



Un appel au changement

Une étude sur le développement des sociétés nationales dans des contextes fragiles, complexes, de conflits prolongés et de violence



Remerciements

Cette étude doit une profonde gratitude aux dirigeants et au personnel des six Sociétés nationales de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge d'Afghanistan, du Honduras, du Mali, de Somalie, d'Ukraine et du Yémen. Le noyau de cette étude est leurs histoires inspirantes et passionnées, de leurs expériences d'action humanitaire locale fondée sur des principes et des recommandations de leurs dirigeants, de leur personnel, de leurs bénévoles, des jeunes et des membres de la communauté.

L'étude n'aurait pas été possible sans l'orientation stratégique, le soutien et les contributions d'un groupe de travail convoqué et dirigé par la Croix-Rouge britannique, et composé de la Croix-Rouge américaine, la Croix-Rouge australienne, la Croix-Rouge canadienne, la Croix-Rouge danoise, la Croix-Rouge allemande, la Fédération internationale des Sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge (IFRC) et du Comité international de la Croix-Rouge (ICRC).

Ces voix, corroborées par des histoires d'impact et de défi, contribuent à la capacité de l'étude à proposer des solutions pratiques et fondées sur des preuves et un « appel au changement ». Son objectif est de renforcer le soutien de l'ensemble du Mouvement à Développement de la Société nationale, dans un nombre croissant d'environnements fragiles, complexes, touchés par des conflits prolongés et la violence à travers le monde. Nous espérons que l'Appel au Changement aidera un nombre croissant de Sociétés nationales travaillant dans de tels contextes. Cette étude vise à leur fournir un apprentissage approprié pour renforcer leurs propres transformations organisationnelles et leur capacité à fournir une assistance humanitaire fondée sur des principes. Elles pourront ainsi mieux servir et autonomiser les individus et communautés les plus vulnérables et isolés, souvent inaccessibles à toute autre organisation humanitaire.

Acronymes

BOCA	Évaluation de la capacité organisationnelle de la filiale
CBF	Fonds de renforcement des capacités
CBHFA	Santé communautaire et premiers secours
COD	Conseil des délégués
DAG	Groupe consultatif des donateurs
DRCE	Évaluation de la capacité de réponse aux catastrophes
FDRS	Banque de données et système de rapport de la Fédération
GA	Assemblée générale
IC	Conférence internationale
ICRC	Comité international de la Croix-Rouge
IFRC	Fédération internationale des Sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge
NSD	Développement de la Société nationale (NSD)
NSDIE	Développement des Sociétés nationales dans les situations d'urgence
NSIA	Alliance d'investissement des Sociétés nationales
OCAC	Évaluation et certification des capacités organisationnelles
PER	Préparation aux interventions d'urgence
PNS	Société nationale partenaire
RCRC	Croix-Rouge et Croissant-Rouge
SAF	Cadre d'accès plus sûr
SC	Comité directeur
SMCC	Renforcement de la coordination et de la coopération du Mouvement
TOR	Termes de référence
VCA	Évaluation des capacités de vulnérabilité
WHS	Sommet humanitaire mondial
YABC	Les jeunes en tant qu'agents du changement de comportement

Sommaire

Présentation du Mouvement de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge	2
Définition des termes	3
Résumé analytique	5

Partie 1 : Historique, contexte et objectifs de l'étude **8**

1. Objectif de l'étude	9
2. Développement de la Société nationale	9
3. Positionner cette étude dans d'autres études contemporaines	15
4. Méthodologie	17
5. Un potentiel « Cadre Conceptuel » qui démontre l'effet des investissements du NSD longitudinaux sur l'acceptation, l'accès et l'impact humanitaire	18
6. Principaux axes de recherche	20
7. Comment lire la Partie 2	26

Partie 2 : Études de cas **27**

Société du Croissant-Rouge afghan	28
Société de la Croix-Rouge du Honduras	41
Croix-Rouge malienne (CRM) ou Société de la Croix-Rouge du Mali	52
Société du Croissant-Rouge somalien d'Ururka Bisha	65
Société de la Croix-Rouge ukrainienne	77
Société du Croissant-Rouge du Yémen	90

Partie 3 : Apprentissage et « Appel au Changement » pour améliorer les pratiques du Mouvement et des donateurs qui soutiennent le NSD dans les contextes fragiles, complexes, de conflit prolongé et de violence **102**

1. Objectif de l'étude	103
2. Messages clés	103
3. Actions proposées pour traiter les 29 pratiques NSD jugées prioritaires car les plus urgentes à traiter	105

Annexes

Annexe 1 : Chronologie de l'élaboration de l'outil NSD et des politiques au sein du Mouvement de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge	119
Annexe 2 : Composantes du processus de préparation aux interventions d'urgence (PER) de la Fédération internationale	120
Annexe 3 : 50 pratiques prioritaires qui favorisent ou entravent le développement des sociétés nationales dans des contextes fragiles, complexes, de conflit prolongé ou de violence	121

Présentation du Mouvement de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge

Le Mouvement de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge (CRCR) : composition



Les Sociétés nationales de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge, la Fédération internationale des Sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge (IFRC) et le Comité international de la Croix-Rouge (ICRC) sont des organismes distincts, mais forment collectivement le Mouvement international de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge en tant que ses composantes. Chaque composante a son propre statut et son propre rôle dans le cadre des statuts du Mouvement international de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge, avec des mécanismes collectifs pour garantir que leurs actions sont bien coordonnées et s'inscrivent, le cas échéant, dans un cadre politique commun.

Les Sociétés nationales de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge existent dans 191 pays, protégées par une loi nationale de la Croix-Rouge ou du Croissant-Rouge qui les reconnaît comme des sociétés d'aide bénévoles, « auxiliaires des pouvoirs publics dans le domaine humanitaire », et respecte leur adhésion aux sept Principes fondamentaux du Mouvement, à savoir l'humanité, la neutralité, l'impartialité, l'indépendance, le volontariat, l'unité et l'universalité. Régies par leurs statuts indépendants, elles agissent en tant qu'auxiliaires, fournissant des services humanitaires publics qui complètent ou se substituent à ceux offerts par les pouvoirs publics. Les Sociétés nationales sont composées de membres, de bénévoles, de jeunes, de personnel et de dirigeants élus. Elles dépendent largement des bénévoles, en particulier au niveau communautaire, pour effectuer des services humanitaires et des travaux de développement, souvent dans les domaines de la promotion de la santé, de la prévention des maladies, de la préparation aux interventions d'urgence et de la réponse aux crises et aux conflits.

La Croix-Rouge danoise, la Croix-Rouge allemande, la Fédération internationale des Sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge (IFRC) est une organisation humanitaire internationale composée de 191 Sociétés nationales. Il s'agit d'un organe social ayant une personnalité juridique internationale reconnue, doté d'un secrétariat international basé à Genève, en Suisse. Le Secrétariat et ses bureaux régionaux et nationaux servent ses membres par la coordination, la facilitation de la coopération, le soutien par les pairs et le partage des connaissances, le renforcement des capacités, la représentation internationale et, sur demande, la gestion de leurs propres opérations d'aide humanitaire. En plus de ses activités de réponse aux catastrophes, la Fédération mène également un vaste travail de développement, notamment en aidant les Sociétés nationales à renforcer leurs programmes de préparation aux catastrophes, leurs activités de santé et de protection sociale, ainsi que la promotion des valeurs humanitaires, de la cohésion sociale et de la paix.

Le Comité international de la Croix-Rouge (ICRC) dispose d'un mandat particulier en vertu du droit international humanitaire (DIH) pour protéger et soutenir les victimes des conflits armés, organiser des opérations de secours et réunir les familles séparées pendant un conflit. Elle favorise la diffusion et le respect du DIH par toutes les parties aux conflits, soutient son développement et attire l'attention des communautés et institutions locales, nationales et internationales sur les principes humanitaires universels. Le ICRC s'emploie également à répondre aux besoins des personnes déplacées à l'intérieur du pays, se déplace dans les prisons, sensibilise le public aux dangers des mines et des restes explosifs de guerre, recherche les personnes disparues pendant les conflits et contribue à renforcer les capacités du personnel et des bénévoles des Sociétés Nationales à maintenir l'accès humanitaire et à assurer la sécurité dans des contextes instables et peu sûrs.

La Conférence internationale est l'organe délibératif suprême du Mouvement où les représentants des composantes du Mouvement rencontrent les représentants des États parties aux Conventions de Genève, ces derniers dans l'exercice de leurs responsabilités en vertu de ces Conventions et en soutien au travail global du Mouvement. Ensemble, ils examinent et décident des questions humanitaires et de toute autre question connexe d'intérêt commun.

Définition des termes

Les terminologies suivantes sont utilisées dans toutes les parties de cette étude. Elles sont décrites plus en détail dans une série de documents de référence clés accessibles via les liens fournis :

Évaluation des capacités organisationnelles des filiales (BOCA) : Le BOCA de la IFRC est un outil d'auto-évaluation développé pour les filiales de la SN afin d'identifier et d'évaluer leurs forces, leurs limites et leurs défis par rapport à un large éventail de capacités organisationnelles. Il est utilisé comme première étape dans un processus de développement de succursale. <https://branches.ifrc.org/sites/default/files/media/document/2021-05/a-practical-guide-en.pdf>

Fonds de renforcement des capacités (CBF) : Le CBF de la IFRC soutient les Sociétés nationales (SN) dans leurs efforts visant à renforcer l'intégrité, la transparence, la responsabilité et la gestion des risques, la viabilité financière, le développement de la jeunesse et du volontariat, ainsi que le développement des systèmes et la transformation numérique. <https://www.ifrc.org/our-work/national-society-development/funds-national-society-development/capacity-building-fund>

Renforcement des capacités de réponse aux catastrophes (DRCE) : Les exercices d'amélioration des capacités d'intervention en cas de catastrophe (DRCE) de la Croix-Rouge canadienne aident à évaluer l'état de préparation et la capacité d'intervention d'une SN. Ils (1) testent son mécanisme de préparation et de réponse et ses systèmes de soutien (SOP, systèmes, etc.) ; (2) apportent des résultats à la base de référence de sa capacité actuelle de préparation et de réponse, leur permettant de prioriser et de planifier des actions d'amélioration. Le DRCE a été un précurseur du processus de préparation aux interventions d'urgence (voir ci-dessous).

Grand Bargain : En 2016, le Sommet humanitaire mondial (WHS) a vu le lancement du Grand Bargain, un ensemble de dix engagements de haut niveau signés par les principaux donateurs et organisations humanitaires pour réduire le coût de l'aide humanitaire, la rendre plus efficace et s'engager à « investir dans la capacité des intervenants locaux et nationaux ». Les signataires du Grand Bargain se sont engagés à « rendre l'action humanitaire fondée sur des principes aussi locale que possible et aussi internationale que nécessaire », en particulier dans les situations de conflit armé, mais aussi à renforcer le « lien » entre le travail humanitaire, de développement et de consolidation de la paix. Les engagements du Grand Bargain ont établi un « flux de travail de localisation » pour « apprendre des pratiques de localisation réussies dans le monde entier » et introduire des processus humanitaires qui :

- Renforcer l'action humanitaire locale, responsable et fondée sur des principes
- Rééquilibrer les pouvoirs entre les acteurs locaux et internationaux afin que les humanitaires locaux puissent diriger et fournir des services pertinents et durables
- Utiliser une combinaison plus stratégique de ressources locales et internationales pour créer une réponse plus efficace, collaborative et rapide.

Politique de développement de la Société nationale (NSD) (2022) : La politique de développement des Sociétés nationales de la IFRC définit le développement des Sociétés nationales comme « *l'effort continu de chaque Société nationale pour parvenir à une organisation responsable et durable qui fournit – par l'intermédiaire de bénévoles et de personnel – des services pertinents pour répondre aux besoins, réduire les vulnérabilités et renforcer la résilience dans un environnement en mutation. Le développement organisationnel englobe tous les aspects de la vie d'une Société nationale, y compris ce que l'on appelle le développement organisationnel et le renforcement/l'amélioration des capacités* ». La politique définit ces deux domaines interdépendants comme suit :

- **Le développement organisationnel** est la partie du travail de la Société nationale qui se concentre sur les questions fondamentales au sein de la Société nationale : son mandat, sa base juridique, son identité, son orientation stratégique à long terme, son modèle organisationnel de base, son dynamisme en matière de leadership, sa capacité d'anticipation et d'adaptation, et les relations entre les différentes parties de l'organisation ou entre la Société nationale et son environnement, y compris le rôle auxiliaire. Le développement organisationnel reconnaît l'interdépendance des différentes fonctions et niveaux d'une Société nationale, ainsi que leur influence sur la performance et l'impact.
- **Le renforcement/l'amélioration des capacités** est la partie du travail de la Société nationale qui vise à améliorer les services et les capacités existants en les rendant plus efficaces, plus répandus et mieux liés au mandat et à la mission de la Société nationale. Cela comprend à la fois le renforcement des domaines de travail axés sur la résilience et l'autonomisation des communautés, ainsi que le renforcement des systèmes, des procédures et des outils de base. » (IFRC NSD Policy, 2022). https://www.ifrc.org/sites/default/files/2022-10/202201003_IFRC-NSD-Policy-EN.pdf

Cadre de développement des sociétés nationales (NSDF) (2013) : Le cadre du NSD de la IFRC stipule que tout travail de NSD doit avoir un impact sur « la pertinence, la qualité, la portée et la durabilité des services de la SN ». <https://www.ifrc.org/document/national-society-development-framework>

Pacte du NSD (2019) : Le Pacte du NSD est un document politique qui vise à garantir que le soutien au NSD soit aligné sur les priorités définies par chaque Société nationale, sans doublons ni lacunes. Il définit le soutien au NSD et la manière dont il peut être efficace, ainsi que les principaux rôles et responsabilités des membres de la IFRC et des acteurs non membres du Mouvement lorsqu'ils travaillent ensemble sur le NSD. <https://www.ifrc.org/document/national-society-development-compact>

Alliance nationale d'investissement de la Société (NSIA) : Le NSIA est géré conjointement par la IFRC et le ICRC et fournit des investissements sur mesure pour développer la capacité des Sociétés nationales à fournir des services humanitaires durables à travers deux types de financement : 1) un financement accélérateur, jusqu'à un maximum de 1 million de CHF sur trois à cinq ans, et 2) un financement relais pouvant atteindre 50 000 CHF sur un an. <https://www.ifrc.org/our-work/national-society-development/funds-national-society-development/national-society-investment-alliance>

Évaluation et certification des capacités organisationnelles (OCAC) : L'OCAC de la IFRC est un processus d'évaluation qui aide les SN à examiner tous les éléments qui constituent une organisation solide en examinant leurs indicateurs de capacité et de performance, en évaluant leurs forces et leurs faiblesses et en concentrant leurs efforts pour devenir des prestataires de services solides et durables. <https://www.ifrc.org/document/guidance-national-society-assessment-and-development-processes>

Préparation à une réponse efficace (PER) : Le PER de la IFRC est un outil d'auto-évaluation qui permet aux SN de mesurer, d'analyser, de hiérarchiser et de planifier systématiquement la préparation aux actions de réponse afin de garantir une assistance humanitaire rapide et efficace, conformément au rôle et au mandat auxiliaires des SN. Il prend en compte tous les risques (naturels, biologiques, technologiques, entre autres) et est suffisamment flexible pour être utilisé dans différents contextes. Bien que le PER soit considéré comme une évaluation thématique, il s'agit d'une méthodologie bien développée, liée aux composantes et indicateurs de l'OCAC et du SAF, et mise en œuvre à l'échelle mondiale avec plus de 90 SN. Il fournit une image complète de la capacité interne de la SN à soutenir la réponse aux situations d'urgence dans le cadre du système national de gestion des situations d'urgence. L'évaluation PER est effectuée au niveau national mais se concentre sur le fonctionnement de la SN avec son réseau de succursales. <https://www.ifrc.org/sites/default/files/PER-Summary-1.pdf>

Cadre d'accès plus sûr (SAF) : Le SAF du ICRC permet aux SN de mieux comprendre les exigences pour accroître ou maintenir leur acceptation, leur sécurité et leur accès aux personnes dans le besoin en comprenant leur contexte opérationnel, en faisant le point sur les leçons apprises par la SN et en évaluant leurs points forts et leurs défis par rapport à l'application des éléments du SAF et des Principes fondamentaux. Son objectif est d'aider les SN à accroître leurs capacités et leur préparation pour répondre de manière sûre et efficace aux besoins humanitaires dans des contextes sensibles et peu sécurisés, notamment en cas de conflit armé et de tensions internes. Le SAF contribue au NSD en attirant l'attention sur les faiblesses organisationnelles spécifiques au contexte, à travers le prisme de l'acceptation, de la sécurité et de l'accès. Accès plus sûr : un guide pour toutes les Sociétés nationales. Genève. <https://saferaccess.icrc.org/overview>

Séville 2.0 : L'Accord de coordination du Mouvement pour un impact collectif (Accord de Séville 2.0), adopté lors du Conseil des délégués en 2022, est la dernière tentative de convenir de l'interopérabilité entre toutes les composantes du Mouvement, y compris le renforcement des services humanitaires et de l'impact dans les environnements touchés par la violence et les conflits. <https://www.ifrc.org/document/seville-agreement-2>

Renforcement de la coopération et de la coordination des mouvements (SMCC) : En 2015, le Conseil des délégués a adopté la résolution sur le renforcement de la coordination et de la coopération du Mouvement (SMCC) pour améliorer la coordination et la coopération entre les composantes du Mouvement et mieux capitaliser sur leurs atouts complémentaires. https://rcrcconference.org/app/uploads/2022/05/21_CoD22-SMCC-Progress-Report-FINAL-EN.pdf

Les jeunes comme agents du changement de comportement (YABC) : Le programme « Jeunes en tant qu'agents du changement de comportement » (YABC) de la IFRC aide les jeunes du monde entier à promouvoir une culture de non-violence et de paix dans leurs communautés. Le projet enseigne aux jeunes et aux adultes comment exploiter leur propre pouvoir, assumer des rôles de leadership éthique et inspirer des transformations positives dans les mentalités, les attitudes et les comportements. <https://www.ifrc.org/our-work/inclusion-protection-and-engagement/education/youth-agents-behavioural-change>

Résumé analytique

Cette étude documente les transformations organisationnelles inspirantes de six Sociétés nationales de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge : Afghanistan, Honduras, Mali, Somalie, Ukraine et Yémen. Situées dans des contextes fragiles, complexes, touchés par des conflits prolongés et la violence, chaque Société nationale a réalisé des investissements dans le cadre du Développement des Sociétés nationales (NSD)¹ pour renforcer ses services neutres, impartiaux et indépendants, son action humanitaire fondée sur des principes menée localement et ses structures organisationnelles. Ce faisant, elles sont devenues plus à même d'atteindre des communautés que souvent aucune autre organisation ne pouvait atteindre.

