure 2.3	Augmentation des allocations du DREF en année mobile	47
Figure 2.4	Mentions de la complexité des crises	48
Figure 2.5	Mentions de la polarisation sociale dans les rapports annuels	50
Figure 2.6	Rapidité du déploiement des activités de lutte contre le Covid-19	51

Figure 2.7	Adaptation des activités de lutte contre le Covid-19	52
Figure 2.8	Proportion des passages des rapports annuels mentionnant explicitement l'adaptation	53
Figure 3.1	Capacités locales	59
Figure 3.2	Remontée des effectifs de volontaires après la pandémie de Covid-19	61
Figure 3.3	Mention proportionnelle de différents thèmes relatifs au volontariat dans les plans stratégiques des Sociétés nationales 2011-2023.	62
Figure 3.4	Évolution du genre des membres des conseils de direction	64
Figure 3.5	Genre des personnes occupant les postes de président et de secrétaire général dans chaque Société nationale, dans le temps	65
Figure 3.6	Nombre et durée des partenariats entre différentes paires de Sociétés nationales	66
Figure 3.7	Sociétés nationales faisant état de progrès en matière de transformation numérique, par région	68
Figure 3.8	Nombre de Sociétés nationales dotées de systèmes efficaces de gestion des données qui étayent la prise de décisions et favorisent le suivi et le compte rendu de l'impact et des contributions du réseau de la Fédération internationale	69
Figure 3.9	Revenus de la Société nationale	70
Figure 3.10	Sources des revenus des Sociétés nationales depuis 2018, par groupe de revenu national	71
Figure 3.11	Combien de sources de revenus différentes chaque Société nationale possède-t-elle ?	72
Figure 4.1	Défis (<i>Stratégie 2030</i>) : Pourcentage de plans stratégiques mentionnant chacun d'eux	78
Figure 4.2	Transformations (<i>Stratégie 2030</i>) : Pourcentage de plans stratégiques mentionnant chacun d'eux	80
Figure 4.3	Objectifs (<i>Stratégie 2030</i>) : Pourcentage de plans stratégiques mentionnant chacun d'eux	81
Figure 5.1	Principaux thèmes abordés dans les réponses libres à la question numéro 10 de l'enquête menée par l'Académie Solférino. Qu'espérez-vous voir changer dans votre Société nationale d'ici 2030 ?	95
Figure 5.2	Principaux thèmes abordés dans les réponses libres à la question numéro 8 de l'enquête menée par l'Académie Solférino. À votre avis, quels changements devraient être prioritaires pour votre Société nationale et pourquoi sont-ils importants ?	96
Figure 5.3	Principaux thèmes abordés dans les réponses libres à la question numéro 9 de l'enquête menée par l'Académie Solférino. À votre avis, quels seront les principaux défis et perspectives que rencontrera votre Société nationale ces cinq prochaines années ?	100

ABRÉVIATIONS

IA	Intelligence artificielle
CEA	Engagement des communautés et redevabilité
CHF	Francs suisses
DREF	Fonds d'urgence pour l'intervention en cas de catastrophe
FDRS	Base de données et système de compte rendu à l'échelle de la Fédération internationale des Sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge
CICR	Comité international de la Croix-Rouge
Fédération internationale	Fédération internationale des Sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge
MENA	Moyen-Orient et Afrique du Nord
WASH	Eau, assainissement et hygiène

AVANT-PROPOS

Il y a cinq ans, la Fédération internationale s'est engagée dans une démarche visant à aller au-delà de la résilience et à permettre aux personnes et aux communautés de s'épanouir. Une quête fondée sur l'**espoir** que suscite le **pouvoir de l'humanité**.

Rapidement, la pandémie de Covid-19, qui a aggravé les inégalités et fait des millions de morts, a mis à l'épreuve la détermination de la Fédération internationale. D'anciens conflits ont continué de couvrir dans des communautés dévastées, tandis que de nouveaux conflits ont éclaté, emportant davantage de vies et de moyens de subsistance. Divers dangers ont continué de bouleverser le monde, tandis que les effets des changements climatiques sur les communautés à risque devenaient une menace quotidienne. Pourtant, le meilleur de l'humanité a brillé dans les moments les plus sombres. Les volontaires de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge ont défendu leurs communautés, en prenant des risques ou en faisant de grands sacrifices pour servir les autres. Ils ont représenté une lueur d'espoir, éclairant le chemin vers un avenir meilleur.

Alors qu'elle arrive à mi-parcours de la mise en œuvre de la *Stratégie 2030*, la Fédération internationale se penche sur la performance collective de son réseau mondial. Grâce au travail acharné et à l'engagement de ses Sociétés nationales membres, et au moyen de processus et de plateformes clés, à savoir le FDRS, la planification et le compte rendu unifiés et la plateforme GO, elle a pu recueillir et diffuser des preuves de son action et de ses réalisations. L'Académie Solférino recueille elle aussi de nombreuses

informations auprès des dirigeants, du personnel et des volontaires du réseau de la Fédération internationale.

Nous devons maintenant utiliser l'analyse de nos réalisations et les observations formulées sur les défis à venir, exposées en détail dans le présent rapport, pour ajuster nos priorités et nos méthodes de travail pour les cinq années restantes de la mise en œuvre de la *Stratégie 2030*. J'encourage toutes les Sociétés nationales à exploiter le pouvoir des données et à s'approprier la communication et l'utilisation efficaces de celles-ci.

Ensemble, les membres du réseau de la Fédération internationale doivent s'appuyer sur leurs succès, tirer des enseignements de leurs expériences et continuer d'aller de l'avant sans jamais faillir à leurs engagements et à leurs partenariats, et en faisant preuve d'un espoir inébranlable. Notre quête est loin d'être terminée, mais grâce à notre vision commune et à nos efforts collectifs, nous pouvons garantir un avenir plus prometteur et plus résilient, où tout le monde compte et où personne n'est laissé pour compte.

Jagan Chapagain
Secrétaire général

Fédération internationale des Sociétés
de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge



INTRODUCTION

Le rapport *Tout le monde compte* est un document phare de la Fédération internationale, qui met en lumière les efforts collectifs et les réalisations de ses Sociétés nationales membres, ainsi que les connaissances qu'elles ont acquises.

Bienvenue dans la septième édition du rapport *Tout le monde compte*.

Encadré : Qu'est-ce que la *Stratégie 2030*?

La *Stratégie 2030* est le document qui définit les objectifs collectifs ambitieux du réseau de la Fédération internationale pour la décennie 2020-2030. Elle sert de cadre d'orientation lui permettant de relever les principaux défis humanitaires et de développement.

Les principaux aspects de la *Stratégie 2030* sont les suivants :

- **Vision** : Le réseau mondial de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge rassemble les personnes pour le bien de l'humanité et oriente les changements qui permettront de bâtir un avenir meilleur pour tous.
- **Objectifs** : La *Stratégie 2030* définit trois objectifs principaux :
 - » Tout le monde peut anticiper les crises, y faire face et s'en relever rapidement ;
 - » Tout le monde mène une vie sûre et saine dans la dignité et a des possibilités de prospérer ;
 - » Tout le monde se mobilise pour bâtir des communautés inclusives et pacifiques.
- **Défis mondiaux** : La *Stratégie 2030* définit cinq grands défis mondiaux sur lesquels il convient de se concentrer :
 1. Crises climatique et environnementale,
 2. Évolution des crises et des catastrophes,
 3. Lacunes croissantes dans l'accès à la santé et au bien-être,
 4. Migration et identité,
 5. Valeurs, pouvoir et inclusion.
- **Transformations** : La *Stratégie* propose sept transformations devant permettre d'améliorer l'efficacité du réseau de la Fédération internationale :
 1. Soutenir les Sociétés nationales en tant qu'acteurs locaux forts ;
 2. Inspirer et favoriser le volontariat ;
 3. Garantir la confiance et la redevabilité ;
 4. Travailler efficacement en tant que réseau ;
 5. Influencer l'action humanitaire ;
 6. Assurer la transformation numérique ;
 7. Construire l'avenir du financement.
- **Approche** : La *Stratégie 2030* met l'accent sur une approche centrée sur les personnes, qui tient compte de la nature interconnectée des problèmes mondiaux et est axée sur les personnes vulnérables, exclues ou marginalisées.
- **Alignement** : La *Stratégie 2030* est alignée sur les grands cadres mondiaux, notamment les objectifs de développement durable et l'Accord de Paris.
- **Application** : Les Sociétés nationales et la Fédération internationale utiliseront la *Stratégie 2030* pour guider leur propre planification, façonner leurs programmes et leurs opérations, guider leurs investissements, orienter leurs activités de sensibilisation et cibler leur réponse aux besoins des populations au cours de la prochaine décennie.
- **Unifier le réseau** : Plus important encore peut-être, la *Stratégie 2030* sert de plateforme unificatrice, rassemblant les diverses composantes du réseau autour d'une vision commune et d'un programme ambitieux.

En 2025, la mise en œuvre de la *Stratégie 2030* est à mi-parcours. C'est là l'occasion de revenir sur ce que le réseau a accompli et d'envisager les différents futurs possibles qui s'offrent à nous. C'est aussi l'occasion de se pencher sur la planification stratégique en tant que *processus* : dans quelle mesure les 191 Sociétés nationales ont-elles une vision commune ? Face à un avenir aussi incertain, peut-on vraiment parler de *planification* ?

Les chapitres en bref

Les rapports *Tout le monde compte* présentent des données, tant globales que détaillées, qui sont tirées du FDRS et d'autres ensembles de données pertinents.

Dans le **chapitre 1**, nous examinerons ce que *fait* le réseau de la Fédération internationale à travers le monde, notamment ses atouts communs et ses mesures d'adaptation locale, tels que reflétés dans ces ensembles de données.

Le **chapitre 2** traite du monde en mutation dans lequel nous vivons et de l'éventail des avenir qui s'offrent à nous.

Au **chapitre 3**, nous examinerons l'évolution de notre organisation. Nous utilisons principalement les données du FDRS relatives aux sept transformations de la *Stratégie 2030*.

Le **chapitre 4** est axé sur la planification stratégique telle qu'elle est reflétée dans les textes des plans stratégiques. Quels sont nos plans et nos aspirations pour l'avenir ?

D'où viennent ces idées ? Ont-elles d'abord été énoncées dans la *Stratégie 2030*, puis progressivement adoptées par les Sociétés nationales ou est-ce l'inverse ?

Le **chapitre 5** présente le point de vue de l'Académie Solférino de la Fédération internationale.

La présente édition de *Tout le monde compte* est particulière car, pour la première fois, nous y avons inclus des contributions majeures d'invités de façon à créer un dialogue qui est fondé sur les données numériques tout en les transcendant. L'Académie Solférino a tenu des milliers d'entretiens avec des membres du personnel et des volontaires du réseau pour étudier le processus de mise en œuvre de la *Stratégie 2030* et communiquer dans le présent rapport des informations supplémentaires sur la situation, les préoccupations et les aspirations des Sociétés nationales et de la Fédération internationale en ce qui concerne la Stratégie et notre avenir.

L'Académie Solférino est une initiative de la Fédération internationale visant à favoriser l'innovation, la prévoyance et la transformation au sein du réseau. Elle soutient le réseau en l'aidant à anticiper et à comprendre les tendances et les questions émergentes dans le secteur humanitaire et à s'y adapter.

Objectifs et activités clés de l'Académie :

1. Promotion de l'innovation
2. Analyse prospective et planification stratégique
3. Leadership et transformation
4. Engagement du réseau

Tout au long du présent rapport, vous verrez des pointeurs comme celui-ci [pour plus d'informations, voir page ...] qui renvoient à des perspectives supplémentaires au chapitre 5.



Sources des données

Base de données et système de compte rendu à l'échelle de la Fédération internationale (FDRS)

<https://data.ifrc.org/fdrs/>

Le FDRS permet de collecter des données sur les activités et les ressources des Sociétés nationales de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge du monde entier. Les Sociétés nationales transmettent des données au FDRS depuis 2012. La toute première année, 187 Sociétés nationales sur 189 ont fourni des données sur quelques indicateurs ; et en 2013, toutes les Sociétés nationales communiquaient déjà des données sur quelques indicateurs. Depuis, la couverture et la qualité des données se sont améliorées chaque année.

Les avantages du FDRS

- Le FDRS donne aux Sociétés nationales et au personnel de la Fédération internationale, ainsi qu'aux partenaires, aux chercheurs et aux autres parties prenantes, un accès simple et immédiat à des données sur les Sociétés nationales du monde entier.
- Le FDRS permet de mieux comprendre l'ampleur et la portée réelles de l'action du réseau.
- Le FDRS favorise une meilleure connaissance des capacités, des services et du potentiel des Sociétés nationales, ce qui contribue à stimuler leur développement et à valoriser leur image.
- Le FDRS facilite un suivi et un compte rendu cohérents, transparents et responsables de la performance des Sociétés nationales.

Les précédents rapports fondés sur les données du FDRS

Le présent rapport constitue la septième analyse réalisée sur la base des données du FDRS. Les rapports précédents (2014, 2015, 2018, 2019, 2022 et 2023) sont disponibles ici : <https://data.ifrc.org/fdrs/everyone-counts-report-and-analysis>.

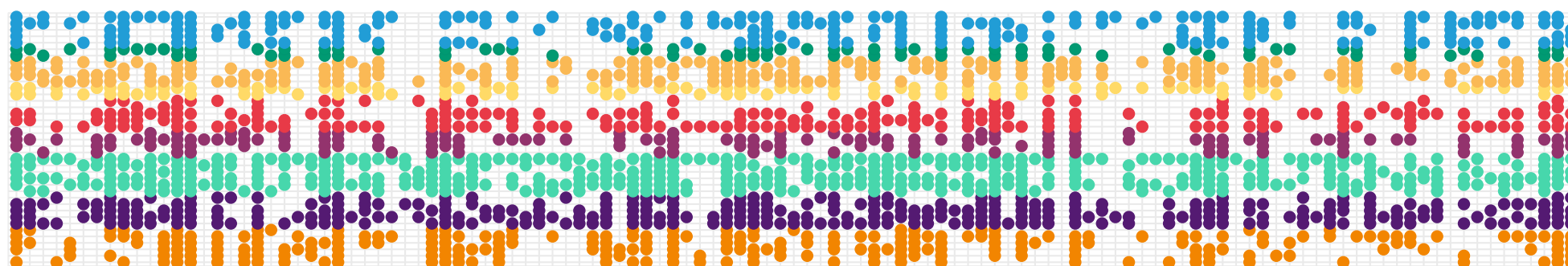
Planification et compte rendu unifiés

Lancé en 2022, le processus de planification et de compte rendu unifiés de la Fédération internationale représente une évolution majeure de l'approche du réseau en matière d'action coordonnée et de mobilisation de ressources (<https://www.ifrc.org/fr/our-promise/trust-and-accountability/federation-wide-results-based-management-approach>). **Ce processus renforce la planification conjointe du réseau de la Fédération internationale dans les pays où les Sociétés nationales ont besoin d'un soutien international.** La planification et le compte rendu unifiés supposent de mener des discussions approfondies sur le contexte et les besoins d'un pays donné et d'aligner le soutien du réseau sur les priorités pluriannuelles d'une Société nationale. Les plans et comptes rendus unifiés sont élaborés en collaboration entre la Société nationale, la Fédération internationale et les Sociétés nationales participantes, à l'aide d'un modèle facultatif comprenant un compte rendu descriptif sur plusieurs années et un plan de travail annuel aligné sur la *Stratégie 2030*.

Les données recueillies dans le cadre du processus de planification et de compte rendu unifiés **complètent le FDRS**, qui continue de servir de base de données globale pour toutes les Sociétés nationales. **Publiés en février, avant la date limite du FDRS de juillet, les comptes rendus unifiés annuels comprennent 39 indicateurs de base, dont 15 sont communs au FDRS**, et jusqu'à 256 indicateurs spécifiques définis par les Sociétés nationales. Une nouvelle banque d'indicateurs à l'échelle de la Fédération internationale est en cours de constitution. Elle facilitera la coordination, garantira la responsabilité collective et aidera les Sociétés nationales à faire rapport à leurs partenaires du réseau. En plus de répondre aux besoins en matière de compte rendu du plan unifié, **la collecte de données au moyen du compte rendu unifié fournit au FDRS des informations préliminaires sur les activités, les événements clés et la performance globale des Sociétés nationales dans les contextes où les besoins humanitaires sont importants.**

La figure 0.1 montre l'utilisation généralisée des 39 indicateurs de base de la planification et du compte rendu unifiés.

Figure 0.1 Gamme des différents indicateurs de la planification et du compte rendu unifiés utilisés par chaque Société nationale



Sociétés nationales (SN)

Défi mondial

- DM1: Climat et environnement
- DM2: Évolution des crises et des catastrophes
- DM3: Santé et bien-être
- DM4: Migration et déplacement
- DM5: Valeurs, pouvoir et inclusion

Fonction facilitatrice

- FF1: Coordination stratégique et opérationnelle
- FF2: Développement des Sociétés nationales
- FF3: Diplomatie humanitaire
- FF4: Redevabilité et agilité

Source : Planification et compte rendu unifiés 2023. La couleur des points est fonction du défi mondial / de la fonction facilitatrice. Les Sociétés nationales sur l'axe x et les noms et catégories des indicateurs sont classés dans l'ordre alphabétique de la version anglaise.

Plateforme GO

La troisième source de données internes utilisée dans le présent rapport est la base de données de la **plateforme GO** <https://go.ifrc.org/>, une plateforme numérique qui vise à améliorer la coordination de l'intervention humanitaire et qui fournit les fonctions suivantes :

- **Communication de données en temps réel** : Recueille et diffuse des informations en temps réel en cas de situation d'urgence.
- **Mobilisation de ressources** : Facilite le déploiement rapide des ressources.
- **Interface conviviale** : Fournit des rapports, des cartes et des tableaux de bord faciles à comprendre.
- **Accessibilité au public** : Garantit la transparence en offrant un accès libre à l'information.

À propos de l'utilisation de l'IA générative dans le présent rapport

Pour répondre à des questions telles que celles du chapitre 4, sur le contenu des documents des Sociétés nationales, nous devons consulter des dizaines de milliers de pages de texte dans des centaines de plans stratégiques et de rapports annuels de Sociétés nationales, dans une quarantaine de langues. Il aurait été pratiquement impossible de le faire de manière systématique avant l'arrivée des grands modèles de langage et de l'IA générative. Grâce à ces outils, nous sommes désormais en mesure de traiter de grandes quantités de textes narratifs et, pour la première fois, de les analyser de manière systématique. Nous pouvons poser des questions quantitatives telles que : « Combien de rapports mentionnent la polarisation sociale ? » ou des questions qualitatives telles que : « Quels sont les principaux thèmes mentionnés ? ».

Nous reconnaissons toutefois que le développement et l'utilisation de ces technologies ont un coût environnemental important, principalement en raison de l'importante puissance de calcul nécessaire. La consommation d'énergie associée à la formation et au déploiement de ces modèles est ainsi liée à un défi plus vaste : la réduction de notre empreinte carbone.

Nous pensons malgré tout que l'utilisation de l'IA générative dans ce contexte est justifiée en raison des informations uniques et irremplaçables qu'elle apporte. En exploitant ces outils, nous pouvons effectuer des analyses d'une ampleur et d'un niveau de détail qui seraient autrement impossibles à atteindre, et ainsi mieux comprendre et traiter les questions essentielles soulevées dans le vaste éventail de documents des Sociétés nationales. Nous nous engageons à utiliser ces technologies de manière responsable et nous continuerons à explorer les moyens d'atténuer leur impact sur l'environnement.

Vous trouverez plus de détails dans l'annexe.



**République démocratique
du Congo 2019**
Le personnel de la Croix-
Rouge analyse les données
d'un système communautaire
de retour d'information.

© Corrie Butler / IFRC



IFRC

NRCS

SHREE PADMA SECONDARY

SHREE PADMA SECONDARY



**DANS QUELLE
MESURE
REMPLISSONS-
NOUS NOS
OBJECTIFS ?**

QUESTIONS CLÉS

Combien de personnes sont couvertes par le réseau de la Fédération internationale ? Quels sont les résultats les plus marquants en termes de couverture pour chacun des cinq défis mondiaux de la *Stratégie 2030* ?

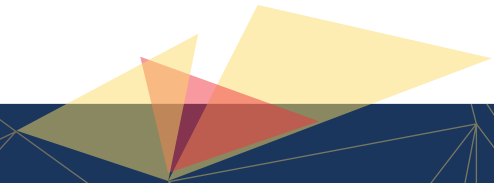
Quels sont les progrès réalisés par le réseau de la Fédération internationale au cours des dernières années ?

Comment comprendre les progrès réalisés par l'ensemble des Sociétés nationales, et non seulement les plus grandes ?

Quelle conclusion tirer de la comparaison des progrès réalisés par les Sociétés nationales des pays à revenu élevé et par celles des pays à faible revenu ?

Quelles informations supplémentaires le processus de planification et de compte rendu unifiés de la Fédération internationale nous apporte-t-il ?

Le FDRS, qui nous permet de recueillir régulièrement des données fiables auprès de 191 Sociétés nationales du monde entier, est en soi une réalisation extraordinaire. Cependant, il a pour objet de collecter des données relatives à un petit ensemble d'indicateurs de base, qui ne représentent qu'une fraction de la multitude d'activités et de réalisations des Sociétés nationales. Néanmoins, il est possible, en procédant à une étude de ce simple ensemble d'indicateurs de base, de répondre à un éventail étonnamment large de questions intéressantes, avant même de recourir à d'autres ensembles de données en complément.



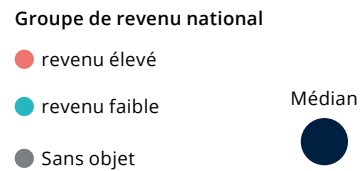
PORTÉE GLOBALE DES SOCIÉTÉS NATIONALES

La Figure 1.1 présente le nombre de personnes couvertes en 2023, y compris celles qui ont donné de leur sang ou qui ont été formées aux premiers secours, au regard des indicateurs clés de performance du FDRS. Chaque point représente une Société nationale et chaque ligne correspond à l'un des indicateurs clés de performance.

La figure 1.1 montre que les totaux globaux sont époustouffants, le plus important étant les 200 millions de personnes couvertes par des services de santé.

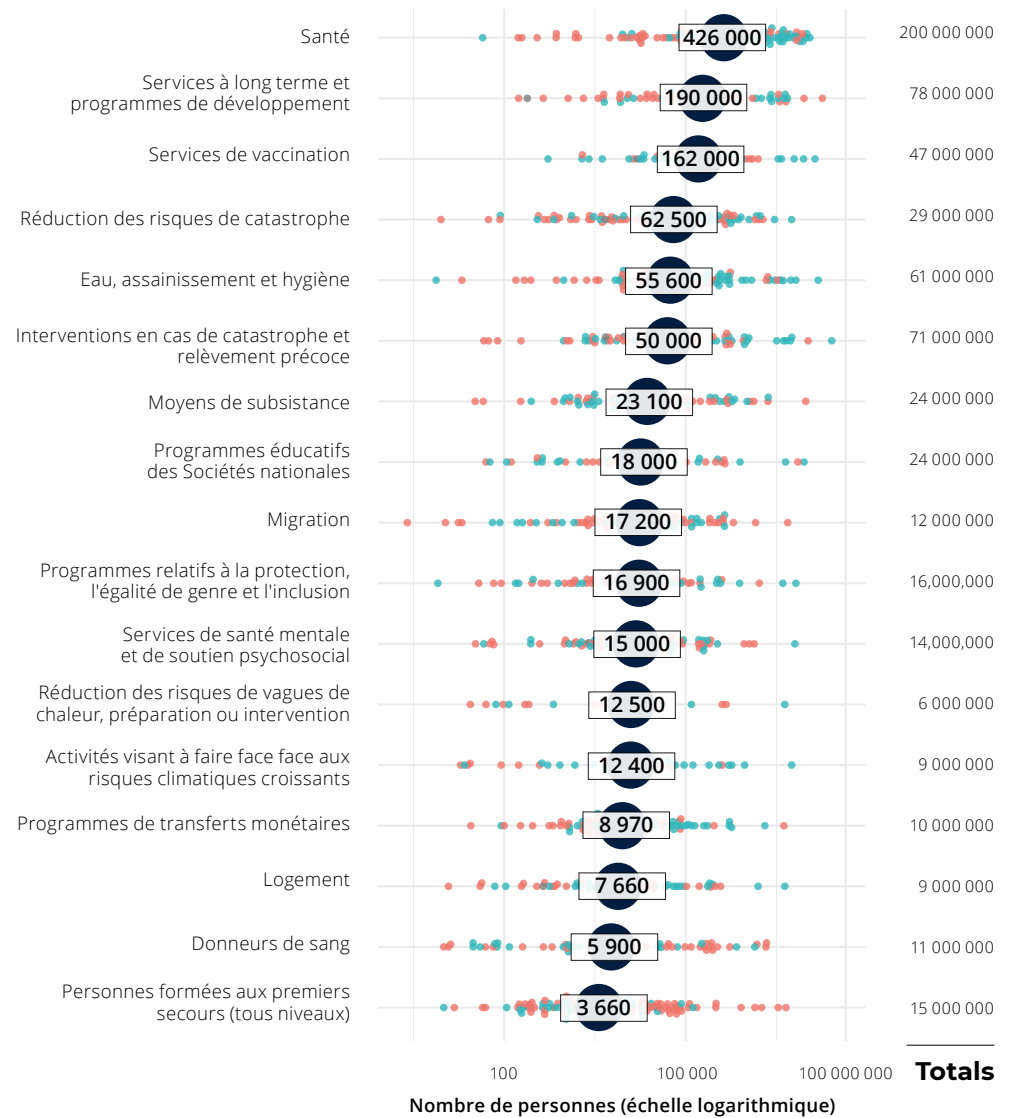
Nous pouvons constater que le nombre de personnes couvertes varie considérablement en fonction de l'indicateur clé de performance. L'éventail des nombres est si large que nous avons dû utiliser une échelle logarithmique (de sorte que la distance entre 10 et 100 est égale à la distance entre 100 et 1000). Sinon le tableau serait dominé par quelques Sociétés nationales dont la contribution est très importante et il serait difficile de distinguer les autres.

Cette importante diversité est prévisible, non seulement parce que les Sociétés nationales desservent des pays de taille très différente, mais aussi parce que chaque pays a des besoins différents et que chaque Société nationale a sa propre façon d'y répondre.



Source : FDRS. Les données pour 2023 sont encore provisoires. Sur l'axe vertical, les indicateurs clés de performance sont triés selon les médianes globales, de sorte que ceux qui affichent les plus élevées se trouvent au sommet de l'axe. Chaque point est une SN. Les points sont colorés selon le groupe de revenu défini par la Banque mondiale auquel appartient le pays de la Société nationale. Les pointillés noirs montrent les médianes filtrées (seules sont incluses les Sociétés nationales qui mènent l'activité). Les totaux sont indiqués à droite.

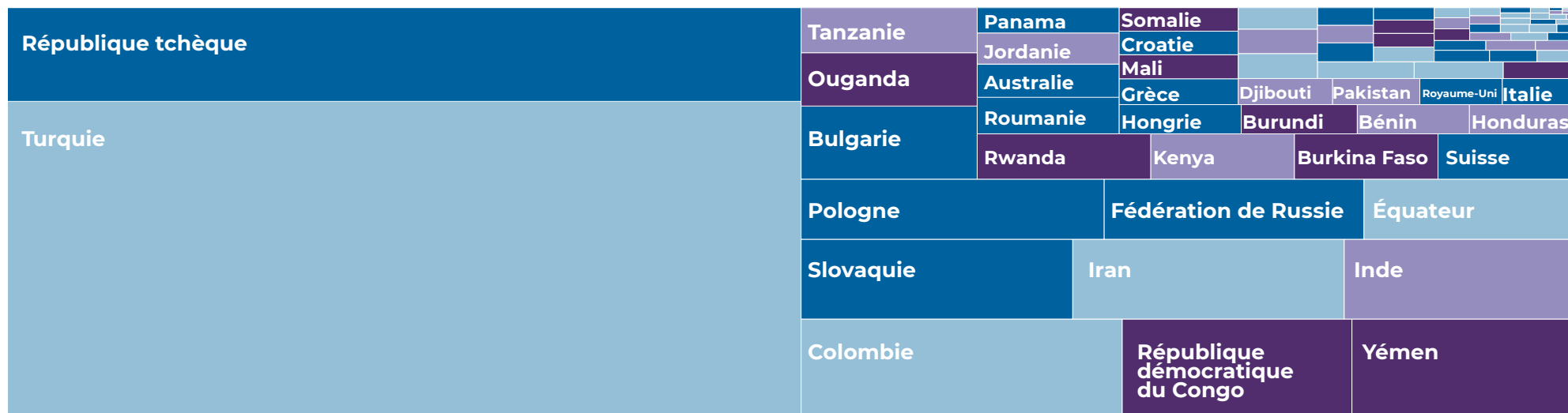
Figure 1.1 Portée du réseau de la Fédération en 2023 *Personnes couvertes*



La figure 1.2 l'illustre en indiquant proportionnellement la contribution de chaque Société nationale au regard d'un seul indicateur clé de performance : le nombre de personnes couvertes par des programmes relatifs à la migration. Quelques Sociétés nationales couvrent un très grand nombre de personnes tandis que beaucoup de

Sociétés nationales couvrent relativement peu de personnes. Cette tendance est commune à divers indicateurs, bien que les *noms* des Sociétés nationales et les indicateurs soient à chaque fois différents.¹

Figure 1.2 12 millions de personnes couvertes par les programmes liés à la migration : Contributions des Sociétés nationales



Groupe de revenu national ● revenu faible ● revenu intermédiaire (tranche inférieure) ● revenu intermédiaire (tranche supérieure) ● revenu élevé

Source : FDRS. Les données pour 2023 sont encore provisoires. La taille de chaque rectangle est proportionnelle à la contribution.

Conclusions

Les Sociétés nationales du monde entier couvrent des centaines de millions de personnes au travers de différents types de services et de programmes.

Cette grande variation entre Sociétés nationales est la raison pour laquelle nous indiquons également les chiffres *médians*. (Le score médian de plusieurs Sociétés nationales pour un indicateur clé de performance est le chiffre obtenu si l'on classe toutes les données relatives à cet indicateur par ordre de grandeur et que l'on prend

le chiffre du *milieu*².) Cependant, même ainsi, les chiffres sont très élevés : la Société nationale type (médiane) couvre environ 426 000 personnes au travers de services de santé, ou 17 200 personnes au travers de programmes relatifs à la migration.

¹ Phénomène connu des statisticiens sous le nom de *loi de puissance*.

² Il s'agit de médianes filtrées, qui ne tiennent pas compte des Sociétés nationales qui ne fournissent pas du tout le type de service concerné.



Türkiye 2023 Après le tremblement de terre dévastateur qui a frappé la Türkiye et la Syrie le 6 février 2023, la Société du Croissant-Rouge turc a déployé plus de 4 000 employés et volontaires chargés de répondre aux besoins urgents des personnes touchées.

© Société du Croissant Rouge turc

PROGRÈS ACCOMPLIS AU REGARD DES CINQ DÉFIS MONDIAUX DE LA STRATÉGIE 2030 : MÉDIANES ET TOTAUX

La Figure 1.1 ci-dessus donne une image positive : le réseau de la Fédération internationale couvre des millions de personnes. Mais comment sommes-nous parvenus à cette situation ? Quelles sont les tendances ? Dans ces deux pages de chiffres, nous pouvons voir les progrès réalisés au cours de la dernière décennie au regard des indicateurs clés de performance du FDRS. Flexible, ce dernier s'étend progressivement au fur et à mesure de l'apparition de nouveaux besoins. Il inclut certains indicateurs relativement nouveaux qui sont alignés sur les défis mondiaux de la *Stratégie 2030* et sur les priorités définies dans les textes statutaires du Mouvement international de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge.

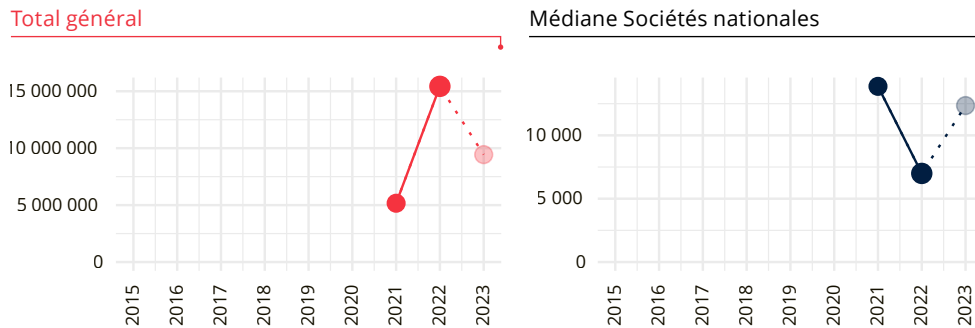
Les données pour 2023 sont provisoires : elles étaient encore en cours de finalisation au moment de la rédaction du présent rapport.

Outre les totaux, nous présentons les médianes. Les progrès réalisés au niveau des médianes et des totaux sont de bon augure : ils signifient que non seulement de plus en plus de personnes sont couvertes, mais qu'en outre ces progrès ne sont pas uniquement dus aux plus grandes Sociétés nationales, mais que, dans l'ensemble, chaque Société nationale couvre de plus en plus de personnes.

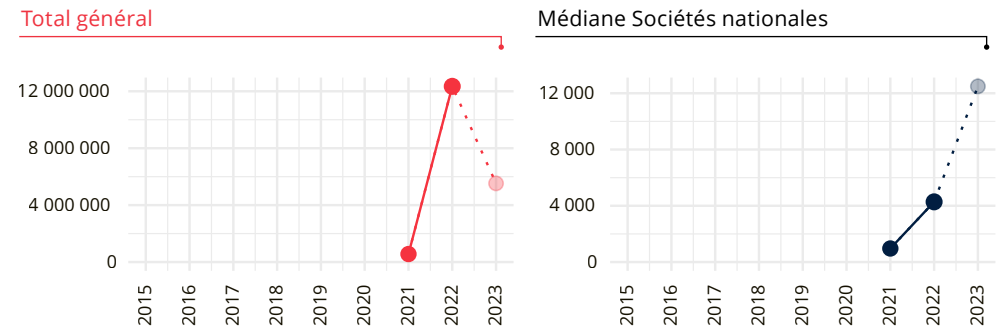
Par exemple, si l'on considère les programmes relatifs au logement, les totaux globaux ont beaucoup fluctué entre 2016 et 2023, mais la médiane n'a cessé d'augmenter. Ce fait reflète la diminution du nombre de personnes couvertes dans un nombre restreint de grandes opérations d'une part, et une augmentation des opérations plus modestes d'autre part.

Figure 1.3 Crises climatique et environnementale (Nombre total de personnes couvertes — Total)

• Activités visant à faire face face aux risques climatiques croissants



• Réduction des risques de vagues de chaleur, préparation ou intervention



Source : FDRS. Les données pour 2023 étant encore provisoires, des lignes en pointillés sont utilisées. Les médianes sont filtrées (seules sont incluses les Sociétés nationales qui mènent l'activité).

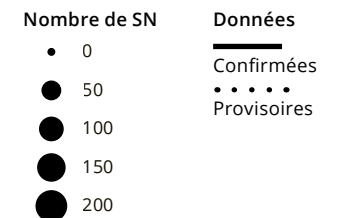
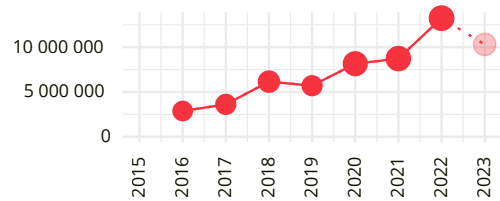


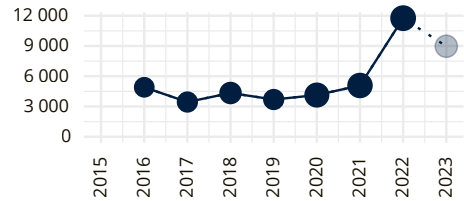
Figure 1.4 Évolution des crises et des catastrophes (Nombre total de personnes couvertes — Total)

• Réduction des risques de catastrophe

Total général

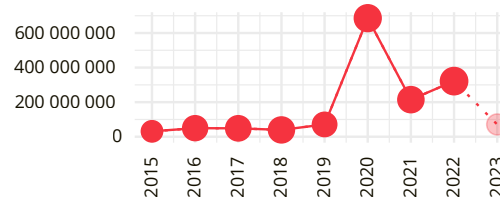


Médiane Sociétés nationales

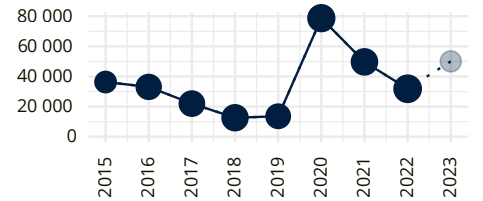


• Interventions en cas de catastrophe et relèvement précoce

Total général

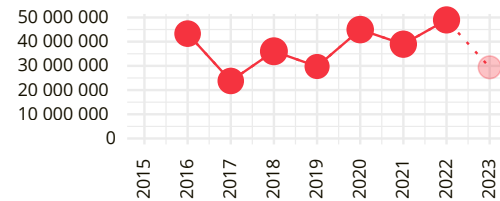


Médiane Sociétés nationales

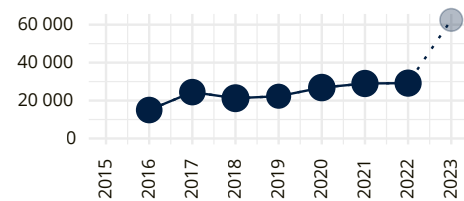


• Programmes de transferts monétaires

Total général

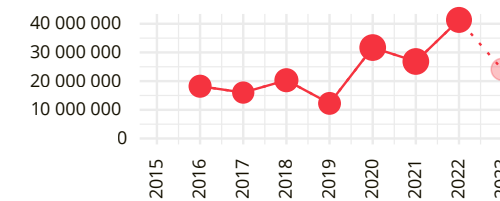


Médiane Sociétés nationales

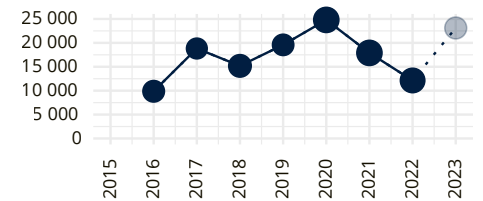


• Moyens de subsistance

Total général

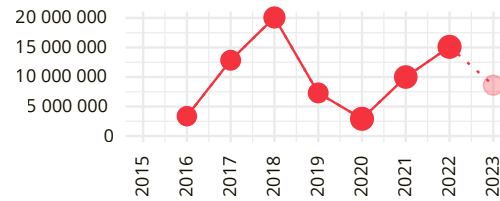


Médiane Sociétés nationales

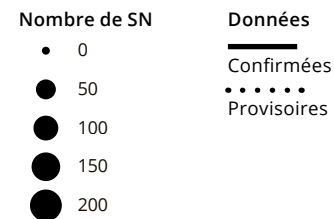
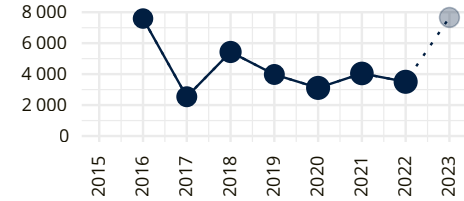


• Logement

Total général

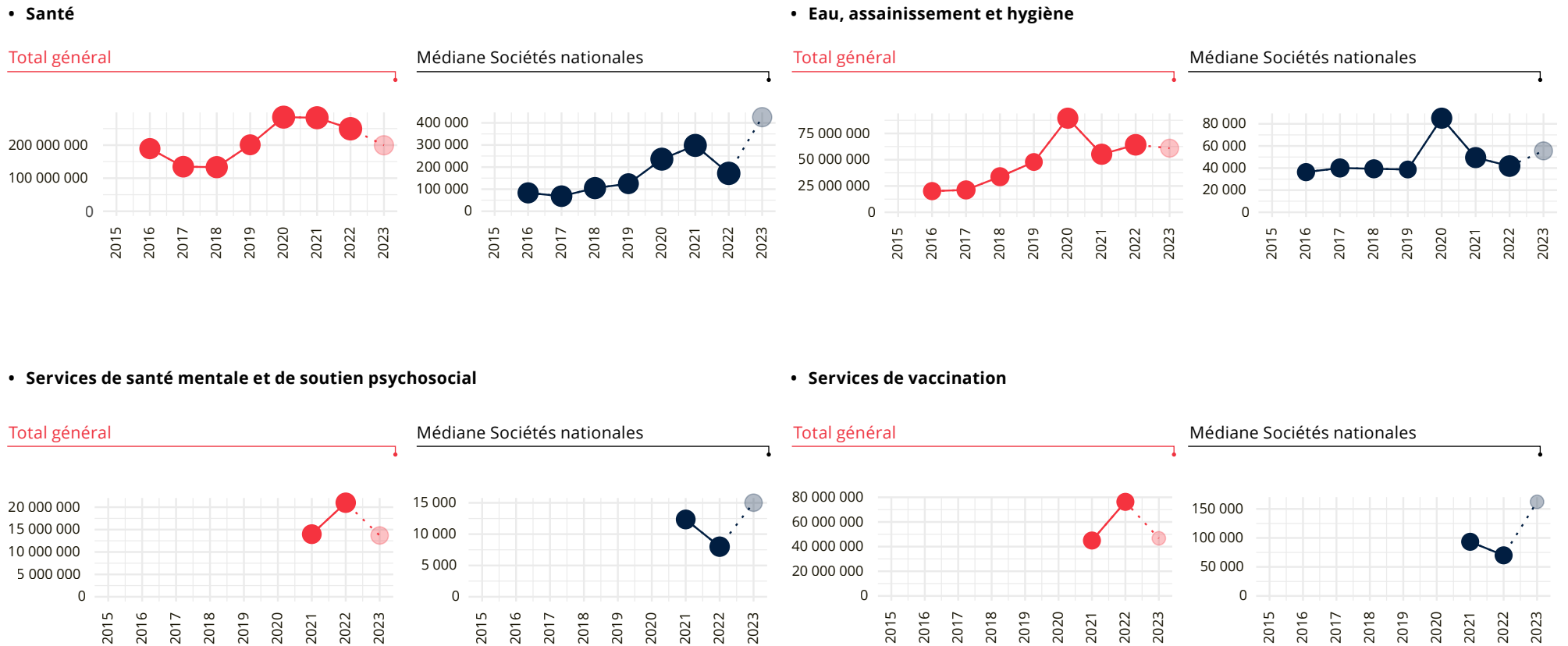


Médiane Sociétés nationales



Source : FDRS. Les données pour 2023 étant encore provisoires, des lignes en pointillés sont utilisées. Les médianes sont filtrées (seules sont incluses les Sociétés nationales qui mènent l'activité).