L'étude a été commandée par un groupe de travail mondial pour mieux documenter les bonnes pratiques et les défis entourant les investissements du NSD dans des contextes difficiles. Le groupe de travail, convoqué et dirigé par la Croix-Rouge britannique, est composé de la Croix-Rouge américaine, de la Croix-Rouge australienne, de la Croix-Rouge canadienne, de la Croix-Rouge danoise, de la Croix-Rouge allemande, de la Fédération internationale des Sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge (IFRC) et du Comité international de la Croix-Rouge (ICRC). Le principe général de l'étude était de mieux comprendre :

- ✓ quels investissements et stratégies du NSD à l'échelle du Mouvement ont donné les meilleurs résultats en créant des caractéristiques organisationnelles qui fournissent une assistance fondée sur des principes et augmentent le bien-être dans les communautés ciblées
- ✓ comment les capacités durables ont été renforcées pour promouvoir une action humanitaire locale neutre, impartiale et indépendante
- ✓ comment les faiblesses des pratiques du Mouvement du NSD dans les environnements fragiles, complexes, touchés par les conflits et la violence ont été abordées, et comment les forces ont été exploitées pour les surmonter.

En commençant par la définition acceptée du NSD, **la première partie** de cette étude résume les outils et les initiatives à l'échelle du Mouvement qui visent à renforcer les caractéristiques organisationnelles pertinentes et fondées sur des principes, l'action humanitaire menée localement, l'acceptation et l'accès, ainsi que l'impact. Elle reconferme le lien important entre les investissements dans les Sociétés nationales et le renforcement de la capacité d'une Société nationale à remplir son « rôle auxiliaire » auprès des pouvoirs publics.

Enfin, elle résume les principales pistes de recherche qui ont été utilisées pour tester un certain nombre d'hypothèses. Il s'agissait notamment de savoir si les approches et les outils du NSD existants pour soutenir la prestation de services fondés sur des principes, la sécurité des bénévoles et du personnel et la coordination du Mouvement sont suffisants et suffisamment pertinents pour aider les Sociétés nationales à s'adapter et à fonctionner avec succès dans des contextes fragiles, complexes, de conflit prolongé et de violence.

La deuxième partie documente les preuves empiriques des transformations réussies des six Sociétés nationales d'Afghanistan, du Honduras, du Mali, de Somalie, d'Ukraine et du Yémen sur une période de 10 à 15 ans. Les histoires décrivent la gamme d'investissements stratégiques ciblés en matière de NSD réalisés à la fois par chaque Société nationale elle-même, ainsi qu'avec le soutien de partenaires sélectionnés. Elles contiennent des exemples d'utilisation des outils du Mouvement, soulignant l'inadéquation perçue de certains et la personnalisation d'autres.

Le parcours transformationnel de chaque Société nationale lui a permis d'atteindre un nombre significativement plus important de personnes vulnérables avec des services pertinents et personnalisés, mais non sans défis. Plusieurs lacunes ont été constatées, tant dans les outils du Mouvement que dans les processus et modalités de soutien. En outre, certaines augmentations des capacités des Sociétés nationales ont été le résultat d'investissements passés dans le cadre du NSD et d'outils qui ne sont plus disponibles ou utilisés au sein du Mouvement.

La partie 3 consolide les résultats transversaux des études de cas de la partie 2. Elle les présente comme un Appel au changement pour mieux soutenir les Sociétés nationales dans les contextes fragiles, complexes, de conflits prolongés et de violence avec des investissements en matière de développement national plus efficaces et plus pertinents. Elle les rassemble sous les quatre engagements du Pacte NSD (2019)² de la IFRC, à savoir :

→ *une meilleure identification des priorités des Sociétés nationales (SN) dans le NSD (et les rôles joués par les SN internes et les parties prenantes externes)*

1 Dans le Mouvement de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge, Développement de la Société nationale la solidarité nationale est définie comme « l'effort continu de chaque Société nationale pour parvenir à une organisation responsable et durable qui fournit, par l'intermédiaire de bénévoles et de son personnel, des services pertinents pour répondre aux besoins, réduire les vulnérabilités et renforcer la résilience dans un environnement en mutation ». Politique de développement des sociétés nationales de la IFRC Juin 2022. https://www.ifrc.org/sites/default/files/2022-10/202201003_IFRC-NSD-Policy-EN.pdf

2 <https://www.ifrc.org/document/national-society-development-compact>

- *des compétences qui correspondent aux besoins dans chaque contexte, le rôle des partenaires du Mouvement dans la fourniture de compétences techniques spécifiques pour soutenir les SN, y compris la manière dont le rôle d'assurance qualité et de coordination a été joué par la IFRC*
- *un soutien efficace et aligné (et les modalités par lesquelles il est fourni)*
- *l'apprentissage et l'assurance qualité (et la manière dont ces éléments sont partagés, ou peuvent être partagés à l'avenir, avec les parties prenantes de l'ensemble du Mouvement et les donateurs externes).*

Les résultats sont présentés comme suit :

- **Pratiques réussies** – qui ont conduit à une synergie renforcée du Mouvement et à un impact humanitaire collectif, et qui devraient être intensifiés immédiatement sous la forme de pratiques renforcées de développement national, de coopération et de coordination au sein du Mouvement
- **Facteurs entravants** – qui ont fait obstacle à la réussite des transformations organisationnelles et à la durabilité dans des contextes fragiles, complexes, touchés par la violence et les conflits, et qui devraient être éliminés

Une liste de 200 pratiques réussies consolidées et de facteurs entravants a été identifiée à partir des études de cas. Afin d'identifier les pratiques les plus importantes à aborder dans un avenir immédiat, les représentants des Sociétés nationales et du groupe de travail ont ensuite hiérarchisé ces 200 pratiques dans une liste restreinte de 50 (présentée à l'annexe 3). Les dirigeants des six Sociétés nationales ont ensuite procédé à un deuxième exercice de priorisation afin de réduire la liste des pratiques favorables et défavorables à 29, considérées comme nécessitant le soutien et l'attention les plus urgents.

Lors d'un « événement d'apprentissage » à Londres en mai 2024, les hauts dirigeants des six Sociétés nationales et les hauts représentants de chacune des institutions membres du groupe de travail ont ensuite analysé collectivement les « problèmes clés et les causes profondes » et ont proposé des actions qui apporteraient des améliorations immédiates aux pratiques de NSD dans les contextes fragiles, complexes, de conflits prolongés et de violence.

Afin de cadrer l'apprentissage global de l'étude, un ensemble de 14 messages clés sur le renforcement des pratiques de NSD et l'amélioration de la qualité et de la pertinence du soutien de NSD ont été convenus pour être diffusés dans l'ensemble du Mouvement et pour soutenir le plaidoyer auprès des donateurs. Les messages clés ci-dessous, ainsi que les actions proposées lors de l'événement d'apprentissage contre les 29 pratiques qui ont été jugées prioritaires comme étant les plus urgentes à traiter, constituent « l'appel au changement ».

Messages clés

Les investissements du NSD dans des contextes particulièrement fragiles, complexes, touchés par des conflits prolongés et la violence doivent donner la priorité à :

- **renforcer le leadership de la SN**, grâce à des investissements du NSD dans les compétences en leadership et en gouvernance, en partageant les meilleures pratiques et le soutien des pairs, et en favorisant une culture d'apprentissage et d'amélioration continus.
- **le développement des Sociétés nationales dirigé par les Sociétés nationales (SN) elles-mêmes** et basé sur les plans et priorités des SN. les partenaires devraient soutenir leur investissement à long terme dans le développement institutionnel, en fournissant des outils révisés et harmonisés, du personnel doté d'expérience et de compétences sélectionnées conjointement par les SN elles-mêmes, et en évitant les structures parallèles.
- **la nécessité d'un soutien transformationnel à long terme**, avec des investissements idéalement avant toute situation d'urgence/conflit, mais permettant au moins un soutien simultané à plus long terme se poursuivant pendant et après l'urgence. les lignes directrices de la IFRC en matière de développement des Sociétés nationales dans les situations d'urgence doivent refléter les défis des contextes fragiles, complexes, prolongés et touchés par la violence.
- **le soutien à la diplomatie humanitaire (HD)**, notamment pour relever le défi de travailler avec les acteurs étatiques et non étatiques, mais aussi pour négocier l'accès, instaurer la confiance et l'acceptation avec toutes les parties et les acteurs locaux.

- **l'importance de permettre aux SN de constituer leurs propres ressources** pour une réponse humanitaire impartiale et indépendante afin de soutenir les activités au-delà de la période d'urgence.
- **la nécessité d'un soutien à la mobilisation des ressources** auprès des partenaires pour faciliter l'accès direct aux donateurs, explorer davantage de sources du secteur privé et promouvoir une méthode unique de calcul et de prise en charge des coûts de base dans l'ensemble du Mouvement, ainsi que l'engagement des partenaires à les respecter.
- **la nécessité de passer des projets au soutien des services et programmes phares** liés aux auxiliaires de la SN, par le biais d'infrastructures, de renforcement des compétences et d'un soutien technique par les pairs dans des domaines pertinents tels que les soins de santé d'urgence, les soins préhospitaliers, les premiers intervenants et les services ambulanciers.
- **la nécessité d'un soutien accru au développement des succursales et des sous-succursales**, y compris le soutien aux infrastructures, car cela est essentiel pour négocier l'accès et l'acceptation au niveau local.
- **la nécessité d'un plus grand soutien au rôle des jeunes dans la promotion de la cohésion sociale et la consolidation de la paix** (par exemple, Exploring Humanitarian Law (EHL), Youth as agents of Behavioural Change (YABC).
- **la nécessité de mettre en place des normes minimales mondiales pour soutenir et protéger les bénévoles.**
- **la nécessité de renforcer les systèmes de soutien par les pairs et de gestion des connaissances** pour partager les pratiques efficaces.
- **répondre au désintérêt des donateurs : renforcer la compréhension par les donateurs de la nécessité d'un** soutien flexible aux processus de développement organisationnel à long terme des SN et de la manière dont cela permet l'acceptation et l'accès.
- **la nécessité de renforcer les investissements du NSD dans les approches de genre, de diversité, d'inclusion et d'engagement communautaire et de** responsabilisation, qui jettent les bases d'une participation communautaire et de services sensibles au genre et à la diversité qui renforcent l'acceptation et l'accès.
- **la nécessité d'investir dans une meilleure compréhension de Séville 2.0 au sein du Mouvement** pour garantir que les dispositions de l'accord soient systématiquement mises en œuvre et/ou respectées par les partenaires. La mise en œuvre de Séville 2.0 devrait promouvoir un soutien coordonné basé sur la centralité de la stratégie, des priorités et des plans de la SN, et l'alignement sur le « Plan unifié » plus large de la IFRC et sur les instruments de renforcement de la coordination et de la coordination du Mouvement (SMCC).



Partie 1

Historique, contexte et objectifs de l'étude

Cette section détaille la manière dont le Mouvement de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge (le Mouvement) et ses 191 Sociétés nationales de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge membres continuent de renforcer leur positionnement et leur impact uniques dans les domaines de la localisation et de l'action humanitaire menée localement, de la préparation à la réponse et de l'efficacité humanitaire dans les crises prolongées, les situations d'urgence complexes et les contextes fragiles.

Elle définit le Développement de la Société nationale (NSD) ; expose l'objectif de l'étude, les méthodologies et les axes de recherche clés, et fait référence aux résultats d'autres études. Elle décrit les approches et les mécanismes de soutien du NSD qui visent à renforcer le positionnement des Sociétés nationales dans des environnements fragiles, complexes, touchés par des conflits prolongés et la violence. Elle décrit également les outils existants pour renforcer les capacités de préparation, de réponse et de rétablissement fondées sur des principes, neutres, impartiales et indépendantes, qui, à leur tour, augmentent la résilience des communautés.

Enfin, elle fait référence aux approches clés du NSD et de la coordination et de la coopération du Mouvement. Elle résume une variété de réalisations initiales perçues, ainsi que des défis, concernant les investissements harmonisés et synergiques en matière de développement national par les Sociétés nationales et ceux qui les soutiennent.

1. Objectif de l'étude

En l'absence de recherches et de littérature mondiales substantielles sur les approches efficaces en matière de renforcement des capacités, de transformation organisationnelle et de développement dans des contextes fragiles, complexes, touchés par des conflits prolongés et la violence, le Mouvement a mené ses propres initiatives de recherche. Une grande partie de ces recherches se concentre cependant plus largement sur le rôle des Sociétés nationales dans les contextes touchés par des catastrophes. Peu d'attention spécifique a été accordée aux défis contextualisés auxquels ils sont confrontés dans des environnements fragiles, complexes, touchés par des conflits prolongés et la violence. Il existe encore moins de recherches sur les adaptations et les transformations organisationnelles soutenues par les investissements stratégiques des Sociétés nationales pour renforcer les caractéristiques pertinentes, fondées sur des principes et bien positionnées des Sociétés nationales en tant qu'acteurs humanitaires locaux dans ces contextes extrêmement difficiles.

Reconnaissant que l'évolution des Sociétés nationales est hautement contextualisée, cette étude a cherché à mieux documenter et à tirer des enseignements de la combinaison stratégique différente de facteurs de changement internes et externes qui ont conduit à des investissements réussis dans les Sociétés nationales en :

- examinant les parcours transformationnels de six SN dans une gamme d'environnements fragiles, complexes, touchés par des conflits prolongés et la violence, une de chaque région du monde,³ en s'appuyant sur leurs propres perspectives et en adoptant une vision à long terme de leur impact sur au moins 10 ans.
- permettant une meilleure compréhension des facteurs transversaux qui ont aidé et entravé le repositionnement organisationnel, la résilience et l'impact humanitaire de la SN.
- documentant l'apprentissage et en le validant lors d'un événement d'apprentissage organisé par la Croix-Rouge britannique en mai 2024, au cours duquel les six SN, ainsi que les dirigeants des membres du groupe de travail impliqués dans l'étude, ont discuté et convenu d'un Appel au changement : un ensemble d'actions proposées pour renforcer les stratégies de NSD afin de soutenir les transformations organisationnelles pertinentes dans les contextes fragiles, complexes, de conflits prolongés et de violence.

2. Développement de la Société nationale

(i) Définition

Le terme NSD fait référence à la fois au travail des Sociétés nationales pour se développer et au soutien des partenaires externes à leurs processus de transformation. En 2013, le Cadre de développement des Sociétés nationales de la IFRC a été approuvé et a défini l'approche fondamentale du développement des Sociétés nationales au sein du Mouvement. En 2019, le Pacte NSD de la IFRC et ses quatre « Engagements » ont été approuvés pour guider le Mouvement dans tous les domaines liés au soutien du NSD. En 2022, la nouvelle politique du NSD de la IFRC a été approuvée, actualisant les principales lignes directrices pour tous les travaux de NSD. Ces documents fournissent le cadre de tous les travaux de développement organisationnel et de renforcement des capacités à travers le Mouvement.

Les documents affirment que le NSD comprend deux éléments :

Le développement organisationnel : la partie du travail de la Société nationale qui se concentre sur les questions fondamentales au sein de la Société nationale : son mandat, sa base juridique, son identité, son orientation stratégique à long terme, son modèle organisationnel de base, son dynamisme en matière de leadership, sa capacité d'anticipation et d'adaptation, et les relations entre les différentes parties de l'organisation ou entre l'organisation et son environnement, y compris son rôle auxiliaire. Le développement organisationnel reconnaît l'interdépendance des différentes fonctions et niveaux d'une Société nationale, ainsi que leur influence sur la performance et l'impact.

Renforcement/amélioration des capacités en tant que partie du travail de la Société nationale qui vise à améliorer les services et les capacités existants en les rendant plus efficaces, plus répandus et mieux liés au mandat et à la mission de la Société nationale. Cela comprend à la fois le renforcement des domaines de travail axés sur la résilience et l'autonomisation des communautés, ainsi que le renforcement des systèmes, procédures et outils de base.

Politique de développement des Sociétés nationales de la IFRC, 2022



Programme de transfert d'argent et d'enquête dans la province de Balkh, dans le nord de l'Afghanistan. Le programme s'adresse aux personnes déplacées à l'intérieur du pays qui ont été gravement touchées par de multiples chocs tels que la sécheresse, les conflits, le Covid-19 et la pauvreté. Le processus d'enquête et de distribution est mené par une équipe conjointe composée de membres du personnel et de bénévoles de l'ARCS. Le nombre total de bénéficiaires était de 1 350 ménages. Chaque famille a reçu 10 500 Afghanis ou 130 USD au mois de juin 2021.

En tant qu'organisation faitière et réseau de 191 Sociétés nationales de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge membres, la IFRC conserve le mandat du Mouvement de soutenir une approche commune et harmonisée en matière de développement social et de développement. L'un des principaux documents d'orientation de la IFRC sur le développement des services de sécurité reconnaît que les situations sensibles aux conflits nécessitent des approches améliorées en matière de développement des services de sécurité :

- « Chaque Société nationale évolue dans un environnement extérieur unique, avec des contraintes et des opportunités spécifiques »
- « Chaque Société nationale évolue au fil du temps et peut être amenée à changer radicalement à court terme, par exemple en réponse à une catastrophe ou à un conflit. »
- « Une crise humanitaire nécessite une intensification significative de la part des Sociétés nationales : une crise de grande ampleur qui attire l'attention mondiale exerce une pression considérable sur une Société nationale qui doit gérer à la fois l'afflux à court terme de ressources temporaires et les implications à long terme pour la Société nationale une fois les ressources dépensées et l'intérêt mondial déplacé. En particulier, il est nécessaire que toute Société nationale impliquée dans une réponse à grande échelle gère le processus d'intensification et de réduction de ses efforts afin de ne pas compromettre son développement à long terme. »

Cadre de NSD de la IFRC, 2013

Le NSD est souvent considéré comme le cœur de la contribution de la IFRC et du Mouvement à la localisation. Le document de position 2022 de la IFRC sur la localisation définit la localisation comme :

« Une approche qui consiste à repenser le secteur humanitaire de manière globale, en reconnaissant que la grande majorité de l'aide humanitaire est déjà assurée par des acteurs locaux. Ils sont souvent les premiers à répondre aux crises, en restant dans les communautés qu'ils servent avant, après et pendant les situations d'urgence, ce qui leur permet d'acquérir des connaissances pratiques et une expérience de première main de ce que devrait être une réponse humanitaire efficace et fondée sur des principes.

« La localisation n'est pas une nouveauté pour la IFRC ; c'est fondamentalement notre façon de travailler. Au cœur de notre action se trouvent les Sociétés nationales (SN) – des acteurs locaux, dirigés par des bénévoles, bénéficiant d'un accès communautaire de confiance, soutenus par une IFRC qu'ils détiennent et gouvernent collectivement, de manière globale. La mission de la IFRC est d'inspirer, d'encourager, de faciliter et de promouvoir à tout moment toutes les activités humanitaires des Sociétés nationales, conformément à nos Principes fondamentaux. Au sein de notre réseau, il existe une forte volonté non seulement d'accroître le soutien aux Sociétés nationales en tant qu'acteurs humanitaires clés dans leurs propres pays, mais aussi de renforcer la capacité et l'autorité de leurs sections au niveau communautaire pour prendre des décisions et agir rapidement face aux crises.

Du point de vue de la « localisation de l'action humanitaire »⁴, les Sociétés nationales sont le principal « acteur local » permanent du Mouvement dans le contexte de chaque pays.

4 Grand Bargain : En 2016, le Sommet humanitaire mondial (WHS) a vu le lancement du Grand Bargain, un ensemble de dix engagements de haut niveau signés par les principaux donateurs et organisations humanitaires pour réduire le coût de l'aide humanitaire, la rendre plus efficace et s'engager à « investir dans la capacité des intervenants locaux et nationaux ». Les engagements du Grand Bargain ont établi un « flux de travail de localisation » pour « apprendre des pratiques de localisation réussies dans le monde entier » et introduire des processus humanitaires qui :

- Renforcent l'action humanitaire locale, responsable et fondée sur des principes
- Rééquilibrent les pouvoirs entre les acteurs locaux et internationaux afin que les humanitaires locaux puissent diriger et fournir des services pertinents et durables
- Utilisent une combinaison plus stratégique de ressources locales et internationales pour créer une réponse plus efficace, collaborative et rapide.

« Le réseau de la IFRC est composé d'organisations locales de confiance basées sur la communauté – les Sociétés nationales – qui travaillent en réseau, agissent à l'échelle locale et exercent une influence à l'échelle mondiale. Les bénévoles de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge répartis dans 165 000 sections et unités locales agissent en tant qu'agents du changement au niveau communautaire, en apportant un soutien et en renforçant la résilience des personnes en situation de vulnérabilité, tout en leur permettant d'exprimer leurs besoins. Cette présence sans précédent et notre investissement dans l'action locale font de la IFRC un réseau mondial unique d'action locale forte, contribuant à la résilience et à l'autonomisation des communautés, à la cohésion sociale et à la promotion et au maintien de la paix.

Les solutions locales sont plus susceptibles d'anticiper et de répondre aux besoins locaux et mondiaux émergents et en évolution rapide. L'ampleur, la qualité et l'efficacité de notre action locale dépendent toutefois de la capacité des Sociétés nationales et de leurs réseaux de filiales à s'adapter à leurs objectifs, à développer leurs capacités et à s'adapter à un environnement en constante évolution. Ce développement et cette transformation continus constituent l'essence même de notre travail de développement des sociétés nationales (NSD). »

Politique de développement des Sociétés nationales de la IFRC, 2022

Les investissements du NSD sont donc au cœur de la stratégie de localisation du Mouvement. Au fil du temps, les investissements du NSD réussis permettent de mettre en place une action humanitaire durable, fondée sur des principes et menée localement, dans des communautés que d'autres institutions ne peuvent souvent pas atteindre. Toutefois, pour parvenir à un tel positionnement, les Sociétés nationales, avec le soutien de leurs partenaires, doivent investir dans des stratégies de transformation à court, moyen et long terme qui créent la confiance, l'acceptation et l'accès auprès de toutes les parties prenantes.

Un projet de résolution qui sera présenté à la 34e Conférence internationale de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge⁵ en octobre 2024, concentre une vision de localisation sur « l'autonomisation du leadership local, des capacités et de la mise en œuvre d'une action humanitaire fondée sur des principes et le renforcement de la résilience ». Une série de réunions parallèles prévues lors de la Conférence internationale sur des sujets connexes offriront l'occasion de diffuser rapidement l'étude et ses messages clés. Toutes les opportunités prometteuses d'intégration de ses « actions proposées » dans d'autres initiatives identifiées lors de ces sessions de diffusion feront l'objet d'un suivi après la Conférence internationale.

Conformément à l'esprit de la résolution susmentionnée, cette étude définit la « localisation » comme le renforcement et le maintien d'une action humanitaire fondée sur des principes et menée localement. Les études de cas démontrent le succès des investissements du NSD en termes d'augmentation du nombre de personnes touchées bénéficiant d'une aide humanitaire fondée sur des principes. Ils mettent en évidence les pratiques de NSD qui devraient être étendues et celles qui devraient être éliminées car elles vont à l'encontre de la durabilité, de l'acceptation et de l'accès à long terme d'une Société nationale, en particulier dans les contextes fragiles, complexes, de conflits prolongés et de violence.

(ii) Le NSD, la protection de la base juridique et du rôle auxiliaire unique d'une Société nationale

L'étude souligne l'importance des investissements du NSD qui renforcent le statut auxiliaire d'une société nationale (dérivé juridiquement) et son rôle auxiliaire (qui évolue continuellement en réponse aux besoins changeants d'un environnement spécifique). Souvent gérées de manière unique et innovante, les Sociétés nationales dans les contextes fragiles, complexes, touchés par des conflits prolongés et la violence doivent être les auxiliaires de toutes les autorités publiques. Ces autorités peuvent être composées d'acteurs étatiques et non étatiques (souvent armés). Lorsqu'ils sont négociés avec sensibilité et actualisés de manière appropriée, un statut et un rôle auxiliaire modernes et pertinents sauvent des vies.



Plus de 660 manifestants et membres des forces de sécurité ont reçu les premiers soins de la part des bénévoles de la Croix-Rouge ukrainienne lors des manifestations de la mi-février. Les blessés ont été transportés vers des ambulances postées à l'extérieur du centre ou vers des cliniques de campagne et des hôpitaux à proximité. Un bénévole de la Croix-Rouge ukrainienne a été blessé alors qu'il tentait de fournir une assistance médicale. Les partenaires du Mouvement international de la Croix-Rouge ont fourni un soutien financier et technique à la Croix-Rouge ukrainienne sur le terrain.

⁵ La Conférence internationale est un forum unique réunissant le plus grand réseau humanitaire du monde et presque tous les gouvernements. Il s'agit d'un événement majeur du calendrier humanitaire et du premier forum mondial visant à enrichir et à inspirer les débats humanitaires.

L'étude a donc examiné les investissements du NSD qui ont conduit à un statut et un rôle auxiliaires pertinents, actualisés et négociés. Lorsque cette dimension sous-estimée de l'investissement dans les Sociétés nationales est couronnée de succès, elle est essentielle pour améliorer la perception, l'accès et l'acceptation des Sociétés nationales en tant qu'acteurs neutres, impartiaux, indépendants et dirigés localement, en particulier dans les environnements fragiles, complexes, touchés par les conflits et la violence.

La définition complète suivante du rôle auxiliaire implique un ensemble spécifique de caractéristiques organisationnelles, permettant aux Sociétés nationales de fournir des services dans tous les contextes.

« Les pouvoirs publics et les Sociétés nationales, en tant qu'auxiliaires, bénéficient d'un **partenariat spécifique et distinctif**, impliquant **des responsabilités et des avantages mutuels**, fondé sur le **droit international et national**, dans lequel les pouvoirs publics nationaux et la Société nationale conviennent des domaines dans lesquels la **Société nationale complète ou remplace les services humanitaires publics** ; la Société nationale doit être en mesure de **fournir ses services humanitaires à tout moment en conformité avec les Principes fondamentaux**, en particulier celui de neutralité et d'indépendance, et avec ses autres **obligations en vertu des Statuts du Mouvement international de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge, tels qu'approuvés par les États lors de la Conférence internationale de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge.** »

30e Conférence internationale, 2007, résolution 2

Lorsqu'elles négocient avec un ensemble diversifié d'autorités publiques, qui incluent souvent des acteurs armés étatiques et non étatiques, les Sociétés nationales ont souvent besoin d'un soutien du NSD culturellement contextualisé et sensible pour renforcer leur conception organisationnelle globale, leurs caractéristiques opérationnelles et leur positionnement.

Dans les contextes fragiles, complexes, de conflit prolongé et de violence, les rôles auxiliaires des Sociétés nationales formalisent leur adhésion aux Principes fondamentaux. Cela devrait être évident à la fois dans la manière dont elles sont structurées et dans la nature des services qu'elles fournissent. Les Principes fondamentaux peuvent être considérés comme une boîte à outils et doivent être consciemment mis en œuvre à travers une variété d'investissements du NSD qui renforcent les capacités des Sociétés nationales à utiliser et à démontrer les principes attendus d'elles par toutes les parties prenantes. Ils peuvent être utilisés pour apporter de la clarté lorsque vous travaillez pour la Croix-Rouge et le Croissant-Rouge :

Humanité Impartialité	Objectifs – deux principes fondamentaux qui fournissent une mission et inspirent.
Neutralité Indépendance	Moyens – qui permettent d'utiliser les principes fondamentaux dans la pratique.
Services bénévoles Unité Universalité	Style de travail – trois principes sur l'organisation et les méthodes.

Cette étude documente des exemples de la manière dont chacune des six Sociétés nationales, soutenue par ses partenaires, a relevé ces défis. Elle examine comment elles ont utilisé les investissements du NSD pour atteindre et maintenir des caractéristiques organisationnelles appropriées, améliorées et fondées sur des principes qui les ont positionnées comme neutres, impartiales et indépendantes dans des contextes extrêmement fragiles, complexes, prolongés et touchés par la violence.

(iii) Coordination à l'échelle du Mouvement du soutien au NSD dans les contextes fragiles, complexes, de conflit prolongé et de violence

Les composantes du Mouvement partagent les responsabilités lorsqu'elles soutiennent les Sociétés nationales dans des contextes fragiles, complexes, de conflit prolongé et de violence. Plusieurs tentatives ont été faites pour renforcer la synergie et l'interopérabilité du Mouvement. La IFRC et le ICRC ont des mandats spécifiques pour aider les Sociétés nationales à être des acteurs humanitaires locaux neutres, impartiaux et indépendants.

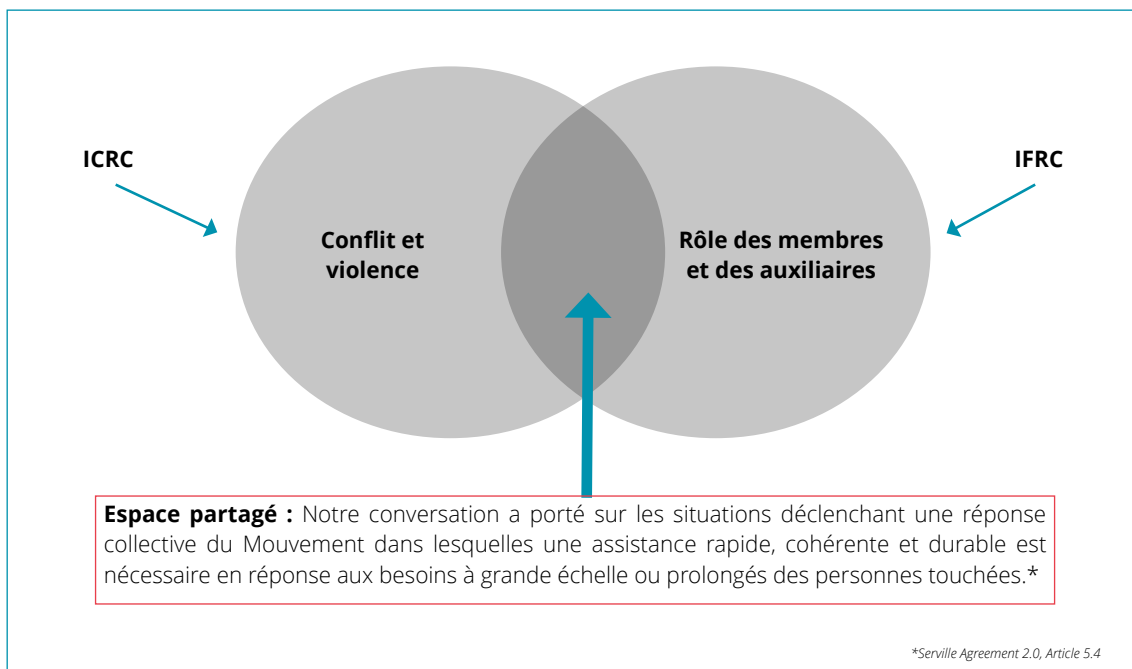
Conformément à ses engagements en matière de localisation, la Stratégie 2030 de la IFRC,⁶ adoptée en 2019, appelle à un « transfert urgent du leadership et de la prise de décision vers le niveau le plus local ». Cela implique de mettre davantage l'accent sur le développement des Sociétés nationales, notamment au niveau des filiales, afin

de garantir que leurs services soient développés et dirigés par des acteurs locaux, soutenus par des pratiques éthiques et soutenus par leur rôle auxiliaire fort. Pour mettre en œuvre la Stratégie 2030, le Secrétariat de la Fédération internationale a créé l'Agenda du renouveau qui met davantage l'accent sur la réalisation de ses mandats fondamentaux :

- 1) Coordination entre les Sociétés nationales membres, garantissant une approche à l'échelle de la IFRC
- 2) Représentation des membres au niveau international et régional, notamment par le biais d'une diplomatie humanitaire conjointe
- 3) Développement de la Société nationale.

Le cœur de la mission du ICRC est de soutenir les personnes affectées par les conflits armés et la violence. C'est une organisation impartiale, neutre et indépendante, dont la mission exclusivement humanitaire est de protéger la vie et la dignité des victimes de conflits armés et d'autres situations de violence, et de leur fournir une assistance. Dans la mesure du possible, le ICRC travaille en collaboration avec les Sociétés nationales pour accroître son impact humanitaire.

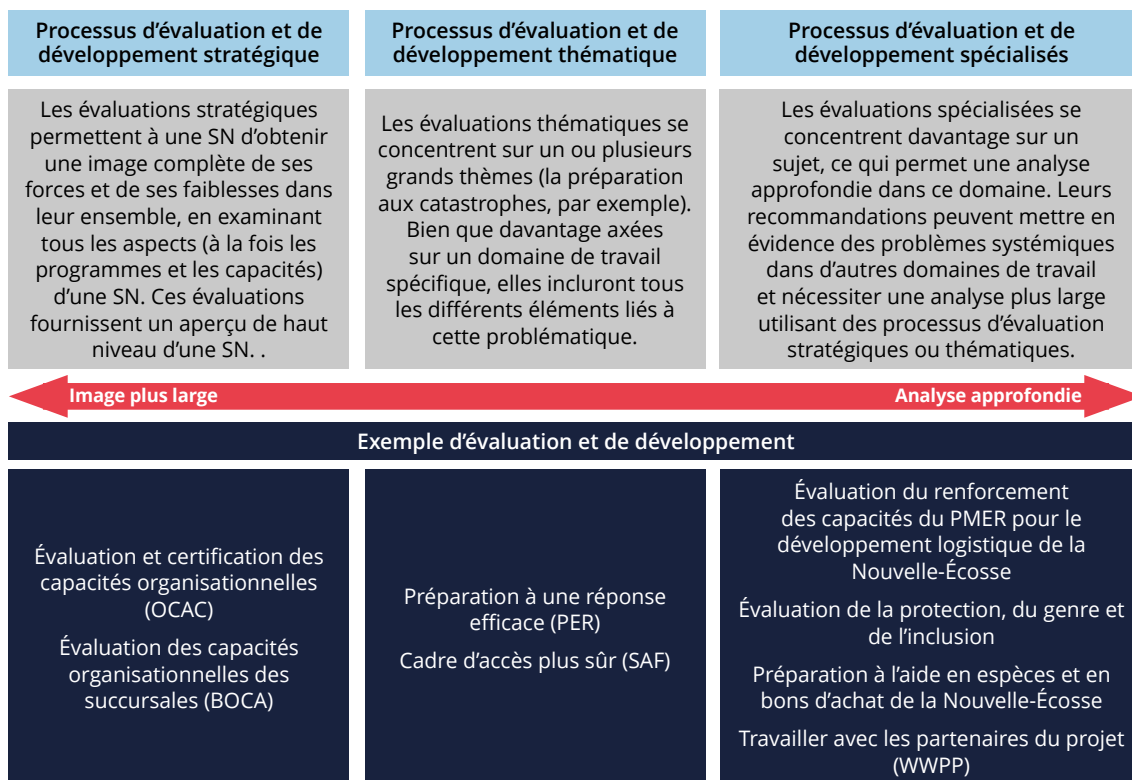
En matière de conflit et de violence, le rôle de la IFRC se concentre sur des questions spécifiques liées aux opérations et aux capacités de ses Sociétés nationales membres. Le rôle du ICRC est de soutenir la IFRC en contribuant au développement national dans les domaines liés à son mandat et à son expertise. L'Accord de coordination du Mouvement pour un impact collectif (Accord de Séville 2.0)⁷ adopté lors du Conseil des délégués en 2022, est la dernière tentative visant à convenir de l'interopérabilité entre toutes les composantes du Mouvement, y compris le renforcement des services humanitaires et de l'impact dans les environnements touchés par la violence et les conflits. Il reconnaît une intersection d'espaces partagés où les mandats respectifs convergent et se complètent lorsqu'ils soutiennent la fourniture de services humanitaires aux populations touchées par les conflits :



La pratique du NSD peut impliquer un certain nombre d'approches et peut être soutenue par une variété d'outils⁸ et de processus. Bien que le NSD ne soit pas uniquement une discipline basée sur des outils, un certain nombre d'outils sont disponibles dans l'ensemble du Mouvement CRICR qui permettent à une Société nationale d'évaluer ses forces et ses déficits. Une chronologie complète de l'évolution des outils du NSD de la IFRC et des accords conclus à l'échelle du Mouvement est présentée à l'annexe 1. Toutefois, les outils peuvent être résumés de la manière suivante :

7 <https://www.ifrc.org/document/seville-agreement-2>

8 « Processus d'évaluation et de développement des Sociétés nationales : orientations pour les Sociétés nationales », IFRC 2021 <https://www.ifrc.org/document/guidance-national-society-assessment-and-development-processes>



Les Sociétés nationales peuvent s'appuyer sur cette variété d'outils d'évaluation pour mieux analyser leurs faiblesses, leurs compétences et leurs possibilités d'adapter leurs caractéristiques organisationnelles afin de se positionner comme neutres, impartiales et indépendantes. Ces outils comprennent :

- **Processus d'évaluation/développement stratégique** pour soutenir la révision ou l'actualisation des plans stratégiques à long terme tels que :
 - o le **processus d'évaluation et de certification des capacités organisationnelles (OCAC)**⁹, qui donne un aperçu de tous les éléments qui constituent une SN solide
 - o l'**évaluation des capacités organisationnelles des succursales (BOCA)**¹⁰ qui permet de réaliser les mêmes opérations au niveau des succursales.
- **Processus d'évaluation/développement thématiques** lorsque les SN ont besoin de mieux comprendre les améliorations nécessaires dans des domaines de travail plus spécifiques. Cela comprend :
 - o l'approche de **préparation à une réponse efficace (PER)**¹¹ qui permet d'identifier et de planifier le renforcement des capacités essentielles des actions de préparation à la réponse, afin de garantir une assistance humanitaire rapide et efficace, conformément au rôle et au mandat auxiliaires de la SN
 - o le **Cadre d'accès plus sûr (SAF)**¹² pour réduire et atténuer les risques auxquels les SN peuvent être confrontées dans des contextes sensibles et peu sûrs ; et pour gagner la confiance et l'acceptation des personnes et des communautés, ainsi que de ceux qui contrôlent ou influencent leur accès
- **Processus d'évaluation/développement spécialisés** pour renforcer un domaine technique spécifique, tel que :
 - o l'**approche du mouvement pour le développement logistique des sociétés nationales**¹³
 - o le **processus de préparation à l'aide en espèces et en bons d'achat de la Société nationale de la IFRC**¹⁴ (CVAP).