Figure 1.5 Lacunes croissantes dans l'accès à la santé et au bien-être (Nombre total de personnes couvertes — Total)



Source : FDRS. Les données pour 2023 étant encore provisoires, des lignes en pointillés sont utilisées. Les médianes sont filtrées (seules sont incluses les Sociétés nationales qui mènent l'activité).

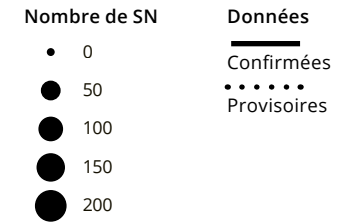
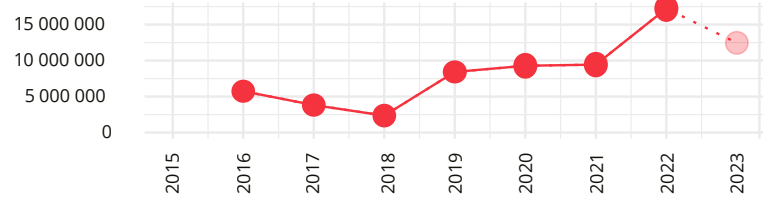


Figure 1.6 Migration et identité (Nombre total de personnes couvertes — Total)

• Migration

Total général



Médiane Société nationale

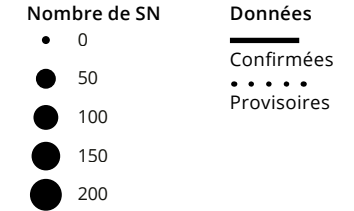
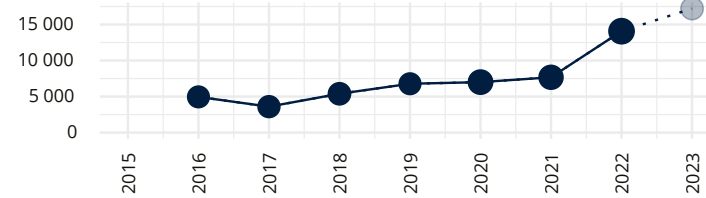
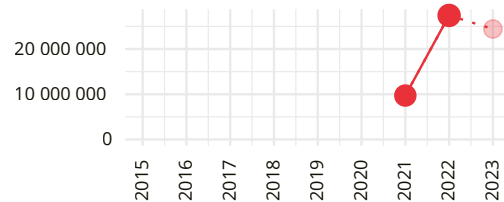


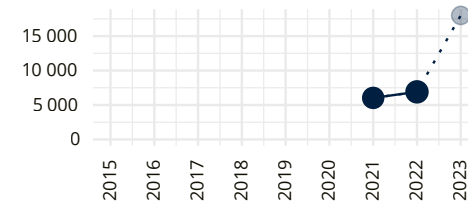
Figure 1.7 Valeurs, pouvoir et inclusion (Nombre total de personnes couvertes — Total)

• Programmes Protection, genre et inclusion

Total général

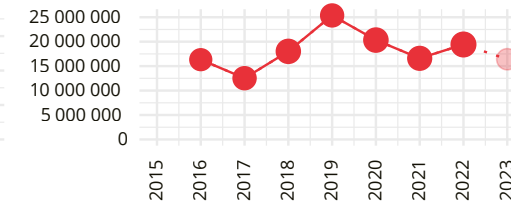


Médiane Sociétés nationales

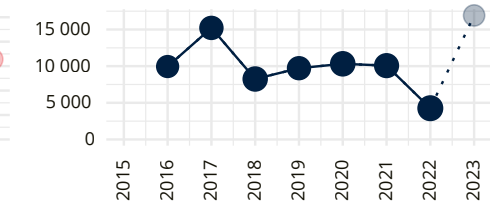


• Programmes éducatifs des Sociétés nationales

Total général



Médiane Sociétés nationales



Source : FDRS. Les données pour 2023 étant encore provisoires, des lignes en pointillés sont utilisées. Les médianes sont filtrées (seules sont incluses les Sociétés nationales qui mènent l'activité).

Ces graphiques montrent le « bruit » dû au fait que de nombreuses Sociétés nationales différentes adaptent leurs activités à l'évolution de la situation. Mais le tableau d'ensemble est positif : dans la plupart des cas, les médianes et les totaux affichent tous les deux une tendance à la hausse.

Conclusions

Dans l'ensemble, la majorité des indicateurs clés de performance indique une hausse du nombre de personnes couvertes par les Sociétés nationales chaque année, tant en termes de total que de médiane. Les programmes relatifs à la migration et aux transferts monétaires connaissent tous deux une hausse particulièrement marquée.



Malawi 2023 Des volontaires de la Croix-Rouge du Malawi transportent de l'eau d'un puits vers un centre de traitement du choléra.

© Victor Lacken / IFRC

LES CINQ DÉFIS MONDIAUX DE LA STRATÉGIE 2030 EN DÉTAIL

Nous allons maintenant examiner les cinq défis mondiaux individuellement (voir annexe). Pour chacun d'entre eux, nous présenterons les indicateurs clés de performance connexes du FDRS, parfois accompagnés de données provenant d'autres sources. Les indicateurs du FDRS sont complétés par toute une série de nouveaux indicateurs standard et personnalisés inclus dans le nouveau système de planification et de compte rendu unifiés.

Les données pour 2023 sont provisoires : elles étaient encore en cours de finalisation au moment de la rédaction du présent rapport.

Les figures de la présente section, notamment la figure 1.8, montrent chacune quatre lignes de progrès distinctes, les Sociétés nationales étant réparties selon les quatre groupes de revenu national définis par la Banque mondiale.

Les chiffres que reflètent ces données sont des médianes ordinaires et non filtrées, ce qui signifie que si le chiffre communiqué par une Société nationale est de zéro, il est pris en compte dans le calcul, ce qui peut tirer la médiane vers le bas. Vous trouverez plus de détails sur l'ensemble de données du FDRS dans l'annexe.

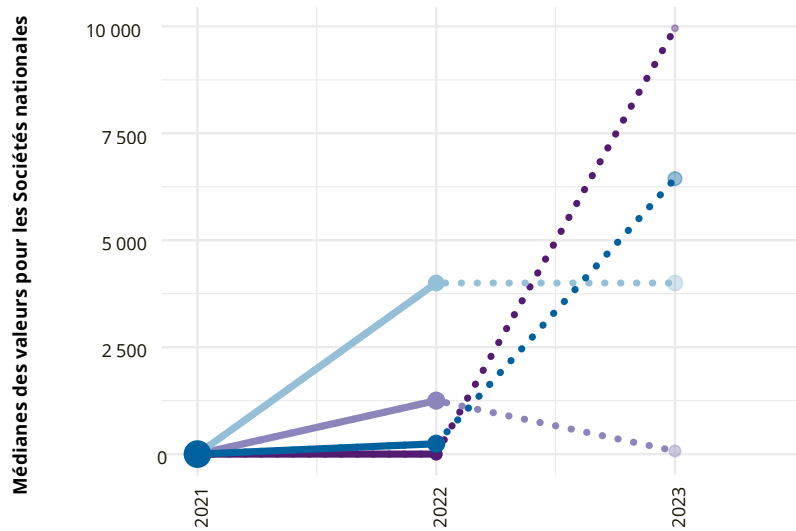
Défi mondial 1 : Crises climatique et environnementale

Notre analyse des rapports annuels du monde entier (voir chapitre 4) confirme que nombre de personnes considèrent que les crises climatique et environnementale sont une préoccupation urgente, comme l'illustre cet extrait :

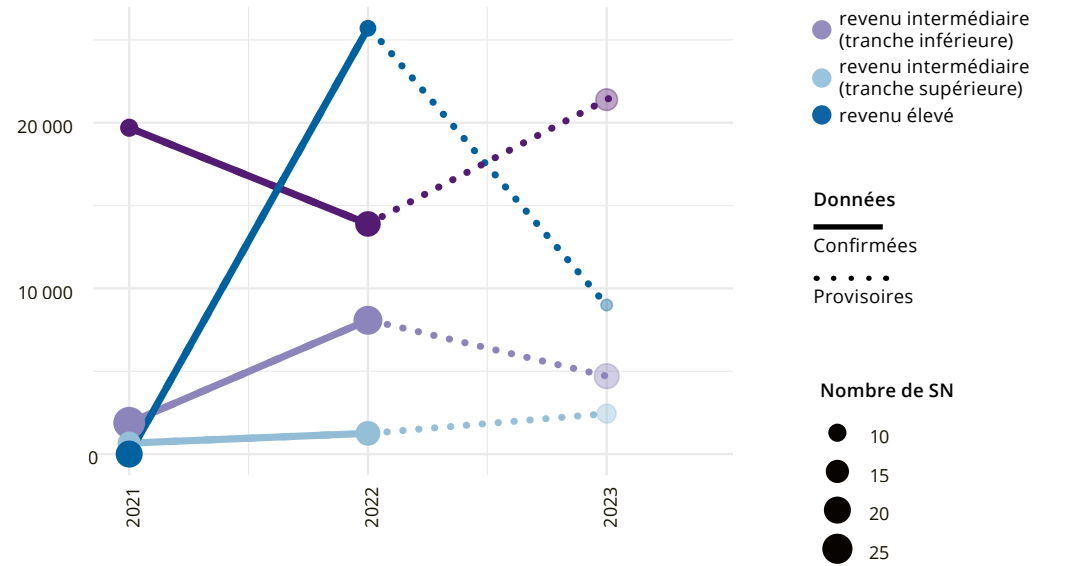
Rapport annuel de la Croix-Rouge du Malawi, 2022 : « *La position du Malawi, pays d'Afrique australe sans accès à la mer, le rend particulièrement vulnérable aux changements climatiques et aux chocs météorologiques. La rareté des ressources foncières, la pauvreté et la croissance démographique continuent d'accroître la pression sur les ressources naturelles, tandis que des pluies plus abondantes mais moins prévisibles, un temps plus chaud et des périodes de sécheresse prolongées rendent les semences et les récoltes plus difficiles.* » (Page 2)

Figure 1.8 Crises climatiques et environnementales - médiane personnes couvertes

• Réduction des risques de vagues de chaleur, préparation ou intervention



• Activités visant à faire face face aux risques climatiques croissants



Source : FDRS. Les données pour 2023 étant encore provisoires, des lignes en pointillés sont utilisées. Suppression des points de données sur lesquels moins de 5 SN font rapport. Niveaux de revenu national selon le classement de la Banque mondiale.

Jusqu'en 2021, l'action des Sociétés nationales relative aux questions climatiques et environnementales était principalement considérée dans le cadre de la réduction des risques de catastrophe, qui représente toujours une contribution importante à la réduction des risques liés aux phénomènes météorologiques et à la dégradation de l'environnement, qui sont en croissance constante. Cependant, les indicateurs plus récents du FDRS se concentrent sur des mesures plus ciblées et délibérées de lutte

contre les effets des changements climatiques. Le nombre de Sociétés nationales faisant rapport sur ces indicateurs a considérablement augmenté dans toutes les régions. Par ailleurs, les médianes des activités visant à faire face aux risques climatiques croissants restent stables et les médianes de la réduction des risques de vagues de chaleur augmentent même de manière substantielle.

Planification et compte rendu unifiés 2023 : Personnes couvertes par des activités visant à faire face aux problèmes environnementaux

Le processus de planification et de compte rendu unifiés comprend des indicateurs qui complètent les deux indicateurs mentionnés ci-dessus. Ensemble, ils permettent d'évaluer les mesures urgentes prises par les Sociétés nationales pour s'adapter aux risques croissants et en évolution liés aux crises climatique et environnementale. Les mesures comprennent des activités de formation relatives aux crises climatique et environnementale, des programmes et opérations d'adaptation dirigés au niveau local et tenant compte des changements climatiques, la conception et la mise en œuvre de solutions fondées sur la nature, des activités d'éducation et de sensibilisation des communautés à l'adaptation aux risques climatiques et à leur réduction et la prise de mesures de lutte contre les déplacements dus au climat.

Défi mondial 2 : Évolution des crises et des catastrophes

Ce défi mondial comprend des indicateurs du FDRS relatifs à la réduction des risques de catastrophe, à l'intervention en cas de catastrophe et au relèvement précoce, aux moyens de subsistance, au logement et aux programmes de transferts monétaires.

Les rapports annuels du monde entier illustrent la façon dont différentes crises et différents défis menaçant les populations émergent constamment :

Rapport annuel de la Société de la Croix-Rouge arménienne, 2022 : « En 2022, la Société de la Croix-Rouge arménienne a poursuivi sa mission humanitaire dans un environnement complexe et difficile, alors que les crises et les situations d'urgence continuaient de secouer le monde entier, y compris notre pays et notre région. » (Page 1)

Les rapports annuels abordent également le rôle sans équivalent de la Société nationale face à ces « polycrises » :

Rapport annuel de la Croix-Rouge française, 2022 : « Face à la multiplication des crises, notamment sanitaires, économiques, climatiques ou migratoires, la Croix-Rouge française a un rôle historique à jouer auprès des personnes vulnérables. Dans une société fracturée, elle est un partenaire de confiance pour les pouvoirs publics et tous ceux qui souhaitent mener des activités solidaires. » (Page 10)

Vous trouverez plus d'informations sur la manière dont les Sociétés nationales gèrent les crises complexes, parfois appelées « polycrises », **au chapitre 5, p. 88**

5 389 231

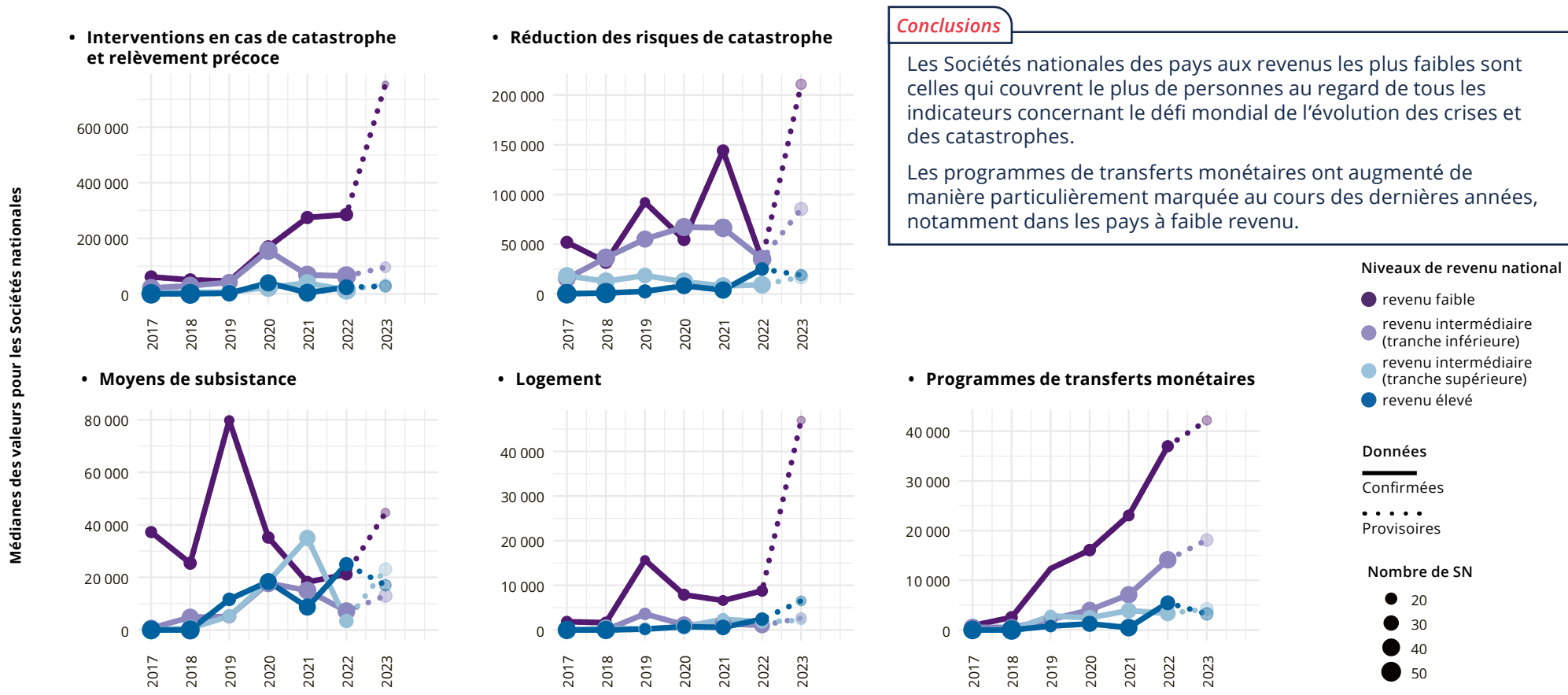
**personnes couvertes par des activités
visant à faire face aux problèmes
environnementaux**

42

Sociétés nationales à travers le monde

Source : Planification et compte rendu unifiés 2023

Figure 1.9 Crises et catastrophes en évolution - médiane personnes couvertes



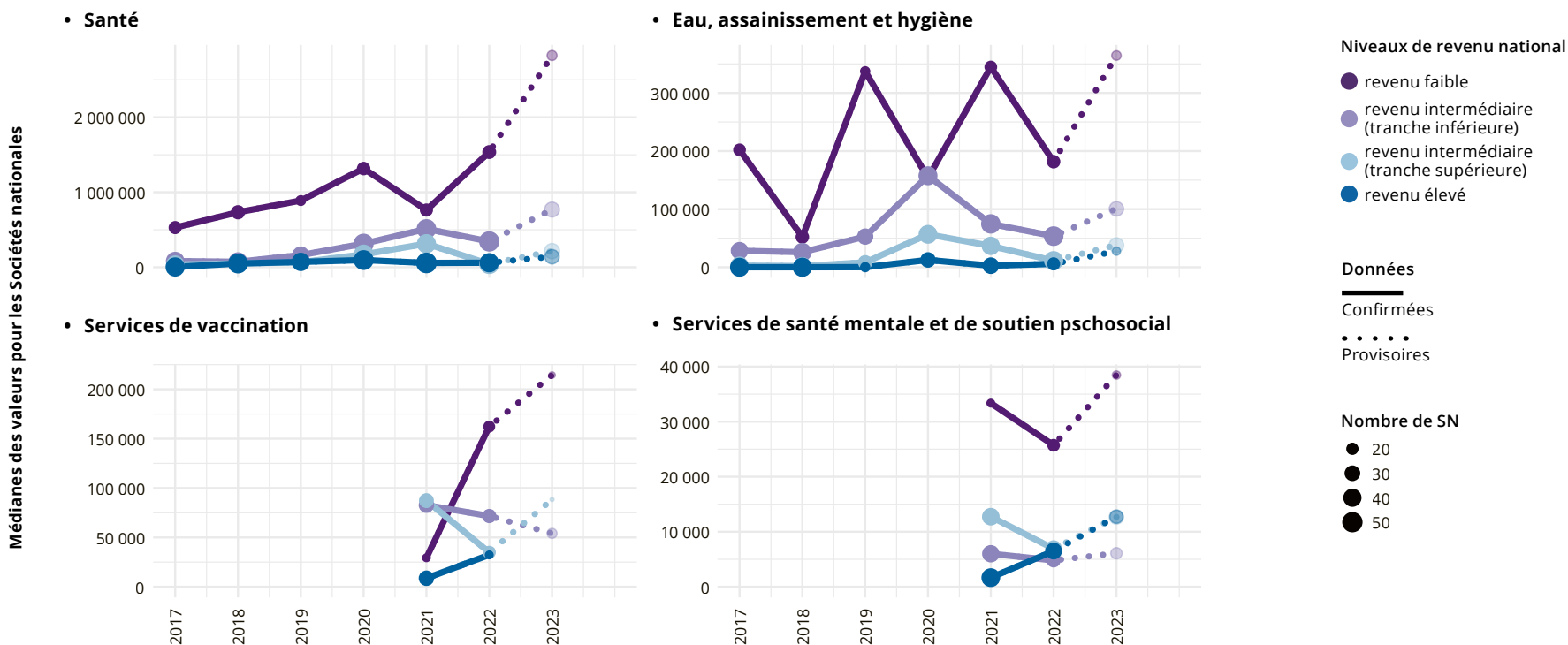
Source : FDRS. Les données pour 2023 étant encore provisoires, des lignes en pointillés sont utilisées. Suppression des points de données sur lesquels moins de 5 SN font rapport. Niveaux de revenu national selon le classement de la Banque mondiale.

Rapport annuel du Croissant-Rouge du Pakistan 2021 : « Les programmes de transferts monétaires sont de plus en plus utilisés dans le cadre des interventions humanitaires. Il est largement reconnu que ceux-ci constituent un outil approprié et efficace pour soutenir les populations touchées par les catastrophes, tout en préservant la dignité et la liberté de choix des bénéficiaires et en stimulant les moyens de subsistance, les économies et les marchés locaux. Ayant une longue expérience de l'utilisation des programmes de transferts monétaires dans les interventions en cas de catastrophe, le Mouvement est conscient qu'une préparation adéquate et l'institutionnalisation organisationnelle de ces programmes sont des conditions préalables essentielles pour qu'une organisation puisse procéder rapidement à des transferts monétaires. » (Page 54)

Défi mondial 3 : Lacunes croissantes dans l'accès à la santé et au bien-être

Les indicateurs clés de performance du FDRS pour ce défi mondial couvrent la santé, l'eau, l'assainissement et l'hygiène, la vaccination, et la santé mentale et le soutien psychosocial.

Figure 1.10 Lacunes croissantes dans l'accès à la santé et au bien-être - médiane personnes couvertes



Source : FDRS. Les données pour 2023 étant encore provisoires, des lignes en pointillés sont utilisées. Suppression des points de données sur lesquels moins de 5 SN font rapport. Niveaux de revenu national selon le classement de la Banque mondiale.

Les services de vaccination, bien que déjà connus de certaines Sociétés nationales, ont acquis une nouvelle importance lors de la pandémie de Covid-19. Initialement mesuré dans le cadre de la réponse globale du réseau de la Fédération internationale

au Covid-19³, l'indicateur est ensuite devenu un indicateur du FDRS à part entière. La santé mentale et les besoins psychosociaux des personnes touchées par des catastrophes et des crises ont été l'un des principaux thèmes de la XXXIII^e Conférence

3 <https://go.ifrc.org/emergencies/3972/additional-info/actions>

internationale de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge en décembre 2019, au cours de laquelle le Mouvement et les 196 États parties aux Conventions de Genève ont adopté une résolution portant sur cette question humanitaire urgente. L'indicateur correspondant a été introduit dans le FDRS peu de temps après.

Rapport annuel de la Croix-Rouge dominicaine 2022 : « Par rapport à l'année 2021, pendant laquelle les mesures de distanciation sociale dues au Covid-19 devaient être appliquées, nos soins en personne ont plus que doublé et les soins virtuels ont été multipliés par 100. (Page 6)

Toutefois, ces activités n'ont pas été sans difficultés :

Rapport annuel de la Croix-Rouge du Ghana 2022 : « Les principales difficultés rencontrées comprennent l'absence de professionnels de la santé pour vacciner les personnes désignées par les volontaires. Il a été observé que le personnel de santé était peu motivé à les encourager à faire leur travail correctement et la quantité de vaccins disponibles était limitée dans certains centres de santé... » (Page 10)

Conclusions

La figure 1.10 montre que les Sociétés nationales des pays à faible revenu sont généralement celles qui couvrent le plus grand nombre de personnes dans les domaines de la santé et de l'eau, de l'assainissement et de l'hygiène, suivies par celles des pays à revenu moyen inférieur, les Sociétés nationales des pays à revenu élevé couvrant un nombre inférieur, mais tout de même considérable, de personnes.

Même si elles portaient d'un niveau plus élevé, les Sociétés nationales des pays à faible revenu sont quand même celles qui ont enregistré les plus fortes augmentations dans le temps.

Vous trouverez plus d'informations sur l'approche systémique des problèmes de santé adoptée par les Sociétés nationales **au chapitre 5, p. 89**

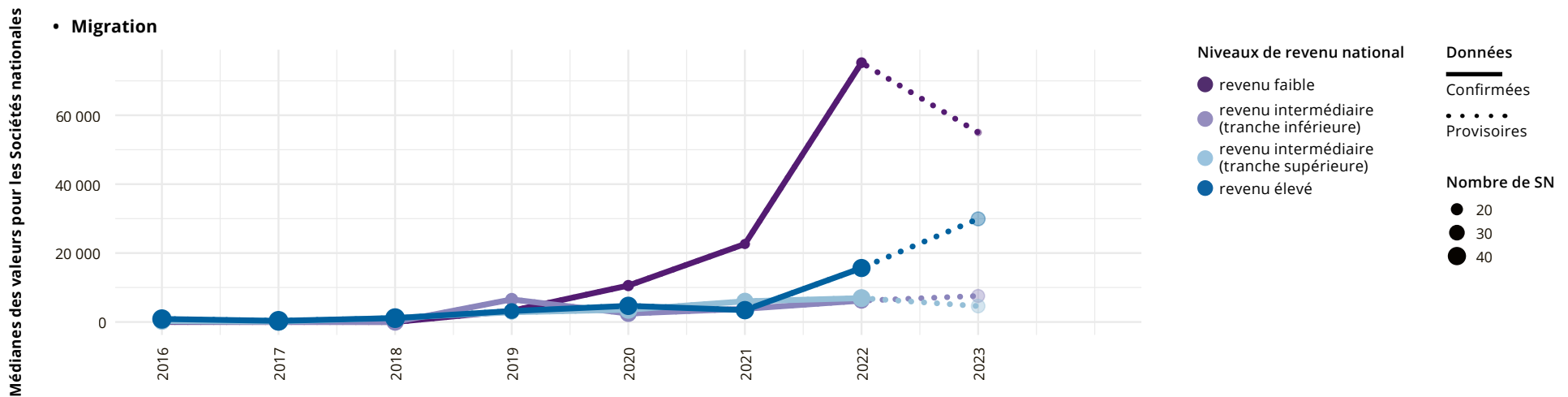


République dominicaine 2016
Des volontaires de la Croix-Rouge fournissent des informations sur le virus Zika aux habitants.

© Miguel Domingo García

Défi mondial 4 : Migration et identité

Figure 1.11 Migration et identité - médiane personnes couvertes



Source : FDRS. Les données pour 2023 étant encore provisoires, des lignes en pointillés sont utilisées. Suppression des points de données sur lesquels moins de 5 SN font rapport. Niveaux de revenu national selon le classement de la Banque mondiale.

Conclusions

Pour ce qui est du nombre de personnes couvertes par les programmes relatifs à la migration, les Sociétés nationales des pays à revenu élevé communiquent des chiffres médians supérieurs à ceux des pays à revenu intermédiaire, ce qui est inhabituel. Cependant, les Sociétés nationales des pays à faible revenu ont laissé derrière elles celles de tous les autres pays, atteignant une médiane de plus de 70 000 personnes en 2022.

Rapport annuel de la Croix-Rouge sénégalaise, 2021 : « La Croix-Rouge sénégalaise, en partenariat avec la Croix-Rouge espagnole, mène un projet financé par l'Union européenne à travers le fonds fiduciaire d'urgence pour l'Afrique et visant à renforcer la protection et l'assistance fournies aux personnes migrantes les plus vulnérables le long des principales routes migratoires allant de l'Afrique de l'Ouest et du Sahel à l'Afrique du Nord. L'action, d'une durée de trois ans (2020-2023), est mise en œuvre dans les régions de Kolda, Sédiou et Ziguinchor. » (Page 50)

Rapport annuel de la Croix-Rouge australienne 2020 : « Lorsque la pandémie mondiale est devenue une urgence locale, la Croix-Rouge australienne s'est mobilisée pour apporter une aide d'urgence à 128 133 personnes titulaires d'un visa temporaire, demandeuses d'asile, sans visa, en isolement ou en quarantaine, ou vivant dans des communautés reculées. » (Page 18)

Cette citation de la Croix-Rouge australienne montre comment la migration et le Covid-19 étaient liés.



Sénégal 2015 El Hadji Diop, président de l'Association des clandestins rapatriés et familles affectées de Thiaroye-sur-mer. Il a perdu huit membres de sa famille, dont son fils, des neveux et des petits-enfants, sur la route maritime vers l'Espagne.

© Ricci Shryock / IFRC

**257**

Nombre de points de services humanitaires ayant fourni des services d'assistance et/ou de protection aux personnes en situation de déplacement le long des routes migratoires terrestres

23

Sociétés nationales à travers le monde

Planification et compte rendu unifiés 2023 :

Nombre de points de services humanitaires ayant fourni des services d'assistance et/ou de protection aux personnes en situation de déplacement le long des routes migratoires terrestres.

Cet indicateur montre l'engagement des Sociétés nationales de garantir que les personnes migrantes et déplacées ont accès à une assistance et à une protection humanitaires à des endroits clés des routes migratoires, ainsi qu'à des solutions durables le moment venu.

Les **points de services humanitaires** sont un outil utilisé par le réseau de la Fédération internationale pour remédier au fait que de nombreuses personnes migrantes et déplacées n'ont pas accès aux services essentiels. Ils sont l'expression et la concrétisation des **principes humanitaires**. L'assistance qu'ils fournissent est fondée sur le principe d'**humanité** et dispensée de **manière impartiale**, sur la base du seul besoin et indépendamment du statut migratoire ou d'autres considérations. **Indépendants** de toute influence gouvernementale ou autre, les points de services humanitaires font preuve de **neutralité** dans des situations où la migration peut être un sujet politiquement sensible. Ils offrent aux personnes migrantes un espace sûr et accueillant, où elles peuvent bénéficier de services à des endroits clés de leur parcours migratoire.

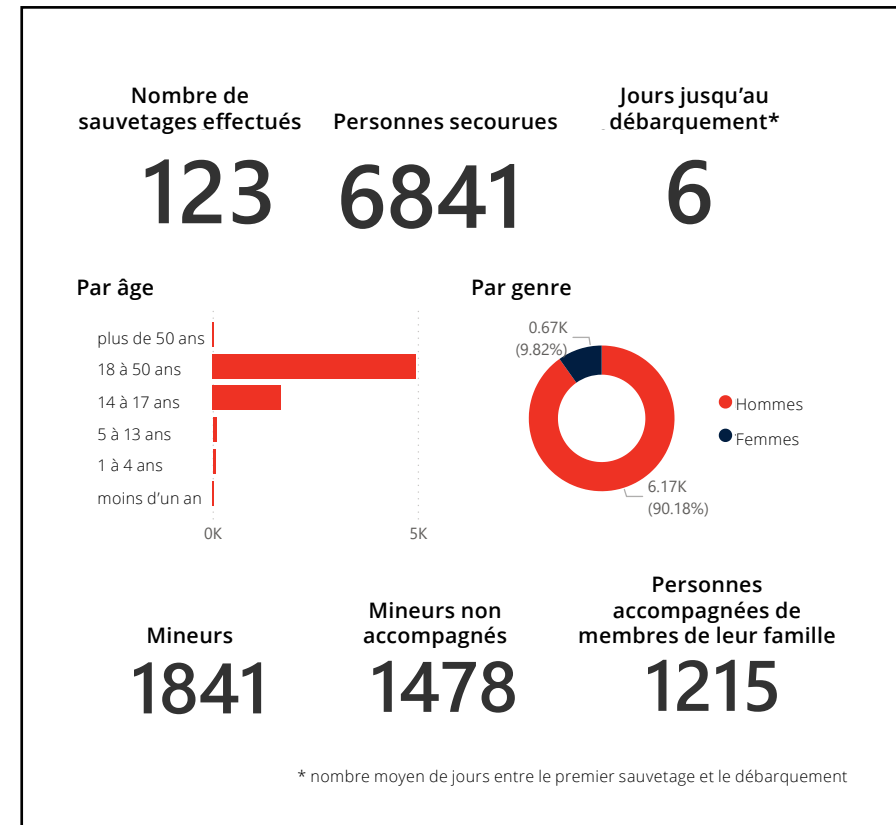
Point de services humanitaires en mer (HSP@Sea)

En plus des points de services humanitaires mis en place par les Sociétés nationales le long des routes terrestres, le point de services humanitaires en mer a été lancé par la Fédération internationale en collaboration avec SOS Méditerranée en réponse à la crise humanitaire croissante en Méditerranée centrale.

Ayant connu une forte augmentation du nombre de personnes migrantes risquant leur vie pour atteindre l'Europe depuis l'Afrique du Nord et le Moyen-Orient, cette région est devenue l'une des routes migratoires les plus meurtrières. Ce projet vise à fournir une aide humanitaire coordonnée et globale qui répond aux besoins urgents des personnes migrantes en mer, y compris des opérations de sauvetage, des soins médicaux et la distribution de fournitures essentielles. Cette initiative met en évidence l'engagement de la Fédération internationale et de ses partenaires de sauver des vies, d'alléger les souffrances et de garantir la dignité et la sécurité des populations à risque au cours de ce périlleux voyage.

Figure 1.12 Personnes secourues dans le cadre de l'initiative HSP@Sea, 2021-2024

Avertissement : les données proviennent du système de collecte de données utilisé à bord.



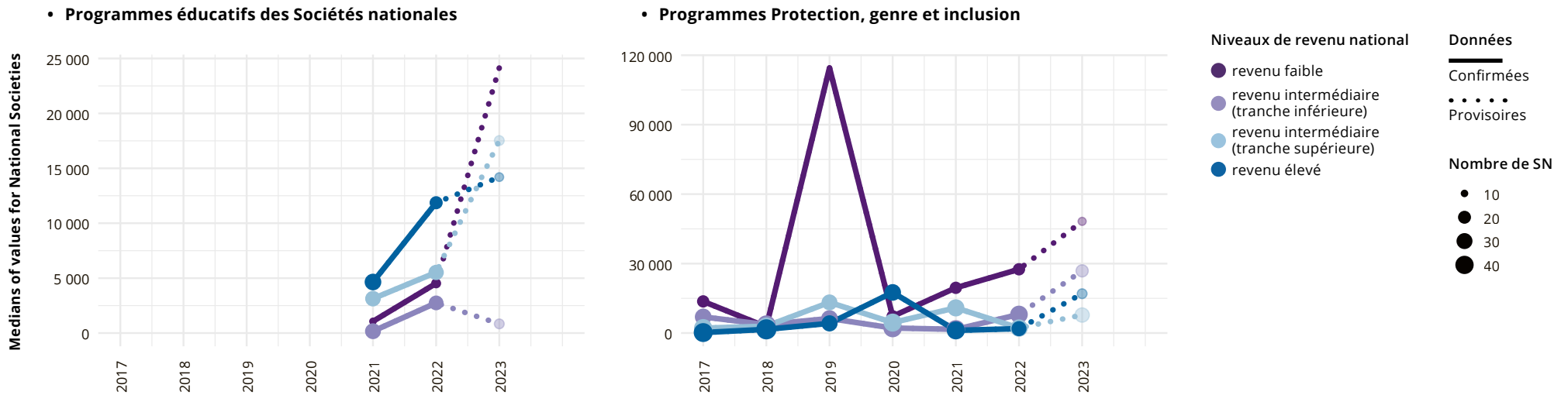
Conclusions

En 2023, 23 Sociétés nationales géraient 257 points de services humanitaires, fournissant une assistance aux personnes migrantes le long des routes migratoires terrestres. En outre, le point de services humanitaires en mer, géré en partenariat par la Fédération internationale et SOS Méditerranée, est un point clé sur la traversée meurtrière de la Méditerranée.

Défi mondial 5 : Valeurs, pouvoir et inclusion

Les indicateurs clés de performance du FDRS relatifs à ce défi mondial couvrent les programmes d'éducation et les programmes Protection, genre et inclusion.

Figure 1.13 Valeurs, pouvoir et inclusion - médiane personnes couvertes



Source: FDRS. Data for 2023 is still provisional, so dotted lines are used. Removing data points with less than 5 NSs reporting. National income levels use World Bank classification.