9 L'OCAC de la IFRC est un processus d'évaluation qui aide les Sociétés nationales à examiner tous les éléments qui constituent une organisation forte en examinant leurs indicateurs de capacité et de performance, en évaluant leurs forces et leurs faiblesses et en concentrant leurs efforts pour devenir des prestataires de services fiables et durables. <https://www.ifrc.org/document/guidance-national-society-assessment-and-development-processes>

10 Le BOCA de la IFRC est un outil d'auto-évaluation développé pour les sections de la SN afin d'identifier et d'évaluer leurs forces, leurs limites et leurs défis par rapport à un large éventail de capacités organisationnelles. Il est utilisé comme première étape dans un processus de développement de succursale. <https://branches.ifrc.org/sites/default/files/media/document/2021-05/a-practical-guide-en.pdf>

11 Bien que le PER soit considéré comme une évaluation thématique, il s'agit d'une méthodologie bien développée, liée aux composants et indicateurs de l'OCAC, du SAF et du WPNS, et mise en œuvre à l'échelle mondiale avec plus de 90 SN. Il fournit une image complète de la capacité interne de la SN à soutenir la réponse aux situations d'urgence dans le cadre du système national de gestion des situations d'urgence. L'évaluation PER est effectuée au niveau national mais se concentre sur le fonctionnement de la SN avec son réseau de succursales <https://www.ifrc.org/sites/default/files/PER-Summary-1.pdf>

12 Le SAF a été élaboré pour la première fois par le ICRC en 2002/03, en consultation avec les Sociétés nationales de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge et la IFRC. Son objectif est d'aider les SN à accroître leurs capacités et leur préparation pour répondre de manière sûre et efficace aux besoins humanitaires dans des contextes sensibles et peu sûrs. <https://saferaccess.icrc.org/overview/>

13 https://www.ifrc.org/sites/default/files/2023-07/Movement_Approach_NS_Logistics_Development_EN.pdf

14 <https://www.ifrc.org/our-work/disasters-climate-and-crises/cash-and-voucher-assistance>

Les études de cas démontrent la manière et l'ordre dans lesquels ces outils ont été utilisés pour soutenir les transformations organisationnelles pertinentes dans chaque contexte. Elles documentent également les limites des outils et présentent les innovations apportées par certaines Sociétés nationales pour les adapter à leurs contextes spécifiques. Actuellement, il n'existe aucun mécanisme au sein du Mouvement permettant de diffuser ces précieux apprentissages et connaissances générés dans ces environnements spécifiques pour inspirer l'innovation dans d'autres Sociétés nationales. Le renforcement de l'apprentissage entre pairs, notamment pour les SN dans de tels contextes, et l'élimination des pratiques qui entravent l'apprentissage sont abordés dans les actions de la partie 3.

3. Positionner cette étude dans d'autres études contemporaines

Plusieurs initiatives du Mouvement ont visé à renforcer la préparation des Sociétés nationales en matière de réponse et de reprise. Cependant, ces propositions de stratégies innovantes de renforcement des capacités et de transformation des organisations reconnaissent rarement les défis que pose le fonctionnement d'acteurs locaux respectueux des principes dans des situations d'urgence fragiles, complexes, prolongées et affectées par des conflits et des violences. Voici quelques exemples de recherches et de conseils contemporains et passés qui présentent de telles limites :

- une vaste recherche commandée par la IFRC sur **le renforcement des capacités de gestion des interventions en cas de catastrophe**¹⁵ qui visait à fournir une base solide aux investissements du NSD, tant au sein du Mouvement qu'en tant que contributions aux systèmes nationaux et locaux de gestion des interventions en cas de catastrophe
- Le Groupe de travail du Conseil d'administration de la IFRC sur l'aide humanitaire efficace et efficiente approuve le **Cadre de préparation de la SN** (2021) afin de fournir un langage, des principes et des définitions communs lors de l'élaboration de politiques, de stratégies et de plans de préparation, ainsi que des liens avec d'autres approches de renforcement des capacités. Il souligne que la préparation nécessite une culture organisationnelle forte qui encourage l'apprentissage, l'adaptation et le changement, en reliant les initiatives à court terme à une vision à plus long terme.
- le **Guide de développement des Sociétés nationales en situations d'urgence** (NSDiE) créé par la IFRC, avec le soutien des Croix-Rouge australienne, britannique, canadienne, norvégienne, suédoise et suisse, en étroite collaboration avec le ICRC. Cette approche vise à s'appliquer à tous les types de situations d'urgence, en tenant compte des différences dans divers contextes. Cependant, elle fait peu mention des Sociétés nationales en tant qu'acteurs efficaces dans les environnements fragiles, complexes et touchés par des conflits prolongés. Elle contient six domaines clés : responsabilités de direction et continuité des activités de la SN ; volontariat en cas d'urgence ; relations entre les succursales et le siège de la SN ; gestion des phases de transition ; intensification et réduction ; relations extérieures, coordination et partenariats.
- la note d'orientation 2023 de la **DG ECHO et les études de cas multi-agences sur la localisation**¹⁶ ont été publiées en mars 2023. Fruit de consultations concertées avec des organisations locales, nationales et internationales menées pendant plus d'un an, ce guide définit l'engagement de la DG ECHO à réaliser les objectifs et la vision du Grand Bargain. Toutefois, les trois études de cas de la IFRC sur le partenariat, le NSD et les fonds communs pour les interventions d'urgence n'attirent pas l'attention sur les besoins spécifiques d'investissement en NSD des SN dans les contextes de conflit prolongé et de violence.
- l'étude commandée par la IFRC en 2024 sur les **crises prolongées, les situations d'urgence complexes et les contextes fragiles**¹⁷, qui a fait l'objet d'une consultation lors d'un atelier mondial de la IFRC en janvier 2024. Bien qu'elle évoque une série de questions qui se chevauchent et qui sont rencontrées dans un large éventail de contextes de crise fragiles, complexes et prolongés, elle n'aborde pas les facteurs de réussite et les défis critiques spécifiques liés au fait d'être des Sociétés nationales dignes de confiance et fondées sur des principes dans des environnements touchés par des conflits.
- une étude de la Croix-Rouge australienne de 2024 sur la **localisation dans les crises prolongées et les environnements fragiles**, menée en partenariat avec le Groupe consultatif humanitaire et des consultants locaux dans cinq contextes de crises prolongées. L'étude explore trois domaines clés de la pratique intermédiaire dans les crises prolongées – le risque et la conformité, le renforcement organisationnel et le partage des capacités, ainsi que le financement – et les implications pour l'action humanitaire menée localement. Réalisée dans une perspective de partenaire, elle donne un aperçu des défis, ainsi que des opportunités, pour être un meilleur partenaire des acteurs humanitaires locaux dans des contextes complexes.

15 <https://reliefweb.int/report/world/strategic-research-national-and-local-capacity-building-drm>

16 <https://www.urd.org/en/publication/cases-studies-on-localisation-policy-of-dg-echo-2/>

17 <https://www.ifrc.org/media/53833>

Il existe d'autres exemples d'études sur le renforcement de l'action humanitaire locale fondée sur des principes. Ceux-ci se limitent toutefois à une approche descriptive axée sur les résultats globaux, plutôt qu'à une documentation des investissements spécifiques de la Société nationale qui ont renforcé les capacités et les structures neutres, impartiales et indépendantes d'une Société nationale. Parmi les exemples figurent :

- Les **études de cas du Cadre d'accès plus sûr (SAF) du ICRC menées** dans 15 Sociétés nationales¹⁸ ont montré comment, depuis 2012, certaines SN ont utilisé le SAF pour attirer l'attention sur les faiblesses organisationnelles spécifiques au contexte et y remédier. Les principales orientations du SAF en matière de développement des sociétés nationales comprennent « *l'apport d'un soutien continu pour renforcer la capacité des Sociétés nationales à fournir les services humanitaires requis en toute sécurité* » et « *l'encouragement des partenaires du Mouvement à intégrer pleinement les approches du SAF dans leurs programmes de soutien au développement des Sociétés nationales* ».
- les études de cas sur les **Principes d'action de la Croix-Rouge britannique et du ICRC**¹⁹ pour partager les enseignements tirés au sein du Mouvement sur la manière dont les Principes fondamentaux ont été appliqués dans différentes situations
- une étude de la Croix-Rouge danoise de 2023 sur les **facteurs de réussite du développement de filiales dans des contextes fragiles et touchés par des conflits**, qui était accompagnée de deux études de cas examinant des filiales spécifiques des Sociétés de la Croix-Rouge du Soudan du Sud et d'Ukraine. L'étude examine les facteurs de réussite des succursales opérant dans des environnements fragiles ou en conflit. Les études de cas se concentrent uniquement sur le niveau des succursales et analysent les preuves et les informations sur la manière dont la durabilité et les services des succursales ont été traités avec succès dans des contextes de succursales spécifiques touchés par des conflits.

Les résultats des initiatives susmentionnées n'ont pas encore été diffusés systématiquement et largement auprès des composantes du Mouvement et des donateurs d'une manière qui conduise à des changements de pratiques. D'autres études ont également appelé à une analyse plus approfondie des facteurs qui permettent aux Sociétés nationales d'être adaptées à leur mission dans des contextes fragiles, complexes, de conflits prolongés et de violence.

- « *Le travail du Mouvement du NSD dans les conflits est actuellement confus, avec des interprétations différentes et parfois concurrentes de l'objectif du NSD, et des approches et priorités entre plusieurs acteurs du Mouvement, y compris les SN. L'étude suggère que le manque de priorisation et d'expertise au sein du Mouvement, ainsi que les méthodes de travail actuelles, sont susceptibles de signifier que les opportunités de développement pour la SN sont limitées.* - « *Il y a un manque de connaissances et de recherches spécifiques sur le développement de services de sécurité dans les situations de conflit pour soutenir la prise de décision et l'investissement, ainsi que des analyses et des outils adaptés aux conflits* »
 - « *De nombreux problèmes peuvent être résolus grâce à un meilleur cadre pour le NSD en cas de conflit* »
- « Apprendre de l'aide de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge dans les crises prolongées et les situations d'urgence complexes »²⁰

18 Afrique du Sud, Zimbabwe, Soudan du Sud, Soudan, Niger, Côte d'Ivoire, Mexique, Colombie, Argentine, Canada (manifestations pour les droits des autochtones en 2012), Afghanistan, Bosnie-Herzégovine, Grande-Bretagne (Irlande du Nord), Liban et Palestine. <https://www.icrc.org/en/what-we-do/cooperating-national-societies/sofer-access-all-national-societies>

19 La Croix-Rouge britannique et le ICRC ont produit trois études de cas sur les Principes d'action avec les Sociétés nationales de Somalie (2006), du Liban (2012) et de Syrie (2015). <https://www.redcross.org.uk/about-us/what-we-stand-for>. Les objectifs des études de cas étaient les suivants :

- clarifier la pertinence opérationnelle des Principes fondamentaux dans des contextes particuliers
- examiner l'importance des Principes fondamentaux dans les situations humanitaires actuelles
- analyser le rôle distinctif du Mouvement dans différents contextes.

20 Publiée en 2020, l'étude a été commandée conjointement par la IFRC et le ICRC en coordination avec la Croix-Rouge suédoise et la Croix-Rouge norvégienne dans le cadre du programme de développement des Sociétés nationales en situations d'urgence de la IFRC. Son objectif était de « façonner conjointement les efforts futurs pour mieux soutenir le développement et le renforcement des Sociétés nationales dans une situation de conflit, d'urgence complexe, de crise prolongée et d'après-conflit afin de fournir une assistance humanitaire efficace et efficiente dans de telles situations et après l'urgence ». L'étude s'est concentrée sur huit pays : l'Afghanistan, le Cameroun, la République démocratique du Congo, la Libye, le Myanmar, le Pakistan, l'Ukraine et le Yémen. <https://www.ifrc.org/media/53833>



Croix-Rouge hondurienne : assistance humanitaire aux migrants à Danli, El Paraiso.

Cette étude constitue une contribution à la mise en œuvre des recommandations ci-dessus. Elle rassemble des preuves empiriques de pratiques de NSD réussies, mais aussi difficiles, dans des contextes en temps réel et des réponses humanitaires. Elle contient donc un ensemble d'investissements de NSD spécifiques, innovants et jusqu'alors non documentés dans des contextes fragiles, complexes, touchés par des conflits prolongés et la violence, réalisés sur une période de transformation de 10 à 15 ans.

Pour répondre aux dimensions de NSD manquantes des recherches et de la littérature précédentes, l'étude présente des pratiques de NSD réussies qui ont été spécifiquement contextualisées dans des environnements fragiles, complexes et touchés par des conflits pour obtenir l'accès humanitaire et l'acceptation de tous les acteurs concernés. Elle met également en évidence les tendances inappropriées et négatives qui militent contre une coopération et une coordination réussies au sein du Mouvement et propose des actions pour remplacer ces tendances négatives par des pratiques réussies dans l'« Appel au changement » de la partie 3.

4. Méthodologie

Les six SN invitées à participer ont été choisies sur la base de :

- ✓ l'expérience d'un contexte humanitaire de conflit prolongé, fragile, complexe et affecté par la violence (représentant un continuum entre des environnements sensibles aux conflits, affectés par les conflits et post-conflit qui ont nécessité une transformation et une adaptation organisationnelles pour survivre et fournir des services humanitaires fondés sur des principes)
- ✓ recours à un support multi-partenaires
- ✓ l'impact humanitaire local à grande échelle, qui se traduit par des récits démontrant la résilience des communautés et l'amélioration du bien-être grâce aux structures, aux mandats et aux services renouvelés de la SN
- ✓ la participation et le bénéfice d'une variété de mécanismes d'évaluation, d'investissement et de soutien technique du Mouvement du NSD.

Une revue approfondie de la littérature a été réalisée à la fois sur la documentation des Sociétés nationales et sur celle des partenaires dans chacun des six pays. Cela a été suivi par des entretiens avec une très grande variété d'acteurs locaux dans chaque contexte. Il s'agissait notamment de hauts responsables de la gouvernance et de la gestion des Sociétés nationales, de gestionnaires de programmes, de membres des sections locales, de bénévoles, de jeunes, de membres du personnel et de représentants de la communauté, ainsi que du personnel approprié de la IFRC, du ICRC et des SN partenaires.

En moyenne, 30 informateurs clés ont été interrogés dans chacune des six Sociétés nationales, ainsi qu'une moyenne de 12 informateurs clés des composantes du Mouvement et des partenaires soutenant chaque Société nationale.

Il a été demandé aux parties prenantes de :

- décrire leurs expériences opérationnelles
- articuler leur rôle dans la transformation organisationnelle à long terme en conséquence directe de la nécessité de répondre à des environnements fragiles, complexes, touchés par des conflits prolongés et la violence
- identifier les principaux tournants et la manière dont les investissements du NSD ont contribué à un meilleur accès, à une meilleure acceptation et à des capacités humanitaires locales durables dans les communautés
- donner des exemples de la manière dont les investissements du NSD ont renforcé le positionnement national et les structures locales des Sociétés nationales, ce qui a conduit à leur tour à des communautés plus fortes, plus sûres, mieux préparées et plus résilientes
- décrire les avantages de l'utilisation des outils de la IFRC et du Mouvement, ainsi que des outils de partenaires externes non membres du Mouvement, tels que les agences des Nations Unies et les ONG locales, le cas échéant.

Les résultats des études de cas ont validé un « cadre conceptuel » initial (voir la section 5 ci-dessous pour plus de détails). Ce cadre a été utilisé pour consolider les thèmes empiriques répétitifs, qui ont émergé des informateurs clés dans tous les contextes. La triangulation finale des preuves issues des six contextes opérationnels a conduit



La sécheresse, les inondations, la violence et l'instabilité mettent les populations du nord du Mali en grave danger. Grâce à un projet financé par l'USAID/OFDA, la Croix-Rouge malienne aide les populations à devenir plus résilientes en rétablissant leurs moyens de subsistance grâce à la distribution d'argent liquide.

à la consolidation des « pratiques réussies » qui nécessitent d'être étendues et reproduites dans l'ensemble du Mouvement, et des « facteurs entravants » qui doivent être éradiqués et éliminés.

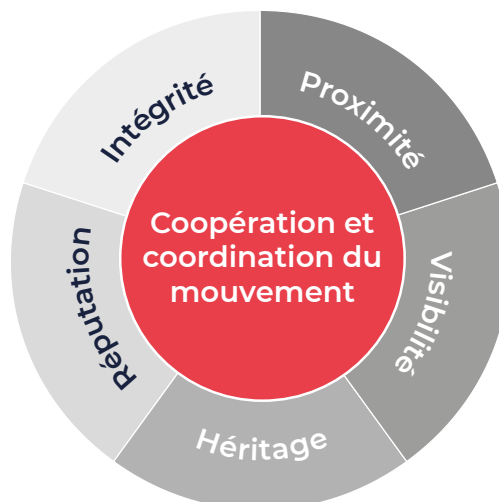
Pour faciliter l'action, les pratiques réussies et les pratiques entravantes ont été encadrées par le Pacte du NSD de la IFRC, qui lie déjà l'approche du Mouvement à un soutien harmonisé au NSD dans tous les environnements. Ces pratiques ont ensuite été collectivement hiérarchisées par les six Sociétés nationales et le groupe de travail, en fonction de celles qui semblaient les plus transformatrices à aborder dans un avenir immédiat.

Un « événement d'apprentissage » collectif a été organisé par la Croix-Rouge britannique à Londres du 1er au 3 mai 2024. Lors de l'événement, les hauts dirigeants de chacune des six Sociétés nationales, ainsi que les hauts représentants des institutions membres du groupe de travail, ont collectivement finalisé un appel au changement, proposant des actions pour répondre à ces pratiques prioritaires et ont envisagé des opportunités potentielles d'influence stratégique à l'intérieur et à l'extérieur du Mouvement.