Le nombre de programmes relatifs au défi mondial Valeurs, pouvoir et inclusion a considérablement augmenté depuis 2017. Si les programmes relatifs à la protection, au genre et à l'inclusion, notamment la protection de l'enfance, la prévention de la violence sexuelle et fondée sur le genre, l'inclusion sociale ou l'analyse approfondie de l'égalité de genre et de la diversité, sont plus nombreux dans les pays à faible revenu, les programmes éducatifs touchent également de nombreuses personnes dans les pays à revenu élevé.

Conclusions

La plupart des Sociétés nationales menaient déjà des programmes éducatifs auparavant, mais l'indicateur du FDRS a été introduit à la suite de l'adoption de la résolution du Conseil des Délégués de 2017 intitulée « L'éducation et les besoins humanitaires dans ce domaine », et du Cadre 2020-2030 de la Fédération internationale relatif à l'éducation qui en a découlé. Les données montrent que les Sociétés nationales ont couvert davantage de personnes au cours des trois dernières années.

Les programmes relatifs à la protection, au genre et à l'inclusion sont le plus souvent transversaux, comme l'illustre cette citation :

Rapport annuel de la Croix-Rouge guinéenne 2020 : « *L'approche en matière de protection, de genre et d'inclusion a été intégrée dans l'ensemble de l'intervention afin de garantir la dignité, l'accès, la participation et la sécurité des communautés.* » (Page 43)

D'autres indicateurs relatifs aux valeurs, au pouvoir et à l'inclusion, disponibles dans le cadre de la planification et du compte rendu unifiés, concernent l'engagement des communautés et la redevabilité (activités CEA). Cette méthode de travail prend en compte et valorise tous les membres des communautés en tant que partenaires égaux, dont les divers besoins, priorités et préférences guident toutes nos activités. Cette approche est inscrite dans les *Engagements du Mouvement en matière d'interaction avec les communautés et de redevabilité*, qui ont été adoptés lors du Conseil des Délégués de 2019. Les personnes et les communautés vulnérables et touchées par des crises devraient pouvoir influencer les décisions qui les concernent et faire confiance aux Sociétés nationales et au réseau de la Fédération internationale pour servir au mieux leurs intérêts.

Planification et compte rendu unifiés 2023 :
Les activités CEA sont-elles intégrées et institutionnalisées dans les politiques, les opérations et les procédures de la Société nationale ?

Si les activités CEA sont intégrées dans le défi Valeurs, pouvoir et inclusion, elles devraient également être intégrées dans les activités relevant d'autres défis mondiaux de la *Stratégie 2030*. Les objectifs relatifs à cet indicateur peuvent être atteints en garantissant une réelle participation des communautés, une communication franche et honnête, des mécanismes d'écoute et de prise en compte des retours d'information dans les programmes et les opérations, et l'adoption des politiques et des procédures correspondantes.

Vous trouverez plus d'informations sur l'impact de la polarisation sur les activités humanitaires au **chapitre 5, p. 91**

83,6%

des personnes déclarent avoir bénéficié d'une diffusion efficace de l'information

Par la diffusion d'informations sur les risques dans les langues locales au travers de canaux fiables et l'établissement de mécanismes de retour d'information. Cette approche vise à accroître la résilience des communautés face aux chocs et aux aléas multiples et changeants.

Dans

22

Sociétés nationales
des Amériques, d'Afrique, d'Asie-Pacifique et d'Europe et Asie centrale

Source : Planification et compte rendu unifiés 2023

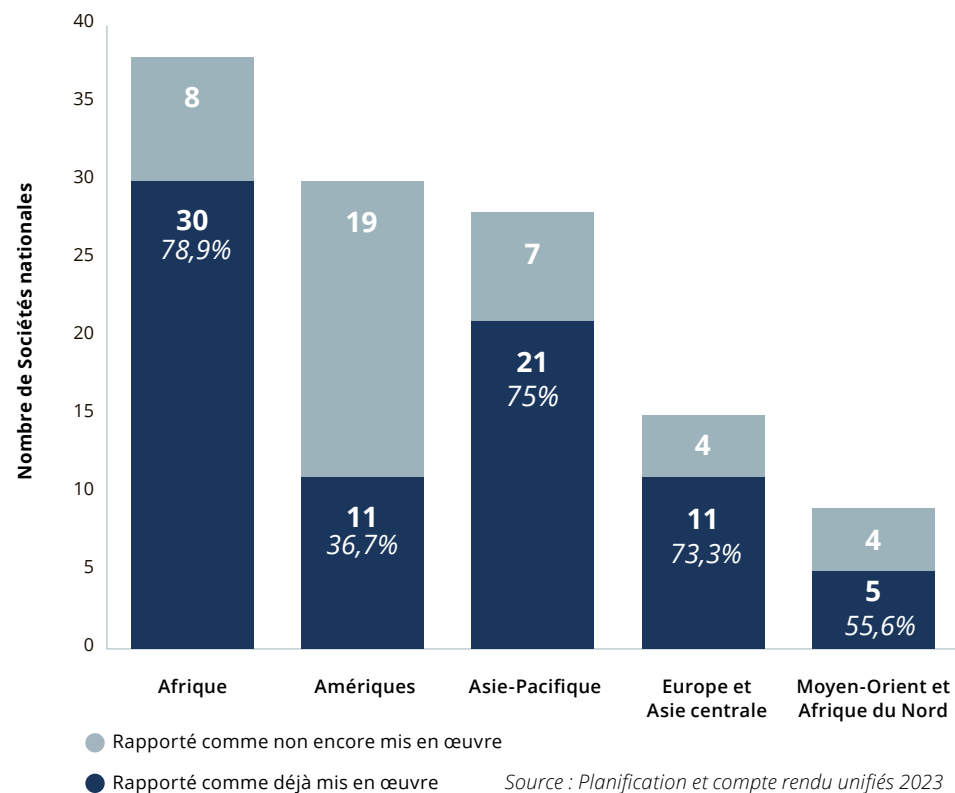




Syrie 2014 Un volontaire du Croissant-Rouge arabe syrien aide les enfants de l'école d'été à Sahnaya

© Ibrahim Malla / IFRC

Figure 1.14 Nombre de Sociétés nationales qui déclarent avoir intégré et transposé les engagements en matière d'engagement des communautés et de redevabilité dans leurs politiques, leurs opérations et leurs procédures (en les assortissant de critères de référence clairs)



Conclusions

Les programmes éducatifs ont été étendus et ont couvert un plus grand nombre de personnes ces dernières années. Les programmes Protection, genre et inclusion sont intégrés dans toutes les interventions. Les activités CEA sont de plus en plus institutionnalisées. Des informations plus détaillées sur ces activités sont désormais collectées dans le système de planification et de compte rendu unifiés.

PRINCIPALES CONCLUSIONS

Impact mondial des Sociétés nationales :

- **Portée** : Des centaines de millions de personnes sont couvertes chaque année, la plupart des indicateurs clés de performance étant en hausse, tant pour ce qui est du nombre total de personnes couvertes que du nombre médian.
- **Les pays à faible revenu** sont en tête pour ce qui est de l'évolution des crises et des catastrophes et des services de santé et Eau, assainissement et hygiène. Les programmes de transferts monétaires connaissent une croissance rapide.
- **Pays à revenu moyen inférieur** : Leurs points forts sont l'intervention en cas de catastrophe, la réduction des risques de catastrophe et les services de santé.
- **Migration** : Les Sociétés nationales des pays à revenu élevé sont à égalité avec celles des pays à revenu moyen. Les Sociétés nationales des pays à faible revenu sont désormais en tête, couvrant plus de 70 000 personnes (médiane). En 2023, 23 Sociétés nationales géraient 257 points de services humanitaires, fournissant une assistance aux personnes migrantes le long des routes migratoires terrestres. En outre, le partenariat Fédération internationale-SOS Méditerranée constitue un point de services humanitaires en mer essentiel (HSP@Sea) sur la route maritime meurtrière en Méditerranée.
- **Valeurs, pouvoir et inclusion** : Ce défi connaît une croissance marquée depuis 2017. Les programmes de protection sont les plus importants dans les pays à faible revenu, alors que les programmes d'éducation couvrent davantage de personnes dans les pays à revenu élevé. Les activités CEA sont de plus en plus institutionnalisées. Des informations plus détaillées sur ces activités et d'autres activités sont maintenant collectées dans le système de planification et de compte rendu unifiés.





LE CONTEXTE EN ÉVOLUTION

QUESTIONS CLÉS

Est-il vrai que les Sociétés nationales font face à un éventail de menaces de plus en plus large ?

Comment le réseau de la Fédération internationale adapte-t-il ses modèles de soutien financier dans les situations d'urgence ?

Les Sociétés nationales du monde entier signalent-elles que les crises sont de plus en plus complexes et interconnectées ?

La polarisation croissante de nombreuses sociétés nuit-elle à l'action des Sociétés nationales ?

Avec quelle rapidité avons-nous adapté notre intervention globale dans le cas concret du Covid-19 et avec quelle rapidité avons-nous adapté notre stratégie au fur et à mesure de l'évolution du contexte ?

Comment les Sociétés nationales se préparent-elles à faire face à des crises en évolution et plus complexes ?

Dans ce siècle où l'imprévu joue un si grand rôle, des guerres ne peuvent-elles pas surgir, d'un côté ou d'un autre, de la manière la plus soudaine ou la plus inattendue ? N'y a-t-il pas, dans ces considérations seules, des raisons plus que suffisantes pour ne pas se laisser prendre au dépourvu ?

— Henry Dunant,
Un souvenir de Solferino, 1862

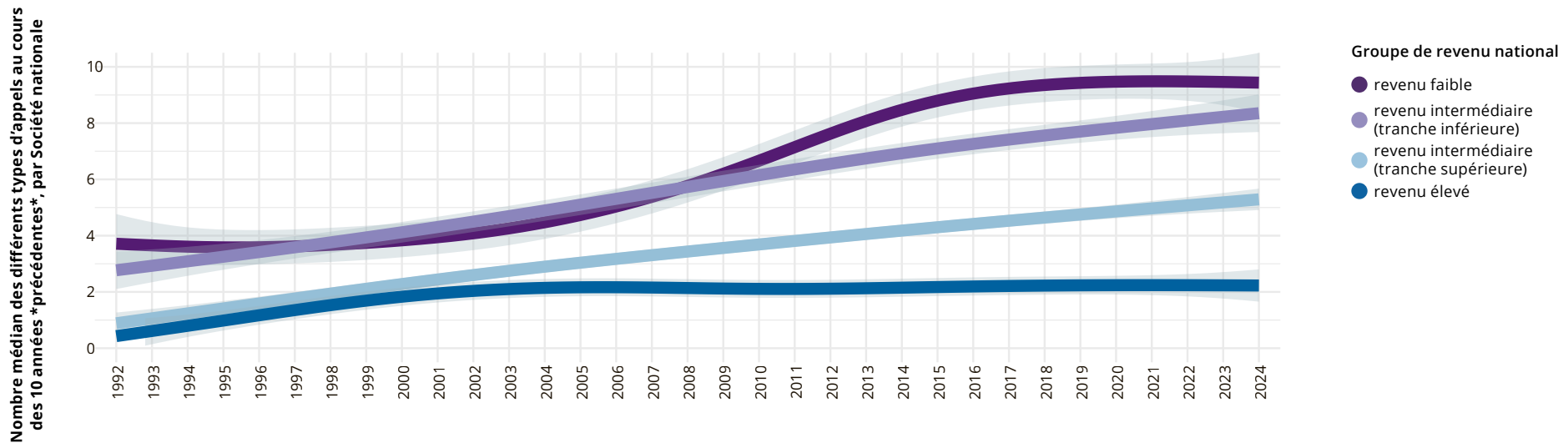
Cette citation d'Henry Dunant nous encourage à anticiper l'imprévu. Elle est plus que jamais d'actualité et nous amène à nous poser les questions ci-après.

UN ÉVENTAIL DE MENACES DE PLUS EN PLUS LARGE

Les opérations financées par le DREF et les appels d'urgence contiennent des informations sur les types de situations d'urgence dans lesquelles interviennent les différentes Sociétés nationales. Dans la base de données de la Fédération internationale, chaque appel est attribué à l'un des 23 types différents. Nous pouvons utiliser ces données pour déterminer si l'éventail des différentes menaces évolue dans le temps. Plus précisément, pour la figure relative aux *menaces complexes*, nous examinons, pour

chaque année et chaque Société nationale, le nombre total de différents types de menaces auxquelles la Société nationale a fait face au *cours des dix années précédentes*, en fonction du nombre d'opérations financées par le DREF ou d'appels d'urgence dans lesquelles elle est intervenue. Il s'agit donc d'un total glissant : il reflète une sorte d'« historique institutionnel » de l'éventail des menaces auxquelles le personnel actuel est susceptible de devoir faire face.

Figure 2.1 Diversité croissante des types de menaces auxquelles les Sociétés nationales font face



Source : Appels et DREF. Comptabilisation du nombre des différents types d'appels d'urgence et d'allocations du DREF auxquels chaque Société nationale a participé au cours des 10 années précédentes. Les lignes montrent la tendance générale pour les Sociétés nationales dans chaque groupe de revenu national.

Conclusions

En 2024, les Sociétés nationales des pays à faible revenu avaient fait face à environ huit types différents de menaces/crises couvertes par un appel d'urgence de la Fédération internationale ou le DREF au cours des dix années précédentes, contre un ou deux dans les pays à revenu élevé.

Depuis 1992, l'éventail des crises qui touchent une Société nationale et qui sont couvertes par un appel d'urgence de la Fédération internationale ou le DREF s'est régulièrement élargi.

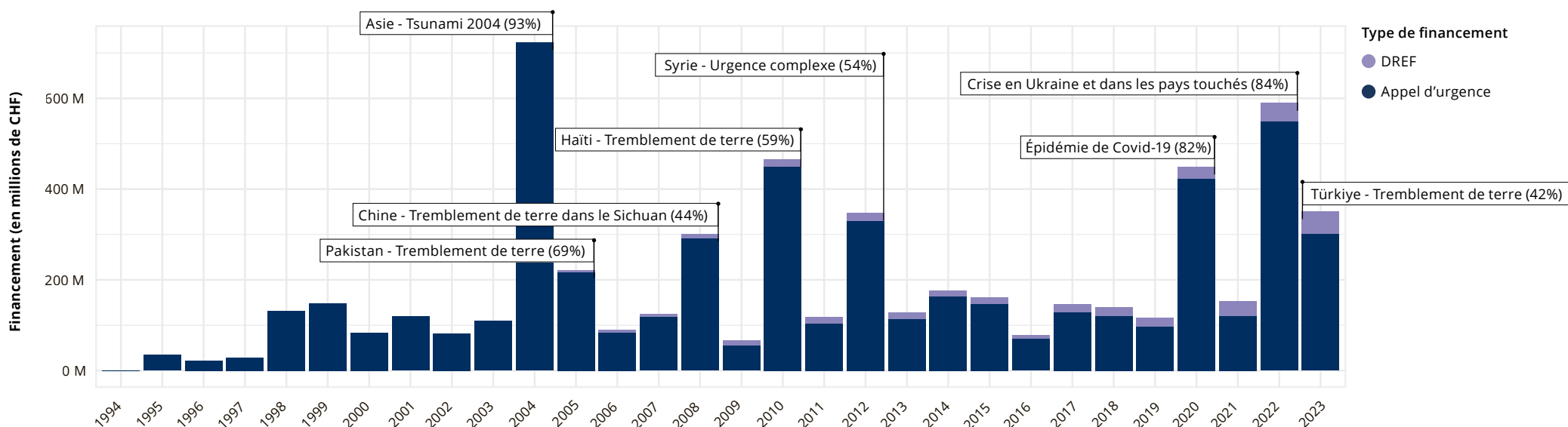
Comment adaptons-nous nos modèles de financement des interventions en cas de crise ?

Les Sociétés nationales sont habituées aux crises. Elles font face à la majorité des crises dans le cadre de leur action, sans avoir recours à des fonds supplémentaires.

Toutefois, un soutien international supplémentaire est parfois nécessaire, et c'est là qu'interviennent les appels d'urgence de la Fédération internationale et les allocations du DREF.

La figure 2.2 montre le montant total financé par année, de 1994 à 2023, et les crises ayant reçu le plus de fonds.

Figure 2.2 Financement annuel total des appels d'urgence et du DREF de 1994 à 2023



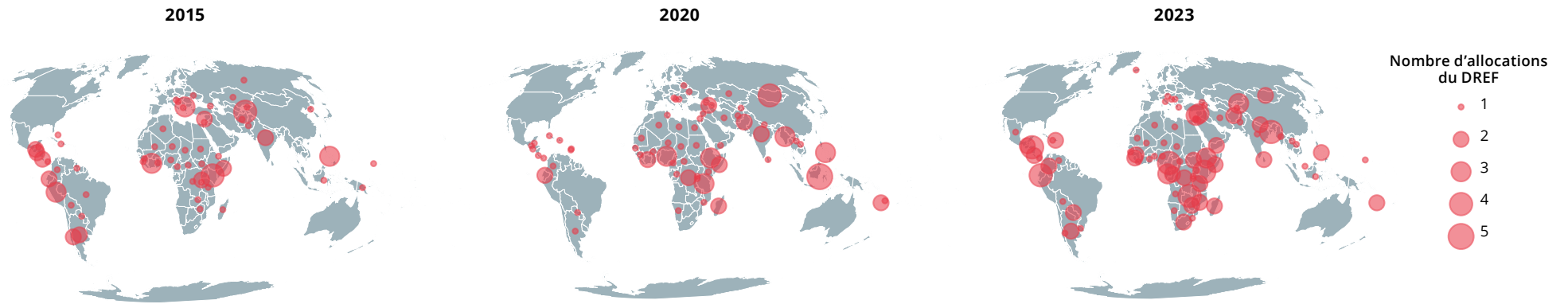
Source : Appels et DREF. Les appels pour lesquels aucun financement n'a été reçu sont exclus. Appels financés à hauteur de 100 millions de francs suisses ou plus, et qui ont été les mieux financés au cours de l'année concernée.

Les fonds les plus importants sont principalement alloués aux catastrophes dues à des risques tectoniques imprévisibles, tels que le tsunami de 2004 dans l'océan Indien, le tremblement de terre de 2005 au Pakistan, le tremblement de terre de 2008 au Sichuan, le tremblement de terre de 2010 en Haïti, et le tremblement de terre de 2023 en Türkiye, ainsi qu'aux crises complexes telles que la pandémie de Covid-19 en 2020, la situation d'urgence complexe en Syrie qui a débuté en 2011, et la crise en Ukraine et dans les pays voisins depuis 2022. Ces pics montrent comment des événements imprévus peuvent soudainement et considérablement augmenter les besoins de financement.

Conclusions

Les montants les plus élevés levés par les appels d'urgence étaient principalement destinés aux risques tectoniques imprévisibles. Les catastrophes telles que les tremblements de terre, les inondations et les ouragans sont souvent très coûteuses en raison des destructions massives et des bouleversements économiques qu'elles entraînent, des importants besoins en reconstruction, et du coût élevé des assurances et de l'aide humanitaire.

Figure 2.3 Augmentation des allocations du DREF en année mobile



Source : Appels/DREF. Le nombre d'allocations du DREF par Société nationale est catographié pour trois années choisies.

Si l'on examine plus précisément l'utilisation du DREF ces deux dernières décennies, on constate une évolution significative, démontrant l'engagement du réseau de la Fédération internationale de répondre aux situations d'urgence de moindre ampleur grâce à son mécanisme efficace de fonds communs dédié à l'action humanitaire localisée.

Conclusions

Depuis le lancement de la *Stratégie 2030*, les fonds reçus par le DREF et les fonds qu'il a alloués aux interventions d'urgence des Sociétés nationales ont tous les deux augmenté. Cette croissance est manifeste dans le nombre d'allocations et dans les montants totaux alloués. En 2023, cette tendance a atteint un record, avec des allocations d'un montant total de 74,2 millions de francs suisses.

Les allocations du DREF en 2023 comprennent 44 prêts aux appels d'urgence, 140 allocations en faveur d'activités d'anticipation et d'intervention via les opérations du DREF, et huit protocoles d'action rapide déclenchés, dont certains protocoles simplifiés.

Le montant moyen par allocation a également augmenté, dépassant désormais 305 000 francs suisses pour les allocations du DREF et 643 000 francs suisses pour les prêts aux appels d'urgence. Malgré cette croissance, le DREF reste axé sur les catastrophes de petite et moyenne ampleur, plus de 47% du montant total alloué en 2023 étant destinés à des crises de catégorie « jaune ».

En outre, le champ d'application du DREF s'est élargi depuis 2018 avec l'inclusion de l'action anticipative en tant que deuxième pilier du fonds, ce qui s'est traduit par l'allocation de plus de 41 millions de francs suisses depuis lors. La figure 2.2 met en évidence la progression des allocations pour deux piliers.

Conclusions

Avec les crises relatives au Covid-19 et en Ukraine et dans les pays touchés, pour la première fois ces dernières années, des fonds considérables ont été alloués à des pays à revenu élevé dans le cadre du système de réponse aux crises.

Mentions de la complexité des crises dans les rapports annuels

Les rapports annuels des Sociétés nationales mentionnent-ils la complexité et la nature interconnectée des situations de crise ?

Nous pouvons utiliser une technique simple de traitement du langage naturel, pré-curseur de l'IA générative, pour repérer les passages de tous les rapports annuels qui traitent de crises complexes - quelle que soit la langue⁴ dans laquelle ils sont rédigés. Cette recherche révèle des exemples tels que celui-ci :

Croissant-Rouge du Bangladesh, rapport annuel 2022 : « *En raison de l'évolution rapide de l'environnement socio-politique mondial, les crises humanitaires et leur gestion sont devenues de plus en plus complexes. En outre, ces dernières années, le nombre de conflits, de guerres, de migrations, de violences, et de migrations et déplacements forcés a augmenté de manière alarmante dans le monde entier. En conséquence, la crise humanitaire pourrait s'intensifier à l'avenir et l'aide extérieure pourrait diminuer. Pour faire face à une telle situation, le Croissant-Rouge du Bangladesh doit agir en amont en renforçant ses capacités internes.* (Page 3)

Mais la simple énumération d'exemples ne nous permet pas de savoir si cette idée apparaît plus ou moins fréquemment dans les rapports au fil du temps. Nous pouvons donc utiliser la même technique de manière plus systématique pour obtenir un « score de similarité », un chiffre compris entre 0 et 1, qui indique dans quelle mesure chaque section du document reflète la notion de crises et de défis complexes et interconnectés. Nous avons fixé le seuil à 0,35, car les passages ayant au moins ce score contiennent généralement au moins une mention implicite du sujet. Ensuite, pour chaque année, nous pouvons calculer le pourcentage moyen de sections des rapports annuels⁵ dont le score de similarité est supérieur au seuil.

La figure 2.4 montre que jusqu'à 1 % des sections des rapports mentionnent la complexité croissante des crises, et que la tendance générale est à l'augmentation.

4 Pour plus de détails sur la méthode utilisée et la façon dont nous traitons les différentes langues, veuillez vous référer à l'annexe.

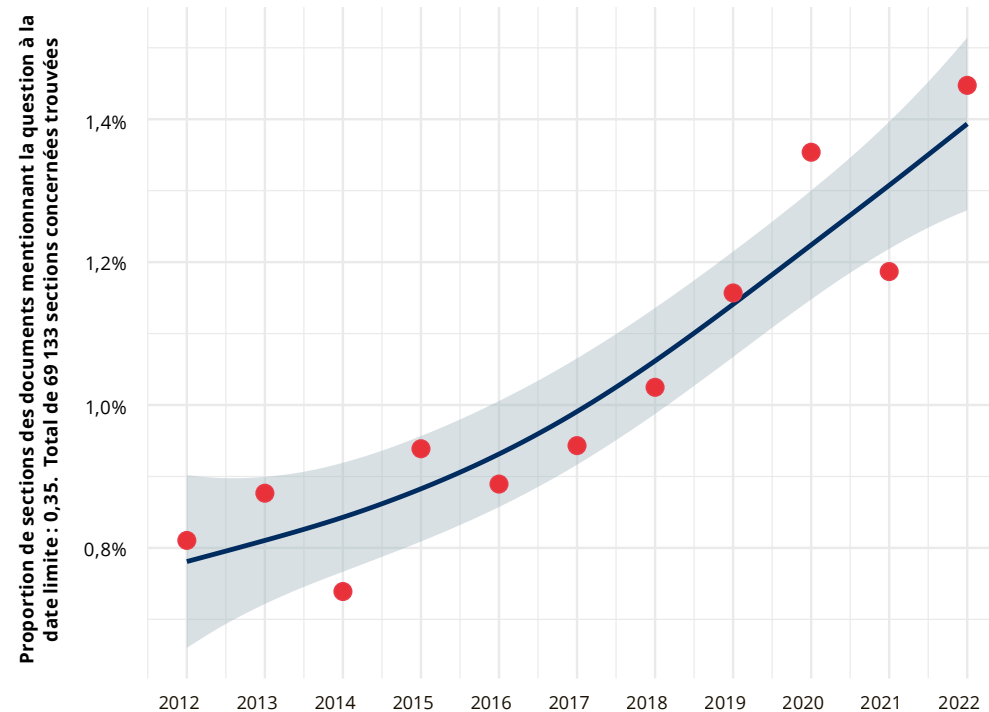
5 Nous avons utilisé les rapports annuels plutôt que les plans stratégiques car les mentions du sujet sont relativement rares et les plans stratégiques n'étaient pas suffisamment nombreux ces deux ou trois dernières années pour garantir des résultats fiables.

Conclusions

Les rapports annuels des Sociétés nationales mentionnent de plus en plus souvent la complexité des problèmes auxquels elles font face.

Vous trouverez plus d'informations sur la manière dont les Sociétés nationales gèrent les crises complexes au **chapitre 5, p. 88**

Figure 2.4 Mentions de la complexité des crises



Rapports annuels. Les nombres indiqués dans le graphique sont ceux des sections concernées trouvées.

Mentions de la polarisation sociale dans les plans stratégiques et les rapports annuels

L'augmentation de la polarisation sociale est mentionnée dans le cadre du défi mondial 5 de la *Stratégie 2030*, qui établit en outre un lien entre la polarisation et les inégalités :

Stratégie 2030 : « Les tensions autour des valeurs se manifestent de différentes manières en différents endroits, créant de nouvelles lignes de fracture à l'intérieur des pays, des régions et des communautés, et entre eux. La rapidité des changements ébranle la capacité de faire face de nombreux systèmes politiques, réglementaires et sociaux. Si les progrès économiques et technologiques offrent des possibilités et des gains importants, leurs avantages ne sont pas répartis équitablement. L'action humanitaire fondée sur des principes voit son espace se restreindre et fait même l'objet de sanctions dans certaines parties du monde. Ces changements mondiaux risquent de créer un monde plus déconnecté, moins inclusif et moins empathique. » (Page 16)

Que disent les Sociétés nationales à ce sujet dans leurs plans stratégiques et leurs rapports annuels ? Mentionnent-elles l'augmentation de la polarisation ? S'agit-il d'un phénomène que l'on observe dans toutes les zones géographiques et dans tous les groupes de revenu ? En consultant les plans stratégiques, on constate que la polarisation y est souvent mentionnée.

Stratégie 2025 de la Croix-Rouge du Kenya : « Les inégalités généralisées, qui se traduisent par le chômage, la pauvreté et la marginalisation politique, contribuent à la radicalisation d'une partie de la jeunesse kenyane. Elles créent un environnement propice pour les groupes terroristes qui recrutent des membres en leur faisant miroiter la possibilité de rétablir l'équilibre au moyen de perspectives sociales et économiques pour les démunis. » (page 25)

Le plan stratégique de la Croix-Rouge de Belgique décrit également le rôle sans pareil des Sociétés nationales dans la lutte contre la polarisation.

Plan stratégique de la Croix-Rouge de Belgique 2021-25 : « Grâce à notre position neutre et humanitaire, nous contribuons à créer des liens dans la société de demain. Nous sommes l'une des rares organisations à pouvoir assumer ce rôle, notre vaste réseau de volontaires nous permettant d'être proches de la population. Grâce à ces contacts, nous sommes en mesure de dresser un barrage contre la polarisation (« Nous contre eux ») et l'extrémisme. Et nous le faisons également à l'échelle internationale. » (Page 14)

Nous pouvons utiliser une technique simple de traitement du langage naturel, précurseur de l'IA générative, pour repérer rapidement les passages des rapports annuels qui nous intéressent, quelle que soit la langue dans laquelle ils sont rédigés (plus de détails en annexe).

De nombreuses mentions de la polarisation sont liées aux divisions sociales existantes, notamment entre les différents groupes ethniques.

Rapport annuel de la Croix-Rouge de la République de Macédoine du Nord (2022) : « Dans certaines régions, le tissu social reste fragile et il règne en permanence un risque de polarisation ethnique qui exacerbe les tensions. » (page 22)

Vous trouverez plus d'informations sur la manière dont les Sociétés nationales font face à la polarisation au **chapitre 5, p. 91**



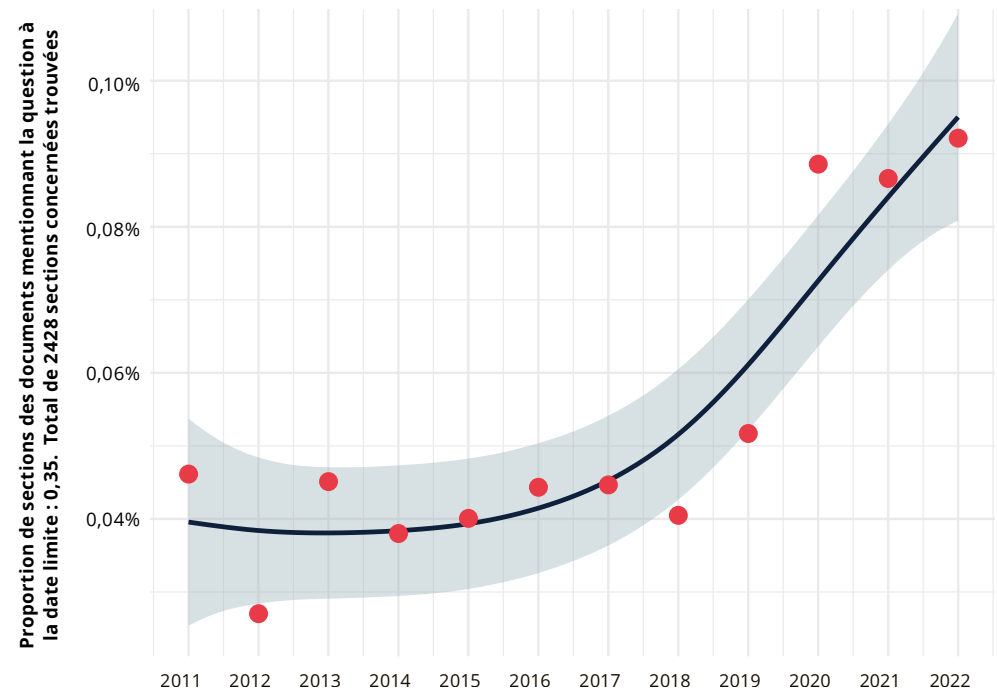
Myanmar 2019 Un écolier à Yangon, au Myanmar, fait un check avec un employé de la Croix-Rouge américaine.

© Jenelle Eli / Croix-Rouge américaine

Augmentation du nombre de mentions de la polarisation dans les rapports annuels

Comme à la page 48, nous avons utilisé le traitement du langage naturel pour déterminer comment les rapports annuels ont évolué au fil du temps. Une tendance claire se dessine :

Figure 2.5 Mentions de la polarisation sociale dans les rapports annuels



Rapports annuels. Les nombres indiqués dans le graphique sont ceux des sections concernées trouvées.

Conclusions

Dans l'ensemble, la polarisation sociale est mentionnée de plus en plus fréquemment dans les rapports annuels des Sociétés nationales.

QUELLE EST NOTRE RAPIDITÉ D'ADAPTATION ?

Henry Dunant aurait certainement été intéressé par la façon dont nous avons répondu à la plus grande urgence sanitaire mondiale de ces derniers temps : la pandémie de Covid-19. Dans quelle mesure étions-nous préparés aux événements prévus ou imprévus ?

Dans l'ensemble, quelle a été la rapidité de notre réponse au Covid-19 ?

Pour répondre à cette question, nous comparerons la vitesse de déploiement de la réponse au Covid-19 à la vitesse de la propagation du virus dans le monde, mesurée en fonction de la mortalité.

Ligne noire de la figure 2.6: Nous avons tracé la courbe épidémiologique des décès dus au Covid-19. Rappelons que c'est à la fin du premier trimestre 2020 que l'OMS a estimé que le Covid-19 pouvait être qualifié de pandémie⁶. Cette ligne correspond à l'échelle noire à gauche de la figure.

Ligne rouge de la figure 2.6: Nous avons mené en réponse une opération très compliquée, dont il a également été difficile d'assurer le suivi. La Fédération internationale assuré le suivi d'un ensemble de 44 indicateurs (tels que le « nombre de personnes ayant bénéficié d'activités communautaires Eau, assainissement et hygiène » ou le « nombre d'établissements de santé ayant reçu un soutien »⁷). Il est impossible de savoir exactement quand chacun de ces différents types d'activités a été effectivement mené par chaque Société nationale, mais pour créer ce tableau, nous utilisons la date du début du trimestre au cours duquel les activités ont été communiquées. Les chiffres relatifs à chaque indicateur sont très différents : certains sont exprimés en dizaines, d'autres en millions. Pour les obtenir, nous avons mesuré le déploiement total pour chaque indicateur, puis le pourcentage du total mis en œuvre au cours de chaque trimestre, et enfin nous avons calculé pour chaque trimestre le pourcentage moyen pour tous les indicateurs de chaque priorité. Ce pourcentage est représenté par la ligne rouge, qui correspond à l'échelle rouge à droite de la figure.

6 Allocution liminaire du Directeur général de l'OMS lors du point presse sur la COVID-19 - 11 mars 2020, <https://www.who.int/fr/director-general/speeches/detail/who-director-general-s-opening-remarks-at-the-media-briefing-on-covid-19---11-march-2020>.
7 Voir <https://go.ifrc.org/emergencies/3972/additional-info/actions>.

Figure 2.6 Rapidité du déploiement des activités de lutte contre le Covid-19



Source : FDRS et données de l'Economist. La ligne rouge indique la rapidité du déploiement des activités de lutte contre le Covid au niveau mondial : pourcentage du déploiement total, sous forme de moyenne de l'ensemble des indicateurs de suivi de la pandémie de Covid.

Conclusions

Dans l'ensemble, la réponse au Covid-19 a été déployée rapidement, plus d'un tiers de la réponse totale ayant été déployée au quatrième trimestre 2020, atteignant son apogée bien avant le pic de la pandémie elle-même.

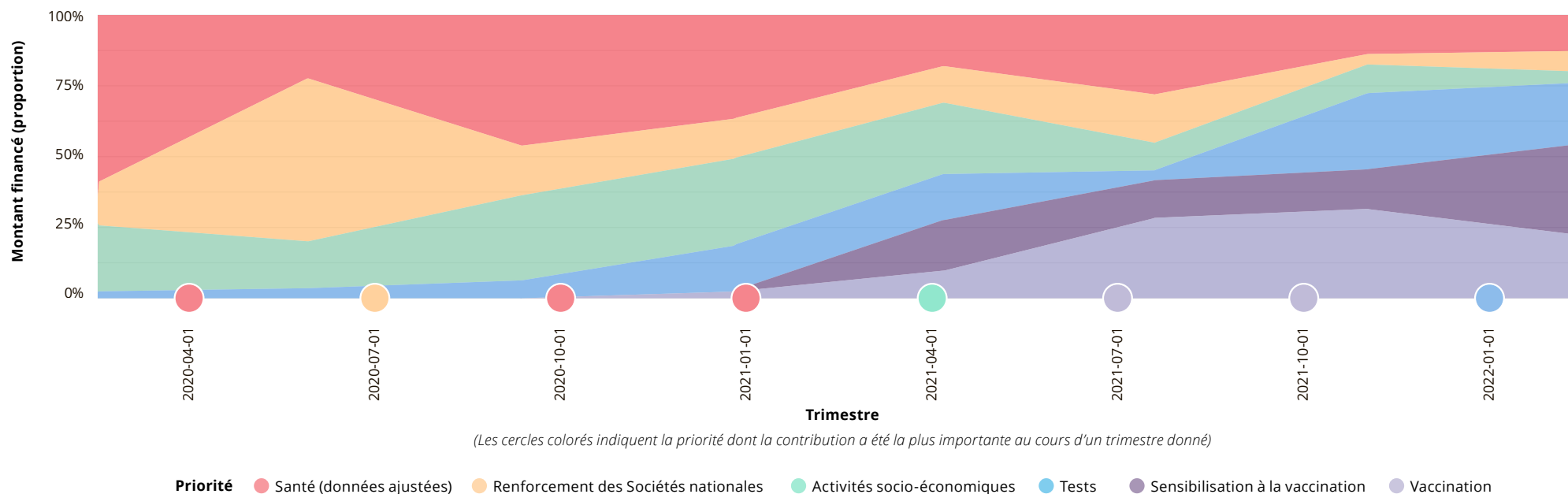
Comment la réponse au Covid-19 a-t-elle été adaptée ?

Les rapports annuels des Sociétés nationales donnent de nombreux exemples de la manière dont les éléments de la réponse ont été adaptés face à l'évolution des défis :

Rapport annuel de la Croix-Rouge philippine, 2020 : « Tandis que l'impact du Covid-19 sur la population et sur l'économie augmentait, la Croix-Rouge philippine continuait de se mobiliser pour relever le défi. Le 14 avril 2020, elle a inauguré son premier laboratoire automatisé de tests moléculaires dans le pays. À la fin de l'année, elle représentait 25 % de tous les tests effectués dans le pays grâce à ses 13 laboratoires de tests moléculaires, situés à Manille et dans les provinces. » (Page 11)

Rapport annuel du Croissant-Rouge des Maldives, 2021 : « En adaptant les activités visant à faire avancer les priorités stratégiques clés de la Société nationale à la 'nouvelle normalité' de la pandémie de Covid-19 et aux activités de l'intervention d'urgence face à la pandémie, on les a redynamisées. Les centres d'appel de soutien psychosocial et d'assistance aux personnes migrantes créés en 2020 ont continué d'offrir leurs services, renforçant le soutien apporté aux groupes vulnérables et aux personnes en détresse. » (Page 3)

Figure 2.7 Adaptation des activités de lutte contre le Covid-19



Source : Suivi de la pandémie de Covid. Pour cette figure, les tests et les activités de vaccination et de sensibilisation à la vaccination ont été considérés séparément des autres activités relatives à la santé.

La base de données de suivi du Covid-19 attribue des éléments du déploiement aux trois piliers de l'appel d'urgence mondial de la Fédération internationale relatif au Covid-19 : assurer la pérennité des services de santé et d'eau, d'assainissement et d'hygiène, s'attaquer aux conséquences socio-économiques et renforcer les Sociétés nationales. Nous pouvons les utiliser pour visualiser l'évolution de l'importance relative des différents éléments de l'intervention au fil du temps. Comme il est important, pour les besoins de cette figure, de suivre séparément les indicateurs relatifs aux tests, aux vaccinations et à la sensibilisation à la vaccination, qui font partie des priorités en matière de santé et d'eau, d'assainissement et d'hygiène, nous les avons extraits et les présentons à part.

La figure 2.7 montre comment les Sociétés nationales ont adapté les priorités de la réponse à la pandémie à l'évolution de la situation. La barre colorée en bas de la figure montre que les composantes les plus importantes du déploiement ont été, dans l'ordre, la santé, puis le renforcement des Sociétés nationales, le soutien socio-économique et le soutien à la vaccination.

Conclusions

La réponse à la pandémie de Covid-19 a été adaptée au fil du temps pour donner la priorité à différents éléments en fonction de l'évolution des besoins.

Comment les Sociétés nationales parlent-elles de l'adaptation, d'après les rapports annuels ?

Comment les Sociétés nationales réagissent-elles lorsque les circonstances changent ? Il est difficile de répondre à ce type de question à l'aide de techniques quantitatives standard, car nous ne savons pas à l'avance ce *qui va changer et comment cela va changer*, ni *comment* les Sociétés nationales vont réagir.

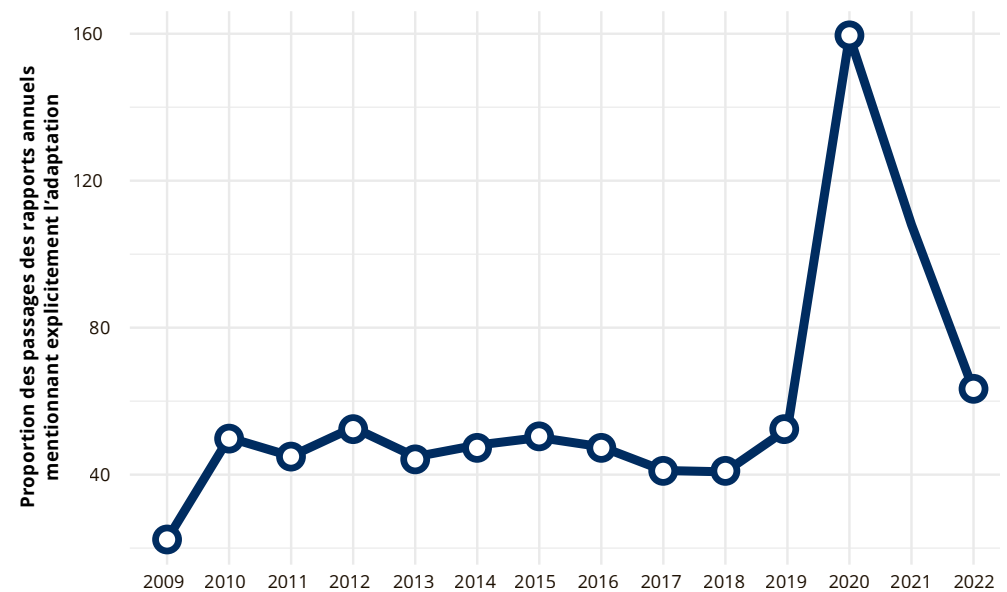
Nous avons donc recherché dans les rapports annuels les passages qui traitent de l'adaptation à des circonstances imprévues, puis nous avons regroupé les différents récits par type (voir détails dans l'annexe).

Il en ressort que, même si ces récits proviennent de rapports couvrant une multitude de catastrophes à travers le monde depuis plus d'une décennie, c'est le Covid-19 qui, dans l'ensemble, domine presque totalement les récits.

Conclusions

Lorsque les rapports annuels des Sociétés nationales évoquent la manière dont elles ont dû s'adapter à différents types de défis inattendus, c'est le Covid-19 qui domine presque totalement. Les Sociétés nationales du monde entier partagent cette expérience commune d'une adaptation presque sans précédent.

Figure 2.8 Proportion des passages des rapports annuels mentionnant explicitement l'adaptation



Source : Rapports annuels. Proportion des passages des rapports annuels mentionnant explicitement l'adaptation, par 100 000 sections de documents.

COMMENT LES SOCIÉTÉS NATIONALES SE PRÉPARENT-ELLES À L'AVENIR, SELON LES PLANS STRATÉGIQUES ?

Nous avons d'abord utilisé de grands modèles de langage pour recenser les pages des plans stratégiques qui évoquent l'avenir, puis nous avons utilisé l'IA générative pour repérer les thèmes communs.

Les plans stratégiques des différentes Sociétés nationales font ressortir plusieurs thèmes principaux concernant la manière dont ces organisations envisagent la planification de l'avenir et l'adaptation aux changements de circonstances. Ces thèmes peuvent être regroupés dans des domaines similaires :

Préparation aux catastrophes et adaptation au climat : De nombreuses Sociétés nationales soulignent l'importance de se préparer et de s'adapter à la fréquence et à la gravité croissantes des catastrophes dues aux changements climatiques. Elles mettent notamment l'accent sur la résilience des communautés, la préparation aux catastrophes, les systèmes d'alerte précoce et les stratégies d'atténuation des changements climatiques.

Santé et préparation aux épidémies : La préparation et la réponse aux urgences sanitaires, y compris les épidémies, est un domaine d'action essentiel. Il comprend le soutien psychosocial, la lutte contre les maladies et le traitement des maladies non transmissibles dans le cadre de programmes de santé plus généraux.

Durabilité et mobilisation des ressources : Un autre thème récurrent est la nécessité de mettre en place des stratégies financières durables et de mobiliser des ressources pour permettre aux organisations d'atteindre leurs objectifs et de répondre aux situations d'urgence. Cela suppose souvent de diversifier les sources de financement, d'améliorer le marketing et la communication, et de renforcer la confiance et la crédibilité afin d'attirer et de conserver les financements.

Collaboration et partenariats : Le travail en partenariat avec les autorités locales, les communautés et d'autres organisations est une stratégie essentielle pour fournir des services de manière efficace et atteindre les objectifs stratégiques. Il consiste notamment à tirer parti de la position unique des Sociétés nationales et de leurs réseaux pour faciliter la préparation aux catastrophes, les initiatives en matière de santé et les activités de développement durable.

Innovation technologique : Les plans stratégiques mettent l'accent sur l'adoption des nouvelles technologies pour améliorer la prestation de services, en particulier dans les domaines de l'intervention en cas de catastrophe, des services de santé et de la mobilisation des communautés. Il convient notamment de tirer parti des médias sociaux pour le marketing, d'utiliser la technologie pour les systèmes d'alerte précoce et d'utiliser les données pour la planification et le renforcement de la résilience. Ce thème n'est pas directement mentionné, mais il sous-tend l'accent mis sur l'adaptation et l'amélioration de l'efficacité dans de nombreux plans.

Ces thèmes généraux montrent que les Sociétés nationales considèrent généralement l'avenir comme quelque chose que l'on peut en partie planifier, tout en estimant qu'il est nécessaire de faire preuve de souplesse et de s'adapter à la nature intrinsèquement imprévisible des situations d'urgence et des changements mondiaux. La flexibilité et l'adaptation jouent un rôle crucial dans leur planification stratégique, leur permettant d'anticiper les changements et d'y réagir efficacement. Les possibilités concernent notamment une mobilisation renforcée des communautés, et un plus grand recours aux nouvelles technologies et aux partenariats stratégiques, tandis que les menaces sont principalement perçues comme provenant des changements climatiques, des urgences sanitaires et de la lutte pour les ressources.

Vous trouverez plus d'informations sur la manière dont les Sociétés nationales font face aux risques futurs au **chapitre 5, p 88-93**

Conclusions

Les stratégies et tactiques que les Sociétés nationales mentionnent dans leurs plans stratégiques comme moyens d'anticiper l'avenir sont diverses. Généralement, elles sont centrées sur le renforcement des capacités internes, l'amélioration de la préparation aux catastrophes, la participation des communautés aux activités de renforcement de la résilience, l'amélioration de la santé et de la préparation aux épidémies, et l'optimisation de la mobilisation de ressources par des moyens novateurs et via des partenariats stratégiques.

PRINCIPALES CONCLUSIONS

Diversité des crises : Aujourd'hui, les pays à faible revenu font face à environ huit différents types de crises nécessitant un appel d'urgence ou une allocation du DREF par décennie, contre un ou deux dans les pays à revenu élevé.

Le **DREF** a considérablement modifié son appui aux interventions locales des Sociétés nationales face aux urgences de moindre ampleur. En 2023, les financements ont atteint plus de 74,2 millions de francs suisses.

Les crises du **Covid-19** et de l'**Ukraine** ont donné lieu à une allocation de fonds sans précédent aux pays à revenu élevé.

Les Sociétés nationales font de plus en plus mention de la **complexité et de l'interconnexion croissantes** des menaces auxquelles elles sont confrontées.

La **polarisation sociale** est de plus en plus souvent mentionnée dans les documents des Sociétés nationales.

Lutte contre le Covid-19 : Au niveau mondial, les Sociétés nationales ont réagi rapidement, prenant de l'avance sur l'épidémie. Elles se sont adaptées au fur et à mesure de l'évolution des besoins.

Récits concernant l'adaptation : Lorsque les Sociétés nationales évoquent l'adaptation à des défis imprévus au cours des dix dernières années, c'est le Covid-19 qui est le plus souvent mentionné.

Stratégies futures : En essayant de se préparer à un avenir en évolution, les Sociétés nationales se concentrent sur les capacités internes, la préparation aux catastrophes, la résilience des communautés, la préparation sanitaire et les moyens novateurs de mobilisation de ressources.





**NOTRE
ORGANISATION
EN ÉVOLUTION**

QUESTIONS CLÉS

Quels progrès avons-nous accomplis en matière de renforcement des capacités locales, et en quoi ces progrès diffèrent-ils pour les Sociétés nationales des pays à faible revenu et celles des pays à revenu élevé ?

Quel a été l'effet de la pandémie de Covid-19 sur le nombre de volontaires ?

Quels sont les progrès accomplis pour ce qui est de donner aux femmes et aux hommes un rôle égal au sein du réseau de la Fédération internationale ?

Combien de Sociétés nationales ont des relations de soutien avec d'autres Sociétés nationales et quelle est la durée de ces partenariats ? Quelles sont les perspectives et les défis liés à l'adoption des technologies numériques ?

Quelle est la solidité des sources de revenus dont disposent les Sociétés nationales ? En quoi les Sociétés nationales de pays de niveaux de revenu différents se distinguent-elles ?

Comment notre organisation s'est-elle adaptée, et s'adapte-t-elle, à l'évolution des défis que nous avons décrite au chapitre 2 ?

Dans ce chapitre, nous présentons des données provenant du FDRS et d'autres sources. Nous avons également créé des liens entre ces données et les sept transformations de la *Stratégie 2030*.

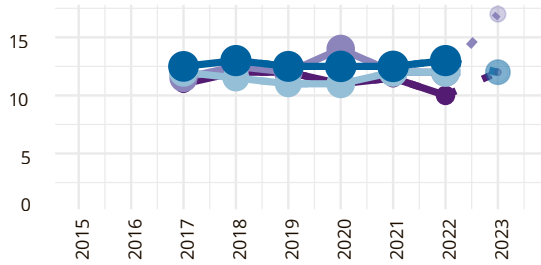
Ces sections se rapportent également aux considérations formulées dans le cadre de l'enquête menée par l'Académie Solférino au sujet de *l'évolution de notre organisation*, présentée au chapitre 5.

CAPACITÉS LOCALES

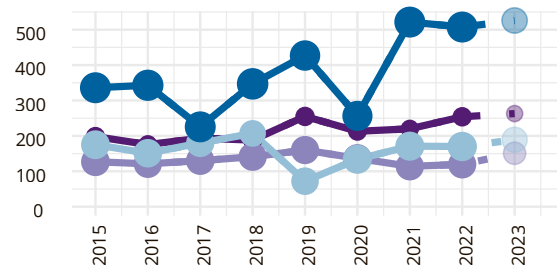
Le FDRS contient également des informations sur les capacités locales, présentées ci-dessous dans la figure 3.1.

Figure 3.1 Capacités locales *médiane personnes*

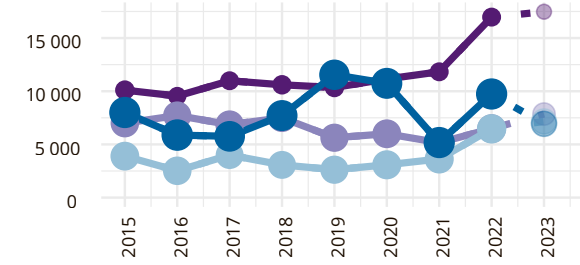
• **Nombre de personnes siégeant au conseil de direction**



• **Nombre d'employés rémunérés**



• **Personnes donnant de leur temps comme volontaires**



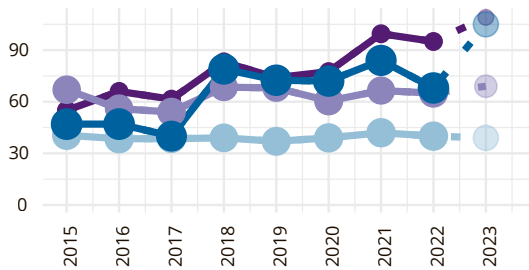
Niveaux de revenu national

- revenu faible
- revenu intermédiaire (tranche inférieure)
- revenu intermédiaire (tranche supérieure)
- revenu élevé

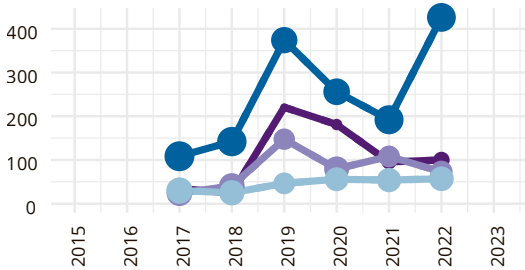
Données

- Confirmées
- Provisoires

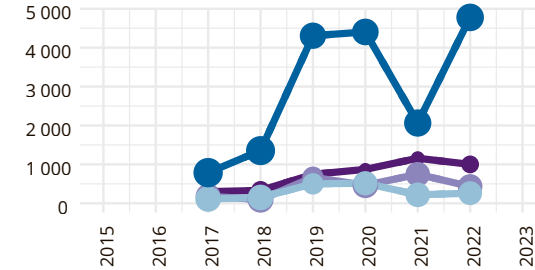
• **Nombre d'unités locales**



• **Nombre d'employés rémunérés couverts par une assurance-accident**



• **Nombre de volontaires couverts par une assurance-accident**



Nombre de SN

- 20
- 30
- 40
- 50
- 60

Source : FDRS. Les données pour 2023 étant encore provisoires, des lignes en pointillés sont utilisées. Suppression des points de données sur lesquels moins de 5 SN font rapport. Niveaux de revenu national selon le classement de la Banque mondiale.

Conclusions

Ces indicateurs sont le revers de la plupart des indicateurs relatifs aux « personnes couvertes » du FDRS : Les Sociétés nationales des pays à revenu élevé obtiennent des scores *plus élevés*. Elles ont en moyenne beaucoup plus de personnel rémunéré et une bien meilleure couverture d'assurance pour le personnel et les volontaires.

VOLONTARIAT

La pandémie de Covid-19 a probablement été le plus grand bouleversement ayant frappé les opérations des Sociétés nationales de mémoire d'homme. Quel a été son impact sur les rôles des volontaires au sein des Sociétés nationales ?

Analyse du contenu des rapports annuels 2020-2022 relatif au volontariat

En utilisant le grand modèle de langage, nous avons soumis un ensemble particulier de requêtes pour traiter tous les rapports annuels 2020-2022, d'abord pour trouver les sections mentionnant le nombre ou la mobilisation de volontaires pendant la pandémie et les questions connexes, et ensuite pour les résumer.

Les conclusions sont résumées ci-après.

1. Première montée en puissance en 2020 :

- De nombreux pays ont fait état d'une augmentation significative du nombre et de la mobilisation de volontaires en 2020, en lien direct avec les activités de lutte contre le Covid-19.
- Par exemple, l'Espagne a enregistré une augmentation d'environ 21 % du nombre de volontaires, le nombre de responsables volontaires a augmenté au Bélarus et le Kenya a signalé l'arrivée de 54 000 nouveaux volontaires, principalement pour le soutien de la campagne de lutte contre le Covid-19.
- Certains pays, comme les Pays-Bas, ont mobilisé un grand nombre de volontaires et de personnes prêtes à aider spécifiquement pour les activités liées à la pandémie.

2. Tendances mixtes en 2021 :

- Certains pays ont continué d'enregistrer une augmentation du nombre et de la mobilisation de volontaires, souvent encore en lien avec les activités de lutte contre le Covid-19. Par exemple, le Danemark a enregistré une augmentation du nombre total de volontaires, en particulier des personnes disposées à aider la Croix-Rouge.
- D'autres pays ont fait état d'un nombre stable ou d'une légère baisse du nombre de volontaires réguliers, tout en conservant un taux élevé de mobilisation pour les activités de lutte contre la pandémie.

- L'accent a été mis sur la diversification des rôles des volontaires et sur l'adaptation au volontariat à distance ou respectant les mesures de distanciation sociale.

3. Ajustements après le paroxysme en 2022 :

- À mesure que les activités de lutte contre le Covid-19 diminuaient, certains pays ont constaté un changement d'orientation des volontaires plutôt qu'une diminution de leur nombre. Par exemple, aux Maldives, les volontaires se sont davantage engagés dans d'autres activités de programmes.
- De nombreux pays ont encore fait état d'une augmentation du nombre de volontaires, ce qui laisse supposer que la pandémie a eu un impact durable sur le volontariat, par exemple en Corée, au Paraguay et à Singapour.
- Certaines Sociétés nationales se sont concentrées sur la fourniture de formations spécialisées destinées aux volontaires, comme la Micronésie, qui a formé plus de 100 volontaires aux séances de dialogue communautaire.

4. Impact en cours du Covid-19 :

- En 2022, certains pays continuaient toujours de mobiliser activement des volontaires pour des activités liées au Covid-19, en particulier dans le cadre des activités de vaccination. La Thaïlande, par exemple, comptait 7 655 volontaires enregistrés pour les opérations de vaccination.

5. Effets à long terme

- La pandémie semble avoir entraîné des modifications durables des stratégies de gestion et de mobilisation des volontaires dans de nombreuses Sociétés nationales.
- L'accent a été de plus en plus mis sur le volontariat numérique, la mobilisation des jeunes et la diversification des rôles des volontaires.
- Certains pays ont fait part d'hésitations vis-à-vis des activités en personne après la pandémie, et donc de la nécessité d'adopter des stratégies d'adaptation.

Vous trouverez plus d'informations sur la manière dont les Sociétés nationales font face aux défis relatifs au volontariat au **chapitre 5, p. 95-99**

Dans l'ensemble, selon les rapports annuels, le Covid-19 a d'abord entraîné une augmentation significative du nombre et de la mobilisation de volontaires dans de nombreuses Sociétés nationales. Au fur et à mesure que la pandémie progressait, on a assisté à une transition vers des rôles plus spécialisés et à une adaptation des activités de volontariat. Puis alors que, dans certains pays, les chiffres se sont stabilisés ou ont légèrement baissé lorsque la crise immédiate s'est apaisée, nombre de Sociétés nationales ont fait état d'une mobilisation durable, voire accrue des volontaires en 2022, ce qui laisse penser qu'un impact positif durable sur le volontariat s'est produit au sein de ces organisations.

Ce résumé est-il compatible avec les informations du FDRS ?

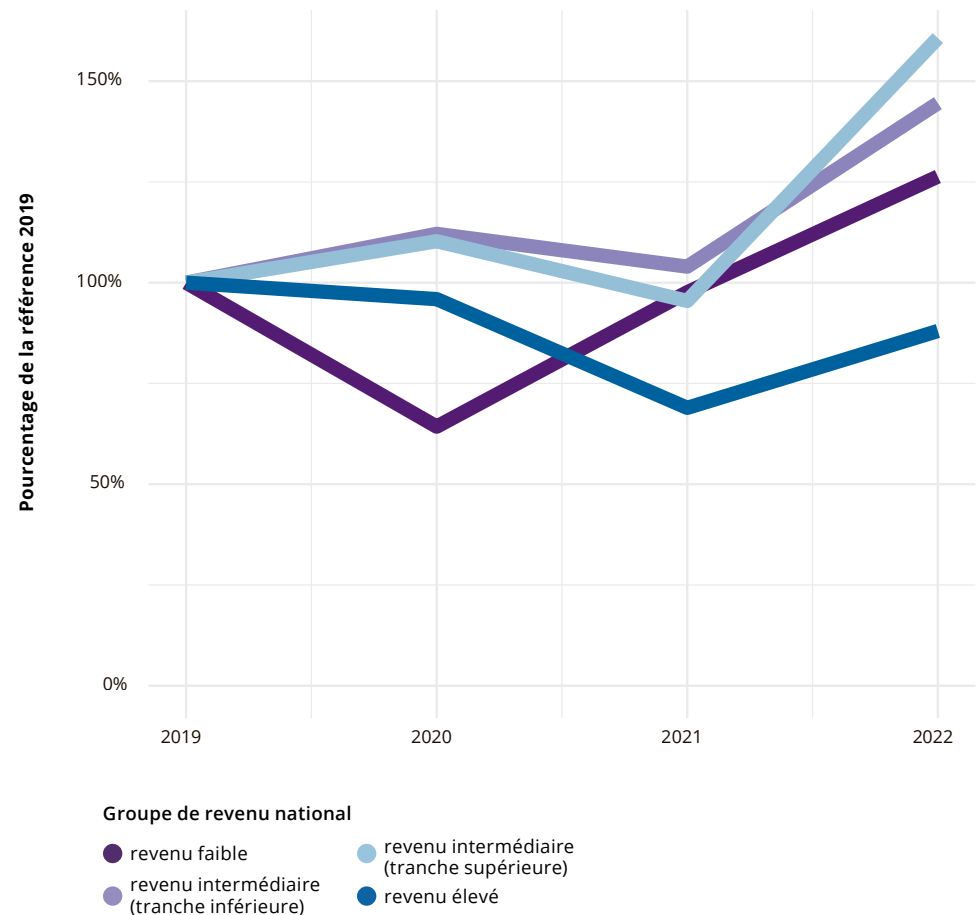
La figure 3.2 compare le nombre médian de volontaires pour chaque groupe de revenu au nombre médian enregistré en 2019. La bonne nouvelle est que, deux ans après le début de la pandémie, le nombre de volontaires était plus élevé qu'au début, sauf dans les pays à revenu élevé. Ce résultat est partiellement cohérent avec l'analyse qualitative des plans stratégiques, si ce n'est que les descriptions des plans stratégiques semblent présenter les chiffres sous un jour plus positif.

Ce résultat est en partie cohérent avec l'analyse statistique du nombre de volontaires pendant et après les crises, présentée dans l'édition 2018 du rapport *Tout le monde compte* (p. 45). Cette analyse a révélé que le nombre de volontaires augmente généralement d'environ 40 % lors d'une catastrophe et reste élevé pendant un certain temps, mais qu'il tend à revenir à son niveau de base deux ou trois ans plus tard. Dans le cas de la pandémie, il est probable que si de nombreuses Sociétés nationales ont pu mobiliser un grand nombre de volontaires pour les activités de lutte contre le Covid-19, d'autres activités volontaires ont été interrompues en raison de la nature de la pandémie.

Conclusions

Le nombre de volontaires sur l'ensemble des Sociétés nationales a considérablement diminué au moment de la pandémie de Covid-19 et semble maintenant s'être rétabli partout, dépassant les chiffres de 2019, sauf dans les Sociétés nationales des pays à revenu élevé.

Figure 3.2 Remontée des effectifs de volontaires après la pandémie de Covid-19



Source : FDRS. Comparaison des effectifs médians de volontaires dans chaque groupe de revenu avec la médiane de 2019 (pré-pandémie). tag:volunteering.Rmd/vols

Tendances générales de la discussion sur le volontariat dans les plans stratégiques

Pour cette analyse, nous examinons les thèmes communs liés au volontariat qui sont mentionnés dans les plans stratégiques au fil du temps, sur la base des six thèmes définis par l'Académie Solférino :

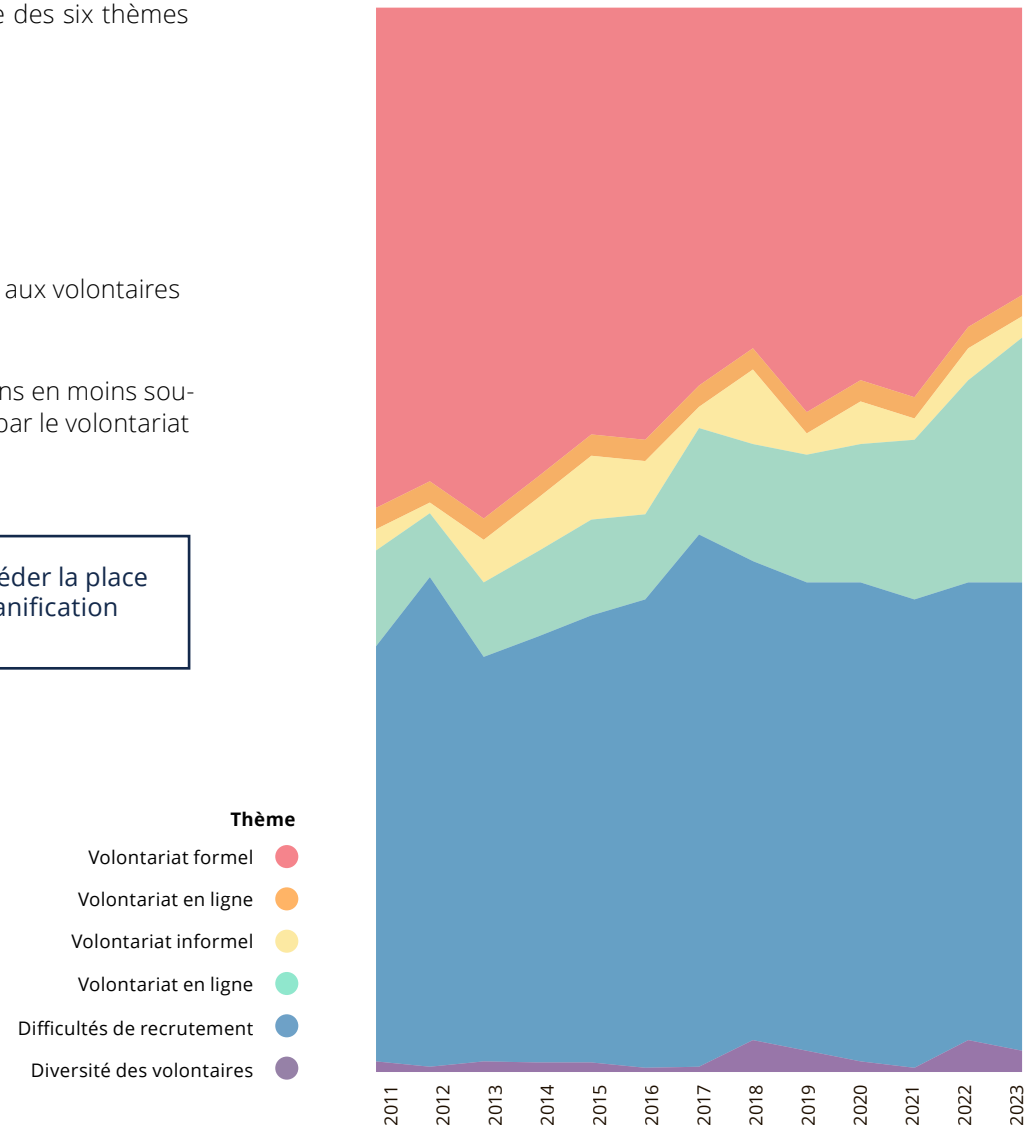
- Volontariat formel, organisé et à long terme
- Volontariat informel, à court terme et spontané
- Difficultés à recruter suffisamment de volontaires
- Volontaires informatiques/en ligne
- Difficultés à fournir un soutien, des formations ou une assurance aux volontaires
- Volontaires aux profils et aux parcours variés

La figure 3.3 montre que le volontariat formel est mentionné de moins en moins souvent dans les plans stratégiques, supplanté le plus souvent non pas par le volontariat informel en tant que tel, mais par le volontariat informatique.

Conclusions

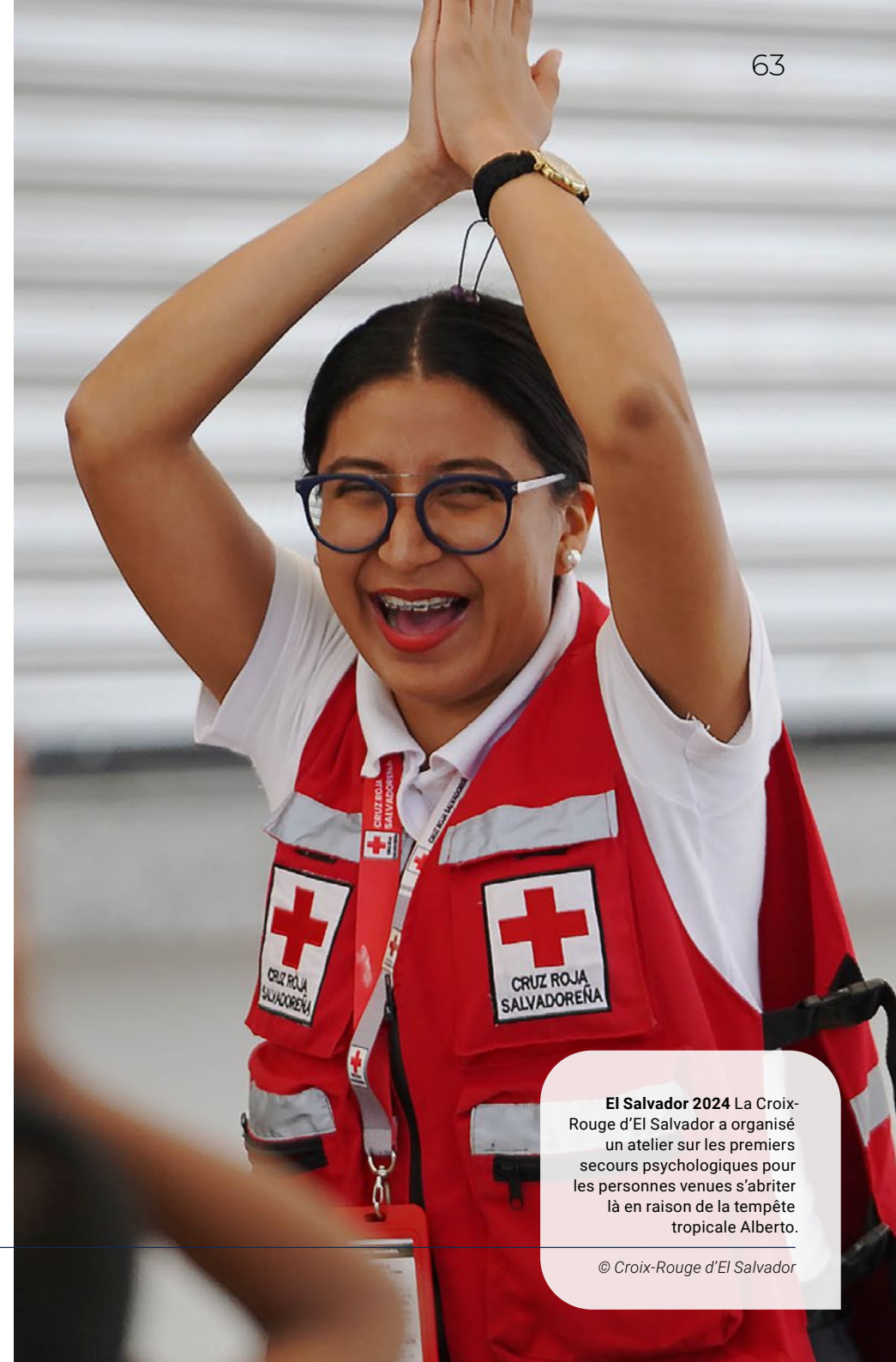
La mobilisation de volontaires formels et à long terme semble céder la place au volontariat en ligne et au volontariat informatique dans la planification stratégique des Sociétés nationales.

Figure 3.3 Mention proportionnelle de différents thèmes relatifs au volontariat dans les plans stratégiques des Sociétés nationales 2011-2023.



GENRE ET POUVOIR

Les personnes sont, bien entendu, les ressources les plus importantes dont disposent les Sociétés nationales. Pour être aussi efficaces que possible dans leurs communautés, les Sociétés nationales doivent veiller à traiter équitablement les différents membres de leur personnel. Elles doivent notamment veiller à ce qu'il y ait un équilibre entre les hommes et les femmes aux fonctions de direction, au sein du personnel et parmi les volontaires. Si les femmes ne sont pas pleinement intégrées et si leurs contributions ne sont pas valorisées, la Société nationale fonctionne en deçà de son plein potentiel. Chacun apporte des expériences, des compétences, des forces et des idées différentes. Il est donc essentiel d'avoir des voix et des idées diverses qui représentent différentes expériences et façons d'aborder la gamme des problèmes complexes auxquels nous sommes confrontés pour pouvoir construire des **communautés** fortes et résilientes. En accordant la priorité à l'égalité de genre et à la diversité dans la dotation en personnel et la conception des programmes, les Sociétés nationales peuvent libérer tout leur potentiel et mieux servir les personnes qu'elles ont pour mission d'aider, en ne laissant personne de côté. Cela soulève une autre question : celle de savoir si l'inclusion est étendue aux personnes qui ne s'identifient pas comme hommes ou femmes.



El Salvador 2024 La Croix-Rouge d'El Salvador a organisé un atelier sur les premiers secours psychologiques pour les personnes venues s'abriter là en raison de la tempête tropicale Alberto.

© Croix-Rouge d'El Salvador

Genre des membres des conseils de direction

L'option « Non-binaire » / « Autre » est une catégorie unique qui peut avoir des significations différentes en fonction du contexte.

La proportion de femmes siégeant aux conseils de direction augmente lentement⁸ mais reste inférieure à 25 % dans deux régions et à 45 % dans les trois autres. Néanmoins, chaque région comporte au moins une Société nationale dont le conseil de direction compte au moins 50 % de femmes.

Tableau 3.1 Nombre de Sociétés nationales comptant au moins 50% de femmes, par région

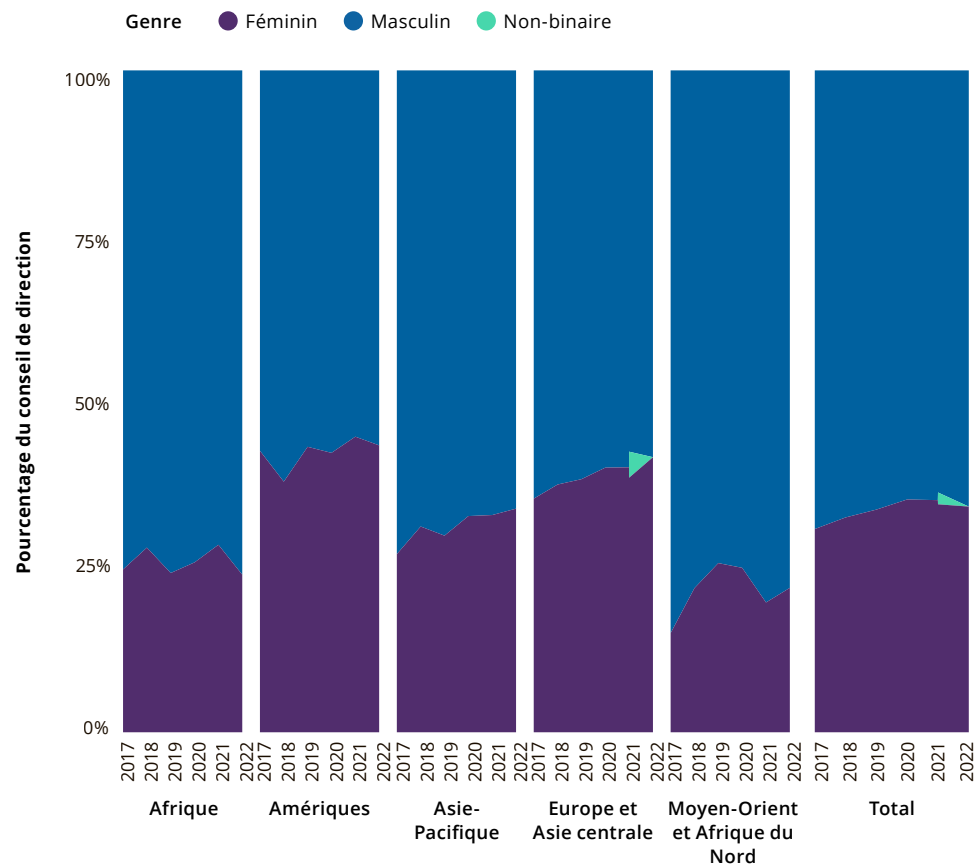
Région	Nombre de Sociétés nationales dans la région	Nombre de Sociétés nationales comptant au moins 50 % de femmes
Afrique	42	2
Amériques	27	11
Asie-Pacifique	34	10
Europe et Asie centrale	41	17
Moyen-Orient et Afrique du Nord	12	1

Conclusions

La proportion de femmes siégeant aux conseils de direction augmente lentement mais reste inférieure à 25 % dans deux régions et à 45 % dans les trois autres. En Europe et en Asie centrale, un petit nombre de membres de conseils de direction utilisent désormais la catégorie « non-binaire ».

Chaque région comporte au moins une Société nationale dont le conseil de direction compte au moins 50 % de femmes.

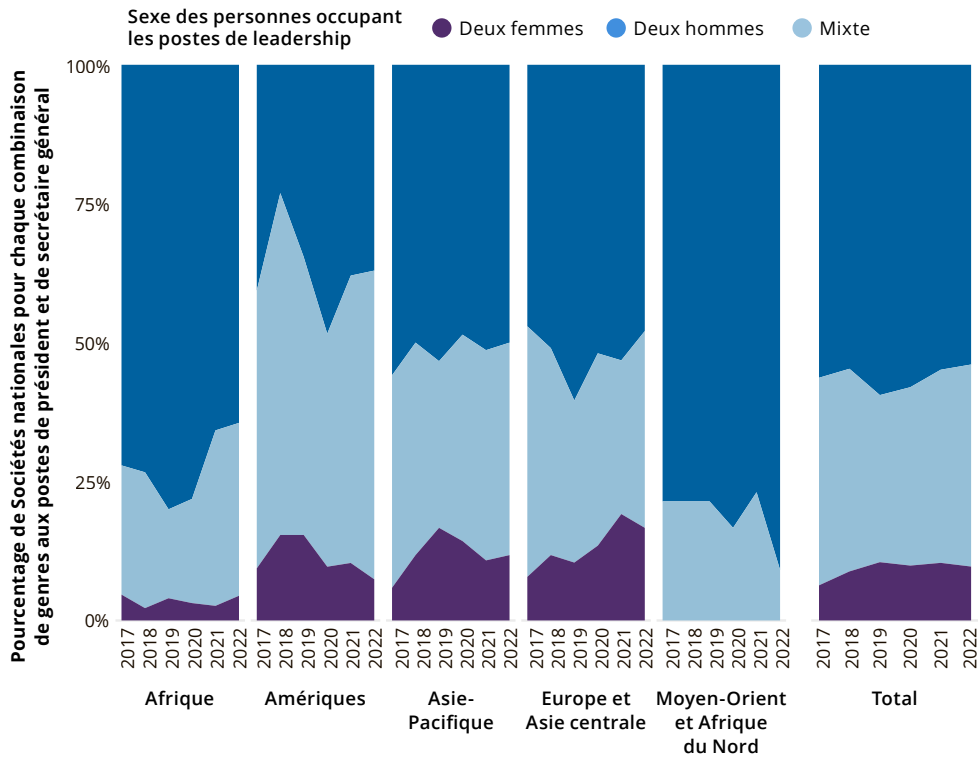
Figure 3.4 Évolution du genre des membres des conseils de direction



Source : FDRS. Pour chaque année et chaque région, nous indiquons le pourcentage moyen de femmes, d'hommes et de personnes non binaires siégeant au conseil de direction.