5. Un « cadre conceptuel » potentiel qui démontre l'effet des investissements du NSD longitudinaux sur l'acceptation, l'accès et l'impact humanitaire

Les données empiriques recueillies à partir de l'analyse documentaire initiale et des entretiens avec les parties prenantes ont éclairé l'émergence d'un « cadre conceptuel » qui pourrait guider la suite de l'étude. Ces résultats ont ensuite été testés et validés par des entretiens avec les parties prenantes, fournissant des exemples d'accès réussi dans les contextes les plus difficiles, fragiles, complexes, touchés par la violence et les conflits.

Le cadre conceptuel est représenté dans le diagramme suivant :



Il comprend les cinq « pré-déterminants » ou « conditions préalables » les plus fréquemment identifiés par la majorité des informateurs clés interrogés, tant au sein des Sociétés nationales que des institutions partenaires. Ces éléments ont été soulignés comme étant les « clés » permettant une acceptation et un accès réussis par les communautés et toutes les parties à un conflit. Les études de cas documentent comment chaque facteur dans un environnement spécifique est le résultat de multiples types d'investissements du NSD longitudinaux réussis, spécifiquement contextualisés dans des environnements fragiles, complexes, touchés par des conflits prolongés et la violence. Ils peuvent être résumés comme suit :

Proximité	Grâce à la fourniture de services de volontariat et de responsabilité humanitaire pertinents, fiables, cohérents, fondés sur des principes et durables au niveau local, complétés par des mécanismes d'appropriation et d'implication communautaires, qui renforcent la confiance et la crédibilité au sein des communautés
Visibilité	Grâce à des pratiques sûres et sécurisées de volontariat et de protection du personnel, à l'identification des bénévoles et du personnel de la Société nationale et au positionnement des ressources locales à long terme fournies par le Mouvement, telles que des cliniques, des entrepôts et des services neutres et impartiaux axés sur les besoins, dans des zones contrôlées par l'État et des acteurs armés non étatiques qu'aucune autre organisation ne peut atteindre
Héritage	En bénéficiant du positionnement à long terme des bénévoles et du personnel locaux, ainsi que des activités de santé, de réponse aux catastrophes et de protection qui ont amélioré la crédibilité et la fiabilité à long terme de la Société nationale et de ses rôles auxiliaires pertinents auprès de tous les acteurs concernés
Réputation	En renforçant la perception d'une « empreinte » et d'un « pont » du Mouvement reliant le maintien de l'action humanitaire fondée sur des principes menée localement, l'inclusion sociale et les rôles de consolidation de la paix à l'aide générée au niveau national et international
Intégrité	Grâce à un programme affirmé de transparence et de responsabilité qui conduit à l'acceptation et à l'accès, impliquant une planification inclusive de services neutres, impartiaux et indépendants avec les communautés et les parties prenantes, et la mise en œuvre de toutes les activités en pleine conformité avec les Principes fondamentaux.

Ces cinq thèmes sont devenus un cadre unificateur à travers lequel les Sociétés nationales et leurs partenaires ont pu décrire au mieux les pratiques réussies en matière d'accès et d'acceptation. Les études de cas de la partie 2 explorent plus en détail comment les multiples investissements en matière de NSD, tant par les dirigeants des Sociétés nationales que par leurs partenaires, ont conduit à la création réussie de chaque « pré-déterminant » et « condition préalable » dans les différents contextes. Ensemble, ils ont ouvert une voie fiable pour atteindre un nombre accru de populations touchées que peu d'autres organisations ou institutions, voire aucune, ne pouvaient atteindre.



La pire sécheresse depuis des décennies frappe désormais le Somaliland. La Société du Croissant-Rouge somalien et ses partenaires font tout ce qu'ils peuvent pour aider les personnes en difficulté à cause de la sécheresse. De nombreuses personnes ont perdu une partie ou la totalité de leur bétail et vivent dans une situation désespérée. (Photo : Olav A. Saltbones/Croix-Rouge norvégienne)

6. Principaux axes de recherche

(i) La localisation et l'action humanitaire menée localement – la clé de l'acceptation et de l'accès

« Les membres, les bénévoles et le personnel des sections de la Société nationale (unités locales) viennent souvent des communautés avec lesquelles ils travaillent : ils parlent la même langue, comprennent les normes culturelles locales et sont présents avant, pendant et après une crise. En raison de cette proximité, les bénévoles et le personnel des succursales sont particulièrement bien placés pour écouter et répondre aux points de vue des individus sur leurs besoins, leurs priorités, leurs vulnérabilités et leurs capacités, et pour faciliter l'engagement communautaire.

Ils sont particulièrement bien placés pour comprendre les schémas de discrimination, de violence et d'exclusion et donc mieux à même de garantir que les personnes les plus marginalisées bénéficient d'un soutien et d'une assistance, et soient protégées contre les préjugés, les abus et l'exploitation lorsque cela est nécessaire.

Les Sociétés nationales sont la « force vitale » du Mouvement, et les bénévoles des communautés locales sont de la même manière la « force vitale » et l'épine dorsale des Sociétés nationales. C'est pourquoi soutenir, reconnaître et investir dans les bénévoles est un élément essentiel de l'approche de la IFRC en matière de localisation.

Document de travail de la IFRC sur la localisation 2023

L'étude a exploré la manière spécifique dont les investissements contextualisés en matière de NSD ont été réalisés dans des contextes fragiles, complexes, de conflits prolongés et de violence par les Sociétés nationales et leurs partenaires pour devenir et rester des acteurs humanitaires locaux efficaces. Les études de cas comprennent des preuves solides de la manière dont le pouvoir de l'action humanitaire fondée sur des principes menée localement dans les communautés, grâce aux investissements soutenus du NSD, peut contribuer à améliorer les connaissances et les pratiques du Mouvement.

(ii) Pertinence des processus et outils d'évaluation du NSD à l'échelle du Mouvement pour différents types de violence et de conflit

Comme indiqué dans le rapport 2020 « Approche du développement de la sécurité nationale dans les situations de conflit et de crise prolongée », il existe un manque de compréhension générale de la manière dont les différentes phases de conflit peuvent nécessiter différentes stratégies et outils de NSD.

En l'absence de définitions officielles de certains types de conflits et de toute autorité centrale classant les conflits armés au niveau international, cette étude utilise les définitions suivantes des différents contextes touchés par les conflits, telles que définies dans le droit international humanitaire (DIH), complétées par le droit international des droits de l'homme et les lois nationales, ainsi que d'autres définitions plus informelles :

« **Conflits armés internationaux** » couverts par le DIH, impliquant des forces armées d'États contre des forces armées d'États, avec tout recours à la force ou à l'occupation.

« **Conflit armé non international** » couvert par le DIH, qui peut impliquer les forces armées d'un ou de plusieurs États contre des groupes armés organisés, ou un ou plusieurs groupes armés organisés contre d'autres groupes armés organisés.

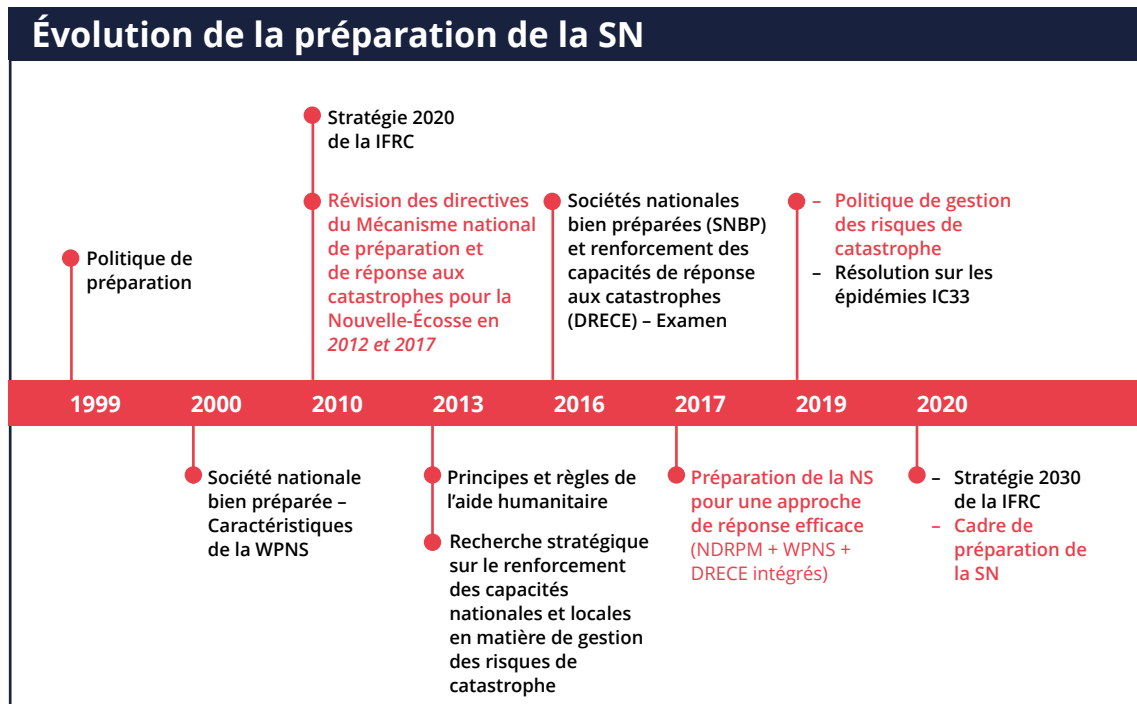
« **Autres situations de violence** » – non couvertes par le DIH, mais couvertes par le droit international des droits de l'homme et les lois nationales, qui peuvent inclure des émeutes, des manifestations, des actes de violence isolés et sporadiques, des arrestations massives et des disparitions forcées.

« **Urgence complexe** »²¹ – non couverte par le DIH, mais définie comme un pays où il y a un conflit présent ou passé et une catastrophe naturelle majeure

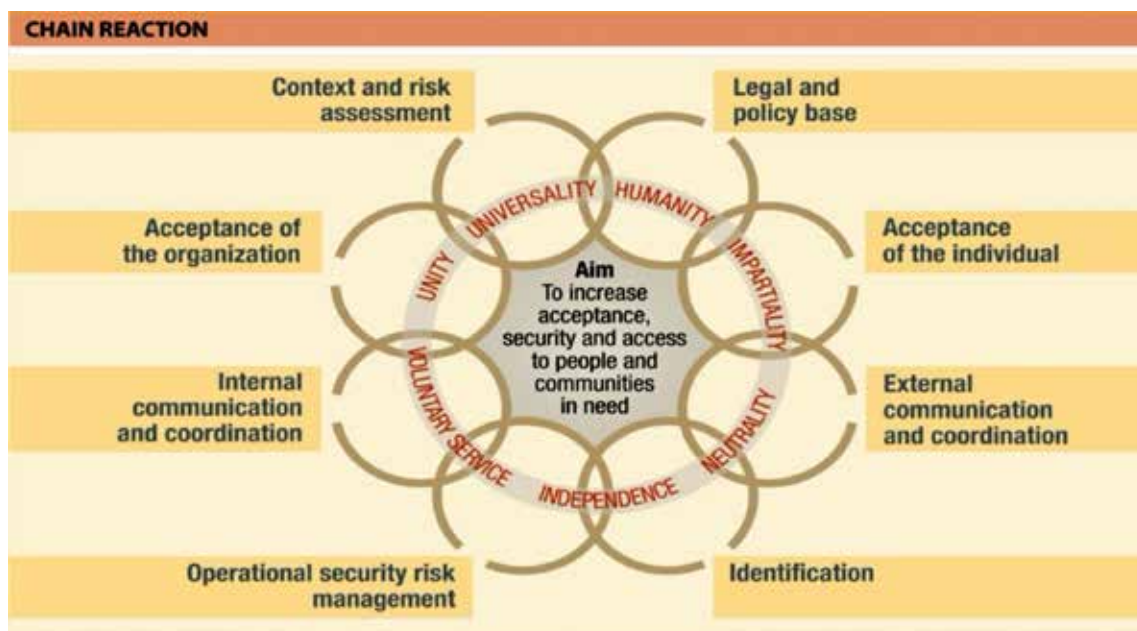
« **Crise prolongée** » – non couverte par le DIH, mais un pays en situation de conflit prolongé ou d'après conflit, avec des problèmes de déplacement et de migration et encore très fragile.

21 <https://www.ifrc.org/media/53833> Cette étude commandée par la IFRC en 2024 et intitulée « Leçons tirées de l'assistance de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge dans les crises prolongées et les situations d'urgence complexes » propose des définitions actualisées d'une « urgence complexe » et d'une « crise prolongée » (page 10).

L'étude visait à vérifier quels outils du Mouvement avaient contribué à améliorer les caractéristiques organisationnelles et les transformations pertinentes dans des contextes fragiles, complexes, touchés par les conflits et la violence. L'objectif était de rechercher des exemples de pratiques de NSD réussies qui ont facilité une action humanitaire fondée sur des principes et menée localement, basée sur une acceptation et un accès accrus. Elle a examiné lesquels, le cas échéant, des outils et processus d'évaluation organisationnelle et de préparation des Sociétés nationales à l'intervention de la IFRC et d'autres organisations du Mouvement comprenaient des éléments qui pourraient être personnalisés ou rendus pertinents dans de tels contextes. Le diagramme suivant résume l'évolution de ces outils, qui sont référencés dans les études de cas de la partie 2.



Le Cadre d'accès plus sûr (SAF) du ICRC est le seul outil du Mouvement qui permet à une Société nationale d'évaluer son positionnement organisationnel, ses points forts et ses lacunes dans des contextes spécifiquement touchés par la violence et les conflits. L'étude a donc exploré la manière dont le SAF a été mis en œuvre dans différents contextes, ainsi que sa relation avec d'autres investissements du NSD et le soutien à l'échelle du Mouvement.



Le SAF comprend huit éléments, chacun regroupant un certain nombre d'actions qui, si elles sont prises ensemble avec l'application des Principes fondamentaux, aident les SN à accroître leur acceptation, leur sécurité et leur accès aux personnes et aux communautés ayant des besoins humanitaires dans des contextes sensibles et peu sûrs. Comme indiqué dans le rapport 2020 « Approaching National Society Development in Situations of Conflict and Protracted Crisis » (Approche du développement des sociétés nationales dans les situations de conflit et de crise prolongée), le soutien des SAF a souvent renforcé la gestion opérationnelle et sécuritaire en améliorant la coordination, la gestion des ressources humaines, la diffusion des mandats et des principes fondamentaux du Mouvement, le plaidoyer humanitaire, les communications et les évaluations des risques. Le rapport 2020 note en outre :

« En ce qui concerne le rôle et l'influence importants du ICRC dans le domaine de NSD dans les situations de conflit et de crise prolongée, bien que des exemples de contribution positive du ICRC à la santé à long terme de certaines SN aient été observés, il a également constaté des occasions manquées pour le ICRC, la IFRC et d'autres acteurs du Mouvement de contribuer à la santé à long terme des SN dans les situations de conflit et de crise prolongée. »

« Les SN en situation de conflit sont confrontées à des défis structurels et financiers, en particulier des modèles économiques fortement dépendants de l'aide internationale. »

« Les acteurs du mouvement resteront probablement concentrés sur les opérations à court terme, ignorant les besoins légitimes et les opportunités des partenaires des filiales et des SN de s'adapter à « la nouvelle normalité » et de devenir plus autonomes et financièrement durables tout en continuant à travailler avec des partenaires internationaux. Comme l'a déclaré un répondant d'une filiale de la Société nationale : « [un partenaire international] travaille avec nous depuis 25 ans. Nous devrions être capables de faire plus que ce que nous pouvons. »

Toutefois, l'étude actuelle a examiné si l'utilisation du SAF par les Sociétés nationales se concentrait simplement sur le renforcement des mécanismes de réponse opérationnelle, ou dans quelle mesure la mise en œuvre des huit éléments du SAF a contribué au processus de transformation plus large d'une Société nationale. Elle a également examiné si et comment les processus d'évaluation du SAF complétaient d'autres outils d'évaluation et de développement organisationnels générés par la IFRC et ses partenaires, et avec quel impact. Enfin, l'étude a analysé si le ICRC, la IFRC et leurs partenaires accordent une priorité adéquate aux plans d'action des SAF en matière de soutien et s'ils sont intégrés dans des stratégies de soutien interopérables de toute sorte.

L'étude actuelle a donc évalué si les besoins globaux de soutien stratégique d'une Société nationale en matière de NSD dans des environnements fragiles, complexes, touchés par des conflits et la violence étaient suffisamment reconnus et financés par la IFRC, le ICRC et les Sociétés nationales partenaires (SNP). L'étude a également examiné si les Sociétés nationales ont réussi à adapter l'un des outils et processus « de développement » du NSD pour identifier et remédier aux déficiences organisationnelles spécifiques dans ces contextes.

(iii) La protection des bénévoles et du personnel

Comme indiqué dans le Pacte NSD de la IFRC (2019) :

« Le volontariat est l'un des sept principes fondamentaux du Mouvement de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge. Les bénévoles démontrent et promeuvent la valeur du Mouvement et sont au centre de toutes ses actions. Les bénévoles incarnent l'engagement et la responsabilité communautaires. Ils donnent l'exemple, sacrifiant trop souvent leur vie pour sauver celle des autres. »



Vieille ville, Sanaa, Yémen, septembre 2017. Au Yémen, 14,5 millions de personnes n'ont pas accès à l'eau potable ni à des installations sanitaires adéquates. Plus de deux années de guerre ont provoqué une grave pénurie d'eau dans tout le pays. Deux fois par jour, la Société du Croissant-Rouge du Yémen fournit de l'eau aux personnes les plus vulnérables de Sanaa.

Plusieurs outils et processus ont évolué au sein du Mouvement pour protéger et soutenir le volontariat dans tous les environnements. La dernière politique de la IFRC en matière de volontariat²² appelle à « améliorer la sécurité et le bien-être des bénévoles ». La IFRC NSD Compact contient un rappel important dans son Engagement 2 :

« Les Sociétés nationales offrent aux bénévoles des possibilités de servir et doivent donner la priorité à une gestion saine des bénévoles qui permet une plus grande rapidité, une plus grande flexibilité et une plus grande diversité d'opportunités d'engagement, y compris la sécurité des bénévoles au cœur de leur travail et de leur plan de NSD. Une base de bénévoles solide et une gestion efficace des bénévoles permettent à une Société nationale d'accomplir sa mission.

L'Alliance du Volontariat, qui vise à mieux mobiliser, attirer et protéger les bénévoles, s'est engagée à renforcer et à responsabiliser la base de bénévoles des Sociétés nationales et est à ce titre un partenaire clé du NSD et un engagement prioritaire du Pacte.

Nous devons collectivement donner la priorité au volontariat en Nouvelle-Écosse dans des domaines tels que, mais sans s'y limiter :

- de nouvelles formes d'engagement des bénévoles (y compris le volontariat électronique, le volontariat d'entreprise, le volontariat spontané)
- la gestion des données pour le volontariat
- la sécurité et le bien-être des bénévoles (y compris le volontariat en situation d'urgence). »

Les « Normes visant à faciliter la sûreté, la sécurité et le bien-être des bénévoles – Guide de mise en œuvre »²³ de 2021 ont été élaborées par le groupe de travail de l'Alliance du volontariat de la IFRC sur le volontariat dans les situations dangereuses. Les 13 normes s'appuient également sur la politique de volontariat de la IFRC et sur d'autres décisions et recommandations du Mouvement adoptées par la Conférence internationale du Mouvement de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge. Le guide reprend les directives antérieures « Stay Safe »²⁴ de la IFRC et les éléments du SAF de l'ICRC, qui définissent les normes de gestion minimales pour assurer la sécurité et le bien-être des bénévoles.

L'étude a examiné comment les investissements du NSD ont aidé les Sociétés nationales à identifier, hiérarchiser et atténuer les risques pour la sécurité et le bien-être des bénévoles dans des contextes fragiles, complexes, prolongés et touchés par la violence. Des exemples ont été recherchés pour la mise en œuvre ou la personnalisation appropriée d'outils de bonnes pratiques, ainsi que des processus et des lignes directrices contextualisés culturellement locaux qui garantissaient la protection, l'acceptation et l'accès. L'équipe a également recherché des exemples d'approches renforcées en matière de soutien psychosocial et de stratégies visant à aborder la question de la rémunération et des avantages sociaux d'une manière qui ne porte pas atteinte à la culture du volontariat à long terme.

(iv) Coopération et coordination du mouvement

En 2022, les composantes du Mouvement ont adopté un nouvel Accord de Coordination du Mouvement pour l'Impact Collectif (Accord de Séville 2.0). Il met l'accent sur le rôle de premier plan de la Société nationale hôte en tant que « coordonnateur » de la réponse coordonnée du Mouvement, sur le rôle de soutien de la IFRC dans le développement et la coordination du soutien au NSD (article 8.5) et sur le rôle de soutien de l'ICRC dans les domaines liés à son mandat et à son expertise (article 8.6).

Séville 2.0 (2022) fournit des mécanismes de renforcement du Mouvement dans les contextes sensibles aux conflits, qui sont liés à d'autres mécanismes et approches de coordination à l'échelle du Mouvement, tels que décrits dans les « Principes et règles » (2015)²⁵ et « Renforcement de la coordination et de la coopération du Mouvement (SMCC) 2.0 » (2013-19)²⁶ ainsi qu'aux engagements de la IFRC dans le cadre du volet de travail sur la localisation du Grand Bargain (à partir de 2016). Il s'agit d'une contribution au thème du soutien aux intervenants nationaux. Cet engagement plus large en faveur du renforcement de l'action humanitaire menée au niveau local, tant en principe qu'en pratique, est une étape clé d'une plus grande complémentarité et coordination du Mouvement qui fournit le contexte du soutien aux Sociétés nationales dans les interventions d'urgence.²⁷ Le diagramme suivant résume les rôles clés de coordinateur et de co-coordinateur tels que prévus par Séville 2.0.

22 https://www.ifrc.org/sites/default/files/2022-10/20220822_IFRC-Volunteering-Policy-EN.pdf

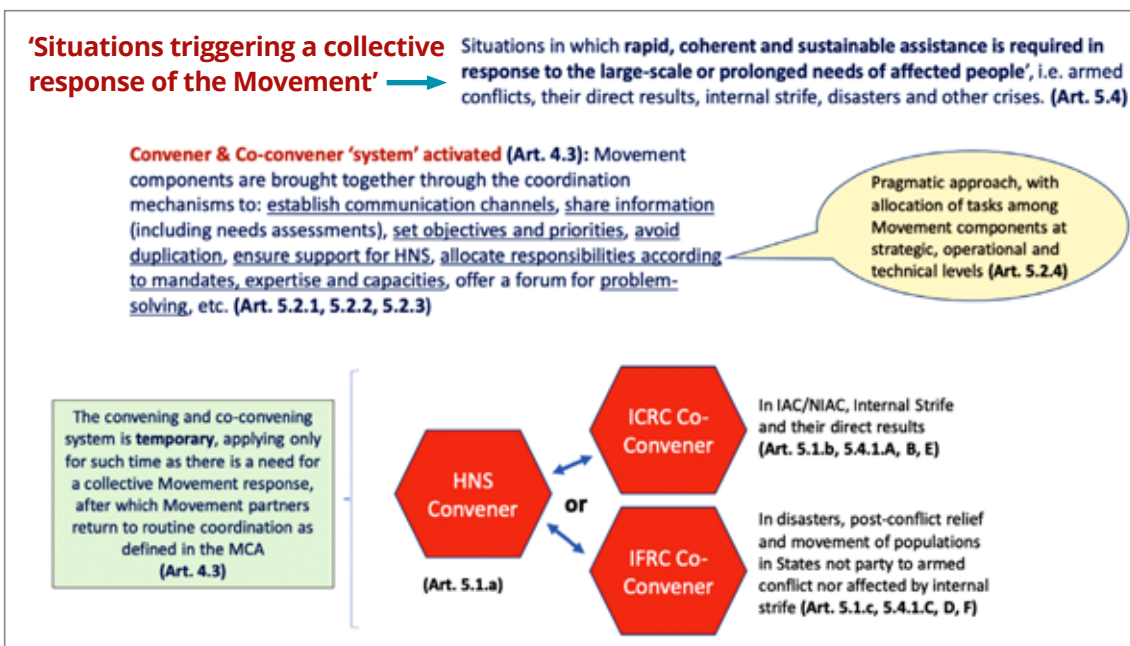
23 <https://www.ifrc.org/document/implementation-guide-standards-facilitate-safety-security-and-well-being-volunteers>

24 <https://ifrcstaysafe.org/>

25 <https://www.ifrc.org/document/principles-rules-humanitarian-assistance>

26 <https://smcctoolkit.org/>

27 <https://interagencystandingcommittee.org/more-support-and-funding-tools-for-local-and-national-responders>



Afin de remplir son rôle de direction et de coordination du soutien au développement organisationnel des SN en tant qu'avantage comparatif clé,²⁸ la IFRC a également affiné la portée des fonds d'investissement mondiaux des SN sous la forme de son Fonds de renforcement des capacités (CBF) et, en collaboration avec le ICRC, de l'Alliance d'investissement des Sociétés nationales (NSIA).

Cependant, une étude de la IFRC de 2022 intitulée « Approche du développement des sociétés nationales dans les situations de conflit et de crise prolongée » a identifié un certain nombre de défis dans l'approche actuelle du Mouvement en matière de développement des sociétés nationales dans les situations de conflit et de crise prolongée. Il s'agissait notamment de :

- Une culture de concurrence entre les acteurs internationaux du Mouvement conduisant à des décalages institutionnels, parfois à des tensions entre les composantes internationales du Mouvement, et à un manque général d'« interopérabilité » entre les composantes du Mouvement.
- Le Mouvement est souvent mal équipé pour soutenir la SN alors que l'accent est mis sur la réponse aux conflits. Les facteurs contributifs comprennent :
 - o Priorisation opérationnelle et tendance des acteurs internationaux à se concentrer sur le développement des capacités opérationnelles et sur les priorités de développement des capacités des partenaires internationaux au détriment des besoins à long terme exprimés par les SN
 - o Plusieurs partenaires internationaux du Mouvement ne travaillent pas nécessairement sur un programme coordonné, tout en imposant des exigences individuelles aux capacités limitées de la SN
 - o Un manque général de capacité et de priorité en matière de NSD au sein du Mouvement. Dans certains cas, un niveau élevé d'aversion au risque et de réticence à « lâcher prise » a été observé chez certains partenaires internationaux, réduisant ainsi l'espace dont disposent les SN pour apprendre et se développer.
- Un défi particulier concerne le rôle et la priorisation des ressources de la IFRC en tant que composante du Mouvement ayant pour rôle principal de soutenir et de coordonner le travail de NSD.
- Le manque d'accent sur le développement des compétences en matière de NSD pour le personnel déployé dans les pays – particulièrement dans les contextes sensibles aux conflits. Cependant, les travaux de la IFRC sur le Cadre de compétences du NSD,²⁹ bien que récents, s'appuient sur une analyse des facteurs déterminants et du rôle des individus, de la culture et des styles de leadership par rapport au succès du NSD. Les travaux réalisés sur le cadre de compétences Surge et sur la manière dont les processus de NSD et PER peuvent éclairer le travail de soutien des SN dans les réponses sont également prometteurs.

28 La IFRC a pour mandat et responsabilité de soutenir le développement des Sociétés nationales et leur capacité à fournir des services pertinents. Compte tenu de la profondeur et de l'ampleur des besoins en matière de développement organisationnel, la IFRC s'engage à jouer un rôle croissant dans la facilitation et l'exploitation de ces différents apports. Le ICRC a pour mandat complémentaire de renforcer les capacités des Sociétés nationales à se préparer et à répondre aux conflits armés et, dans tous les contextes, à préserver et à renforcer l'action humanitaire fondée sur des principes. Cette complémentarité s'exprime dans des engagements clés tels que la NS Investment Alliance (NSIA) ou Alliance d'investissement de la SN, et le Grand Bargain.

29 <https://go.ifrc.org/deployments/catalogue/other/national-society-development>

Ces recommandations ont été corroborées par les recommandations pour le « renforcement des Sociétés nationales » figurant dans le document « Leçons tirées de l'assistance de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge dans les crises prolongées et les situations d'urgence complexes (2024) » commandé par la IFRC, qui a souligné la nécessité de :

- *Investir davantage dans les services d'entreprise du NSD dans le cadre d'un plan à plus long terme qui peut être partagé avec les principaux donateurs. Documenter les progrès, y compris les défis et les réussites vers la vision partagée.*
- *Tenir compte de l'importance cruciale que les SN ont des rôles auxiliaires clairs, des bases juridiques solides et une connaissance approfondie des cadres juridiques pertinents pour influencer la préparation et la réponse des SN, la IFRC devant investir davantage pour renforcer les SN dans ces domaines.*
- *Tenir les donateurs responsables de leurs engagements en matière de localisation tout en documentant et en promouvant simultanément les raisons pour lesquelles le réseau RCRC est le premier acteur local dans les situations de crise prolongée et d'urgence complexes.*

Les composantes du Mouvement ont néanmoins investi au fil des ans dans des mécanismes supplémentaires de coopération et de coordination améliorés. Il s'agit notamment de :

- Renforcement du processus de coordination et de coopération du Mouvement (SMCC), avec des outils tels que le cycle de réponse du Mouvement, les plans nationaux du Mouvement et les plans d'urgence du Mouvement
- Cadre de coordination des mouvements aux niveaux stratégique, opérationnel et technique
- Accords de coordination du mouvement
- Un mécanisme d'appel international unique
- Une initiative unique de message du mouvement
- Un processus de « Nouvelle façon de travailler » et de « Plan national unifié » de la IFRC.

En outre, certaines Sociétés nationales partenaires ont élaboré des protocoles d'entente mondiaux avec le ICRC pour bénéficier d'un dispositif de sécurité, tout en soutenant des éléments thématiques spécifiques du travail du NSD, tels que le développement des succursales (Croix-Rouge danoise) ; le renforcement des capacités des institutions de santé et le financement du développement (Croix-Rouge norvégienne) et la réduction des risques de catastrophe (Croix-Rouge allemande).

Cette étude a donc analysé comment :

- Des processus, des définitions et des plateformes de coopération et de coordination des mouvements ont été utilisés
- Dans quelle mesure ils ont amélioré les approches collaboratives pour soutenir les investissements de NSD dans les contextes fragiles, complexes, touchés par des conflits prolongés et la violence
- Les dirigeants des Sociétés nationales ont reconnu la valeur du NSD
- Les SN ont utilisé la coordination et la coopération du Mouvement pour élaborer des stratégies plus affirmées afin de mieux soutenir leurs programmes de NSD
- Les partenaires ont mis en œuvre une approche de localisation en établissant des partenariats fondés sur une confiance accrue et le transfert de pouvoir et de contrôle, en phase avec les capacités de la Société nationale.

L'étude visait à déterminer si la mise en œuvre de Séville 2.0 et de tout autre mécanisme de coordination du Mouvement dans les six environnements opérationnels a conduit à une meilleure interopérabilité et à une meilleure coordination du soutien du NSD. L'objectif était de documenter des exemples de bonnes pratiques sur la manière dont les composantes du Mouvement ont développé de nouveaux modèles stratégiques et modalités de financement et de soutien collectif pour fournir une assistance plus stable aux Sociétés nationales dans des environnements aussi difficiles.

Les études de cas qui suivent dans la partie 2 décrivent comment une variété de mécanismes et d'outils de soutien à l'échelle du Mouvement, utilisés de manière contextuelle et complémentaire, ont aidé les Sociétés nationales à aborder les domaines interconnectés du NSD mentionnés ci-dessus dans des contextes fragiles, complexes, de conflits prolongés et de violence. Toutefois, elles identifient également des pratiques de NSD inappropriées et préjudiciables qui vont à l'encontre du renforcement de l'interopérabilité et de l'impact humanitaire collectif.

7. Comment lire la Partie 2

Un ensemble d'icônes est utilisé pour aider le lecteur à naviguer dans l'apprentissage approfondi des études de cas de la partie 2. Ces icônes aident le lecteur à identifier un type spécifique d'opportunité d'apprentissage dans chaque environnement opérationnel. Elles sont proposées pour inspirer les bonnes pratiques et des idées novatrices, guider le lecteur vers d'autres documents pertinents qui soutiennent l'apprentissage sur les politiques de NSD à l'échelle du Mouvement, y compris des rapports de recherche, des études de cas, des outils et des lignes directrices qui sont pertinents dans les pays fragiles, des contextes complexes, prolongés et affectés par la violence ailleurs.



Exemple d'action pratique



À lire absolument



Conseils ou liste de contrôle



Partie 2

Études de cas des Sociétés nationales sur la transformation organisationnelle dans des contextes fragiles, complexes, de conflits prolongés et de violence

La deuxième partie contient les six études de cas des Sociétés nationales, chacune représentant un mélange différent de caractéristiques fragiles, complexes, de conflits prolongés et affectés par la violence. Les récits longitudinaux décrivent les processus de transformation organisationnelle, issus d'investissements soutenus de 10 à 15 ans du NSD, à la fois par chaque Société nationale elle-même, ainsi que par ceux qui ont établi des partenariats avec elles.

Les études de cas décrivent les principaux facteurs de changement internes et externes qui ont mis au défi chaque Société nationale et l'impact des investissements de NSD, leur permettant de fournir des services humanitaires toujours plus forts, plus localisés, neutres, impartiaux, indépendants, pertinents et de qualité. Les récits comprennent des descriptions des succès et des défis du soutien coordonné, ainsi que des moments clés de « tournant » et de « changement le plus significatif ». Ils décrivent les rôles des principales parties prenantes qui ont renforcé les capacités des membres, des bénévoles, des jeunes et du personnel, tant au niveau des filiales qu'au niveau national, ce qui a permis aux communautés de se préparer et de répondre aux besoins humanitaires sensibles aux conflits et à la violence de manière plus durable.

Divers outils et processus de mouvement sont référencés tout au long des 6 études de cas. Pour plus d'informations sur ces outils et processus, veuillez consulter la définition des termes à la page 3.



SOCIÉTÉ DU CROISSANT-ROUGE AFGHAN

**Un ARCS neutre, impartial et indépendant,
qui atteint les personnes auxquelles les
autres n'ont pas accès**

Investissements à long terme dans le développement de la Société nationale qui ont renforcé le positionnement, la durabilité et l'impact de la Société du Croissant-Rouge afghan dans un environnement complexe et fragile



1. Introduction

« Je voudrais donner la priorité à une coordination entre le siège, les bureaux régionaux, les sections, les bénévoles et le personnel, tout en développant des systèmes et des processus communs, en reconnaissant les différents contextes, capacités et priorités entre les bureaux régionaux et les sections provinciales qui conduisent directement à des services humanitaires accrus et fournis de manière professionnelle dans tout le pays. »

Mawlawi Matiul Haq Khalis, président de la Société du Croissant-Rouge afghan

Dans le cadre d'un processus plus large de transformation organisationnelle continue au cours des 20 dernières années, la Société du Croissant-Rouge afghan (ARCS) a réalisé des investissements de NSD constants pour rester un acteur local neutre, impartial, indépendant et de confiance. Les décennies de positionnement profondément fondé sur des principes de l'ARCS portent aujourd'hui leurs fruits, lui permettant de contribuer à la cohésion sociale, à l'inclusion sociale, à la paix et à la résilience dont l'Afghanistan a tant besoin.

Cette étude de cas décrit comment les dirigeants de l'ARCS – avec le soutien de nombreux partenaires du Mouvement de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge – ont réalisé une gamme importante d'investissements de NSD pour renforcer ses caractéristiques fondées sur des principes et gagner en acceptation, en accès et en portée afin d'aider les communautés les plus vulnérables et marginalisées dans un contexte de conflit complexe, fragile et souvent prolongé.

L'ARCS a été créée en 1934, reconnue par le ICRC en 1954 et admise au sein de la IFRC en tant que 83e membre la même année. Elle a toujours eu un statut auxiliaire fort et un ensemble de rôles auxiliaires. Au cours des 40 dernières années, elle a été un symbole d'aide humanitaire fondée sur des principes dans un contexte extrêmement complexe où l'accès humanitaire s'est révélé difficile. Consciente que des décennies d'investissements de NSD ont contribué à créer ce positionnement fondé sur des principes, la nouvelle direction d'ARCS, nommée en août 2021, a renforcé la vision de l'organisation visant à accentuer ses caractéristiques fondées sur des principes, à promouvoir ses objectifs de localisation et à étendre sa portée.

Pour s'adapter et survivre face à des pressions externes extrêmes, l'ARCS s'est concentrée sur les investissements de NSD qui ont renforcé sa **proximité, sa visibilité, son héritage, sa réputation et son intégrité**. Cette étude de cas explore les investissements du NSD qui ont permis à l'ARCS d'être bien positionnée, efficace et reconnue dans chacun de ces domaines.

2. Contexte humanitaire

L'Afghanistan est l'un des pays les plus pauvres de l'hémisphère occidental. Les conflits, les divisions ethniques, la sécheresse, l'insécurité alimentaire, les déplacements et le dysfonctionnement des services de santé ont tous contribué à une crise humanitaire complexe et prolongée.

De multiples aléas et vulnérabilités à long terme font de l'Afghanistan le quatrième pays le plus fragile de l'INFORM³⁰ et le dixième pays le plus vulnérable au changement climatique.³¹ Il est classé au 12e rang des pays les plus exposés aux tremblements de terre au monde, et 59 % de sa population est également touchée par les chocs climatiques.³² Une augmentation moyenne de la température de plus de 1 °C entre 1950 et 2017 a réduit la disponibilité de la nourriture et de l'eau et a augmenté la propagation des maladies à transmission vectorielle.