Genre des personnes occupant les postes de président et de secrétaire général

Figure 3.5 Genre des personnes occupant les postes de président et de secrétaire général dans chaque Société nationale, dans le temps



Source : FDRS. Par année et pour chaque région, nous présentons le pourcentage de Sociétés nationales pour chaque combinaison de genres aux postes de président et de secrétaire général.

Conclusions

Le genre de la personne occupant le poste de président et de secrétaire général, qui sont généralement les deux postes les plus importants d'une Société nationale, reflète bien les différences régionales et culturelles. Dans plus de la moitié des Sociétés nationales du monde, les deux postes sont occupés par des hommes. Il n'y a pas eu de progrès marqué dans ce domaine ces dernières années. Pour remédier à ce statu quo, des initiatives et des stratégies pourraient être nécessaires.



Bangladesh 2024 Au mois de juin, la Fédération internationale a effectué une visite de deux jours à l'opération relative aux mouvements de population.

OPTIMISER LA COLLABORATION AU SEIN DU RÉSEAU

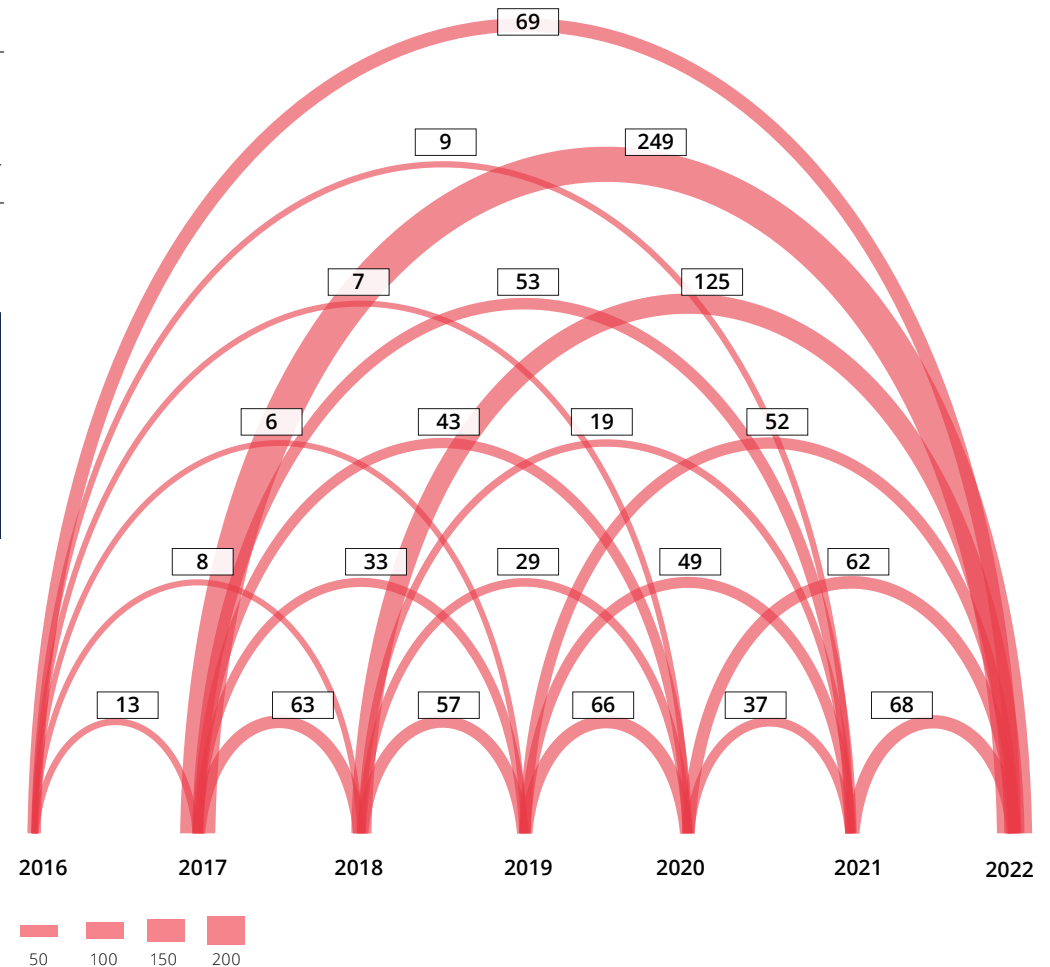
Dans le FDRS, les Sociétés nationales énumèrent les Sociétés nationales avec lesquelles elles ont collaboré au cours de l'année précédente, en offrant ou en recevant un soutien, ou les deux.

La figure ci-dessous présente ces informations sous l'angle des partenariats. Par exemple, la ligne la plus haute de la figure montre qu'il y a eu 69 partenariats différents entre deux Sociétés nationales pendant au moins six ans entre 2016 et 2022⁹.

Conclusions

Chaque Société nationale continue d'établir de nouvelles relations de soutien avec d'autres Sociétés nationales d'une année à l'autre. Il existe des centaines de partenariats différents qui durent plusieurs années. Par exemple, en 2022, nous pouvons dénombrer 625 relations de soutien d'une durée de plus d'un an entre Sociétés nationales, la durée moyenne étant légèrement supérieure à quatre ans.

Vous trouverez plus d'informations sur les raisons pour lesquelles les Sociétés nationales doivent mieux travailler en tant que réseau au [chapitre 5, p. 104](#)



⁹ Nous entendons par « partenariat » une relation où l'une des deux apporte son soutien à l'autre au cours de la première et de la dernière année, en l'occurrence 2016 et 2022, ainsi que pendant au moins la moitié des années intermédiaires, c'est-à-dire trois ans ou plus dans le cas présent. Il convient de noter que cette définition exclut les partenariats d'une durée d'un an, qui sont au nombre de plus de 900. Cette définition est en outre directionnelle, c'est-à-dire que le soutien apporté par la Société nationale X à la Société nationale Y est considéré comme un partenariat différent du soutien apporté par la Société nationale Y à la Société nationale X. De tels partenariats bidirectionnels, cependant, ne sont pas si courants.

Source : FDRS. Les chiffres (et la largeur des flèches) indiquent le nombre de différents partenariats (paires de Sociétés nationales dans lesquelles l'une soutient l'autre) s'étendant d'une année à une autre. Seuls sont indiqués les partenariats d'une durée supérieure à un an et durant lesquels il y a eu une forme ou une autre d'interaction pendant plus de la moitié des années.



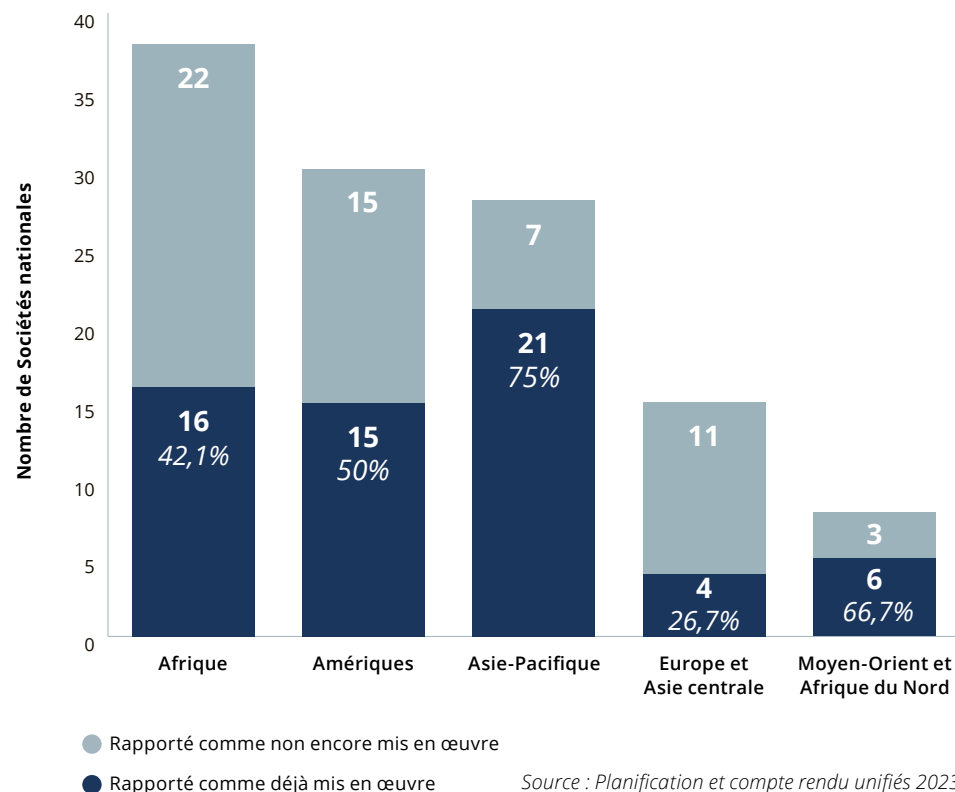
Tchad 2023 . Au cours de leur mission dans différentes villes du Tchad, des volontaires participent à des activités organisées par la Croix-Rouge française et la Croix-Rouge du Tchad dans le cadre du Partenariat programmatique entre la Fédération internationale et l'Union européenne.

© Guillaume Binet / IFRC

FAVORISER LE PROGRÈS NUMÉRIQUE

Pour cette section, nous utilisons la planification et le compte rendu unifiés de la Fédération internationale, qui comportent des indicateurs sur la transformation numérique qui ne sont pas disponibles dans le FDRS. Ces indicateurs renseignent sur les progrès accomplis en matière de transformation numérique dans le cadre de la fonction facilitatrice redevabilité et agilité (fonction transversale) de la Fédération internationale, qui met l'accent sur une réelle transition vers l'utilisation des données et des technologies numériques pour améliorer les services humanitaires. Cette transformation suppose d'**adopter des outils et des processus numériques** pour fournir une aide plus efficace et efficiente, et ainsi améliorer la qualité, la portée et la pertinence des services fournis aux personnes qui en ont besoin. Les éléments clés **comprennent le renforcement de la maîtrise des données** au sein des Sociétés nationales, la **mise en place d'une infrastructure informatique solide** et l'**amélioration des services numériques collectifs** tels que les plateformes de transferts monétaires, les plateformes de participation numérique et les systèmes de gestion des données relatives aux volontaires. L'objectif final est de garantir que les informations fondées sur les données et les innovations numériques sont intégrées dans les stratégies opérationnelles du réseau de la Fédération internationale, lui permettant ainsi de répondre de manière plus souple, plus redevable et plus efficace aux défis humanitaires.

Figure 3.7 Sociétés nationales faisant état de progrès en matière de transformation numérique, par région



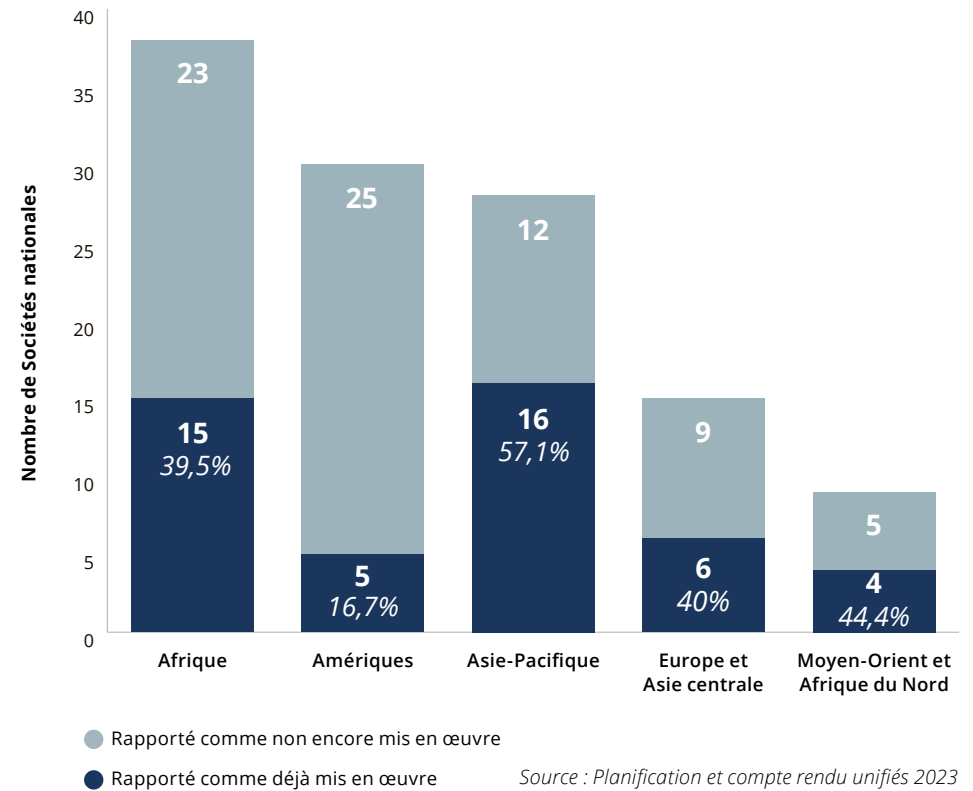
Conclusions

Les indicateurs du système de planification et de compte rendu unifiés montrent que 62 Sociétés nationales rendent déjà compte de leurs progrès en matière de transformation numérique, la région où le pourcentage de Sociétés nationales est le plus élevé étant l'Asie-Pacifique.

Un autre indicateur est axé sur des systèmes efficaces de gestion des données qui étayent la prise de décisions et favorisent le suivi et le compte rendu de l'impact et des contributions du réseau de la Fédération internationale. Il vise à mesurer les progrès accomplis dans la collecte de données précises, opportunes et pertinentes, qui améliorent la prise de décision et favorisent un suivi et une évaluation efficaces des programmes. Ces systèmes garantissent que les données collectées sont exactes, opportunes et pertinentes, ce qui permet aux Sociétés nationales de mesurer l'impact de leurs activités humanitaires et d'en rendre compte **avec précision**. Ces systèmes favorisent également une culture de la **redevabilité**, en fournissant des informations **transparentes** et factuelles sur la performance et les résultats des différentes initiatives. En outre, l'intégration d'outils et de plateformes numériques facilite la collecte et l'analyse de données en temps réel, améliorant ainsi la **souplesse** du réseau face aux nouveaux défis et possibilités.

Vous trouverez plus d'informations sur la transformation numérique au **chapitre 5, p 94**

Figure 3.8 Nombre de Sociétés nationales dotées de systèmes efficaces de gestion des données qui étayent la prise de décisions et favorisent le suivi et le compte rendu de l'impact et des contributions du réseau de la Fédération internationale



Conclusions

Les Sociétés nationales sont 78 à déclarer disposer de systèmes opérationnels de gestion des données, leur pourcentage étant élevé dans les régions Asie-Pacifique, Moyen-Orient et Afrique du Nord et Europe et Asie centrale.

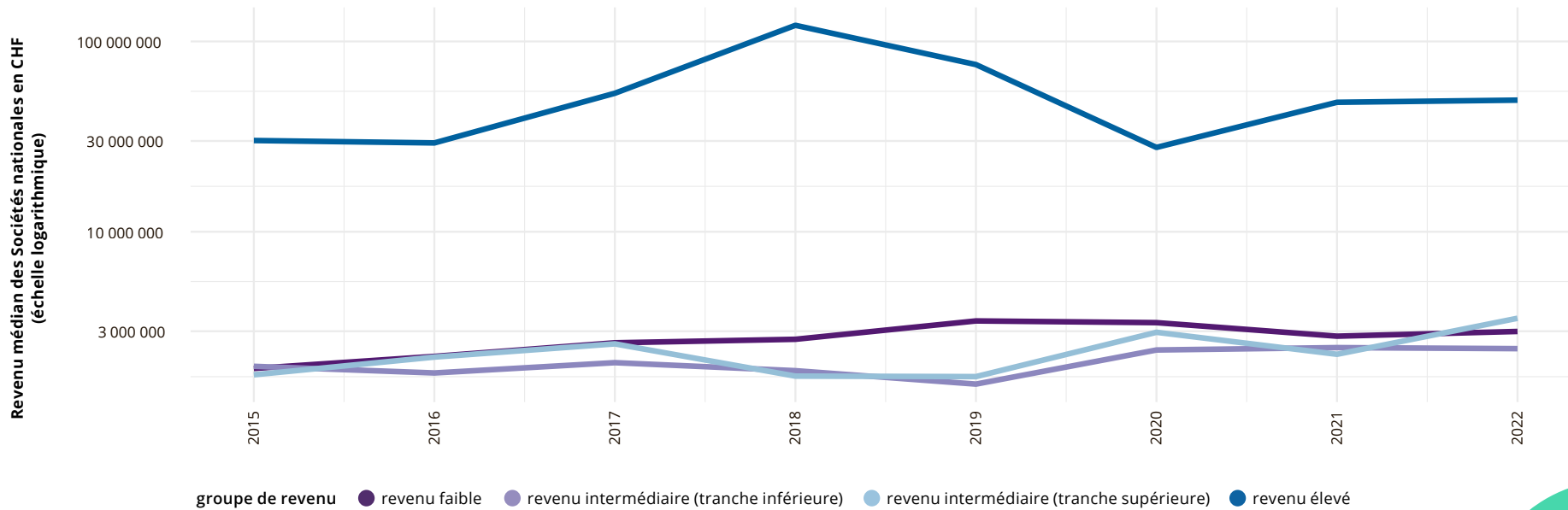
STRATÉGIES DE FINANCEMENT INNOVANTES

Les rapports annuels mentionnent fréquemment l'importance de la diversité des sources de revenu :

Rapport annuel du Croissant-Rouge du Bangladesh 2022 : « *Le Croissant-Rouge du Bangladesh génère des revenus par divers moyens, notamment l'immobilier, la mobilisation de ressources et les services de formation externes. Ces activités génératrices de revenus sont cruciales pour la capacité de l'organisation à fournir une assistance humanitaire aux personnes vulnérables et en détresse.* » (Page 40)

Les Sociétés nationales des différents groupes de revenu ont, dans l'ensemble, des revenus similaires, à l'exception de celles des pays à revenu élevé, dont les revenus sont bien plus importants. Les Sociétés nationales des pays à revenu élevé ont des revenus environ dix fois supérieurs aux Sociétés nationales des autres pays.

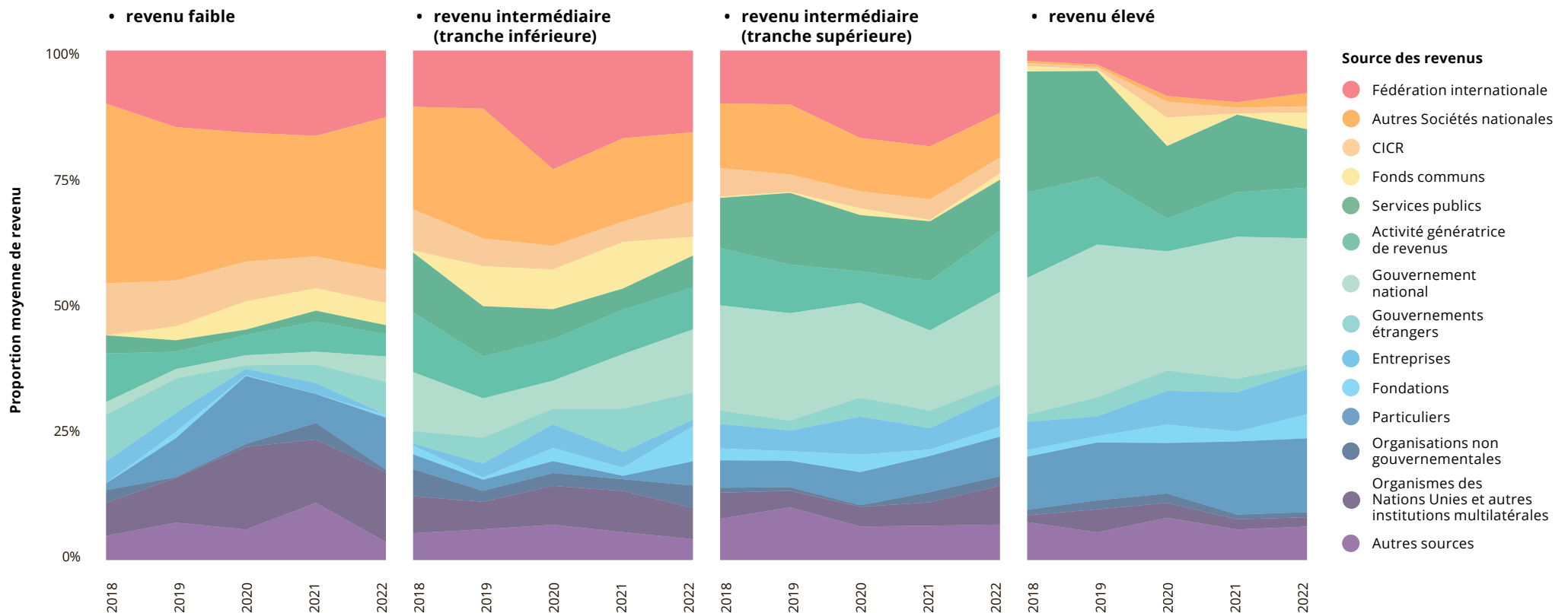
Figure 3.9 Revenus de la Société nationale



Source : Le chiffre à la fin de chaque ligne indique la médiane finale pour chaque groupe. (échelle logarithmique)

Vous trouverez plus d'informations sur la durabilité financière au **chapitre 5, p. 100**

Figure 3.10 Sources des revenus des Sociétés nationales depuis 2018, par groupe de revenu national



Source : FDRS. La proportion des revenus provenant de chaque source est calculée pour chaque Société et chaque année. Ensuite, pour chaque année, la moyenne de ces proportions est calculée dans chaque groupe de revenu.

Conclusions

Les sources de revenus utilisées par les Sociétés nationales dépendent fortement du groupe de revenu auquel appartient leur pays. Les Sociétés nationales des pays à faible revenu dépendent à 50 % environ des financements de la Fédération internationale, de Sociétés nationales participantes ou du CICR, alors que dans les pays à revenu élevé, ce sont les fonds publics et les financements du gouvernement national qui prédominent. Dans les pays à revenu élevé, la part des revenus provenant des fonds publics a diminué ces dernières années.



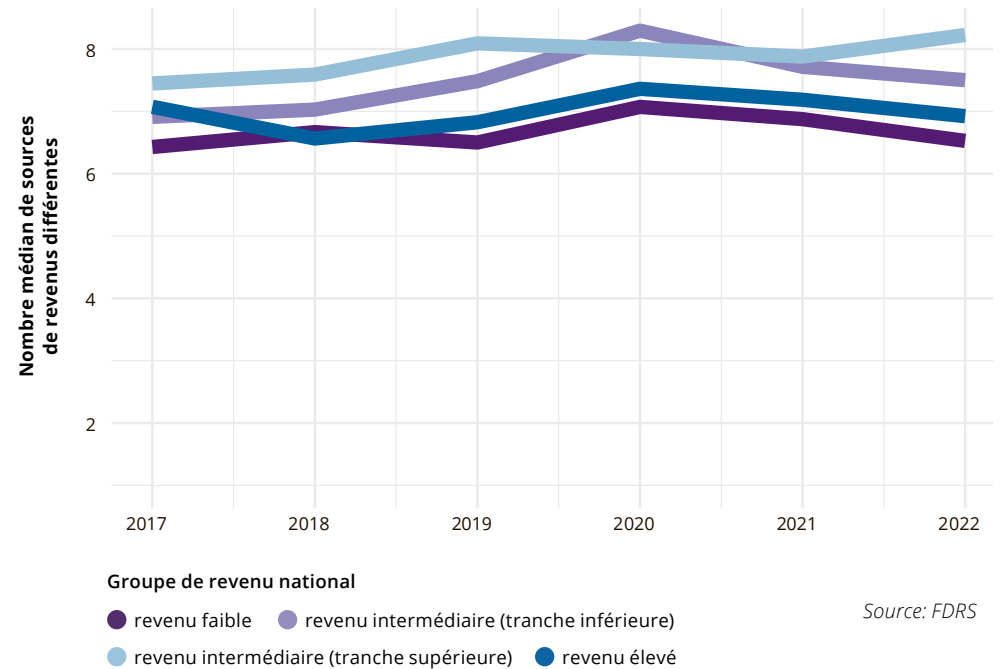
Pays-Bas 2021

La Croix-Rouge néerlandaise délivre des certificats de premiers secours à l'issue des cours de base et de perfectionnement.

© Arie Kievit / Croix-Rouge néerlandaise

Le graphique 3.11 montre l'indice de diversité, qui illustre l'importance relative des différentes sources de revenus pour chaque Société nationale, par groupe de revenu et par an. La diversité des sources de revenus est essentielle pour permettre aux Sociétés nationales d'atténuer les risques et d'assurer leur stabilité financière, comme indiqué dans les éditions 2022 et 2020 du rapport *Tout le monde compte*. Cette analyse ne porte pas sur le type des différentes sources de revenus, mais uniquement sur leur nombre.

Figure 3.11 Combien de sources de revenus différentes chaque Société nationale possède-t-elle ?



Conclusions

Les Sociétés nationales sont très conscientes de l'importance de la diversité des sources de revenus, mais celle-ci ne s'est pas améliorée au cours des dernières années.

PRINCIPALES CONCLUSIONS

Capacités locales : Les Sociétés nationales des pays à revenu élevé obtiennent des scores moins élevés que les autres pour la plupart des indicateurs relatifs aux personnes couvertes, mais de meilleurs scores pour les indicateurs relatifs aux capacités locales : en moyenne, elles ont beaucoup plus de personnel rémunéré et une bien meilleure couverture d'assurance pour leur personnel et leurs volontaires.

Volontariat : La mobilisation de volontaires formels et à long terme semble céder la place au volontariat en ligne et au volontariat informatique dans la planification stratégique des Sociétés nationales. Le nombre de volontaires actifs après la pandémie de Covid-19 dépasse désormais le nombre de volontaires de 2019, sauf dans les Sociétés nationales des pays à revenu élevé.

Équilibre hommes-femmes :

- La proportion de femmes siégeant aux conseils de direction augmente lentement, mais reste inférieure à 25 % dans deux régions et à 45 % dans les autres. Dans chaque région, au moins une Société nationale compte 50 % de femmes ou plus au sein de son conseil de direction.
- Fonctions de leadership : Dans plus de la moitié des Sociétés nationales du monde, les postes de président et de secrétaire général sont tous les deux occupés par des hommes.

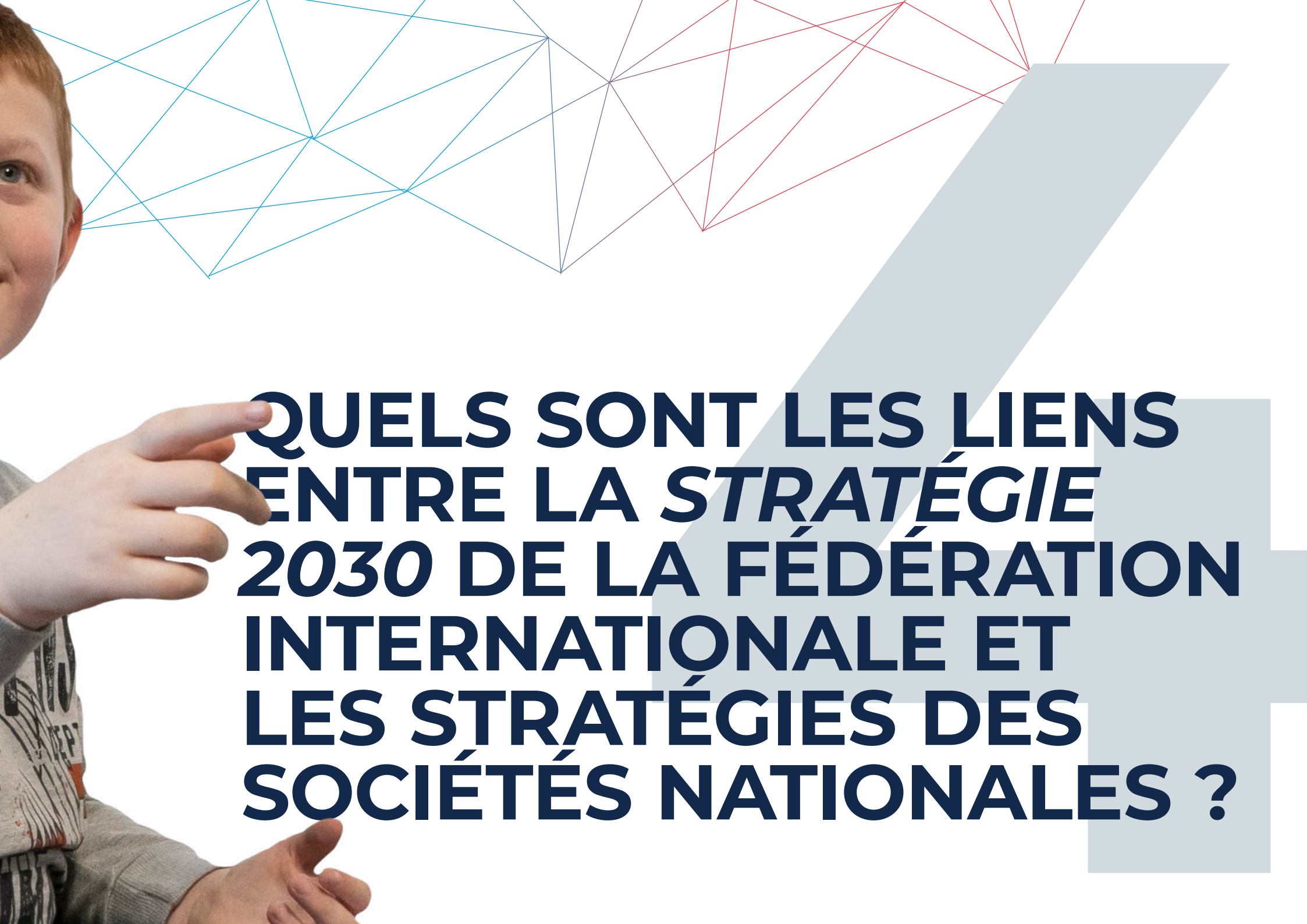
Partenariats : En 2022, il y avait 625 partenariats à long terme (plus d'un an) entre Sociétés nationales. La durée moyenne de ces partenariats était de quatre ans.

Transformation numérique : Les nouveaux indicateurs du système de planification et de compte rendu unifiés montrent que 62 Sociétés nationales rendent déjà compte de leurs progrès en matière de transformation numérique, tandis qu'elles sont 78 à déclarer disposer de systèmes de gestion des données fonctionnels, leur pourcentage étant élevé dans les régions Afrique, Europe et Asie centrale et Asie-Pacifique.

Diversité des sources de revenus :

- Les Sociétés nationales des différents groupes de revenu ont, dans l'ensemble, des revenus similaires, à l'exception de celles des pays à revenu élevé, dont les revenus sont bien plus importants.
- Les sources de revenus des Sociétés nationales dépendent fortement du groupe de revenu auquel appartient leur pays. Les Sociétés nationales des pays à faible revenu dépendent pour près de 50 % des financements des partenaires du Mouvement, alors que dans les pays à revenu élevé, ce sont les revenus issus des fonds publics et du gouvernement national qui prédominent.
- Les Sociétés nationales sont très conscientes de l'importance de la diversité des sources de revenus, mais celle-ci ne s'est pas améliorée au cours des dernières années.



A young boy with short brown hair is visible on the left side of the frame, pointing his right index finger towards the text. The background features a network diagram with blue and red lines connecting various points, and a large, light blue arrow pointing upwards and to the right. The text is centered and reads:

**QUELS SONT LES LIENS
ENTRE LA *STRATÉGIE*
2030 DE LA FÉDÉRATION
INTERNATIONALE ET
LES *STRATÉGIES* DES
SOCIÉTÉS NATIONALES ?**

QUESTIONS CLÉS

Les plans stratégiques et les rapports annuels actuels des Sociétés nationales reflètent-ils la *Stratégie 2030* ?

D'où viennent les stratégies ? Sont-elles d'abord énoncées dans des initiatives stratégiques mondiales telles que la *Stratégie 2030*, puis progressivement adoptées ? Ou est-ce l'inverse, les stratégies apparaissant d'abord dans les documents des Sociétés nationales et ne se répandant que progressivement à travers le monde ?

Chaque année depuis 2012, plus de la moitié des Sociétés nationales dispose d'un plan stratégique actif pour l'année en cours, lequel peut être utilisé pour analyser l'alignement sur les trois objectifs, les cinq défis et les sept transformations de la *Stratégie 2030*, qui figurent à la page 13. Dans la présente section, les objectifs, les défis et les transformations sont appelés « thèmes ».

En principe, pour savoir dans quelle mesure ces thèmes sont mentionnés dans chaque section de chaque plan stratégique depuis 2010, nous pourrions faire appel à des chercheurs humains. Toutefois, cela nécessiterait la mise en place d'une équipe de lecteurs chargés de lire tous les documents dans de nombreuses langues différentes, d'évaluer subjectivement dans quelle mesure chaque section reflète chacun des thèmes, et de mettre en place un système permettant de garantir que chacun procède à l'évaluation de la même manière.

PEUT-ON FAIRE CONFIANCE AUX SYSTÈMES DE TRAITEMENT DU LANGAGE NATUREL ?

Dans la mesure du possible, nous avons mis en place une analyse transparente, dont les étapes peuvent être vérifiées de manière indépendante (voir annexe).

Il aurait été possible d'utiliser une IA générative comme ChatGPT pour simplement lire chaque document et évaluer dans quelle mesure le document reflète globalement les thèmes de la *Stratégie 2030*. Cependant, nous ne l'avons pas fait parce que nous ne voulions pas laisser à l'IA le soin de porter des jugements complexes. Au lieu de cela, nous avons utilisé un système de traitement du langage naturel (un précurseur de l'IA générative) pour comparer chaque section de chaque plan stratégique avec chaque thème et attribuer un score de similarité. Ce processus a abouti à environ 1 million de comparaisons pour les plans stratégiques.

Dans un premier temps, nous avons utilisé le texte intégral de chaque thème tel qu'il figure dans la *Stratégie 2030*. Toutefois, certains thèmes, en particulier les transformations, contiennent des formulations génériques à consonance similaire. En conséquence, il était relativement difficile pour l'IA de les distinguer - et à la réflexion, il se peut que les humains rencontrent la même difficulté, ou aient du mal à retenir les points clés. Nous avons donc préparé des versions plus brèves des transformations, en créant pour chacune d'elles une phrase distinctive mettant l'accent sur les aspects uniques. Voir le tableau xx dans l'annexe.

Cette approche fondée sur le traitement du langage naturel est efficace pour comprendre le sens sous-jacent de thèmes tels que les transformations et est beaucoup moins sensible aux mots et formulations spécifiques que d'autres méthodes telles que l'exploration de texte ou la recherche par mots-clés. Toutefois, la prudence reste de mise.

Les Sociétés nationales utilisent de nombreuses langues différentes. Comment faire face à cette situation ?

Le traitement du langage naturel offre une nouvelle possibilité, qui est de « lire » des documents dans de nombreuses langues différentes de manière efficiente.

Notre analyse montre que l'IA « comprend » en général un peu mieux le sens des documents en anglais que dans les autres langues. Pour tenir compte de ce fait, un léger handicap a donc été attribué aux documents en langue anglaise dans les algorithmes.

DANS QUELLE MESURE LES PLANS STRATÉGIQUES REFLÈTENT-ILS LES DÉFIS MONDIAUX ?

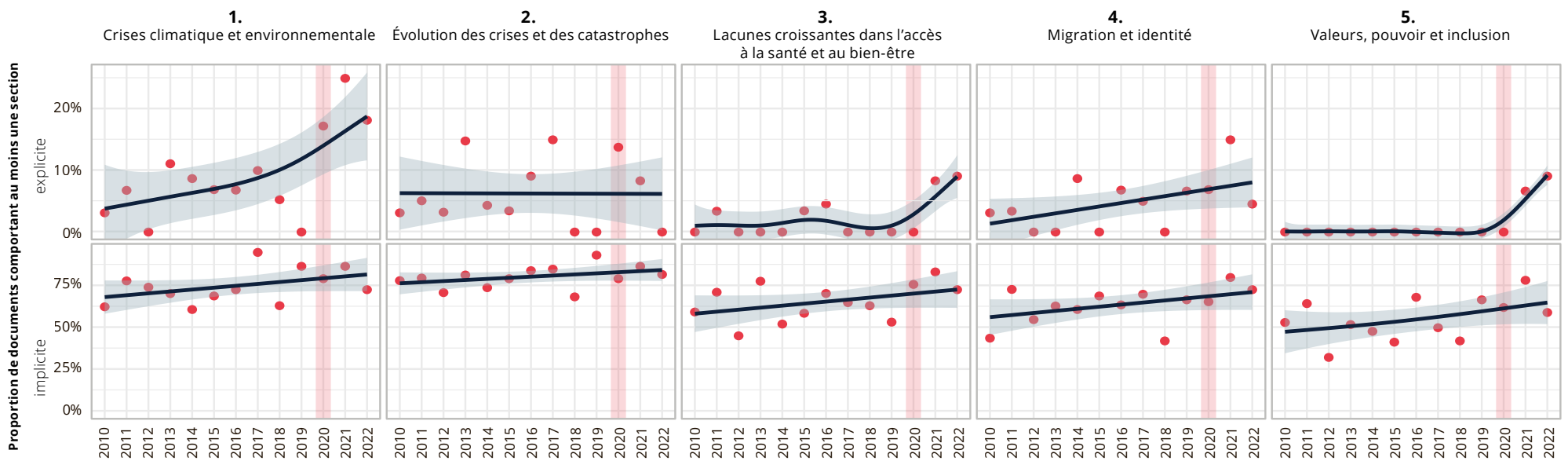
Chaque graphique montre la fréquence de la mention d'un défi mondial dans le temps. Les premières lignes portent sur les mentions *explicites* des idées contenues dans chaque défi mondial, les suivantes sur les mentions *implicites*. Par exemple, le graphique de gauche présente les mentions explicites des crises climatique et environnementale. L'axe vertical montre qu'il y a eu très peu de mentions explicites jusqu'en 2021 et 2022, ce qui coïncide avec l'introduction de la *Stratégie 2030*.

Si une section du document mentionne **explicitement** un thème, cela signifie qu'elle contient des idées très similaires. Il se peut qu'elle cite tout ou partie du thème, ou simplement qu'elle contienne des idées très semblables.

Si une section d'un document mentionne **implicitement** un thème, cela signifie qu'elle exprime des idées similaires mais n'utilise pas les mêmes mots.

Le pourcentage de documents est indiqué non seulement par la hauteur des points mais aussi par leur opacité. Les points représentant les mentions explicites sont donc beaucoup plus transparents parce que le pourcentage effectif des mentions explicites est beaucoup plus faible que celui des mentions implicites. C'est là un rappel utile pour l'interprétation des chiffres.