Le faible niveau de préparation au niveau communautaire et l'absence de plans d'urgence pour les urgences de santé publique, les catastrophes naturelles et les déplacements liés aux conflits laissent très peu de personnes dans les zones à haut risque avec accès aux premiers secours vitaux ou aux premiers secours psychologiques. Plus de 66 % de la population a vécu au moins un événement traumatisant,³³ et plus de 72 % des ménages déplacés sont touchés par un conflit. L'inégalité entre les sexes est flagrante : 30 % des femmes actives gagnent 40 à 50 % de moins que les hommes, même si un pourcentage élevé d'entre elles sont les soutiens de famille dans des ménages dirigés par des femmes.

Avec la suspension de l'aide internationale depuis août 2021, environ 24,4 millions de personnes – soit 55 % de la population – connaissent des niveaux élevés d'insécurité alimentaire aiguë en raison d'une combinaison de conflits, des séquelles du Covid-19, des prix élevés des denrées alimentaires et d'un chômage généralisé. Cela inclut 8,7 millions de personnes exposées à des conditions proches de la famine, dont 4,7 millions d'enfants et de

30 <https://drmkc.jrc.ec.europa.eu/inform-index/INFORM-Risk/Country-Risk-Profile>

31 Indice d'adaptation globale de Notre Dame 2021

32 Banque mondiale 2016

33 Enquête nationale sur la santé mentale 2018



femmes enceintes et allaitantes menacées de malnutrition aiguë. Bien que les hostilités aient considérablement diminué, après des années de conflit armé, la situation sécuritaire du pays reste instable.

Plus de 30 langues sont parlées en Afghanistan, les langues officielles étant le Dari et le Pachtoune.

3. Renforcer la « proximité »

L'objectif organisationnel constant de l'ARCS est de rester **neutre, impartiale et indépendante, et d'atteindre les personnes auxquelles les autres organisations n'ont pas accès**. Cela l'a amenée à mettre l'accent sur le renforcement de sa présence dans les communautés locales et de ses programmes dans les contextes sensibles aux conflits. Elle a utilisé les investissements du NSD pour maintenir l'accès et l'acceptation dans toutes les communautés détenues par les différentes parties aux conflits respectifs, en offrant des services fondés sur des principes qu'aucune autre organisation ne pouvait offrir. Il s'agissait notamment de :



- ✓ diffuser des informations sur les Principes fondamentaux et les mandats de l'ARCS par le biais de nouvelles capacités de volontariat en matière de droit international humanitaire (DIH) à toutes les parties aux conflits armés
- ✓ renforcer les capacités neutres, impartiales et indépendantes des bénévoles et des filiales pour transférer les dépouilles des personnes décédées à la suite d'un conflit armé à leurs proches
- ✓ construire 45 cliniques ARCS, fournir des services de santé de base et de premiers secours, et mettre en place des centres de santé pour mères, enfants et adolescents, des équipes de santé mobiles et des hôpitaux qui peuvent atteindre des personnes qu'aucune autre institution de santé ne peut atteindre
- ✓ développer des centres de santé secondaires dans des zones extrêmement reculées et difficiles d'accès, avec le soutien de partenaires tels que la Croix-Rouge norvégienne et le Croissant-Rouge du Qatar
- ✓ étendre et compléter les services de vaccination et de contrôle des épidémies du ministère de la Santé
- ✓ former des bénévoles communautaires pour diffuser des informations aux communautés sur les risques sanitaires et de catastrophe au sens large
- ✓ étendre son programme de premiers secours, établi en 1997, à l'ensemble des 34 provinces du pays, couvrant 15 000 villages dans 302 districts
- ✓ créer des « comités de grands-mères » et des « comités de santé communautaires » (ces derniers pour les jeunes femmes mais souvent aussi pour les personnes âgées) comme moyen de diffuser les principes de l'ARCS et d'écouter les commentaires de la communauté sur le travail de l'organisation
- ✓ fournir un traitement gratuit à 26 800 enfants atteints de malformations cardiaques congénitales.

La mission de l'ARCS a évolué, la Société nationale passant d'une institution axée sur la réponse à une institution contribuant de plus en plus au renforcement de la résilience communautaire.

« L'ARCS, en tant qu'auxiliaire des pouvoirs publics, fournira une assistance humanitaire opportune aux personnes les plus vulnérables, en particulier lors de catastrophes naturelles ou d'origine humaine et d'autres situations d'urgence, conformément aux Conventions de Genève et aux autres textes législatifs pertinents, et diffusera des informations sur le droit international humanitaire ; renforçant ainsi une culture de paix dans les communautés ».

Mission de l'ARCS, Plan stratégique 2021-2025

Dans un pays où le système de santé a été gravement affaibli par 40 ans de conflit, les cliniques et les équipes de santé mobiles (SSM) de l'ARCS ont fourni des services localisés essentiels, permettant aux communautés d'accéder aux services de santé primaires.

Le plan stratégique 2016-2020 de l'ARCS a marqué un tournant dans l'expansion du travail de l'organisation. Des organisations externes telles que l'Agence nationale afghane de gestion des catastrophes, les organisations des Nations Unies et d'autres ont été invitées à partager des analyses de vulnérabilité et à identifier les niches clés que l'ARCS pourrait remplir grâce à son rôle auxiliaire. Ses priorités en matière de NSD et d'aide humanitaire ont changé pour inclure :



Afin de venir en aide aux plus vulnérables, les équipes du Croissant-Rouge afghan effectuent des évaluations communautaires avant les distributions de nourriture dans la province de Bayman, frappée par la sécheresse, à l'ouest de Kaboul.



- la coordination avec le gouvernement, toutes les parties au conflit et d'autres agences par la diffusion de messages et de briefings pour renforcer le rôle auxiliaire de l'ARCS et la compréhension commune des Principes fondamentaux
- l'atteinte des populations touchées par les conflits, les catastrophes, les difficultés économiques et le changement climatique
- l'expansion du travail dans les communautés, auprès des personnes déplacées à l'intérieur du pays et des personnes socialement exclues, vivant dans des zones où aucune autre organisation humanitaire ne peut accéder, grâce à des programmes d'accès plus sûrs.
- l'atteinte des communautés confrontées à des catastrophes naturelles sans système d'alerte précoce, qui ont besoin de premiers secours
- le renforcement de la base juridique de l'ARCS et de sa compréhension, tant en interne qu'en externe
- le renforcement de la responsabilité auxiliaire de l'ARCS pour 5 Marastoons (maisons pour les veuves et leurs familles démunies, souvent touchées par la guerre) dont les résidents ont été traumatisés et sont devenus des veuves de guerre démunies avec enfants en raison du conflit.

Le nombre de personnes touchées par l'ARCS grâce aux investissements soutenus du NSD dans les capacités et les structures locales est extraordinaire. Entre 2016 et 2020, elle a fourni 17 732 134 services à la population par l'intermédiaire de ses 46 centres de santé de base, 22 sous-centres de santé, 71 MHT, un hôpital et plus de 20 000 bénévoles de santé communautaires formés. L'organisation a traité plus de 7 000 patients souffrant d'une malformation cardiaque congénitale et a continué à travailler dans les 34 provinces, y compris dans les zones difficiles d'accès et touchées par les conflits. Au cours de la même période, les équipes nationales et locales d'intervention en cas de catastrophe de l'ARCS ont fourni à 1 470 863 personnes une aide vitale, notamment de la nourriture, une aide en espèces et d'autres produits essentiels, ainsi que des opérations de réduction et de préparation aux conflits et aux catastrophes naturelles à long terme. Les principaux investissements du NSD qui ont contribué à une telle portée et à un tel impact élargi, fondé sur des principes entre 2011 et 2023 comprenaient :



- ✓ l'évaluation du Cadre d'accès plus sûr (SAF) du ICRC pour le renforcement des systèmes de sécurité et de sûreté (voir la section 5 pour plus de détails)
- ✓ le recrutement et la formation de bénévoles communautaires pour renforcer la réduction des risques communautaires
- ✓ la contribution à une meilleure gestion et surveillance des données analytiques dans les zones non sécurisées, notamment grâce aux outils numériques
- ✓ le renforcement des compétences en diplomatie humanitaire du personnel des filiales, afin qu'il puisse mieux comprendre le rôle neutre, impartial et indépendant de l'ARCS tout en travaillant avec les agences gouvernementales locales et d'autres parties sur la préparation aux catastrophes
- ✓ la diffusion des rôles auxiliaires de l'ARCS pour garantir que le personnel local de l'ARCS, les équipes de gestion des urgences, les dirigeants communautaires, les responsables locaux et le public réagissent rapidement
- ✓ la mise à jour des inventaires de ressources et de plans d'action locaux, ainsi que le renforcement des mécanismes d'alerte publique
- ✓ le renforcement des capacités du personnel local et des bénévoles pour apporter un soutien psychosocial aux personnes traumatisées par un conflit ou une catastrophe.

Pour renforcer les processus ci-dessus, l'ARCS a utilisé une large gamme d'outils d'évaluation de la vulnérabilité, des risques et des capacités. Il s'agissait notamment de l'exercice de renforcement des capacités de réponse aux catastrophes (DRCE)³⁴ soutenu par la Croix-Rouge canadienne.

« L'ARCS a utilisé le DRCE pour évaluer comment elle pouvait rester fidèle aux Principes fondamentaux dans des environnements sensibles aux conflits. Ses qualités humanitaires neutres, impartiales et indépendantes étaient déjà évidentes, par exemple en travaillant dans des zones difficiles d'accès. Il n'était pas nécessaire d'isoler la sensibilité aux conflits de ses autres activités, car cela lui venait naturellement.

IFRC



Une équipe mobile de santé du Croissant-Rouge afghan visite une communauté à l'extérieur de Kandahar. Forte de sa longue histoire de soutien aux communautés rurales, les cliniques mobiles de l'ARCS continuent de fournir des soins de santé essentiels et des traitements vitaux aux enfants et aux femmes dans les régions et les zones reculées d'Afghanistan.

34 L'exercice 34 The Canadian Red Cross's Disaster Response Capacity Enhancement (DRCE) permet d'évaluer l'état de préparation et la capacité de réponse d'une Société nationale et de convenir des mesures de suivi.



Le DRCE a contribué à la nouvelle orientation de l'ARCS visant à impliquer davantage la communauté et à comprendre ses besoins à travers des initiatives de développement de filiales.

« Nous apportons désormais notre soutien, avec l'aide du ICRC, à 16 sections dans des zones de conflit sensibles, notamment par le biais de premiers secours communautaires. Nous avons formé environ 11 000 bénévoles aux premiers secours. La Fédération Internationale, dans le cadre d'une approche de Mouvement global, continue de soutenir les filiales restantes. Ce réseau est perçu comme un élément clé des efforts en cours pour garantir que l'ensemble du Mouvement ait accès au territoire le plus large possible, tout en fournissant un service humanitaire inestimable. »

Mme Fatima Gailani, présidente de l'ARCS 2004-2016

Plusieurs processus et outils de l'ARCS sont conçus pour approfondir l'évaluation des risques localisés et les capacités de première intervention en cas de catastrophes et de conflits. Des activités de NSD plus intégrées au sein des programmes de gestion des catastrophes peuvent être observées dans la stratégie de gestion des catastrophes 2008-2012 de l'ARCS. Cela incluait la nécessité d'investissements de NSD tels que :



- le renforcement de la capacité de réponse aux catastrophes des succursales, notamment en fournissant du matériel d'intervention et en formant des bénévoles
- la mise en place d'une formation communautaire sur la préparation aux catastrophes, qui a permis aux bénévoles de créer une cartographie multi-sectorielle des risques communautaires et de développer un système d'alerte précoce
- le renforcement des connaissances en gestion des catastrophes du personnel et des bénévoles en matière d'évaluation des besoins des populations affectées
- l'application du Code de conduite pour renforcer le positionnement et les comportements neutres, impartiaux et indépendants de toutes les parties prenantes internes de l'ARCS
- la diffusion communautaire croissante, la sensibilisation et la mobilisation des ressources pour soutenir les capacités locales en matière de services humanitaires locaux neutres, impartiaux et indépendants
- l'augmentation des capacités des communautés à élaborer des plans d'action et à les mettre en œuvre.

Le projet de renforcement des capacités de secours d'urgence et de réponse aux catastrophes de la Société du Croissant-Rouge afghan (SERDRC) de l'ARCS a été établi en coopération avec la Croix-Rouge canadienne, Affaires mondiales Canada (MAECI) et la IFRC. Il a établi une base de référence pour les capacités de base de l'ARCS. Le soutien technique de la Croix-Rouge canadienne en matière de planification, de suivi, d'évaluation et de rapports ainsi que de genre et de diversité a permis d'introduire des méthodes de collecte et d'analyse de données innovantes qui ont amélioré les activités d'intégration du genre et les résultats du projet. L'équipe du programme de la Croix-Rouge canadienne a également transféré ses compétences en gestion de programme à ses homologues de l'ARCS et a créé une unité de gestion de programme (PMU) qui a également renforcé la réponse de l'ARCS à la COVID-19. Le PER a donc fourni un cadre unificateur, qui tenait compte d'une variété d'autres processus d'auto-évaluation du Mouvement, tels que l'OCAC. Il a proposé une manière structurée et standardisée d'interagir avec les systèmes et processus des Sociétés nationales.

L'exercice d'évaluation des capacités organisationnelles des filiales de la IFRC (BOCA) de 2018 a eu un impact majeur sur l'ARCS. Bien qu'il ne soit pas spécifiquement adapté aux environnements sensibles aux conflits, il a aidé à identifier et à répondre aux besoins des filiales dans les contextes touchés par les conflits. Le rapport national BOCA et son analyse ont encouragé le renforcement du réseautage des bénévoles, le développement des adhésions et les compétences de plaider pour améliorer la communication avec les dirigeants communautaires et les combattants.

Les déplacements liés aux conflits ont fait l'objet d'une attention particulière pour l'ARCS. Elle a aidé des milliers de familles déplacées à l'intérieur du pays et a travaillé avec les communautés en étroite coordination avec tous les groupes, agences et autorités concernés pour offrir un abri, des médicaments et un soutien aux moyens de subsistance. Les investissements du NSD dans le travail de rétablissement des liens familiaux de l'ARCS avec le ICRC ont contribué à soutenir les familles déplacées séparées par les conflits et les catastrophes.

L'ARCS a eu recours à d'autres formes de soutien dans sa quête de sensibilité et de réactivité aux besoins des personnes touchées par le conflit. Cela comprenait le programme Red Ready³⁵ en 2018 – soutenu par la Croix-Rouge américaine, la IFRC et l'OFDA/USAID (maintenant BHA/USAID) – qui visait à accroître la capacité, la préparation et la résilience des sections et de leurs communautés grâce aux interventions du NSD. L'ARCS a également utilisé l'approche de préparation aux interventions d'urgence (PER) de la IFRC en 2017 pour établir des bases de référence et a utilisé les réponses du DRCE en 2019 pour suivre les progrès accomplis. Le PER vise à « permettre aux SN [Sociétés nationales] de remplir leur rôle auxiliaire, conformément aux Principes fondamentaux de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge, en renforçant les capacités locales de préparation pour assurer une assistance humanitaire rapide et efficace afin de prévenir et d'atténuer les souffrances. (Directeur du siège de l'ARCS).

35 En 2018, la Croix-Rouge américaine et la IFRC ont élaboré une proposition pour l'OFDA/USAID (aujourd'hui BHA/USAID) visant à accroître la capacité, la préparation et la résilience de neuf Sociétés nationales de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge en Asie de l'Est et dans le Pacifique. L'objectif de l'initiative était de « soutenir le développement des Sociétés nationales en renforçant la capacité de préparation aux interventions ». L'initiative a reconnu le NSD – et la préparation à la SN – comme un élément clé d'une action locale efficace.



4. Renforcer la « visibilité »

Les investissements du NSD constants de l'ARCS envers les bénévoles et les jeunes ont conduit à un fort accès et à une forte acceptation locale.

« Les bénévoles de l'ARCS étaient connus et appréciés des combattants des deux camps car ils étaient des éléments permanents de leurs communautés. Avant 1997, les gens ne connaissaient pas grand-chose de l'ARCS, seulement ses services Marastoon. Mais après avoir étendu ses services communautaires, les gens ont compris que l'ARCS était une organisation humanitaire nationale spéciale qui aidait les gens de manière neutre, impartiale et indépendante. Elle était connue pour choisir ses bénévoles en fonction de critères tels que l'absence d'affiliation politique, une bonne acceptation et une bonne réputation dans la communauté, ainsi que l'appartenance à des groupes divers de la communauté.

Société nationale partenaire

Ses investissements de NSD comprenaient :



- ✓ l'adoption d'une série de politiques en matière de volontariat et de jeunesse
- ✓ des ateliers/formations sur la gestion des bénévoles
- ✓ des cours de formation de base pour les bénévoles
- ✓ une étude de cas de l'audit de la valeur d'investissement des bénévoles (VIVA) en 2015 mettant en valeur le rôle que jouent les bénévoles de l'ARCS dans les programmes de gestion des personnes décédées et de transfert des dépouilles
- ✓ le développement d'une plateforme numérique de gestion des jeunes et des bénévoles qui sera finalisée en 2024.

Dans le cadre de son programme de préparation aux catastrophes à l'échelle communautaire (CBDP), l'ARCS a dispensé une formation aux bénévoles communautaires pour :



- ✓ mener des activités d'atténuation des catastrophes à petite échelle
- ✓ élaborer leurs propres plans de préparation
- ✓ suggérer des moyens d'améliorer la coordination à long terme de la communauté avec les groupes et organisations gouvernementaux et non gouvernementaux.


Les communautés vivant dans des zones vulnérables ont élaboré leurs propres exercices d'évaluation et de cartographie des dangers et de la vulnérabilité avec le soutien de l'ARCS.

L'ARCS a utilisé le programme mondial d'assurance des bénévoles de la IFRC pour accroître le soutien aux personnes tuées ou blessées dans l'exercice de leurs fonctions. En 2014, le Département de la sûreté et de la sécurité de l'ARCS a travaillé avec le conseiller en coopération et sécurité du ICRC pour personnaliser et entreprendre un exercice d'évaluation des risques de six mois dans le cadre du projet plus vaste de préparation à l'intervention. L'évaluation a fait les recommandations importantes suivantes qui ont nécessité des investissements supplémentaires du NSD. Elles ont également formé la structure d'un nouveau cadre de gestion de la sécurité ARCS.



Kaboul, Afghanistan, 31 mai 2021 : Patients et personnel de l'hôpital ARCS COVID-19 de Kaboul. L'établissement entièrement équipé a renforcé la capacité hospitalière de cette ville de 6 millions d'habitants. Les établissements de santé du Croissant-Rouge ont été intégrés à la réponse à la pandémie, en fournissant des systèmes de dépistage et d'orientation dans certaines des zones les plus difficiles d'accès et les moins sûres. Plus de 670 000 personnes ont été examinées par les équipes mobiles et les cliniques du Croissant-Rouge.