Figure 4.1 Défis (Stratégie 2030) : Pourcentage de plans stratégiques mentionnant chacun d'eux



Source : Plans stratégiques La ligne rouge représente la mise en place de la *Stratégie 2030*.

Exemples de citations tirées des rapports pertinents...

Plan stratégique de la Croix-Rouge de Timor-Leste pour 2020-24 : *Aider les communautés exposées aux catastrophes à réduire les risques et à mieux se préparer à réagir aux catastrophes et aux crises. - Réaliser une cartographie des risques qui pèsent sur les communautés, alignée sur l'évaluation de la vulnérabilité et des capacités (EVC). - Encourager les ménages et les communautés à élaborer un plan d'intervention en cas de catastrophe. - Aider les communautés à s'assurer que leurs maisons sont sûres et résistent aux catastrophes naturelles. (Page 6)*

Conclusions

Les défis mondiaux présentés dans la *Stratégie 2030* étaient nouveaux, dans le sens où ils n'apparaissent pas explicitement dans les plans stratégiques avant 2020. Toutefois, des idées similaires apparaissent implicitement dans ces documents avant le lancement de la *Stratégie 2030*, et de manière de plus en plus fréquente au cours de la décennie précédente. Cela confirme l'hypothèse que les idées centrales de la *Stratégie 2030* sont une sorte d'aboutissement des réflexions qui circulaient dans le réseau de la Fédération internationale. Les idées du défi 1 sur le climat et du défi 2 sur les crises et les catastrophes ont été particulièrement souvent mentionnées dans le passé, les autres un peu moins.

Qu'en est-il des rapports annuels ?

Presque chaque année depuis 2012, plus de 100 Sociétés nationales fournissent des rapports annuels. Le volume des données qu'ils contiennent est bien supérieur à celui des plans stratégiques : environ 80 000 pages. Les rapports annuels ont été soumis aux mêmes analyses que les plans stratégiques, telles que présentées ci-dessus¹⁰. Les résultats révèlent que les idées contenues dans les défis mondiaux et les transformations apparaissent moins souvent que dans les plans stratégiques, probablement parce que les rapports annuels se concentrent davantage sur les détails opérationnels que sur la stratégie, mais les mêmes tendances de base sont visibles. L'influence de la *Stratégie 2030* est tout aussi visible dans les rapports annuels que dans les plans stratégiques. Par exemple, après 2020, le défi 1 sur le climat et le défi 3 sur la santé commencent à être mentionnés explicitement.

Tous les plans stratégiques reflètent-ils la *Stratégie 2030* dans la même mesure ?

Nous avons regroupé les plans stratégiques publiés à partir de 2021 en fonction de la mesure dans laquelle ils reflètent les idées de la *Stratégie 2030*, selon les résultats obtenus par le procédé de traitement du langage naturel que nous avons décrit précédemment¹¹. Cette procédure a permis de définir trois groupes. Dans le premier, pratiquement tous les thèmes de la *Stratégie 2030* sont bien représentés, dans le deuxième les thèmes ne sont pas clairement visibles, et le troisième se situe entre les deux premiers. Les transformations 1 et 5 sont les plus représentées dans tous les groupes, tandis que dans le premier groupe, le défi 1 est particulièrement bien représenté.

¹⁰ Les résultats ne sont pas présentés ici mais peuvent être obtenus sur demande auprès de l'équipe de la Fédération internationale chargée du FDRS.

¹¹ Les détails ne sont pas présentés ici mais peuvent être obtenus sur demande auprès de l'équipe chargée du FDRS.



Libye 2023 Les équipes et les volontaires du Croissant-Rouge libyen étaient les premiers sur le terrain après le passage de la tempête Daniel, administrant les premiers soins et menant des opérations de recherche et de sauvetage.

DANS QUELLE MESURE LES PLANS STRATÉGIQUES REFLÈTENT-ILS LES TRANSFORMATIONS ?

Dans cette figure, chacun des graphiques montre l'évolution des mentions d'une transformation mondiale donnée dans le temps. Comme dans la figure précédente, la première ligne concerne les mentions explicites des idées contenues dans chaque transformation, la seconde les mentions implicites. Par exemple, le graphique en haut à droite présente les mentions explicites de l'innovation en matière de stratégies de financement. Si l'on observe l'axe vertical, on se rend compte que les mentions explicites sont très rares, mais qu'elles ont légèrement augmenté en 2020, 2021 et 2022, peut-être en raison de l'introduction de la *Stratégie 2030*. Le graphique ci-dessous montre que presque tous les plans stratégiques contiennent au moins une mention implicite des idées contenues dans cette transformation, et que les mentions ont légèrement augmenté au fil du temps.

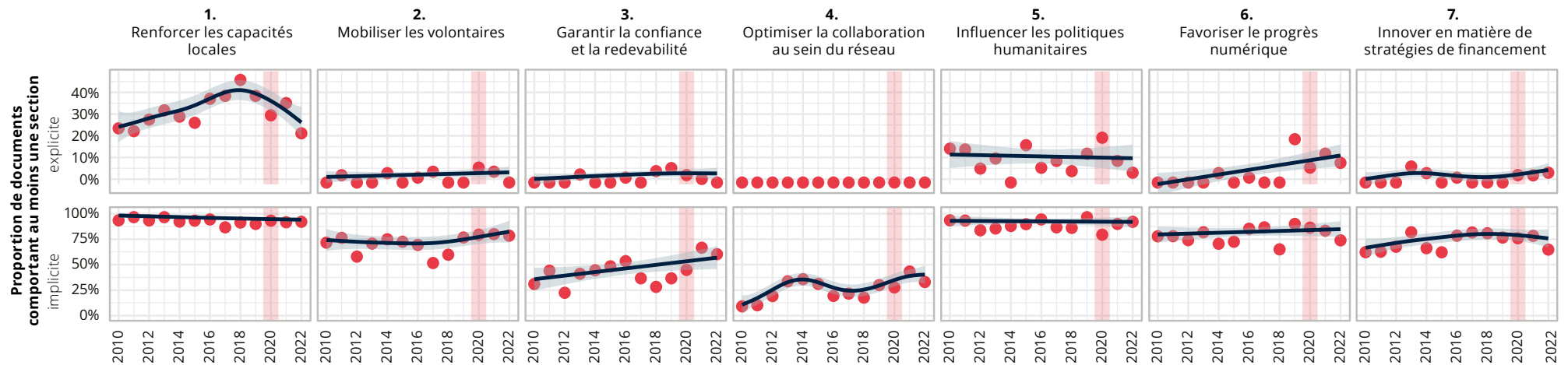
Conclusions

Les transformations présentées dans la *Stratégie 2030* étaient moins manifestement nouvelles que les défis mondiaux, dans le sens où la fréquence à laquelle des idées similaires étaient mentionnées, explicitement ou implicitement, n'a pas changé de manière notable autour du lancement de la *Stratégie 2030* en 2020.

Les idées contenues dans la transformation 4, « Optimiser la collaboration au sein du réseau », semblent être les moins mentionnées dans les documents, peut-être parce que l'énoncé de cette transformation est moins pertinent pour les Sociétés nationales. Mais il semble que cette transformation soit mentionnée un peu plus fréquemment après 2020.

Transformation 6 : La transformation « Favoriser le progrès numérique » est mentionnée implicitement depuis plusieurs années, mais les détails explicites ont commencé à apparaître après le lancement de la *Stratégie 2030*.

Figure 4.2 Transformations (*Stratégie 2030*) : Pourcentage de plans stratégiques mentionnant chacun d'eux

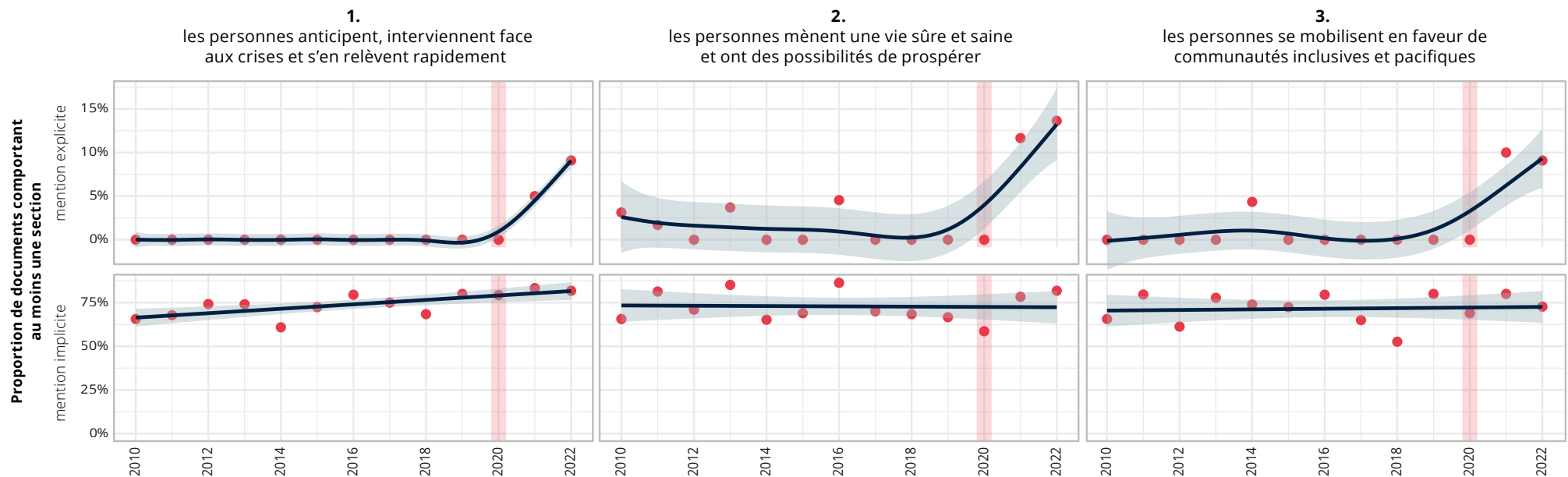


Source : Plans stratégiques La ligne rouge représente la mise en place de la *Stratégie 2030*.

DANS QUELLE MESURE LES PLANS STRATÉGIQUES REFLÈTENT-ILS LES OBJECTIFS ?

Dans cette figure, chaque graphique montre l'évolution des mentions d'un objectif donné dans le temps. Comme dans la figure précédente, la première ligne concerne les mentions explicites des idées contenues dans chaque objectif, la seconde les mentions implicites. Par exemple, le graphique en haut à gauche présente les mentions explicites de l'objectif « Tout le monde peut anticiper les crises, y faire face et s'en relever rapidement ». On observe une très nette augmentation en 2021 et 2022, probablement due à l'introduction de la *Stratégie 2030*. Les graphiques de la ligne du bas montrent que la plupart (environ 70 %) des plans stratégiques ont toujours contenu au moins une mention implicite des idées de chaque objectif.

Figure 4.3 Objectifs (Stratégie 2030) : Pourcentage de plans stratégiques mentionnant chacun d'eux



Source : la ligne rouge représente la mise en place de la stratégie 2030. Les pointillés indiquent les proportions pour chaque année.

Conclusions

Les idées de base des objectifs semblent ne pas être entièrement nouvelles et sont solidement représentées sous une forme ou une autre dans presque tous les plans stratégiques. Par ailleurs, la *Stratégie 2030* a influencé une minorité non négligeable de nouveaux plans stratégiques, qui commencent à adopter plus explicitement les mêmes formulations et idées.



Syrie 2023 Dans le cadre d'un pont aérien humanitaire de l'Union européenne pour la Syrie, deux avions transportant des secours d'urgence arrivent à Damas pour apporter un soutien supplémentaire à la population syrienne touchée par le tremblement de terre.

© Jani Savolainen / IFRC

PRINCIPALES CONCLUSIONS

Les plans stratégiques adoptés par les Sociétés nationales après 2020 reflètent-ils les objectifs, les défis mondiaux et les transformations figurant dans la *Stratégie 2030* ?

- Dans l'ensemble, oui. Cependant, certaines transformations et certains défis mondiaux sont beaucoup plus présents que d'autres.
- Certaines des idées clés de la *Stratégie 2030* auraient pu être légèrement révisées, afin qu'elles soient plus brèves, et plus distinctes les unes des autres et des autres idées typiques des documents stratégiques. Ce problème a été mis en évidence par le travail d'adaptation des textes effectué en vue du traitement du langage naturel, mais il est probable que les humains trouveraient également des textes plus distinctifs plus faciles à comprendre et à mémoriser.
- Les plans stratégiques des Sociétés nationales adoptés après 2020 peuvent être regroupés en trois catégories de taille à peu près équivalente : ceux qui suivent la *Stratégie 2030* de très près, ceux qui en adoptent de nombreuses idées mais pas autant, et un troisième groupe qui semble suivre sa propre voie.
- Les défis mondiaux et les transformations présentés dans la *Stratégie 2030* étaient nouveaux au sens où ils ne sont pas mentionnés **explicitement** dans les plans stratégiques et les rapports annuels jusqu'en 2020, alors qu'ils le sont aujourd'hui plus fréquemment, surtout dans les plans stratégiques.
- Les idées contenues dans les défis mondiaux et les transformations apparaissent **implicite** (et de plus en plus souvent) dans ces documents bien **avant** le lancement de la *Stratégie 2030*. Il se peut que les idées centrales de la *Stratégie 2030* soient le point culminant de réflexions qui circulaient déjà dans le réseau de la Fédération internationale.
- Les idées contenues dans les défis mondiaux et les transformations apparaissent beaucoup plus souvent dans les plans stratégiques que dans les rapports annuels, probablement parce que les rapports annuels se concentrent davantage sur les détails opérationnels que sur la stratégie.

La possibilité d'utiliser un modèle de traitement du langage naturel et l'IA générative pour analyser systématiquement le contenu d'un grand nombre de documents en plusieurs langues, tels que les plans stratégiques et les rapports annuels, est très intéressante pour un grand réseau mondial comme la Fédération internationale.





**FORCES DE LA
STRATÉGIE 2030[•]
ET POSSIBILITÉS
D'AMÉLIORATION**

PREMIERS CONSTATS TIRÉS DE LA CONSULTATION MONDIALE MENÉE PAR L'ACADÉMIE SOLFÉRINO DE LA FÉDÉRATION INTERNATIONALE

Chaque stratégie est un récit concernant l'avenir et un appel à l'action. Elle décrit un parcours permettant de relever les défis et de saisir les occasions qui se présentent, d'apporter des changements et d'améliorer l'impact. Mais comme cette décennie l'a démontré avec force, le réseau de la Fédération internationale opère dans un monde complexe où il est difficile de savoir exactement ce qui se passera l'année suivante, sans parler d'un avenir plus éloigné. Une stratégie solide doit donc privilégier la résilience, l'adaptabilité et la prise en considération des risques et des possibilités qui émergent.

La *Stratégie 2030* venait à peine d'être lancée quand la pandémie mondiale de Covid-19 a frappé, bouleversant tout, des interactions sociales au commerce international, générant d'immenses besoins humanitaires et faisant de très nombreuses victimes. Alors que les Sociétés nationales faisaient face à cet énorme défi, l'urgence climatique, la migration et d'autres crises ont continué de s'accélérer, mettant à rude épreuve la capacité de réaction du réseau, compliquant les problèmes humanitaires existants et nécessitant la prise de mesures.

Aujourd'hui, alors que nous arrivons à mi-parcours de la mise en œuvre de la *Stratégie 2030*, nous entrons dans une nouvelle ère humanitaire. Une masse complexe de tendances émergentes modifie le monde qui nous entoure et nuit à notre capacité d'action : de la polarisation sociale et géopolitique aux conflits prolongés qui menacent de s'étendre, des difficultés émergentes touchant la protection offerte par les Principes

fondamentaux, aux nouveaux facteurs de tensions liées aux déplacements et aux migrations, en passant par l'essor de l'IA, des armes autonomes et de nombreux autres changements qui se chevauchent et s'accélèrent.

L'Académie Solférino de la Fédération internationale a consulté plus de 4 000 personnes dans 154 pays¹² dans le cadre d'un dialogue suivi sur les progrès réalisés par le réseau dans le cadre de la *Stratégie 2030* et sur les priorités pour l'avenir. Ces voix - celles de volontaires, d'employés et de dirigeants de Sociétés nationales du monde entier, ainsi que d'experts externes - apportent des perspectives différentes qui complètent l'analyse des données réalisée dans le reste du présent rapport. La consultation se poursuivra tout au long de l'année 2024, même après la publication de ce rapport, et inclura des membres du personnel et des dirigeants du Secrétariat, ainsi que le Conseil de direction et l'Assemblée générale de la Fédération internationale. Cette section présente les résultats préliminaires et vise à susciter le débat et l'apparition de nouvelles idées. Nous encourageons chacun et chacune à participer au dialogue en se rendant sur le site du centre d'information sur la *Stratégie 2030* de l'Académie Solférino de la Fédération internationale¹³.

Le processus de consultation a permis de recueillir des commentaires sur la *Stratégie 2030* en tant que processus et outil institutionnel, ainsi que sur son contenu. Un certain nombre de points forts et de possibilités d'amélioration ont été recensés, comme indiqué dans le tableau ci-dessous.

12 Plus de 3 500 personnes ont répondu à des enquêtes et 500 ont participé à des dialogues, des ateliers et des entretiens.

13 <https://solferinoacademy.com/fr/strategie-2030-de-la-ficr-examen-a-mi-parcours-et-previsions/>

Tableau 5.1 Forces de la *Stratégie 2030* et possibilités d'amélioration: Synthèse des contributions du réseau

Forces de la <i>Stratégie 2030</i>	Possibilités d'amélioration
<p>Ensemble précieux et inspirant de priorités et d'options, « parapluie stratégique »</p> <p>Concentration des priorités et des préoccupations collectives « très utile en tant que déclaration commune »</p> <p>Point de départ important pour les processus de développement stratégique des Sociétés nationales: « nous n'avons pas eu besoin de partir de zéro »</p> <p>Adaptée et utilisée par les différentes Sociétés nationales en fonction des besoins et des capacités humanitaires de leur contexte</p> <p>Outil pratique pour collaborer entre Sociétés nationales et définir des priorités communes lors de la mise en place de partenariats</p>	<p>Le soutien stratégique et la « valeur ajoutée » du réseau de la Fédération internationale aux Sociétés nationales pourraient être clairement articulés et réalisés au travers des priorités de la Stratégie</p> <p>La <i>Stratégie 2030</i> pourrait servir de base pour des réflexions régulières sur les progrès stratégiques.</p> <p>Elle pourrait être utilisée pour renforcer les capacités stratégiques collectives des Sociétés nationales, notamment en matière de définition des priorités et d'anticipation</p> <p>De meilleures orientations sur la manière d'aborder les objectifs, les défis et les transformations clés</p> <p>Des communications et un soutien à la mise en œuvre plus cohérents et plus suivis</p> <p>Retour d'information et soutien relatifs aux plans stratégiques des Sociétés nationales</p> <p>Une appropriation plus claire par les hauts responsables du Secrétariat</p>

Priorités et questions clés définies

Les personnes interrogées au sein du réseau de la Fédération internationale ont systématiquement défini des tendances, des risques et des possibilités spécifiques que nous avons regroupés en cinq priorités clés réparties en deux catégories, et trois questions majeures (présentées dans des encadrés) alignées sur ces priorités.

Considérations concernant l'évolution du contexte et les cinq défis mondiaux

- La gestion de crises complexes et imprévisibles et la nature interconnectée des cinq défis mondiaux de la *Stratégie 2030* (y compris Encadré 1 : Santé mondiale)
- Polarisation sociale, politique, économique et institutionnelle et importance du défi mondial 5, Valeurs, pouvoir et inclusion.

Considérations concernant l'évolution de notre organisation et définition des priorités dans le cadre des sept transformations

- Accélérer la transformation du volontariat (y compris Encadré 2 : Transformation numérique)
- La transformation de la durabilité financière en tant que priorité urgente
- Importance du leadership transformateur (y compris Encadré 3 : Travailler en tant que réseau)

CONSIDÉRATIONS CONCERNANT L'ÉVOLUTION DU CONTEXTE

Gestion de crises complexes

« Nos mentalités et nos modes d'intervention sont encore trop souvent figés. Nous devrions plutôt reconnaître la nature interconnectée des problèmes auxquels nous faisons face. » — entretien avec un membre du personnel, consultation sur la Stratégie 2030

Les crises et les situations d'urgence n'ont jamais été simples ou évidentes, mais il existait des modèles établis et les impacts et les interventions étaient bien compris. Les services humanitaires - et les institutions qui les fournissent - ont été mis en place pour relever ces défis. Mais aujourd'hui, dans un monde hyperconnecté qui fait face à des menaces mondiales communes ainsi qu'à des vulnérabilités variant selon le contexte local, les consultations ont mis en évidence une préoccupation profondément ancrée, à savoir que les modèles d'intervention existants ne sont pas adaptés et sont sollicités à l'extrême à mesure que les déclencheurs, les impacts et les effets des crises convergentes évoluent, en particulier dans des contextes fragiles.

Situation actuelle

Les personnes interrogées ont à nouveau donné la priorité aux questions climatiques en tant que défi mondial le plus pressant, comme lors de l'évaluation initiale de la Stratégie 2030. Elles ont continué de considérer la santé, les catastrophes, la migration et les questions de valeurs, de pouvoir et d'inclusion comme des priorités générales. Toutefois, l'évolution majeure est qu'elles font observer plus précisément que les besoins humanitaires sont le résultat de crises interconnectées qui perturbent tous les niveaux de la société.

« Soyons clairs : il n'y a plus de crise unique. Toute crise est en fait un pluriel, des crises. La vulnérabilité est vraiment interconnectée. » — Responsable de Société nationale, Asie

Dans ce système instable, les personnes interrogées au sein du réseau nous ont dit que les limites entre les différents problèmes étaient de plus en plus floues. Les changements climatiques intensifient les catastrophes causées par des risques tels que les ouragans, les inondations et les incendies de forêt, qui, à leur tour, exacerbent la pénurie de ressources, compromettent la sécurité hydrique, sanitaire et alimentaire, et provoquent des déplacements ou des migrations massives¹⁴, par exemple. Ces contraintes environnementales peuvent alors déclencher ou aggraver des conflits, déstabiliser des régions et mettre à mal les efforts de paix internationaux.

Simultanément, les pressions économiques, notamment l'inflation, le chômage et l'aggravation des inégalités sociales, notamment en matière d'accès à la santé (voir Encadré 1), subissent l'impact de ces crises tout en les exacerbant.

Cette convergence de tendances, qui s'influencent et s'exacerbent mutuellement, conduit à des résultats en constante évolution qui sont souvent sans précédent ou difficiles à prévoir. Ces nouveaux risques touchent de manière disproportionnée les personnes déjà vulnérables.

14 [Is climate change causing more extreme weather? | Zurich Insurance](#)

ENCADRÉ 1

Santé mondiale - Les problèmes systémiques requièrent des interventions systémiques

Les besoins et les crises qui concernent la santé mondiale sont des phénomènes systémiques complexes qui résultent de l'interaction entre diverses vulnérabilités. La pandémie de Covid-19 est un excellent exemple de la manière dont ces facteurs peuvent converger pour provoquer des urgences sanitaires de grande ampleur. La dégradation de l'environnement, l'insécurité alimentaire, les disparités sociales et l'instabilité économique ont toutes joué un rôle dans la propagation rapide et l'immense impact du virus dans le monde.

Les participants aux enquêtes et aux entretiens ont systématiquement déclaré que les questions et les services de santé étaient une priorité essentielle. Dans l'ensemble du réseau de la Fédération internationale, nous constatons que de nombreux efforts sont faits pour relever ces défis sanitaires à multiples facettes de manière systémique. Les Sociétés nationales visent à :

Prévenir les crises sanitaires : Mettre en œuvre des mesures proactives pour atténuer les facteurs qui conduisent aux urgences sanitaires, en veillant à ce que les communautés soient mieux préparées et résilientes.

Soutenir le relèvement : Fournir un soutien et des soins essentiels aux personnes et aux communautés pendant les crises sanitaires, en facilitant des processus de relèvement plus rapides et plus efficaces.

Réduire les inégalités en matière de santé : Œuvrer à combler les lacunes en matière de santé et à réduire les disparités, y compris dans le domaine de la santé mentale, afin de réduire la vulnérabilité globale et de favoriser des résultats équitables pour tous en matière de santé.

Grâce à ces efforts, le réseau de la Fédération internationale ne se limite pas à répondre aux besoins immédiats en matière de santé, mais renforce également les systèmes fondamentaux qui favorisent la santé et le bien-être à long terme dans le monde entier.



Priorités futures

« Nous devons donner la priorité aux changements systémiques qui permettent aux communautés de résister aux chocs multiples et de s'en relever. Sinon, nous perdrons tout utilité pour la chose même - la vulnérabilité humanitaire - qui sous-tend notre objectif. » — Responsable stratégique, Société nationale

Les Sociétés nationales sont en première ligne face à ces défis multiformes¹⁵. Pour être efficaces et atténuer l'impact de ces crises systémiques cumulées et d'un avenir profondément incertain, les Sociétés nationales appellent de plus en plus à passer des approches conventionnelles cloisonnées à des stratégies plus intégrées et holistiques et à un changement systémique¹⁶.

Réflexion systémique : Une réflexion systémique permet de comprendre globalement comment les différents facteurs interagissent et augmentent la vulnérabilité humanitaire. La réflexion systémique consiste à définir les multiples causes profondes et les effets d'entraînement potentiels des crises, ce qui permet de prendre des mesures plus proactives et préventives. En cartographiant les interdépendances et les boucles de rétroaction, le réseau pense pouvoir concevoir des interventions qui s'attaquent simultanément à plusieurs aspects d'une crise. La technologie est un outil important, mais les liens avec les communautés sont également essentiels.

« J'ai travaillé sur de nombreux projets, mais c'est le premier qui touche aux liens entre différents domaines. C'était une nouvelle façon d'envisager notre Société nationale, de manière holistique, en examinant les liens et la manière dont les choses se ramifient d'un domaine aux autres. » — Responsable des catastrophes d'une Société nationale, Afrique

Leadership systémique : Selon les personnes interrogées, le leadership (qui est examiné plus en détail plus loin dans cette section) requiert de la souplesse, de

l'innovation et un engagement à collaborer. Pour réaliser un changement systémique, les dirigeants doivent encourager l'apprentissage continu et l'adaptabilité. Cela signifie qu'il faut élaborer des politiques et des stratégies qui soient flexibles et réactives face à l'incertitude et à un environnement extérieur en évolution rapide, et qui s'appuient sur des partenaires divers agissant en tant que membres d'un réseau (voir section ci-dessous). De nombreux répondants demandent qu'on regarde davantage « vers le haut et l'extérieur » pour s'attaquer aux questions externes, plutôt que « vers le bas et l'intérieur », en se concentrant sur la politique et les processus internes, lors de l'élaboration des priorités et de la prise de décisions :

« Notre capacité d'adaptation et d'innovation face aux crises complexes d'aujourd'hui est ce qui définira notre succès en tant que réseau humanitaire mondial. La réflexion et le leadership systémiques ne sont pas seulement des stratégies; ils sont essentiels pour renforcer la résilience. » — Responsable de Société nationale, Europe

Partenariats à l'échelle du système : Face à des crises complexes, il est nécessaire d'établir des liens solides entre les différents secteurs et communautés. La consultation montre que la création de partenariats multipartites avec les gouvernements, les ONG, les entités du secteur privé, le milieu universitaire et les communautés locales devrait favoriser l'amélioration de la mise en commun des ressources et des connaissances et de la coordination des activités. Ces partenariats renforcent également la résilience de l'organisation en permettant de « se faire des amis avant d'avoir besoin d'eux ».

« La collaboration est notre outil le plus puissant. Ce n'est qu'en établissant des partenariats intersectoriels et transfrontaliers que nous pouvons arriver à des solutions globales qui ne laissent personne de côté. » — Responsable de Société nationale, Asie

¹⁵ ifrc.org/sites/default/files/2021-10/IFRC-Displacement-Climate-Report-2021_1.pdf

¹⁶ [Radical changes are needed for transformations to a good Anthropocene | npj Urban Sustainability \(nature.com\)](https://www.nature.com/articles/s41561-021-00888-1)

Indicateurs de succès à l'horizon 2030

Les participants continuent de considérer que les cinq défis mondiaux sont à l'origine de problèmes humanitaires et de développement majeurs, mais ils prescrivent des approches beaucoup plus coordonnées et systémiques pour les étudier et s'y attaquer, en reconnaissant leur interdépendance et leur complexité.

- 1. Mécanismes intégrés d'intervention et de résilience :** Des mécanismes d'intervention intégrés qui coordonnent les efforts et diffusent les connaissances entre les différents secteurs et régions. Ces mécanismes faciliteront des interventions rapides et efficaces en cas de crise.
- 2. Des réseaux de collaboration plus solides :** Le fondement de partenariats solides et multipartites sera évident, des acteurs divers travaillant ensemble à la réalisation d'objectifs humanitaires communs.
- 3. Amélioration de l'état de préparation :** La capacité du réseau de repérer et surveiller les possibilités et les risques émergents, et d'agir en amont, sera considérablement améliorée. Il est essentiel de faire preuve de souplesse et de prévoir des adaptations stratégiques constantes et immédiates.
- 4. Résultats en matière de développement durable :** L'action humanitaire des Sociétés nationales contribuera à la réalisation d'objectifs de développement durable plus généraux, notamment la réduction de la pauvreté, l'amélioration des résultats en matière de santé et une plus grande équité sociale.

« Le renforcement de la résilience n'est pas facultatif, il est indispensable. Cela nécessite un leadership audacieux, une pensée innovante et un engagement inébranlable en faveur de l'action collective. Si nous ne nous montrons pas à la hauteur, si nous restons cloisonnés dans nos interventions - je ne peux pas être plus clair sur ce point -, les générations futures verront cela comme un abandon des principes humanitaires. »
— Responsable des interventions en cas de crise, Société nationale

Polarisation

Les préoccupations concernant l'impact d'un monde de plus en plus polarisé sur l'action des Sociétés nationales ont progressé au cours des cinq premières années de la *Stratégie 2030*, ce qui confirme l'importance du défi mondial 5. Cette réalité non seulement nuit déjà à la capacité de nombreuses Sociétés nationales d'opérer avec neutralité et de préserver leur indépendance, elle est également à l'origine de nouvelles menaces. Les personnes interrogées observent la polarisation de nombreux domaines, notamment la politique, les questions de société, l'économie et la géopolitique internationale, et en voient également les effets au sein du réseau de la Fédération internationale lui-même.

Certaines personnes interrogées estiment toutefois que, face à ces divisions croissantes, une approche solide fondée sur des principes pourrait permettre au réseau de jouer un rôle directeur et de proposer d'autres messages et activités, qui jouent un rôle unificateur :

« Dans notre monde polarisé, la Fédération internationale et le CICR ont un rôle clé à jouer dans la recherche et la diffusion du plus grand dénominateur commun qui transcende toutes les différences... » — Membre du personnel, Europe

Situation actuelle

La **polarisation politique** est une préoccupation qui continue de croître dans de nombreux pays et constitue un problème endémique profondément enraciné dans d'autres. Dans le monde entier et dans tous les secteurs, on a l'impression que les gens adoptent des positions de plus en plus tranchées et que l'espace de dialogue civique et de compromis est en train de s'éroder ou de disparaître.

L'analyse des tendances mondiales semble le confirmer, et le problème est souvent aggravé par la désinformation et la diffusion de fausses informations, les algorithmes qui renforcent les convictions existantes et l'opportunisme politique. Cette situation a placé certaines Sociétés nationales dans une position très difficile :

« Il n'y a pas de position neutre, la société exige que vous preniez parti. Même le fait de ne pas prendre parti n'est pas considéré comme une position neutre. »
— Responsable de Société nationale, Asie-Pacifique



Afghanistan 2021

Personnes déplacées qui ont été frappées par de multiples chocs, tels que la sécheresse, les conflits, le Covid-19 et la pauvreté.

© Meer Abdullah Rasikh / Croissant-Rouge afghan

Parallèlement, les personnes interrogées déclarent que la **polarisation sociale** est liée à l'accélération des inégalités. Le fossé se creuse entre, d'un côté, ceux qui jouissent de la richesse, de la santé et de l'accès aux opportunités et, de l'autre, les communautés de plus en plus marginalisées et exclues. Cela pose des défis importants au réseau de la Fédération internationale, car le besoin de services humanitaires augmente et de nouvelles vulnérabilités apparaissent, alors même que, selon certaines personnes interrogées, le respect des Principes fondamentaux semble s'éroder.

Mais cette préoccupation n'est pas universelle, comme l'a reconnu un responsable :

« Comme tous les pays ne connaissent pas la même polarisation, les différentes Sociétés nationales font face à des difficultés différentes. Mais nous devons être conscients que c'est un défi auquel nous devons tous faire face, et que nous devons tous relever. » — Responsable de Société nationale

Au niveau mondial, de nombreux dirigeants s'inquiètent de ce qu'ils voient comme une augmentation des **tensions géopolitiques**, un fossé grandissant entre les États et la menace de l'apparition ou de l'élargissement de conflits.

« Nous vivons dans un monde très compliqué... Les grandes transformations auxquelles nous devons nous préparer sont la polarisation entre l'Est et l'Ouest ou entre le Nord et le Sud, quel que soit le nom qu'on lui donne. » — Responsable de Société nationale, Moyen-Orient et Afrique du Nord

Ce point de vue représente un changement marqué par rapport aux consultations menées pour la *Stratégie 2030* (en 2019), dans lesquelles la polarisation, bien que reconnue, n'avait pas autant d'importance. Aujourd'hui, la polarisation est considérée comme une menace plus urgente pour la vulnérabilité et les besoins humanitaires dans le monde. Elle est liée à un risque accru de conflit, tant interne qu'international et surtout, elle est considérée comme une menace majeure pour la collaboration et l'unité nécessaires pour faire face aux crises mondiales.

Certaines personnes interrogées ont fait valoir que les principes humanitaires ont toujours contribué à protéger les populations de l'inhumanité de la guerre et des conséquences des conflits violents, mais estiment aujourd'hui que ce pouvoir est en train de s'affaiblir.

Ce point a été soulevé moins fréquemment par les employés et les volontaires interrogés. La menace que la polarisation fait peser sur la liberté d'action du réseau de la Fédération internationale et sur sa capacité d'aider les populations indépendamment

des conflits ou des divisions sociales, ainsi que sur le rôle d'auxiliaire des Sociétés nationales, a été jugée particulièrement préoccupante :

« Notre Société nationale doit trouver un moyen d'amener le gouvernement à nous faire confiance et à s'engager financièrement en faveur de notre action sans enfreindre nos Principes fondamentaux. » — Membre du personnel, Afrique de l'Ouest

Au sein du réseau de la Fédération internationale, la **polarisation institutionnelle** semble être un sujet de discussion pour certains dirigeants. Elle suit les divisions géopolitiques plus générales et suscite un débat sur la menace que cela représente pour nos Principes fondamentaux et notre capacité d'action. Cette polarisation institutionnelle suscite des inquiétudes pour l'unité du réseau de la Fédération internationale à un moment où cette unité est perçue comme essentielle.

Priorités futures

Pour les dirigeants de toutes les Sociétés nationales consultées, relever ces défis suppose de veiller à ce que les principes humanitaires soient respectés de manière à favoriser la confiance et la résilience, malgré les divisions sociétales.

Toutefois, les répondants ont suggéré que l'anticipation et l'adaptation à la polarisation de la société requièrent une approche plus stratégique que celle qui a été adoptée jusqu'à présent. Il existe une disparité notable entre l'évolution rapide de la polarisation et l'application relativement statique des principes humanitaires :

« Dans ce contexte de divisions croissantes, le leadership historique du Mouvement en matière d'interventions fondées sur des principes peut ouvrir la voie à une réconciliation de la société. Mais nous devons être plus courageux que nous ne l'avons été ces dernières années. J'ai l'impression que nous utilisons les principes moins comme un outil de changement que comme un espace dans lequel nous réfugier. » — Responsable, Europe

Face à cette disparité, un certain nombre de questions stratégiques essentielles ont été soulevées lors de tables rondes avec des hauts responsables :

- **Sensibilité et prise de conscience** : Comment, en tant qu'organisations humanitaires, pouvons-nous améliorer notre perception et notre connaissance des tendances changeantes de la polarisation sociétale ?
- **Stratégies proactives** : Quelles mesures proactives peuvent être prises pour lutter efficacement contre la polarisation émergente, y compris au sein de notre propre réseau ?
- **Approche à adopter** : Les stratégies doivent-elles privilégier une approche prudente, sans prise de position publique pour limiter les risques, ou un rôle plus proactif d'intervention et de médiation ?

« Le défi ne consiste pas seulement à reconnaître l'existence de la polarisation, mais aussi à utiliser activement nos principes pour créer des liens et faciliter les consensus. Pour ce faire, nous devons sortir de notre zone de confort. » — Responsable de la sensibilisation, Afrique

Indicateurs de succès à l'horizon 2030

« En cette période de polarisation accrue, les principes sont la boussole qui nous permet de naviguer dans les eaux tumultueuses avec intégrité et confiance. Si nous ne pouvons pas le faire, personne ne le peut. » — Responsable de la communication, Amériques

Des participants ont suggéré que le réseau de la Fédération internationale se concentre sur quatre points :

- **Communication fondée sur des principes** : Utiliser les principes humanitaires pour favoriser le dialogue et la compréhension au-delà des clivages.
- **Leadership en matière de sensibilisation** : Adopter une position proactive en préconisant des approches inclusives et fondées sur des principes à l'égard des questions de société.
- **Éducation humanitaire** : Investir dans des programmes d'éducation des enfants et des jeunes qui promeuvent les principes humanitaires.
- **Apprentissage** : Investir de façon à donner au personnel et aux dirigeants davantage de possibilités de se réunir et de présenter leurs expériences, d'apprendre les uns des autres et d'élaborer des approches collaboratives.

ENCADRÉ 2

Transformation numérique

La technologie numérique est un puissant moteur de changement social, ainsi qu'un outil essentiel pour l'intervention du réseau de la Fédération internationale. La transformation numérique a été considérée comme une priorité clé du processus de transformation dans la Stratégie 2030 et continue d'occuper une place prépondérante dans ces consultations.

Le matériel et les logiciels, ainsi que les données qu'ils génèrent, modifient nos interactions sociales, nos institutions et nos économies. Face à cette situation, le réseau doit gérer deux priorités concurrentes : l'impact de la technologie numérique sur le monde dans lequel nous opérons et la manière dont nous gérons notre propre transformation numérique.

Sur le plan extérieur, nous assistons à l'essor rapide de technologies révolutionnaires, telles que l'IA et l'automatisation, qui sont susceptibles d'accélérer encore la transformation numérique de la plupart des secteurs d'ici la fin de la décennie. Ces changements rapides provoqueront des vulnérabilités humanitaires, même s'ils créent de nouvelles perspectives pour nos opérations et notre administration.

Les répondants ont plaidé pour un meilleur partage du savoir-faire et des investissements au sein du réseau, parallèlement à la création de nouveaux types de partenariats avec des organisations externes qui tirent parti de nos forces éthiques. Nos principes humanitaires et les personnes auxquelles nous prêtons assistance doivent être le point d'ancrage de toutes nos décisions, tandis que nous explorons les possibilités qui s'offrent à nous.

Des inquiétudes ont été exprimées quant à la capacité des Sociétés nationales de tirer le meilleur parti possible des nouvelles technologies et de mettre en œuvre une transformation numérique efficace. Les personnes interrogées ont souligné que l'insuffisance des financements et le manque de compétences clés constituaient un obstacle majeur. Des préoccupations ont également été exprimées concernant les connaissances des dirigeants en matière de transformation numérique, la résistance du personnel et les barrières culturelles, au sein de l'organisation, qui font obstacle à l'expérimentation et à l'adaptation.

Selon les répondants, il faut investir davantage dans la formation, la maîtrise des données, la mise en commun des ressources et les compétences techniques. Nous devons en outre adopter une approche plus sophistiquée du calcul du coût réel de la gestion des produits numériques, plutôt que de prendre en compte uniquement le coût initial de la mise en œuvre du projet.

Une gestion plus sophistiquée des produits, assortie d'une stratégie claire en matière de données et d'une vision convaincante de l'avenir de l'action humanitaire numérique, profitera à notre personnel, à nos volontaires et aux communautés que nous soutenons.

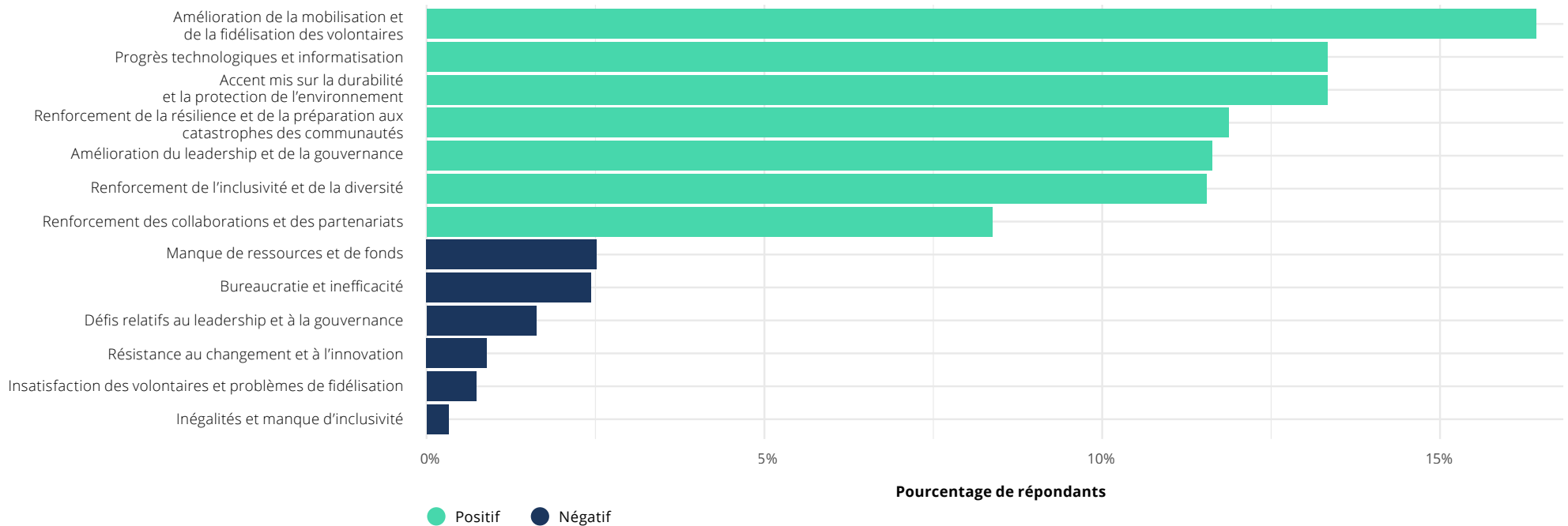
Sous l'effet de la pandémie de Covid-19, de nombreuses parties du réseau de la Fédération internationale ont déjà connu une transformation numérique rapide au cours de cette décennie. Nous devons maintenant nous attacher en priorité à tirer des enseignements de cette expérience et à revoir non seulement notre technologie, mais aussi notre culture et nos mentalités.

CONSIDÉRATIONS CONCERNANT L'ÉVOLUTION DE NOTRE ORGANISATION

Volontariat

Lors de nos enquêtes auprès des volontaires et du personnel, « *la mobilisation des volontaires et le soutien qui leur est apporté* » a été cité en deuxième position parmi les priorités les plus importantes des cinq prochaines années pour le réseau de la Fédération internationale, après les changements climatiques. Le volontariat est l'aspect que les personnes interrogées espèrent le plus voir s'améliorer dans leur Société nationale d'ici à 2030¹⁷.

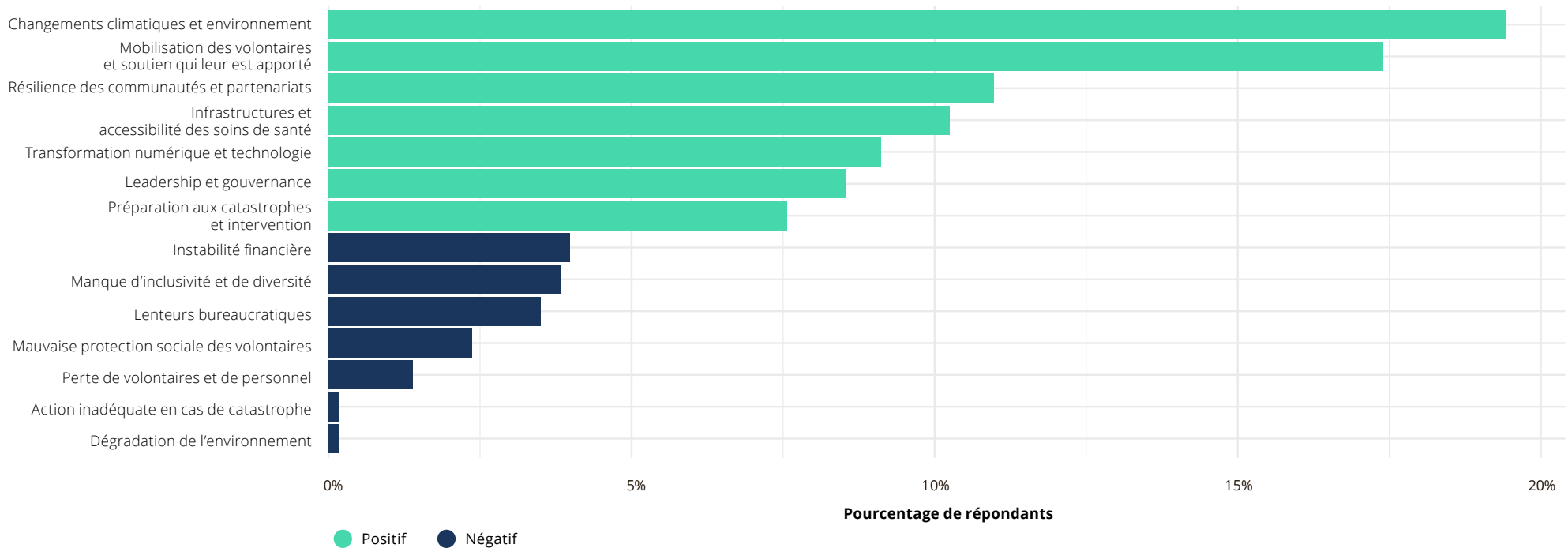
Figure 5.1 Principaux thèmes abordés dans les réponses libres à la question numéro 10 de l'enquête menée par l'Académie Solférino. Qu'espérez-vous voir changer dans votre Société nationale d'ici 2030 ?



Source : Enquête de l'Académie Solférino. Les thèmes communs des réponses en texte libre ont été définis, puis un ou plusieurs de ces thèmes ont été attribués à chaque réponse si approprié. Aucun, un ou plusieurs thèmes peuvent être attribués à chaque réponse.

17 Ce point a été mentionné plus souvent par les personnes qui se sont identifiées comme volontaires que par les membres du personnel ou les responsables, mais la priorité accordée à ce point était très élevée dans les trois groupes.

Figure 5.2 Principaux thèmes abordés dans les réponses libres à la question numéro 8 de l'enquête menée par l'Académie Solférino. À votre avis, quels changements devraient être prioritaires pour votre Société nationale et pourquoi sont-ils importants ?



Source : Enquête de l'Académie Solférino. Les thèmes communs des réponses en texte libre ont été définis, puis un ou plusieurs de ces thèmes ont été attribués à chaque réponse si approprié. Aucun, un ou plusieurs thèmes peuvent être attribués à chaque réponse.

Situation actuelle

Les modèles et les modalités du volontariat continuent d'évoluer dans la plupart des pays du monde, ce qui confirme qu'il importe de transformer le volontariat, comme souligné dans la *Stratégie 2030*. Ces changements ont été bien documentés au cours de la dernière décennie - tant à l'intérieur¹⁸ qu'à l'extérieur du réseau de la Fédération internationale - et ont à nouveau occupé une place prépondérante dans ces consultations.

Les tendances sont les suivantes : les volontaires veulent défendre une cause particulière plutôt que de se rallier à une marque ou à une institution particulière ; ils souhaitent de plus en plus se mobiliser plus rapidement pour mener directement des activités avec une bureaucratie réduite ; la durée de l'activité des volontaires est plus courte et ils sont plus autonomes dans leur rôle. La disponibilité des volontaires subit également l'effet des changements économiques, des pressions de la vie et de l'évolution de leurs attentes vis-à-vis du volontariat.

18 Voir l'Étude mondiale sur le volontariat (2014) et la *Stratégie 2030* de la Fédération internationale et les documents connexes (2019).

Bien que tous les pays ne subissent pas ces changements au même rythme ou avec la même intensité, les répondants indiquent que les impacts sont de plus en plus répandus et perturbateurs.

L'impact de la pandémie de Covid-19 a également été significatif, aggravant apparemment bon nombre des tendances décrites ci-dessus.

Bien que les résultats soient mitigés au niveau mondial, les données disponibles suggèrent une tendance à la baisse du volontariat formel, même si les jeunes restent très mobilisés et actifs dans les causes sociales et environnementales qui les passionnent, consacrant leur énergie à des activités qui ne relèvent pas des institutions volontaires traditionnelles.

« L'évolution de la nature du volontariat représente un défi important pour notre Société nationale. C'est l'occasion de reconsidérer ce que signifie le volontariat... et nous devons le faire si nous voulons que nos Sociétés nationales restent pertinentes. » — Responsable, Océanie

Ces changements ont un effet considérable sur pratiquement tous les aspects du réseau. L'énergie et l'influence des volontaires façonnent la culture de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge. Sans eux, le réseau de la Fédération internationale n'existerait pas. La plupart des modèles de services des Sociétés nationales reposent sur la participation régulière et durable de volontaires formés. Si les tendances émergentes en matière de volontariat persistent, elles pourraient menacer la fourniture de services fiables à grande échelle et à un coût abordable.

Comme l'organisation est confrontée à de nouveaux types ou combinaisons de crises qui nécessitent des interventions plus complexes, le réseau a de plus en plus besoin de compétences plus sophistiquées parmi ses volontaires.

« Même les activités et les projets que les Sociétés nationales mettent en place sont plus efficaces, plus intéressants et mieux adaptés à notre caractère contemporain. Peut-être que la valeur du volontariat a diminué. La plupart des tâches requièrent un niveau de connaissances et de capacités de gestion qu'il est difficile d'atteindre par ses propres moyens. Je ne pense pas que ce soit une mauvaise chose, mais simplement le reflet d'un monde qui évolue plus rapidement que par le passé. » — Volontaire, Europe

Priorités futures

Malgré les nombreux défis, les répondants citent les jeunes et les volontaires comme deux des plus grands atouts de l'organisation. La base de volontaires est encore massive dans de nombreuses régions du monde (110 Sociétés nationales comptent plus de 5 000 volontaires dans leur base) et les volontaires à long terme très engagés sont très nombreux. Même le taux de rétention des volontaires, bien qu'en diminution, reste élevé par rapport à de nombreuses autres organisations¹⁹.

La transformation numérique des approches relatives au volontariat semble avoir beaucoup progressé au cours de la première moitié de la période de mise en œuvre de la Stratégie, mais il convient de continuer d'y prêter une attention particulière. Les répondants qui ont considéré la transformation numérique comme une priorité ont en grande majorité indiqué qu'il y avait eu des progrès dans des domaines tels que la rationalisation des processus d'inscription, l'accessibilité des formations, la communication, la collaboration et l'efficacité de la gestion des données. La pandémie de Covid-19 a sans aucun doute accéléré ce processus²⁰.

Les personnes interrogées estiment qu'il existe de belles occasions à saisir, mais appellent à continuer de se concentrer et d'investir, notamment dans les technologies émergentes telles que l'IA et les nouveaux services numériques (voir Encadré 2).

« La pandémie de Covid-19 a nécessité le passage à la technologie en ligne et un renforcement de la sécurité des informations personnelles identifiables bien avant la mise en œuvre prévue. Les effets d'une meilleure gestion des données ont été stupéfiants. Je n'ai jamais rien vu de tel en plus de 20 ans de volontariat dans le domaine des catastrophes. » — Volontaire, Amériques

L'inclusion, la transparence et la redevabilité sont des éléments importants.

L'une des critiques les plus fréquentes de la part des volontaires était que la hiérarchie ne les écoutait pas et ne les incluait pas dans la prise de décision, et qu'il y avait un manque général de transparence. Ils sont convaincus que la redevabilité à l'égard des volontaires pourrait être renforcée, ce qui les aiderait à se sentir inclus et serait décisif pour la qualité de la mobilisation. Lorsque les Sociétés nationales semblaient bien s'y prendre, les résultats étaient convaincants :

¹⁹ Lorsque des données sont disponibles, il n'est pas rare que les chiffres moyens de rétention soient supérieurs à 2 ans. Voir les données et les rapports de l'Alliance pour le volontariat.
²⁰ Voir le rapport *Tout le monde compte* consacré au Covid-19 et l'évaluation des activités de lutte contre le Covid-19 de la Fédération internationale, 2023.

« Le changement le plus important a consisté à recueillir des « récits » sur le changement à intervalles réguliers et à les interpréter/examiner de manière participative (dans le cadre de discussions de groupe). De cette manière, les enfants, les jeunes et les adultes ont pu exprimer, documenter et utiliser leurs points de vue sur les avantages. » — Volontaire, Afrique

et

« La mobilisation des jeunes est montée en flèche et les jeunes sont encouragés à mettre en place leurs propres solutions innovantes au niveau communautaire. » — Volontaire, Amériques

Un volontariat plus souple, permettant une participation plus diversifiée, est en outre demandé avec persistance. Des efforts spécifiques doivent être déployés pour mobiliser des groupes actuellement sous-représentés dans les Sociétés nationales. S'il est admis que certaines fonctions des volontaires nécessitent une formation et une gestion plus poussées, certains ont fortement insisté sur la nécessité de les compléter par des modalités plus souples :

« Il y a trop de paperasserie et pas assez de soutien pour les volontaires, et pourtant sans eux il n'y aurait pas de Croix-Rouge. Nous devons replacer notre personnel au centre de l'attention, en tant que point de contact avec les personnes qui ont besoin de nos services. Nous devons adapter nos approches pour répondre davantage aux besoins des volontaires. » — Membre du personnel, Asie-Pacifique

Nous ne pouvons pas obtenir les mêmes résultats par le biais du volontariat que par le passé sans un investissement supplémentaire considérable.

En d'autres termes, le volontariat est aujourd'hui plus coûteux. Il faut en faire plus en termes de diversité des avantages, d'attention accordée à l'amélioration de l'expérience des volontaires et de ressources destinées à la formation, à l'accompagnement et à l'aide fournis aux volontaires pour qu'ils atteignent leurs objectifs. Tout cela nécessite un investissement plus important qu'auparavant, pour un retour sur investissement probablement plus faible étant donné les périodes de rétention plus courtes.

Pour compliquer encore les choses, dans de nombreux pays, les volontaires sont aux prises avec leurs propres difficultés économiques et nous devons continuer d'explorer les moyens de faire en sorte que les volontaires ne souffrent pas financièrement.

« Il faut comprendre que, dans l'économie actuelle, le volontariat ne peut continuer sans compensation monétaire et que, par conséquent, des mécanismes appropriés devraient être mis en place pour remédier à ce problème qui ronge le cœur de nos Sociétés nationales. » — Membre du personnel, Afrique

Indicateurs de succès à l'horizon 2030

- Ouverture à l'innovation et à des investissements nettement plus importants pour expérimenter de nouveaux modèles de volontariat qui se traduisent par des possibilités plus diversifiées et mieux adaptées aux besoins des volontaires.
- Renforcement de l'attention accordée à la mise en place d'approches numériques qui rendent le volontariat plus efficace et intègrent de réelles possibilités de volontariat numérique (pour plus d'informations sur la transformation numérique, voir Encadré 2).
- Une prise de décision plus inclusive et une plus grande transparence avec les volontaires au sein de la Société nationale, notamment en mettant davantage l'accent sur le soutien apporté aux volontaires pour les aider à susciter le changement qu'ils souhaitent voir dans le monde, et en leur donnant la possibilité d'influencer le développement des services et de la Société nationale et d'y participer.
- Des formations plus nombreuses et de meilleure qualité pour les volontaires.
- Des stratégies ciblées pour offrir des possibilités de volontariat aux personnes qui n'ont normalement pas l'occasion de participer.
- Un leadership qui fixe des normes élevées en matière d'éthique et de redevabilité pour ses volontaires.



Türkiye 2023 À Kahramanmaraş, des amis travaillent ensemble comme volontaires pour aider les communautés touchées par le tremblement de terre.

© Onur Isik Canturk / IFRC

Durabilité financière

Lors de nos consultations, la durabilité financière a été citée comme étant de loin le défi le plus important auquel le réseau sera confronté au cours des cinq prochaines années. L'avenir du financement figurait parmi les sept transformations prioritaires de la *Stratégie 2030* et son importance n'a cessé de croître au cours des cinq premières années de la période. Indépendamment de la situation financière de leur Société nationale, les dirigeants, le personnel, la direction, les volontaires et les jeunes du monde entier sont extrêmement préoccupés par l'avenir du financement du réseau de la Fédération internationale et par sa capacité de garantir une action et des services locaux durables (voir figure 5.3).

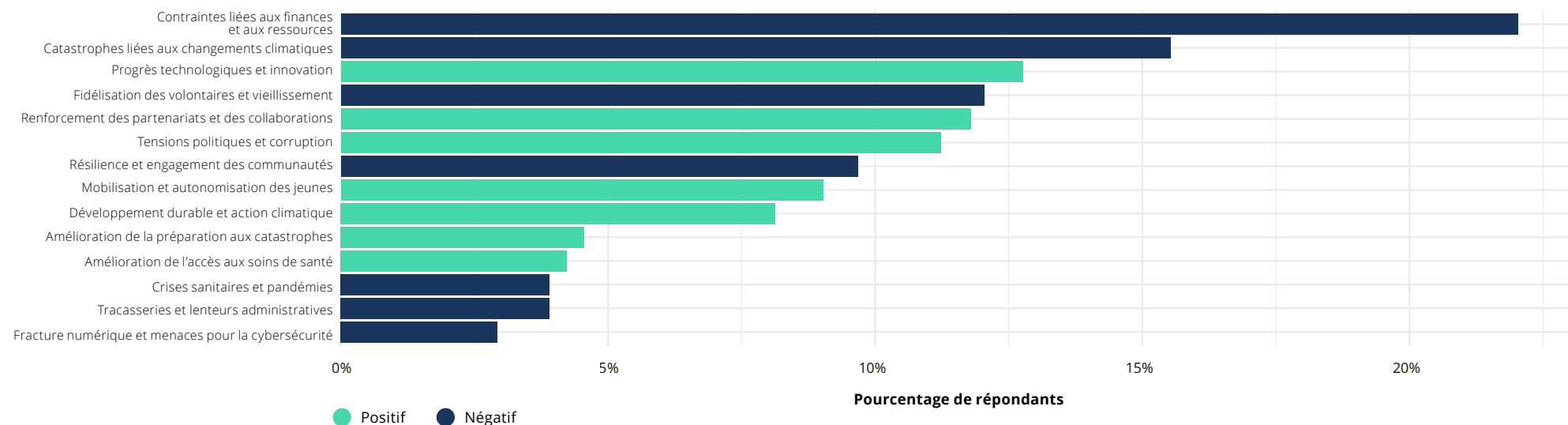
Situation actuelle

Le paysage financier a incontestablement changé : Les crises sont plus fréquentes et nécessitent davantage d'appels (généralement sous-financés), comme le montre la figure 2.1, mais elles sont également plus coûteuses, plus graves et souvent très

complexes. De nombreuses crises durent plus longtemps, certaines s'étendant sur des décennies et d'autres, comme les changements climatiques, étant de plus en plus souvent qualifiées de crises permanentes (ou « permacrises ») qui n'ont pas de point final clair, et sont assorties de projections des coûts qui augmentent de façon spectaculaire.

Le financement de l'aide humanitaire, même s'il augmente progressivement, ne suit pas le rythme de l'augmentation des coûts. Le pronostic n'est pas bon. L'augmentation du coût de la vie, la lassitude des donateurs, la politisation de l'aide humanitaire et de l'aide au développement alignées sur (et dans certains cas éclipsées par) les intérêts géopolitiques, commerciaux et sécuritaires des gouvernements, l'intensification de la concurrence et bien d'autres facteurs convergent pour créer la pire situation possible. Les problèmes relatifs à la durabilité financière sont aujourd'hui l'une des plus grandes menaces qui pèsent sur la capacité du réseau de la Fédération internationale de répondre aux besoins des populations à risque à l'avenir et de garantir la pérennité des services et des activités.

Figure 5.3 Principaux thèmes abordés dans les réponses libres à la question numéro 9 de l'enquête menée par l'Académie Solférino. À votre avis, quels seront les principaux défis et perspectives que rencontrera votre Société nationale ces cinq prochaines années ?



Source : Enquête de l'Académie Solférino. Les thèmes communs des réponses en texte libre ont été définis, puis un ou plusieurs de ces thèmes ont été attribués à chaque réponse si approprié. Aucun, un ou plusieurs thèmes peuvent être attribués à chaque réponse.

Priorités futures

Les disparités financières entre les Sociétés nationales sont considérables (voir Figure 3.10) et soulèvent des questions importantes sur l'indépendance, la neutralité et, pour beaucoup, la décolonisation. L'écart doit être réduit.

Alors que certaines gèrent des budgets supérieurs à un milliard de dollars, de nombreuses Sociétés nationales ont constamment des difficultés à couvrir leurs frais.

Cette disparité est enracinée dans des inégalités géopolitiques plus générales, mais les personnes interrogées affirment qu'une organisation qui prône la solidarité et un engagement sincère en faveur d'acteurs locaux forts doit en faire davantage pour s'attaquer à ces problèmes systémiques.

« La mobilisation des ressources doit rester un axe stratégique fort car il existe d'énormes capacités de financement au niveau national, mais aussi et surtout au niveau international. » — Haut responsable de Société nationale, Europe

Les personnes interrogées ont fait remarquer que l'indépendance financière, si elle est suffisamment diversifiée, permet la mise en œuvre d'une action humanitaire neutre en garantissant que le réseau de la Fédération internationale n'est pas tributaire des priorités des gouvernements ou des partenaires. Elle renforce également le pouvoir local et accélère la décolonisation du système humanitaire :

« Nous n'aurions plus à accepter les décisions des Sociétés nationales sœurs (...) et ne serions plus dépendants des donateurs. » — Responsable, Afrique

Le développement des Sociétés nationales est une priorité croissante tant pour les Sociétés nationales participantes que pour la Fédération internationale, et nombreux sont ceux qui estiment que des progrès satisfaisants ont été réalisés dans ce domaine et qu'ils devraient se poursuivre. Il est suggéré de mettre davantage l'accent sur les compétences, les approches et, dans certains cas, les capitaux nécessaires pour parvenir à l'indépendance financière.

La confiance et la redevabilité sont indissociables de la durabilité financière, et la Fédération internationale devrait davantage veiller à ce que nous y parvenions tous.

« Il est très difficile d'établir sa réputation. Par contre il est très facile de la perdre. Nous devons donc prendre les mesures qui réduiront les risques pour notre réputation, c'est-à-dire être très transparents s'agissant de la manière dont nous utilisons les fonds, de ce que nous faisons (avec ces fonds). » — Membre du personnel, Europe

Le réseau de la Fédération internationale est conscient de ce fait depuis des décennies, et les personnes interrogées ont à nouveau massivement lié ces questions à l'autosuffisance financière. La confiance et la redevabilité ont gagné en visibilité dans les plans stratégiques et les rapports annuels, mais les personnes interrogées estiment que des mesures supplémentaires sont nécessaires. Les dirigeants des Sociétés nationales ont été vivement critiqués pour leur performance en matière de redevabilité, de gestion des risques et de transparence.

La diversité des approches est considérée comme essentielle. Alors que la diversité des sources de revenus est constamment présentée comme la clé de l'autonomie financière, les données semblent indiquer qu'en général, nous n'avons pas observé de croissance dans ce domaine. Voir Figure 3.11.

Les participants ont indiqué que nous devons également améliorer :

- **La sensibilisation des gouvernements et le renforcement du rôle d'auxiliaire des Sociétés nationales :** Si le réseau de la Fédération internationale a un rôle essentiel à jouer dans la société civile, nos liens avec l'État ont été considérés comme problématiques lorsque nous nous appuyons trop sur lui, car ils risquent de mettre en péril notre indépendance et de susciter des problèmes de neutralité dans des sociétés fortement polarisées.
- **La collecte de fonds publics :** Cela dépend de la réputation de chaque Société nationale et de la situation financière de son pays. « Les gens ont l'impression que nous ne sommes pas très modernes, ce qui nuit à notre collecte de fonds. »
- **Les nouvelles sources de revenus :** L'utilisation de « fonds générés en interne » faisait l'objet d'un appel constant. L'entrepreneuriat social et les entreprises sociales semblent avoir la faveur de beaucoup, en particulier dans les pays à revenu moyen et faible.

- **Les modèles de financement novateurs :** Les nouvelles approches ne semblent pas avoir beaucoup d'attrait, même si le DREF, le Fonds de renforcement des capacités et le partenariat programmatique pilote avec l'ECHO ont reçu des avis positifs, et si le financement social islamique connaît une évolution encourageante. Il y a également eu quelques essais notables d'initiatives plus modestes, qui n'ont pas connu de croissance substantielle.
- **L'accès aux fonds destinés au développement :** La volonté d'obtenir davantage de fonds destinés au développement semble également gagner du terrain.

Le leadership est à nouveau considéré comme un facteur essentiel à la réalisation de progrès, en particulier pour garantir une gestion fiduciaire transparente et prudente. Cependant, certains ont également évoqué la nécessité de mettre en place des approches de gouvernance propres à apporter le savoir-faire nécessaire pour repenser les approches du réseau de la Fédération internationale en matière de financement :

« J'ai besoin, pour le développement de ma Société nationale, de compétences différentes de celles qui ont été utilisées, de quelqu'un qui puisse m'aider à restructurer ma dette, à trouver de nouveaux financements, à rendre plus durable une entreprise de plusieurs millions de dollars. » — Secrétaire général de Société nationale, Afrique

Indicateurs de succès à l'horizon 2030

- Renforcement sensible de la priorité et de l'investissement accordés par tous les partenaires du Mouvement au développement des Sociétés nationales, en particulier les stratégies visant à renforcer leur autonomie financière.
- Une attention égale accordée par les partenaires comme par les dirigeants aux principes essentiels de la durabilité financière, y compris la transparence, la confiance, la redevabilité, la gestion des risques et la réputation.
- Des mécanismes plus solides garantissant la redevabilité des hauts responsables dans l'ensemble du réseau de la Fédération internationale dans les catégories susmentionnées.
- Un véritable engagement de la part des Sociétés nationales dotées d'un pouvoir financier à partager le pouvoir et à le transférer aux acteurs locaux qu'elles soutiennent.

- Des approches transformées en matière de gouvernance et de leadership qui tiennent compte des capacités à obtenir de bons résultats financiers et des stratégies favorisant la durabilité.
- Tous les membres du réseau de la Fédération internationale accroissent la diversité de leurs sources de financement, notamment en s'engageant à explorer de nouveaux modèles d'activité et à accéder aux fonds destinés au développement le cas échéant.

Leadership porteur de transformations

Les dirigeants d'aujourd'hui sont soumis à d'énormes pressions de toutes parts. Ils doivent simultanément optimiser leur organisation tout en s'adaptant à un contexte externe en constante évolution, en trouvant un équilibre entre la préservation des modèles d'activité existants et la réinvention et la transformation nécessaires pour répondre à des besoins en augmentation croissante. Tout en traitant ces questions urgentes et immédiates, ils doivent également anticiper les défis et les opportunités à venir et s'y adapter. S'ils ne le font pas, ils risquent de se voir imposer le changement au lieu de pouvoir le déployer comme un outil stratégique ciblé.

Les participants aux consultations, à tous les niveaux du réseau de la Fédération internationale, ont demandé que les approches transformatrices du leadership soient privilégiées, pour permettre au réseau de fournir des services humanitaires adaptés à l'évolution des besoins.

Situation actuelle

Nos répondants étaient favorables à une réorientation et à une réorganisation face aux nouveaux défis et à l'énorme incertitude, et à une ambition collective claire appuyée par la flexibilité nécessaire pour anticiper et s'adapter. La transformation des Sociétés nationales en acteurs locaux forts, une des priorités de la *Stratégie 2030*, reste importante à mi-parcours. Selon les répondants, le leadership est essentiel à cet égard.

Ce défi n'est pas propre au réseau de la Fédération internationale. L'ensemble du secteur humanitaire se trouve à un point critique. En tant que plus grand réseau humanitaire au monde, la Fédération internationale devrait, de l'avis des personnes interrogées, prendre la tête de ce changement et ne pas se contenter de remodeler ses propres institutions, mais aussi contribuer à réinventer le secteur.

Un travail important a été entrepris depuis 2020 pour élaborer et diffuser de nouvelles approches en matière de leadership. Certaines Sociétés nationales ont redéfini leur objectif et se sont réorganisées pour concrétiser cette vision. D'autres ont investi dans de nouvelles spécialités afin d'apporter un atout particulier au réseau de la Fédération internationale. D'autres encore se réorganisent pour intégrer la prévision, l'anticipation et l'inclusion dans leur gouvernance. Partout dans le monde, les dirigeants nouent des relations pour apprendre les uns des autres et tirer parti de la riche diversité de notre action collective.

Toutefois, le rythme et les objectifs du changement suscitent une frustration généralisée. Le personnel et les volontaires constatent que les efforts de changement sont entravés par une gouvernance inefficace, les politiques internes et un manque de volonté d'être véritablement participatifs.

« Le changement institutionnel prend un temps fou à cause d'un manque de volonté politique. » — Réponse à l'enquête sur l'examen à mi-parcours de la Stratégie 2030, membre du personnel, Amérique)

De nombreuses personnes interrogées ont souligné que la concentration croissante du pouvoir - et la microgestion qui en découle - dans les fonctions de direction faisait obstacle à l'innovation et à l'adaptation :

« Peut-être que les modèles de leadership actuels sont obsolètes parce que les défis sont trop complexes et écrasants pour être relevés par quelques personnes seulement. Nous avons besoin d'une véritable inclusion. » — réponse à l'enquête Winds of Change

Alors que la *Stratégie 2030* visait à redistribuer le pouvoir et à libérer le potentiel de leadership au niveau communautaire, les personnes interrogées indiquent que le pouvoir de décision est toujours concentré dans un petit nombre de fonctions de direction qui ont une influence disproportionnée sur le fonctionnement des Sociétés nationales et du réseau de la Fédération internationale. Les conséquences de ce conservatisme sont très claires :

« S'il n'y a pas de changement parmi les dirigeants, il n'y aura pas de changement. » — Représentant des volontaires²¹

Priorités futures

Il ressort clairement des consultations menées dans l'ensemble du réseau de la Fédération internationale que le leadership prend des formes très diverses dans le monde, mais une vision commune du leadership du réseau semble se dégager des consultations, nous permettant de définir des caractéristiques et des priorités communes. Ces points communs mettent en évidence la nécessité de disposer d'un leadership ciblé plus transformateur et systémique :

Vision collective audacieuse : Projeter une vision de l'avenir fondée sur une compréhension approfondie des systèmes que nous essayons d'influencer, tout en créant un élan de soutien et une dynamique avec les partenaires et les sympathisants.

Naviguer dans l'incertitude : Cela nécessite un leadership plus souple, innovant et capable d'encourager l'apprentissage continu et l'adaptabilité pour faire face à des systèmes changeants, en particulier dans les contextes fragiles. Des dirigeants prêts à investir dans l'expérimentation, pour concevoir de nouveaux modes d'action humanitaire et élaborer des politiques et des modèles souples et réactifs.

Inclusivité et équité : Le personnel et les volontaires demandaient généralement une répartition plus équitable du pouvoir entre les rôles et les régions, une prise de décision plus inclusive et une plus grande transparence, ce qui nécessite un changement de culture dans l'ensemble du réseau.

« Ce dont nous avons vraiment besoin, ce sont des dirigeants qui permettent aux gens de s'épanouir, qui les aident à développer leur potentiel, et qui savent qu'ils donneront le meilleur d'eux-mêmes pour faire avancer les choses. » — Entretien avec un membre du personnel, consultation sur la 'Stratégie 2030'

Ici, le défi crucial pour les dirigeants concernés est d'accepter de lâcher le pouvoir et de croire que leur personnel et leurs volontaires sont capables d'agir de leur propre initiative, tout en utilisant leur position hiérarchique pour encadrer, guider, ouvrir des portes et établir les voies nécessaires à de nouvelles approches « en mettant l'accent sur la créativité et l'innovation dans tout ce que fait [la Société nationale] », comme l'a exprimé un volontaire en Afrique.

Bâtisseurs d'alliances : Selon les répondants, les dirigeants devraient se tourner vers l'extérieur dans un esprit de collaboration, en s'intéressant aux tendances émergentes et en recherchant des partenaires stratégiques dans tous les secteurs. Ils devraient viser à collaborer avec diverses parties prenantes et à tirer parti de celles-ci

21 Réponse à l'enquête sur l'examen à mi-parcours de la *Stratégie 2030*, Volontaire, Trinité-et-Tobago.

ENCADRÉ 3

Travailler en tant que réseau

La force du réseau de la Fédération internationale tient à sa capacité de mettre en commun ses connaissances et de former des alliances de soutien, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'organisation. Des composantes individuelles solides sont essentielles pour ce type de réseau robuste, permettant une collaboration efficace entre les pays, les cultures et les crises.

Fondamentalement, il faut pour cela une culture organisationnelle capable de regarder et d'aller vers l'avant et vers l'extérieur et de transcender les systèmes. Cependant, le réseau de la Fédération internationale fait actuellement face à des difficultés considérables en raison d'une culture tournée vers l'intérieur où les contrôles sont pesants, et où des problèmes tels que la lenteur de réaction, la lourdeur de la bureaucratie et l'incohérence des structures de compte rendu entravent l'efficacité et l'efficience. Ces difficultés détournent l'attention de la prestation de services et surchargent les petites Sociétés nationales.

Lors de nos consultations, nous avons constamment entendu parler de la nécessité que notre état d'esprit soit axé sur la collaboration et les partenariats en tant que « première étape, et non en tant que dernier recours ». Cela signifie que chaque Société nationale doit être forte et capable de mobiliser des ressources et des appuis. Pour ce faire, il est nécessaire de procéder à des changements internes visant à promouvoir l'adaptabilité, la mise en commun des connaissances et la collaboration. Nous devons également améliorer notre façon de travailler avec les partenaires extérieurs - y compris les particuliers, la société civile, les gouvernements, le secteur privé et les chercheurs scientifiques - afin d'atteindre nos objectifs communs. Ce type de partenariat rassemblant diverses capacités sera de plus en plus essentiel pour résoudre les problèmes multiformes.

Pour pouvoir procéder à ce changement, nous devons mieux comprendre nos propres capacités. En se concentrant sur un nombre limité de programmes multipartites de premier plan, le réseau de la Fédération internationale apprendra à le faire plus efficacement. Mais les personnes interrogées affirment que nous ne pouvons pas nous contenter de nouer des partenariats avec les puissants - nous devons favoriser des relations plus profondes et plus équitables avec les communautés marginalisées ou mal desservies afin d'améliorer la pertinence et l'impact de nos programmes. La priorité accordée à la diversité, à l'équité et à l'inclusion sera bénéfique pour notre réseau.

Cela signifie également que nous devons mettre de l'ordre dans nos propres affaires, la protection de l'intégrité personnelle, la gestion des risques et la redevabilité étant considérées comme des éléments essentiels de la performance collective d'un réseau. Il est donc primordial que nous collaborions mieux dans notre réseau mondial, en tant qu'alliance de Sociétés nationales, en tenant compte de ces composantes essentielles. Un réseau décentralisé mais connecté renforce la résilience et la réactivité. Nous devrions entretenir une collaboration multidirectionnelle, dans le cadre de laquelle les Sociétés nationales traditionnellement dominantes apprennent de leurs pairs tout en les soutenant. Les flux de pouvoir et de connaissances doivent être orientés de manière à optimiser le potentiel global du réseau. En fin de compte, l'appartenance à une communauté mondiale plus interconnectée et plus autonome renforcera la capacité de la Fédération internationale à relever efficacement les défis humanitaires.

pour créer des alliances puissantes qui permettent de s'attaquer aux systèmes complexes de défis auxquels nous faisons face.

Voir Encadré 3 sur le travail en tant que réseau

Les personnes interrogées ont généralement conseillé les priorités suivantes :

Investir dans des dirigeants locaux diversifiés : Des dirigeants diversifiés peuvent mieux comprendre les besoins des communautés que nous soutenons et y répondre. Il faudra donc éliminer les obstacles structurels et culturels qui découragent ou empêchent certaines personnes de rejoindre le réseau de la Fédération internationale ou d'y rester. Dans certains cas, il faudra peut-être pour cela que la Société nationale se montre courageuse et fasse œuvre de pionnière en matière de diversité et d'inclusion dans des contextes où ce n'est pas la norme.

« Notre Société nationale ne reflète malheureusement pas la diversité des communautés que nous servons. Cela constitue un risque considérable pour notre action humanitaire. » — Réponse à l'enquête sur l'examen à mi-parcours de la 'Stratégie 2030', membre du personnel, Japon

Il a aussi été clairement demandé que davantage de place soit laissée aux jeunes dans les processus de prise de décision et qu'un soutien soit accordé au renforcement des compétences de leadership et des possibilités d'accéder à ces fonctions. Cette recommandation est formulée de manière constante lors des enquêtes depuis des décennies.

« Une plus grande participation des jeunes sera très bénéfique pour tout le monde, mais elle dépend de la manière dont les dirigeants de la Société nationale les traitent. » — Réponse à l'enquête sur l'examen à mi-parcours de la 'Stratégie 2030', volontaire, Zambie

« Actuellement, l'équipe est uniquement dirigée par des personnes d'un certain âge et la politique a trop d'importance. Ce n'est pas bon pour l'avenir de ma Société nationale. » — Volontaire, Asie

Alors que la formation de dirigeants locaux diversifiés devrait être une priorité urgente de l'investissement, les personnes interrogées considèrent que la dotation en ressources aux niveaux national et international est actuellement très insuffisante. Un espace consacré à ce thème est nécessaire pour encourager la réflexion, le dialogue et l'élan nécessaires pour concevoir des modèles qui tirent parti des caractéristiques qui sont propres au réseau de la Fédération internationale et qui amplifient nos forces.

Indicateurs de succès à l'horizon 2030

- Le réseau de la Fédération internationale se concentre sur un ensemble de priorités collectives clés, en mettant clairement l'accent sur le développement d'une nouvelle génération d'humanitaires.
- La diversité est renforcée dans l'ensemble du réseau, en particulier aux postes de responsables et dans les instances de prise de décisions stratégiques qui concernent tout le monde, afin que les dirigeants soient représentatifs des communautés au nom desquelles nous travaillons.
- Les dirigeants veillent à créer une culture qui confère le pouvoir de décision, la responsabilité et la redevabilité à l'ensemble du personnel et des volontaires, afin que ceux-ci puissent jouer un rôle actif dans la fourniture et le développement de nos services humanitaires, en apportant des changements significatifs aux systèmes qui étouffent actuellement l'esprit d'initiative, la participation et le changement.
- Le changement est considéré comme une stratégie d'adaptation essentielle et des modifications ont été apportées à la direction, à la bureaucratie et aux processus afin de garantir que les Sociétés nationales peuvent s'adapter aux nouvelles informations et à l'évolution des priorités.
- Les Sociétés nationales investissent dans le développement du leadership, notamment en collaborant avec différentes autorités, le secteur privé et des leaders d'opinion, pour faire face à des contextes incertains et complexes.



Guatemala 2024 La Croix-Rouge du Guatemala participe au projet mondial « Building Trust », financé par le Bureau d'assistance humanitaire de l'USAID jusqu'en mars 2024. Dans le cadre de ce projet, la Croix-Rouge du Guatemala, en partenariat avec le ministère de la Santé, se concentre sur l'amélioration des services de santé locaux.

© IFRC / Hermanos Corallo

CONCLUSION

La septième édition du rapport *Tout le monde compte* décrit en détail les efforts, les accomplissements et les défis du réseau de la Fédération internationale à mi-parcours de la *Stratégie 2030*. En analysant les données provenant du FDRS, du processus de planification et de compte rendu unifiés, de la plateforme GO et d'autres sources, ainsi que les informations issues de la consultation mondiale menée par l'Académie Solferino, nous pouvons nous faire une idée plus claire de l'impact de notre réseau et de l'évolution du paysage humanitaire.

Les données montrent que des centaines de millions de personnes, dont le nombre augmente pour la plupart des indicateurs clés de performance (tant en termes de totaux que de médianes), sont couvertes chaque année par les Sociétés nationales qui offrent un large éventail de services. Les pays à faible revenu jouent un rôle moteur, en particulier dans les situations de crise et de catastrophe en évolution et les services de santé. Les programmes de transferts monétaires et de soutien aux personnes migrantes affichent une croissance notable. Des progrès considérables ont été faits depuis 2017 en ce qui concerne le défi mondial Valeurs, pouvoir et inclusion.

Toutefois, nous faisons face à un ensemble de crises de plus en plus complexes et interdépendantes. Les changements climatiques, les inégalités en matière de santé, la migration et la polarisation sociale créent des vulnérabilités nouvelles et interdépendantes, mettant à rude épreuve les modèles d'intervention conventionnels de la Fédération internationale. Cette évolution est constatée et signalée par de nombreuses Sociétés nationales à travers le monde. La pandémie de Covid-19 a démontré tant notre aptitude à nous adapter rapidement que la nécessité de continuer à transformer la façon dont nous travaillons.

Notre organisation change pour relever ces défis. Nous assistons à une évolution vers des formes numériques et plus souples de volontariat, mais le soutien aux volontaires

et leur fidélisation restent des aspects compliqués. L'équilibre hommes-femmes aux postes de leadership s'améliore lentement, mais il y a encore beaucoup à faire. La transformation numérique progresse, de nombreuses Sociétés nationales faisant état d'avancées dans ce domaine. La durabilité financière est toujours une préoccupation majeure, et il est nécessaire de diversifier davantage les sources de financement dans tout le réseau.

Notre analyse des plans stratégiques et des rapports annuels des Sociétés nationales révèle une conformité encourageante avec la *Stratégie 2030*. Les défis mondiaux présentés dans la *Stratégie 2030* sont désormais plus fréquemment mentionnés dans ces documents, en particulier les plans stratégiques. Il est intéressant de noter que nombre des idées centrales circulaient déjà dans le réseau avant le lancement de la *Stratégie 2030*, ce qui donne à penser que celle-ci est l'aboutissement d'argumentaires communs.

Il ressort des consultations menées par l'Académie Solferino auprès du personnel du réseau qu'un leadership porteur de transformations, une collaboration plus étroite en tant que réseau, et des investissements continus dans les capacités locales sont nécessaires. Des approches plus systémiques sont préconisées pour faire face aux crises complexes et interdépendantes et affronter un avenir incertain.

Alors que nous approchons de 2030, il est clair que beaucoup reste à faire malgré les progrès considérables accomplis par le réseau de la Fédération internationale. Nous devons continuer à nous adapter, à innover et à collaborer pour répondre à l'évolution des besoins des communautés auxquelles nous venons en aide. En tirant parti de nos forces – notre portée mondiale, notre présence au niveau local et nos volontaires dévoués – et en relevant de front les défis, nous pouvons renforcer notre impact et bâtir un monde plus résilient, plus inclusif et mieux préparé.

ANNEXE

LIMITES DES DONNÉES ET RÉSERVES

Dépôt de données

Tous les graphiques, tableaux et calculs de ce rapport ont été générés par des scripts dans le langage informatique R à partir de données brutes. Les données brutes et les scripts peuvent être communiqués sur demande.

Pour plus d'informations, veuillez adresser un courriel à l'adresse fdrs@ifrc.org.

Clauses de non-responsabilité et limites

Les analyses de ce rapport sont fondées sur différents ensembles de données. Chaque ensemble de données a ses propres limites, qui s'appliquent donc également aux analyses. Les lecteurs sont invités à consulter la documentation relative aux différents ensembles de données.

En outre, les analyses elles-mêmes peuvent avoir leurs propres limites.

Par exemple, lors de l'appariement d'ensembles de données par pays, les pays et territoires peuvent parfois être représentés dans un ensemble de données mais pas dans un autre. En outre, bien que nous ayons soumis les scripts d'analyse à un examen par les pairs, nous ne pouvons pas être certains d'avoir éliminé toutes les erreurs de codage.

ENSEMBLES DE DONNÉES

FDRS

Les valeurs manquantes des données publiées à partir de 2019 sont imputées selon ce script : [GitHub - FDRS-ifrc/fdrs_imputing_missing_values : Python script to implement the current imputation techniques for FDRS key data.](#)

Les données antérieures à 2019 n'ont pas été imputées.

Certaines données relatives à 2023 n'étaient pas disponibles et/ou vérifiées au moment de la rédaction du présent rapport. Pour cette année, un plus grand pourcentage des données est imputé. Les données pour 2023 sont le fruit de la meilleure estimation possible au 24 juillet et seront certainement mises à jour.

Planification et compte rendu unifiés

La base de données de la planification unifiée s'inscrit dans un processus lancé en 2022 pour renforcer la planification conjointe au sein du réseau de la Fédération internationale, en particulier pour les pays dont les Sociétés nationales souhaitent obtenir un soutien international. La base de données permet aux Sociétés nationales de présenter leur travail et leurs progrès spécifiques au moyen d'indicateurs personnalisés. Données extraites et mises à jour le 30 juillet 2023.

Appels d'urgence de la Fédération internationale et DREF

L'ensemble de données a été extrait de la plateforme GO, la plateforme relative aux interventions d'urgence du réseau de la Fédération internationale. Les analyses ne tiennent pas compte des appels d'urgence dont le nombre de bénéficiaires ou le montant financé est égal à zéro. Les données relatives aux appels lancés à partir de 2010 ont été vérifiées manuellement.

Enquête de l'Académie Solférino

Au cours de la première partie de l'année 2024, l'Académie Solférino de la Fédération internationale a mené une enquête en ligne auprès du personnel, des volontaires et d'autres personnes. Cette enquête comprenait à la fois des questions fermées et des questions ouvertes. Les thèmes communs des réponses en texte libre ont été définis, puis un ou plusieurs de ces thèmes ont été attribués à chaque réponse si approprié. Aucun, un ou plusieurs thèmes peuvent être attribués à chaque réponse.

The Economist / Covid-19

Cet ensemble de données constitue une source fiable d'informations sur l'évolution de la pandémie de Covid-19. L'un des tableaux a été utilisé pour dessiner la courbe de la mortalité dans le temps : https://github.com/TheEconomist/covid-19-the-economist-global-excess-deaths-model/raw/main/output-data/country_daily_excess_deaths_with_covariates.RDS.

DÉFIS MONDIAUX DE LA STRATÉGIE 2030 ET INDICATEURS CLÉS DE PERFORMANCE DU FDRS CORRESPONDANTS

Le nombre de Sociétés nationales désigne le nombre de Sociétés nationales ayant communiqué au moins une valeur non nulle au cours des 10 dernières années.

Défi	Code de l'indicateur clé de performance	Nom de l'indicateur clé de performance	Nombre de Sociétés nationales
Crises climatique et environnementale	KPI_ClimateHeat_CPD	Nombre total de personnes couvertes - Réduction des risques de vagues de chaleur, préparation ou intervention	54
	KPI_Climate_CPD	Nombre total de personnes couvertes - Activités visant à faire face aux risques climatiques croissants	98
Évolution des crises et des catastrophes	KPI_ReachCTP_CPD	Nombre total de personnes couvertes - Programmes de transferts monétaires	157
	KPI_ReachDRER_CPD	Nombre total de personnes couvertes - Interventions en cas de catastrophe et relèvement précoce	182
	KPI_ReachDRR_CPD	Nombre total de personnes couvertes - Réduction des risques de catastrophe	175
	KPI_ReachL_CPD	Nombre total de personnes couvertes - Moyens de subsistance	166
	KPI_ReachS_CPD	Nombre total de personnes couvertes - Logement	155
Lacunes croissantes dans l'accès à la santé et au bien-être	KPI_ReachHI_CPD	Nombre total de personnes couvertes - Services de vaccination	108
	KPI_ReachHPM_CPD	Nombre total de personnes couvertes - Services de santé mentale et de soutien psychosocial	141
	KPI_ReachH_CPD	Nombre total de personnes couvertes - Santé	189
	KPI_ReachWASH_CPD	Nombre total de personnes couvertes - Eau, assainissement et hygiène	164
Migration et identité	KPI_ReachM_CPD	Nombre total de personnes couvertes - Migration	155
Valeurs, pouvoir et inclusion	KPI_ReachRCRCEd_CPD	Nombre total de personnes couvertes - Programmes éducatifs de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge	115
	KPI_ReachSI_CPD	Nombre total de personnes couvertes - Programmes Protection, genre et inclusion	167

Plans stratégiques et rapports annuels des Sociétés nationales

Les 488 plans stratégiques des Sociétés nationales et les 1568 rapports annuels reçus depuis 2002 ont été traités, après suppression des doublons.

Parfois, les documents sont disponibles à la fois dans une langue nationale et une langue internationale comme l'anglais, auquel cas c'est la version anglaise qui a été utilisée.

Chaque document a été décomposé en pages, en excluant les pages comptant moins de 500 caractères. Des « plongements lexicaux » ont ensuite été constitués pour représenter le « sens » approximatif de chaque page, indépendamment de la langue du document. (Ces « plongements » sont des objets mathématiques, des listes de nombres, qui permettent de comparer des textes et ainsi de déterminer leur degré de similarité.) Les plongements ont été stockés dans une base de données vectorielle.

Notre analyse (voir annexe) montre que l'IA « comprend » en général un peu mieux le sens des documents en anglais que dans les autres langues. Un léger handicap a donc été attribué aux documents en langue anglaise dans les algorithmes pour tenir compte de ce fait.

Thèmes originaux et synthétisés de la *Stratégie 2030* (objectifs, défis mondiaux et transformations)

Objectifs

Version originale

1. Tout le monde peut anticiper les crises, y faire face et s'en relever rapidement
2. Tout le monde mène une vie sûre et saine dans la dignité et a des possibilités de prospérer
3. Tout le monde se mobilise pour bâtir des communautés inclusives et pacifiques

Version synthétisée utilisée dans le cadre des analyses réalisées au moyen du traitement du langage artificiel

- O1: Tout le monde peut anticiper les crises, y faire face et s'en relever rapidement
- O2: Tout le monde mène une vie sûre et saine dans la dignité et a des possibilités de prospérer
- O3: Tout le monde se mobilise pour bâtir des communautés inclusives et pacifiques

Défi 1

Version originale

Crises climatique et environnementale. La crise climatique et la dégradation de l'environnement représentent un risque important pour l'humanité. Elles contribuent déjà à accroître la fréquence, l'intensité et l'imprévisibilité des phénomènes météorologiques extrêmes ainsi que les problèmes de santé et le déclin de la biodiversité. Si rien n'est fait sur le plan du climat et de l'environnement, leurs conséquences exerceront une pression accrue sur des ressources naturelles limitées, comme la nourriture, l'eau et l'air pur. Ces menaces interconnectées contribuent également à accroître l'exposition et les vulnérabilités aux risques, dont les risques climatiques dans les villes et les régions déjà touchées par un conflit violent, entraînant des conséquences graves pour les moyens de subsistance, la santé mentale et le bien-être psychosocial des personnes touchées.

Version synthétisée utilisée dans le cadre des analyses réalisées au moyen du traitement du langage artificiel

Crises climatique et environnementale : Les activités humaines accélèrent les changements climatiques et la dégradation de l'environnement, entraînant une augmentation de la fréquence et de la gravité des phénomènes météorologiques extrêmes et l'épuisement de ressources naturelles telles que l'eau et l'air pur, et mettant en péril la biodiversité, ce qui, ensemble, accroît les vulnérabilités, en particulier dans les régions touchées par des conflits.

Défi 2

Version originale

Évolution des crises et des catastrophes. La capacité des populations de faire face sera ébranlée par les catastrophes qui, selon les prévisions, devraient devenir plus fréquentes, plus concentrées, plus complexes et plus coûteuses. Plus fréquentes : les catastrophes liées à des phénomènes météorologiques extrêmes et les perturbations dues aux dérèglements climatiques et environnementaux devraient augmenter en nombre. Bien qu'il y ait moins de conflits interétatiques à grande échelle, d'autres formes de conflits et de violence se sont multipliées dans de nombreux contextes au cours des dernières décennies. Les facteurs géopolitiques complexes qui les sous-tendent déclenchent souvent des crises humanitaires qui peuvent se prolonger. Plus concentrées : les catastrophes et les crises sont nettement plus fréquentes dans les contextes fragiles. D'ici 2030, près de la moitié des personnes les plus pauvres du monde devraient vivre dans des pays touchés par la fragilité et les conflits. Les personnes qui sont

les moins à même de faire face aux catastrophes seront les plus durement touchées. Plus complexes : au-delà des déclencheurs traditionnels des catastrophes et des crises, notre dépendance croissante à l'égard de la technologie amène de nouveaux risques et vulnérabilités, tels que des menaces cybernétiques et numériques potentiellement imprévisibles. Plus coûteuses : Outre le fait que les catastrophes seront plus fréquentes, plus concentrées et plus complexes, la densité de population croissante dans les contextes urbains et, surtout, informels devrait engendrer d'importantes privations et accroître l'exposition aux aléas. La combinaison de ces trois éléments (fréquence, concentration et complexité) fait que lorsque survient une catastrophe – qu'il s'agisse d'un séisme, d'un phénomène météorologique ou d'une flambée de maladie infectieuse –, ses conséquences sont multiples, la possibilité de fournir immédiatement une assistance est quant à elle faible et les coûts liés à la fourniture d'une assistance dans des environnements aussi complexes sont plus élevés.

Version synthétisée utilisée dans le cadre des analyses réalisées au moyen du traitement du langage artificiel

Évolution des crises et des catastrophes : Les catastrophes deviennent plus fréquentes, plus complexes et plus coûteuses en raison des changements environnementaux, de la dépendance à la technologie et de la densification urbaine, ce qui a un impact particulièrement fort sur les environnements fragiles où résident les populations les plus pauvres et les moins bien équipées.

Défi 3

Version originale

Lacunes croissantes dans l'accès à la santé et au bien-être. Les récents gains en matière de santé mondiale et les progrès médicaux majeurs qui se dessinent offrent de nombreuses raisons d'être optimiste. Mais, malgré cela, les personnes continuent d'être confrontées à un ensemble complexe de risques interdépendants pour leur santé et leur bien-être. Au cours des dix prochaines années, les vulnérabilités et les menaces les plus importantes pour la résilience sur le plan de la santé découleront des effets multiplicateurs des mouvements de population, des épidémies, des conflits, des maladies non transmissibles, des catastrophes naturelles et technologiques, et des changements climatiques. Les changements démographiques font que les personnes âgées deviennent de plus en plus dépendantes de services de santé et d'assistance qui ne sont pas en mesure de faire face ou, souvent, n'existent pas. Plus d'un milliard de personnes vivent dans des endroits où les crises prolongées et la faiblesse des services de santé les privent de l'accès aux soins de base, ces environnements devenant ainsi propices à l'émergence de crises oubliées. Un nombre inacceptable de personnes n'a toujours pas accès à l'eau potable et à l'assainissement de base. La hausse des problèmes de santé mentale comme la dépression et l'anxiété exerce une pression croissante sur les individus, les communautés et les systèmes de santé. Cette situation s'accompagne d'une hausse des taux de solitude et d'isolement involontaire ainsi que des formes émergentes d'isolement numérique, qui empêchent les personnes de tisser des liens sociaux. La plupart des pays du monde peinent à faire face à l'augmentation rapide des coûts des soins de santé. L'importante pénurie de professionnels de la santé prévue – estimée à 18 millions d'ici à 2030 – aura une incidence sur la prestation des services de santé à tous les niveaux.

Version synthétisée utilisée dans le cadre des analyses réalisées au moyen du traitement du langage artificiel

Lacunes croissantes dans l'accès à la santé et au bien-être : Malgré les progrès de la médecine, la santé mondiale est menacée par un ensemble complexe de facteurs (notamment les épidémies, les maladies non transmissibles, les changements climatiques et des services de santé inadéquats) qui exacerbe des problèmes tels que la santé mentale et l'accès aux soins de santé de base, en particulier dans les régions frappées par des crises.

Défi 4

Version originale

Migration et identité. La circulation des personnes, qu'elle soit volontaire ou involontaire, est l'un des traits caractéristiques du XXI^e siècle. La migration a contribué à améliorer les conditions de vie dans les pays d'origine et de destination et permis à des millions de personnes partout dans le monde de mener une vie sûre et épanouie. Le nombre de

migrants dans le monde a augmenté de façon significative depuis les années 2000. Selon les prévisions, cette tendance devrait continuer à s'accroître sous l'effet notamment des conflits, de la pauvreté et de l'absence de possibilités d'emploi de qualité. En outre, la crise climatique et environnementale devrait rendre certaines régions inhabitables, forçant les habitants à se déplacer en masse. Les personnes qui se déplacent, et en particulier les réfugiés, sont confrontés à des risques croissants, tels que les actes d'exploitation et de violence commis par les trafiquants et d'autres groupes criminels, ainsi que les privations causées par les politiques qui limitent l'accès aux services et aux soins de base. Les risques sont accrus pour les apatrides et pour ceux qui n'ont pas de preuve officielle de leur identité. Dans certains pays, les débats sur la migration sont instrumentalisés pour alimenter les tensions et la xénophobie. Dans les communautés de migrants comme dans les communautés d'accueil, ces tensions soulèvent souvent des préoccupations et des inquiétudes quant à l'acceptation, l'identité et la notion d'appartenance, qui aboutissent à des fractures sociales et à des formes d'exclusion.

Version synthétisée utilisée dans le cadre des analyses réalisées au moyen du traitement du langage artificiel

Migration et identité : La migration augmente dans le monde sous l'effet des conflits, de la pauvreté et des crises environnementales, ce qui accroît les risques d'exploitation et les tensions liées à l'identité, compromettant l'acceptation et l'intégration des personnes migrantes et réfugiées dans les communautés d'accueil.

Défi 5

Version originale

Valeurs, pouvoir et inclusion. Les tensions autour des valeurs se manifestent de différentes manières en différents endroits, créant de nouvelles lignes de fracture à l'intérieur des pays, des régions et des communautés, et entre eux. La rapidité des changements ébranle la capacité de faire face de nombreux systèmes politiques, réglementaires et sociaux. Si les progrès économiques et technologiques offrent des possibilités et des gains importants, leurs avantages ne sont pas répartis équitablement. L'action humanitaire fondée sur des principes voit son espace se restreindre et fait même l'objet de sanctions dans certaines parties du monde. Ces changements mondiaux risquent de créer un monde plus déconnecté, moins inclusif et moins empathique. Reste que, partout dans le monde, nombreuses sont les personnes qui veulent améliorer leurs conditions de vie et l'état de leur communauté et du monde. De nombreuses voix autrefois marginalisées veulent aujourd'hui avoir un plus grand pouvoir d'action et une place à la table des décisions. Dans nombre de pays, d'importants efforts sont déployés pour garantir la reconnaissance, les droits et l'égalité de toutes les personnes, sans considération de leur sexe, de leur race, de leur origine ethnique, de leur religion, de leur genre ou de leur orientation sexuelle. Le mouvement en faveur de la diversité et d'une véritable inclusion des femmes sur un pied d'égalité est à l'origine de changements dans la société civile, les institutions ainsi que les structures et les politiques gouvernementales, en particulier dans les domaines de la protection, du leadership et de la prise de décisions.

Version synthétisée utilisée dans le cadre des analyses réalisées au moyen du traitement du langage artificiel

Valeurs, pouvoir et inclusion : Les changements sociétaux et technologiques rapides mettent à rude épreuve les systèmes politiques et sociaux, entraînant des inégalités des bénéfices économiques, une restriction des espaces humanitaires et un renforcement des divisions dans les sociétés, tout en suscitant des mouvements en faveur d'une plus grande égalité et d'une plus grande inclusion dans diverses dimensions sociales.

Transformation 1

Version originale

Soutenir et développer les Sociétés nationales en tant qu'acteurs locaux forts et efficaces Nous savons que des acteurs locaux forts sont essentiels pour soutenir les communautés partout dans le monde et pour accroître l'impact des activités humanitaires et de développement. Nous savons également que pour faire face aux changements rapides qui surviennent dans le monde, nos organisations auront besoin de nouveaux modèles, approches et compétences. Nous nous engageons à assurer l'apport d'un soutien mutuel coordonné, efficace et respectueux afin que toutes les Sociétés nationales soient en mesure de travailler avec les communautés pour recenser les besoins et les forces, élaborer des stratégies et garantir une amélioration continue de la qualité des services. En utilisant des données factuelles et des recherches pour orienter ses approches, notre réseau sera en mesure de tirer des enseignements, de s'adapter et de tirer plus rapidement parti des possibilités qui existent. Nous devons continuer à

investir dans le leadership et le soutien spécialisé au développement organisationnel pour garantir l'élaboration de systèmes solides, pour promouvoir la créativité, l'honnêteté et la curiosité dans les approches et pour tirer le meilleur parti des possibilités de changement. Nous travaillerons en étroite collaboration avec nos partenaires extérieurs à la réalisation de ces objectifs. Nous nous engageons à nouer des liens avec les jeunes générations d'agents du changement dans les communautés qui se mobilisent en nombre au travers d'initiatives créatives. Nous adapterons nos systèmes et nos cultures de façon à être mieux à même d'associer les jeunes, y compris au niveau de la direction et de la prise de décisions. La transformation que nous devons entreprendre consiste à mettre davantage l'accent sur le renforcement des sections et des Sociétés nationales, en garantissant que les services sont dirigés et conçus par les acteurs locaux et que les Sociétés nationales jouent un rôle plus important dans l'établissement de leurs priorités et ont davantage voix au chapitre dans toutes les décisions portant sur les opérations menées sur leur territoire. En tant que réseau, nous aiderons collectivement les Sociétés nationales à modifier leurs systèmes, leurs structures et leurs approches, afin de répondre aux besoins en évolution et de favoriser l'innovation, la flexibilité et une meilleure anticipation.

Version synthétisée utilisée dans le cadre des analyses réalisées au moyen du traitement du langage artificiel

Renforcer les capacités locales : Renforcer l'efficacité des Sociétés nationales en investissant dans le leadership, les approches novatrices et les partenariats, afin que les Sociétés nationales soient à la pointe de l'innovation au service de leurs communautés.

Transformation 2

Version originale

Inspirer et favoriser le volontariat. Nous savons que le volontariat et l'action civique sont essentiels à l'édification de sociétés plus inclusives où toutes les personnes peuvent tirer parti des avantages et des possibilités existants. Nous savons également que les volontaires sont les garants de notre ancrage profond dans les communautés que nous soutenons et connaissent les défis persistants et émergents auxquels leurs communautés sont confrontées. Ils ont en outre de nombreuses idées concernant les moyens de susciter des changements et une volonté ferme d'agir en ce sens. Nous savons que la nature même des « communautés » et du volontariat évolue, sous l'effet notamment du renforcement de la connectivité et des possibilités d'auto-organisation qu'offrent les technologies numériques. Nous savons qu'au-delà de notre réseau de volontaires – le plus grand réseau formel au monde –, il existe un mouvement massif réunissant des personnes du monde entier qui s'efforcent de se mobiliser pour bâtir un monde meilleur, et nous tenons à soutenir et à encourager ces efforts. Nous nous engageons à réimaginer le volontariat et l'action civique et à élaborer des approches nouvelles, plus flexibles, ouvertes et complémentaires qui contribuent à créer un réseau plus efficace d'humanitaires œuvrant pour le bien commun. Nous réaffirmons notre engagement à renforcer nos approches de la gestion des volontaires, notamment en facilitant leur participation et en leur assurant un soutien et une reconnaissance accrues dans leur action. Nous continuerons de renforcer notre base de volontaires de façon à garantir la fourniture d'un large éventail de services essentiels, en particulier dans les environnements complexes. Nous continuerons de faire tout ce qui est en notre pouvoir pour assurer le bien-être, la sécurité et la protection des volontaires, en particulier de ceux qui œuvrent dans des situations de conflit et autres contextes extrêmement dangereux. Nous devons continuer à investir dans le caractère divers de notre base de volontaires et les possibilités que nous leur offrons à tous. Nous nous emploierons à réduire les obstacles au volontariat auxquels les femmes et les filles sont actuellement confrontées dans de nombreux pays, à renforcer la mobilisation des volontaires aux fins de la collaboration intergénérationnelle et des activités ciblant les personnes âgées et les personnes handicapées, et à faciliter la participation des personnes marginalisées qui n'auraient peut-être pas été en mesure de s'engager auprès de la Croix-Rouge et du Croissant Rouge auparavant. La transformation que nous devons entreprendre consiste à innover et à devenir une plateforme capable de soutenir les efforts déployés par les personnes, et en particulier par les jeunes et les groupes auto-organisés, pour conduire le changement qu'ils souhaitent voir dans le monde. Nous nous attacherons aussi à renforcer les liens entre les volontaires partout dans le monde, en tirant davantage parti des approches numériques et en les aidant à concevoir des initiatives et des campagnes créatives sur les questions d'intérêt commun.

Version synthétisée utilisée dans le cadre des analyses réalisées au moyen du traitement du langage artificiel

Mobiliser les volontaires: Transformer le volontariat en concevant des méthodes flexibles, inclusives et numériques qui renforcent l'autonomie de groupes divers et la connectivité mondiale.

Transformation 3

Version originale

Garantir la confiance et la redevabilité. Nous savons que la confiance est un élément essentiel de toutes nos relations. Elle nous donne accès aux communautés et aux partenariats, tout en nous aidant à bâtir une base d'employés et de volontaires saine et productive. Nous sommes avant tout redevables envers les communautés que nous servons. Dans toutes nos interactions avec les communautés, nous devons faire preuve d'intégrité, de transparence, d'humilité et d'honnêteté. Notre préoccupation première est de garantir en tout temps la sécurité et la protection des personnes qui sollicitent nos services et nos initiatives. Les donateurs et les sympathisants nous font par ailleurs confiance pour utiliser leurs ressources dans l'objectif d'améliorer les conditions de vie des personnes touchées, et cette confiance repose sur notre engagement et nos obligations d'en faire un usage efficace et à bon escient. Nous savons également que nous devons être redevables les uns envers les autres : envers les autres membres du Mouvement, et envers notre personnel et nos volontaires. Nous privilégions une culture de la confiance, de la sécurité, de l'intégrité et de la redevabilité mutuelle. Nous nous engageons à étendre notre présence dans les communautés du monde entier, en particulier celles qui sont isolées ou marginalisées. Nous veillons à être représentatifs de la diversité des communautés dans lesquelles nous œuvrons et à favoriser la participation des groupes susceptibles d'être sous-représentés à la prise des décisions. Nous nous engageons également à faire en sorte que les communautés aient accès aux informations dont elles ont besoin et puissent orienter les décisions et les programmes qui les concernent. Nous nous engageons à faire preuve de transparence, en publiant régulièrement des informations sur notre travail et nos finances, en mettant en évidence les progrès, les défis et les enseignements tirés, et en encourageant les retours d'information qui contribueront à renforcer notre action. Nous devons continuer à investir dans les systèmes et les approches qui garantissent la confidentialité, l'intégrité et la transparence des mécanismes de retour d'information des communautés. Nous améliorerons les mécanismes permettant aux communautés de faire part de leurs préoccupations ou de leurs commentaires, en mettant l'accent sur les boucles de rétroaction ainsi que sur la sécurité et la confidentialité. Nous continuerons de mettre l'accent sur une gouvernance hautement éthique, efficace et transparente. Nous devons investir dans nos dirigeants et les aider à bâtir des cultures et des organisations qui contribuent à renforcer la sécurité, le bien-être et le développement de nos employés et de nos volontaires ainsi que la confiance des communautés. Nous devons également renforcer nos efforts visant à prévenir, à signaler et à traiter les allégations et les cas de comportements contraires à nos principes et à nos valeurs humanitaires. Nous appuierons la mise en œuvre à tous les niveaux des politiques de la Fédération internationale relatives, d'une part, à l'égalité de genre et à la diversité et, d'autre part, à la lutte contre l'exploitation et les abus sexuels et à leur prévention, et en assurerons un suivi constant. Selon que de besoin, ces politiques et les pratiques connexes seront actualisées. La transformation que nous devons entreprendre consiste à adopter des pratiques éthiques dans toutes nos activités et à placer la redevabilité personnelle et institutionnelle au centre de notre action. Nous devons également travailler efficacement en tant que Mouvement mondial pour orienter ces pratiques et ces exigences de redevabilité et pour renforcer les mécanismes qui les sous-tendent.

Version synthétisée utilisée dans le cadre des analyses réalisées au moyen du traitement du langage artificiel

Garantir la confiance et la redevabilité : S'engager en faveur de pratiques éthiques et de la transparence, en mettant l'accent sur la sécurité des communautés, l'intégrité et la prise de décision participative afin de renforcer la confiance et la redevabilité.

Transformation 4

Version originale

Travailler efficacement en tant que réseau. Nous savons que des approches nouvelles, collaboratives et multipartites sont nécessaires pour assurer une réponse efficace aux besoins humanitaires croissants. Notre vaste réseau local et indépendant constitue l'une de nos plus grandes forces, mais nous devons avant tout renforcer la coordination,

les liens et les gains d'efficacité internes afin d'être en mesure de mieux en tirer parti. Nous savons également que nous devons former de nouveaux partenariats, avec des acteurs autres que ceux avec lesquels nous travaillons habituellement et qui défendent des causes communes. Nous nous engageons donc à optimiser notre potentiel d'agir en tant que Mouvement mondial, en partageant les ressources, les enseignements tirés et des normes communes et en trouvant des moyens de renforcer l'efficacité et l'intelligence collective. Nous définirons de nouveaux modèles de collaboration, dans un esprit d'unité, d'humilité et d'action conjointe. Nous devons continuer à investir dans les innovations susceptibles de renforcer les liens entre les personnes et de rendre les connaissances plus accessibles. Nous devons élargir nos réseaux aux niveaux local, régional et mondial et renforcer les compétences et les systèmes qui contribuent à faire de nous des « bons partenaires ». Nous devons également continuer de soutenir l'indépendance des acteurs locaux en leur permettant de renforcer leur pouvoir de décision et d'action. La transformation que nous devons entreprendre consiste à définir de nouveaux modèles qui favorisent une collaboration ouverte, directe et fondée sur une communication et une prise de décisions décentralisées. Nous devons nous ouvrir davantage à la collaboration et aux partenariats transformateurs qui privilégient une action collective et une résolution conjointe des problèmes, y compris en dehors du système humanitaire traditionnel.

Version synthétisée utilisée dans le cadre des analyses réalisées au moyen du traitement du langage artificiel

Optimiser la collaboration au sein du réseau : Favoriser une collaboration efficace au sein du réseau, en tirant parti des outils numériques et de la prise de décision décentralisée pour accroître l'efficacité et l'impact collectif.

Transformation 5

Version originale

Influencer l'action humanitaire, Nous savons que les défis auxquels les communautés sont confrontées sont complexes et exigent que nous adoptions des approches multidimensionnelles et, le cas échéant, que nous fassions entendre notre voix collective. Nous reconnaissons en outre que le principe de neutralité ne nous impose pas de nous taire et que nos volontaires, y compris les jeunes, et les communautés dont ils sont issus doivent pouvoir s'exprimer sur les questions qui minent leur capacité de prospérer. Nous savons également qu'en défendant clairement les causes et les valeurs dans lesquelles nous croyons, les personnes qui partagent les mêmes valeurs et aspirations pourront plus facilement s'identifier à notre cause, s'intéresser à notre travail et s'associer à nos efforts. Du fait de leur portée et de leur influence, les outils de communication numériques continueront de jouer un rôle important dans la diffusion de notre message. Nous nous engageons à défendre les personnes et les communautés les plus vulnérables que nous servons et à plaider en leur faveur, conformément à nos Principes fondamentaux et dans leur droit fil. Lorsque les individus ne peuvent pas s'exprimer par eux-mêmes, nous parlerons en leur nom et mettrons notre puissant réseau et notre statut d'auxiliaire à leur service. Nous nous engageons aussi à joindre, le cas échéant, notre voix à celle d'autres acteurs, notamment des acteurs humanitaires, afin de renforcer notre impact. Nous devons continuer à investir dans la promotion et la défense de questions essentielles telles que le droit international humanitaire et le droit relatif aux catastrophes, en tirant parti du statut unique des Sociétés nationales en tant qu'auxiliaires des pouvoirs publics. La transformation que nous devons entreprendre consiste à utiliser notre capacité de rassemblement et de diplomatie pour renforcer notre influence collective sur les questions humanitaires clés. Nous devons également investir de manière significative dans la collecte de données factuelles et de recherche, de façon à favoriser un leadership éclairé en ce qui concerne les questions humanitaires et sociales susceptibles d'influencer l'opinion, les politiques et les pratiques.

Version synthétisée utilisée dans le cadre des analyses réalisées au moyen du traitement du langage artificiel

Influencer les politiques humanitaires : Profiter du statut mondial de la Fédération internationale et des moyens numériques pour défendre les communautés vulnérables et influencer les politiques et les pratiques humanitaires.

Transformation 6

Version originale

Assurer la transformation numérique, Nous savons que les rapides progrès de la technologie numérique nous offrent de fabuleuses possibilités de renforcer notre action, de devenir plus efficaces et d'orienter les nouvelles formes d'action humanitaire. Nous savons aussi que ces progrès donnent lieu à des défis, des menaces et des vulnérabilités nouveaux auxquels il faudra s'attaquer au cours de la décennie à venir. Nous nous engageons à mettre à l'essai de nouvelles technologies, innovations, pratiques numériques et cultures, de façon à tirer parti de notre intelligence collective pour réduire le fossé, la pauvreté et l'isolement numériques. Nous nous engageons à rester conscients que ces possibilités s'accompagnent de nouveaux risques, dont les questions liées à l'éthique en matière de données, à l'accès aux données, à leur protection, aux droits et aux biais connexes, à la sécurité de l'information, aux risques de guerres cybernétiques et aux risques non encore connus. Nous devons continuer à investir dans la mise à l'essai et l'intégration des technologies émergentes, des compétences et des capacités nouvelles et de la culture numérique dans nos méthodes de travail, ainsi que dans l'apport, à l'échelle du réseau mondial, du soutien nécessaire dans les domaines juridique, éthique et de la gestion des risques. La transformation que nous devons entreprendre consiste à adopter et à intégrer la culture, la structure et les technologies nécessaires pour soutenir une transformation numérique équitable et globale. Il nous faudra, pour cela, miser sur la culture des données et la maîtrise du numérique et nouer des partenariats stratégiques avec un vaste éventail d'acteurs. T6: Favoriser le progrès numérique : Intégrer les technologies numériques et la gestion éthique des données dans l'action humanitaire, en se concentrant sur la réduction de la fracture numérique et l'amélioration de l'efficacité opérationnelle.

Transformation 7

Version originale

Construire l'avenir du financement. Nous savons que, compte tenu de la complexité et de l'ampleur croissantes des défis humanitaires et de développement, les niveaux de financement que nous attirons actuellement devront être accrus au cours des années à venir si nous voulons atteindre nos objectifs. Nous savons aussi que la réalisation de ces objectifs de financement nous imposera de former de nouveaux partenariats, de mettre au point de nouvelles méthodes de travail et de trouver de nouvelles sources de capital et de financement. Nous nous engageons à attirer suffisamment de fonds pour aider notre réseau mondial à répondre aux besoins croissants, en veillant à conserver une approche éthique et durable qui garantisse l'indépendance de l'action humanitaire, conformément à nos Principes fondamentaux. Nous devons continuer à investir simultanément dans a) une stratégie d'investissement mondiale coordonnée pour aider les Sociétés nationales à renforcer leurs approches en matière de mobilisation de ressources et de financement, notamment en tirant mieux parti de notre rôle d'auxiliaires des pouvoirs publics ; et b) des systèmes améliorés de gouvernance, de gestion des finances et des programmes, et de redevabilité. La transformation que nous devons entreprendre consiste à diversifier nos partenariats, en collaborant avec un plus large éventail d'acteurs et en mettant au point des modèles d'activité novateurs, des technologies financières innovantes et des mécanismes de financement nouveaux qui favoriseront l'indépendance, la portée et l'ampleur de notre action.

Version synthétisée utilisée dans le cadre des analyses réalisées au moyen du traitement du langage artificiel

Innover en matière de stratégies de financement : Mettre en place des financements durables grâce à de nouveaux partenariats et à des technologies financières innovantes afin d'étendre et de renforcer les capacités humanitaires et de développement.



La Fédération internationale des Sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge (Fédération internationale) est le plus grand réseau humanitaire au monde, qui compte 191 Sociétés nationales de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge membres et quelque 15,6 millions de volontaires. Nos volontaires sont présents dans les communautés avant, pendant et après les crises et les catastrophes. Nous œuvrons dans les environnements les moins accessibles et les plus complexes afin de sauver des vies et de promouvoir la dignité humaine. Nous aidons les communautés à devenir plus fortes et plus résilientes pour que chacun puisse mener une vie sûre et saine et avoir des possibilités de prospérer.

Suivez-nous sur

ifrc.org | twitter.com/ifrc | facebook.com/ifrc | instagram.com/ifrc | youtube.com/ifrc