- L'ARCS devrait élaborer une politique et des lignes directrices sur la sécurité du personnel et des bénévoles
- Les directives relatives aux sorties sur le terrain doivent couvrir l'utilisation d'emblèmes, de logos, de véhicules et de protocoles de notification et de contact
- Les 34 filiales et les sept bureaux régionaux devraient être équipés d'une radio
- Les critères de sélection de bénévoles neutres, impartiaux et indépendants issus des communautés devraient être diffusés aux filiales
- Intensifier la diffusion des Principes fondamentaux et de l'emblème de l'ARCS auprès de l'ensemble du personnel et des bénévoles des filiales
- Augmenter les séances de promotion d'un accès plus sûr sur le terrain 
- Fournir un soutien psychologique aux bénévoles opérant dans des contextes de catastrophes et de conflits et touchés par ceux-ci.

Bien que l'ARCS ait tenté de continuer à renforcer une approche centralisée des normes de volontariat, la majeure partie du soutien reçu de ses partenaires ne l'a pas aidée à apporter des ajustements spécifiques aux besoins des bénévoles dans des contextes fortement touchés par les conflits. Le projet de volontariat dans les situations de conflit et d'urgence de la Croix-Rouge suédoise et les directives Stay Safe de la IFRC ont aidé l'ARCS à repenser ses approches en matière de sécurité et de sûreté des bénévoles. Cependant, le seul outil spécifique qu'elle a trouvé utile était l'approche SAF du ICRC.

Bien que le parcours SAF de l'ARCS ait commencé dès 2005, il a lancé un examen sérieux de ses capacités d'accès plus sûr en 2016. Cette année-là, un grand nombre de sessions de formation sur un accès plus sûr ont été lancées avec le ICRC pour aider le personnel et les bénévoles de l'ARCS à analyser et minimiser les risques dans les zones touchées par le conflit. Le premier SAF de l'ARCS a été suivi par des rapports d'avancement en août 2018 et novembre 2022. Un plan d'action SAF de l'ARCS a été mis en œuvre grâce aux investissements du NSD pour :



- renforcer le positionnement organisationnel
- minimiser les risques dans les contextes sensibles aux conflits
- obtenir l'acceptation et l'accès grâce à l'analyse et à l'atténuation des risques
- adhérer aux principes fondamentaux dans toutes les actions
- assurer la sécurité et la sûreté dans toute l'organisation.

La mise en œuvre des recommandations du plan d'action a conduit à des investissements du NSD dans :



- ✓ **la création d'un comité directeur SAF de l'ARCS** présidé par le sous-secrétaire général de l'ARCS et comprenant les principales directions internes de la gestion des catastrophes, de la santé, de la jeunesse et des bénévoles, des affaires juridiques, de la sécurité, des ressources humaines, du développement des filiales, de la PMER et des relations internationales, avec la participation du ICRC et de la IFRC
- ✓ **la création d'un cadre de gestion de la sécurité** pour garantir que les politiques organisationnelles, les procédures opérationnelles standard (SOP), les plans d'urgence et les réglementations sont en place - avec le soutien d'un délégué de la Croix-Rouge norvégienne pour aider à un processus de développement progressif
- ✓ **la promotion de l'unité de sûreté et de sécurité de l'ARCS au rang de direction** au siège de l'ARCS avec 16 employés nationaux
- ✓ **la conduite de programmes de sensibilisation à la sûreté et à la sécurité** à tous les niveaux de l'ARCS
- ✓ **l'établissement de procédures opérationnelles standard (SOP)** pour l'évaluation du contexte et des risques, y compris la formation ; un plan de gestion des incidents critiques ; un compte rendu post-incident critique et un plan de soins du personnel ; une procédure de signalement des incidents de sécurité ; un cadre de mise en réseau ; le comportement aux points de contrôle ; un plan de confinement d'urgence ; et la gestion des accès aux sites de l'ARCS
- ✓ **le recrutement d'agents de sécurité et de sûreté** dans sept bureaux régionaux et 34 antennes provinciales.

L'impact a été immédiat. Entre 2019 et 2021, l'ARCS était la seule organisation en Afghanistan capable d'envoyer des camions de fournitures humanitaires dans tout le pays.



« Depuis le changement de gouvernement en août 2021 et le changement de niveau de direction au sein de l'ARCS, de nombreux nouveaux dirigeants ne connaissaient pas les Principes fondamentaux ou le SAF. Nous avons lancé des orientations immédiates sur l'ARCS, ses principes fondamentaux et ses mandats, suivies de formations SAF actualisées à tous les niveaux. Lors du changement de gouvernement en août 2021 et de l'installation des autorités de l'IEA, l'ensemble du personnel, des bénévoles et des biens de l'ARCS ont été préservés et n'ont subi aucun dommage. Il a été constaté que très peu de cliniques ARCS n'affichaient pas de manière visible le logo de l'ARCS et les panneaux « Pas d'armes ». Nous avons abordé ce problème lors de la mise en œuvre de nos listes de contrôle actualisées. « La culture renforcée de la sécurité et de la sûreté parmi le personnel et les bénévoles de l'ARCS a conduit à une diminution spectaculaire des incidents (aucun incident n'a été signalé en 2022). »

Responsable du siège social de l'ARCS

L'examen de suivi du SAF en novembre 2022 a conduit à de nouveaux investissements du NSD dans les domaines suivants :



- ✓ la fourniture d'une assurance à 5 000 jeunes et bénévoles par le biais du Système mondial d'assurance des bénévoles de la IFRC
- ✓ des cours de sécurité pour les bénévoles
- ✓ la formation à un accès plus sûr pour les filiales les plus touchées par les conflits et les contextes sensibles aux conflits, appuyée par des plans d'action nationaux annuels des SAF
- ✓ une formation psychosociale pour les jeunes et les bénévoles par l'intermédiaire des bureaux régionaux de l'ARCS
- ✓ l'élaboration et la diffusion d'un code de conduite destiné aux jeunes et aux bénévoles, à signer par eux.

Au fil des ans, l'équipe de diffusion et de communication de l'ARCS a travaillé sans relâche, grâce aux investissements du NSD, pour concevoir, développer et adapter des mécanismes de diffusion et de communication afin de garantir que la population générale, les combattants et les institutions gouvernementales et sociales reconnaissent et adhèrent à son positionnement neutre, impartial et indépendant.

« L'emblème de l'ARCS identifie ses bénévoles, son personnel et ses moyens dans les zones de conflit entre différentes forces et groupes armés. Cela évite qu'ils ne comprennent mal le rôle de l'ARCS et qu'ils attaquent les bénévoles, le personnel et les biens de l'ARCS, afin que les groupes armés ne mettent pas fin aux activités humanitaires basées sur le volontariat. Cet emblème est une indication d'une assistance neutre et impartiale aux victimes de conflits armés et aux personnes touchées par des catastrophes. »

ARCS – Dépliant d'information sur l'action humanitaire en Afghanistan

Soutenus par le ICRC, la IFRC et un certain nombre de partenaires du Mouvement, les divers mécanismes de diffusion passés et présents de l'ARC comprennent :



- Les équipes locales de diffusion de l'ARCS fournissent une orientation au niveau des villages sur l'emblème, les principes fondamentaux et ses mandats et services, en particulier avant, pendant et après le conflit.
- le renforcement des capacités de rétablissement des liens familiaux (RLF) avec le soutien du ICRC, y compris une évaluation du RLF en 2019 pour évaluer et renforcer les services
- le renforcement des capacités de ses porte-parole nationaux pour consolider sa position neutre, impartiale et indépendante par le biais des principaux canaux de médias numériques et imprimés
- une newsletter bimensuelle de l'ARCS en quatre langues couvrant ses services et ses réalisations humanitaires, publiant des messages et des exemples de son travail humanitaire sur les réseaux sociaux en cinq langues
- l'exploration de Twitter comme moyen de communication internationale avec les donateurs et les médias internationaux pour mettre en valeur ses messages et son travail humanitaires neutres, impartiaux et indépendants.



Dans la province de Faryab, photo du personnel et des bénévoles de l'ARCS aidant l'un des bénéficiaires après avoir reçu une aide en espèces. 10/02/2021



Dans la province de Faryab, le personnel et les bénévoles de l'ARCS peuvent être vus en train de fournir des bons d'achat en espèces aux bénéficiaires. 10/02/2021



5. Renforcer « l'héritage »

L'ARCS est devenue connue pour ses services localisés et personnalisés aux communautés les plus marginalisées d'Afghanistan. En 2008, avec environ 3 millions de rapatriés et plus de 1,3 million de déplacés internes dans le pays, l'organisation a joué un rôle visible dans l'identification des besoins et des vulnérabilités de ces groupes. Elle a élaboré des projets d'assistance appropriés en coordination avec le ministère des Réfugiés et du Rapatriement, le HCR, l'Organisation internationale pour les migrations (OIM) et d'autres partenaires clés du Mouvement. Ses investissements dans le NSD ont permis de mettre en place des capacités fondées sur des principes qui sont aujourd'hui recherchées – les Nations Unies et les organisations gouvernementales demandant à l'ARCS des bénévoles pour aider à enregistrer les rapatriés du Pakistan.

Toutefois, le changement de gouvernement en 2021 et la situation sécuritaire plus stable qui en résulte dans tout le pays comportent également des dangers. L'ARCS est désormais confrontée à une phase importante de consolidation de l'acceptation par la communauté et de la prise de conscience de sa neutralité, de son impartialité et de son indépendance, d'autant plus que ses services sont désormais moins visibles qu'ils ne l'étaient pendant le conflit.

« Il est généralement admis que les gens nous considèrent comme une organisation fondée sur des principes. Mais les gens peuvent oublier « comment faire cela » et comment faire une distinction appropriée entre une simple action et une action fondée sur des principes. Lorsqu'un conflit était en cours dans notre pays, l'ensemble du Mouvement était très prudent quant à la qualité de nos services neutres, impartiaux et indépendants, car la sécurité de nos bénévoles et de notre personnel en dépendait. Il est désormais temps de nous investir davantage pour rapatrier aux gens nos valeurs et nos principes, et de faire la distinction entre nos efforts pour atteindre tout le monde et le ciblage des plus vulnérables et des plus marginalisés, en répondant en premier lieu à leurs besoins. Être neutre peut plus facilement être compris comme une manière d'entretenir des relations avec les autorités et toutes les parties. Mais l'impartialité est une pratique qui consiste à servir les plus démunis, et les besoins de la population générale deviennent flous en temps de paix. Nous devons être encore plus attentifs à ne pas nous laisser influencer par les autres et à travailler en nous appuyant sur nos enquêtes indépendantes, sur l'analyse des plus vulnérables et sur une assistance neutre, impartiale et indépendante. »

Dr Mohammad Nabi Burhan, secrétaire général de l'ARCS

6. Renforcer la « réputation »

L'ARCS a maintenu sa neutralité, son impartialité et son indépendance à travers un large éventail de protocoles d'accord au niveau national signés avec des gouvernements successifs au fil des décennies. Il s'agit notamment des ministères de l'Intérieur, des Affaires étrangères, de l'Éducation, des Finances et des Télécommunications, entre autres. L'ARCS a également maintenu une entente claire avec les talibans et les autres parties au conflit.

« Notre rôle auxiliaire important, clarifié davantage dans notre loi ARCS révisée de 2016, a conduit les gouvernements successifs à donner des instructions à tous les ministères et directions pour qu'ils respectent le mandat de l'ARCS et accélèrent tout travail officiel et le soutien dont elle avait besoin de la part des douanes, des aéroports, du ministère de l'Intérieur, etc. Nos sources de financement étrangères n'ont jamais été contestées par les parties au conflit. Par exemple, dans le passé, nos cliniques ARCS à Kunduz et Khost, dans les territoires contrôlés par les talibans, étaient financées par le Croissant-Rouge du Qatar, mais ont ensuite été transférées au soutien de la Croix-Rouge norvégienne. Même si nous n'étions pas très présents dans les médias à l'époque, nos actions ont prouvé que nous étions neutres et impartiaux. À une autre occasion, un ancien président par intérim traversait une bataille active entre les talibans et les forces gouvernementales, et à la demande de la filiale locale aux commandants des deux partis, le conflit a été interrompu pour le laisser passer. Après son passage réussi, la bataille a continué. »

Directeur principal du siège de l'ARCS

Les investissements du NSD dans l'élargissement des services auxiliaires par le biais de bénévoles et de filiales renforcées ont également gagné le respect de toutes les parties au conflit, ainsi que des communautés locales. Afin de maintenir sa neutralité, son impartialité et son indépendance, l'ARCS n'a jamais utilisé son rôle auxiliaire et la loi de l'ARCS pour participer aux budgets du gouvernement afghan. Dans le contexte très chargé de conflit des mois précédant le retrait de la Force internationale d'assistance à la sécurité (FIAS) en mars 2021, l'ARCS a réagi en fournissant des services neutres et impartiaux. Il s'agissait notamment du Programme de transport de dépouilles (H RTP), qui a transféré des corps aux deux parties au conflit. La récupération de plusieurs centaines de corps par jour a renforcé l'appréciation du positionnement de l'ARCS parmi les commandants et les combattants des deux camps.



L'agent de diffusion de la filiale ARCS Daykundi peut être vu sur la photo fournissant des informations à la communauté concernant l'ARCS et ses objectifs. 20/12/2021



« L'impact humanitaire des investissements du NSD qui ont permis de construire de solides équipes de santé mobiles (MHT) au fil des ans était visible. L'ARCS a fourni ses services sans aucune entrave et les MHT étaient l'un des indicateurs. Parfois suspendus pendant les hostilités de combat actives, l'ARCS a eu recours à des « négociateurs d'accès » pour clarifier les malentendus. Par exemple, il s'est avéré qu'une plainte pour inconduite sexuelle découlait du fait que des médecins et des infirmières étaient assis dans les mêmes véhicules. La solution était de séparer les hommes et les femmes sur les sièges avant et arrière. Aucune des deux parties au conflit ne suspendrait jamais les hostilités pendant plus d'une semaine. »

IFRC

Suite au changement des autorités publiques en août 2021, la nouvelle direction de l'ARCS s'est engagée à continuer de renforcer les connaissances et les compétences du personnel du siège et des filiales ainsi que des bénévoles en matière de diplomatie humanitaire, de développement de partenariats et de mobilisation de ressources innovantes à tous les niveaux.

« En reconnaissance de notre importance en tant qu'organisation nationale neutre, impartiale et indépendante, le Premier ministre afghan a fait en mai 2023 une annonce publique personnelle encourageant toutes les institutions de l'AIE et autres du pays, ainsi que le peuple afghan, à faire un don à l'ARCS pendant sa « Semaine spéciale » pour soutenir ses services humanitaires largement respectés. »

Directeur principal du siège de l'ARCS

Ses engagements en matière de protection, de genre et d'inclusion sociale dans le Plan stratégique 2021-2025 ont mis l'accent sur les besoins des femmes, des jeunes, des personnes déplacées et des rapatriés. En 2023, l'ARCS a distribué des subventions d'urgence en espèces à plus de 24 000 ménages dirigés par des femmes. Elle a également permis de fournir une formation professionnelle aux femmes et d'améliorer leurs capacités de génération de revenus dans un contexte où d'autres centres de formation professionnelle pour femmes ont été fermés. Les investissements de NSD de l'ARCS comprenaient :



- l'accent mis sur le lien entre l'humanitaire, le développement et la paix, l'intégration socio-économique et le renforcement de la cohésion sociale par des interventions visant à améliorer les moyens de subsistance, en soutenant à la fois les communautés déplacées et les communautés d'accueil, y compris dans les zones difficiles d'accès
- l'utilisation de sa présence locale étendue par l'intermédiaire de ses bénévoles, de ses jeunes membres et de ses services locaux pour renforcer la confiance, la compréhension et le soutien de la communauté
- le développement du programme « Les jeunes comme agents du changement de comportement (YABC)³⁶ » de la IFRC avec le soutien de la Croix-Rouge danoise pour promouvoir la tolérance, la coexistence et une culture de non-violence et de non-discrimination
- l'utilisation de ses 31 clubs de jeunes comme base pour promouvoir la paix et l'amitié, en fournissant une éducation gratuite et un accès aux ordinateurs aux personnes non scolarisées, et en démontrant aux parents et aux communautés sa neutralité, son impartialité et son indépendance
- la garantie de ses valeurs cohérentes d'engagement des jeunes et des bénévoles socialement inclusifs, d'éducation, d'autonomisation des femmes et d'accès égal aux services de l'ARCS a favorisé la tolérance, une culture de non-discrimination, de non-violence et de paix.

Après 40 ans de guerre, soutenir le grand pourcentage de la population qui a subi un traumatisme est un autre objectif clé de l'ARCS. L'ARCS s'est concentrée sur les investissements de NSD qui incluent l'intensification du soutien psychosocial (PSS) par l'intermédiaire de bénévoles et de personnel, avec le soutien de la Croix-Rouge danoise et norvégienne, du ICRC et de la IFRC. En 2019, l'ARCS a intégré le PSS à travers une nouvelle structure PSS dédiée au sein de son département de la santé. Les activités PSS ont été élargies, notamment la formation de formateurs et de maîtres formateurs sur la compréhension et les compétences PSS dans les installations de l'ARCS et auprès des bénévoles de la communauté, et la mise en place d'une hotline PSS à l'échelle nationale.

« Les gens des communautés connaissent l'ARCS et la façon dont nous travaillons. Une fois qu'ils nous connaissent, il est facile d'accéder aux communautés et de mobiliser des bénévoles même dans les zones touchées par le conflit, car les bénévoles communautaires sont déjà en contact avec les commandants locaux des groupes armés. »

Directeur principal du siège de l'ARCS

L'ARCS a bénéficié d'un soutien stratégique et technique supplémentaire de la Croix-Rouge norvégienne pour ses cliniques, en mettant l'accent sur la violence basée sur le genre et l'amélioration du signalement. La coordination

36 <https://www.ifrc.org/our-work/inclusion-protection-and-engagement/education/youth-agents-behavioural-change>



technique de la Croix-Rouge canadienne a étendu son soutien aux équipes de santé mentale régulières de l'ARCS, en mettant l'accent sur un engagement communautaire plus structuré, la responsabilisation et des approches sensibles au genre. Grâce aux investissements du NSD dans la formation des bénévoles et l'expansion des services des succursales, l'ARCS a pu :



- obtenir l'accès et l'acceptation dans certaines des communautés les plus touchées par les conflits
- élargir la couverture des bénévoles, le recrutement et les modules de formation in-tégrés sur l'histoire et les Principes fondamentaux du Mouvement, les rôles et les man-dats, les emblèmes, les rôles et les définitions des bénévoles, le Code de conduite, les premiers secours et les sujets liés à la santé.

7. Renforcer « l'intégrité »

En 2016, l'ARCS a mis à jour avec succès sa loi ARCS. Un investissement complémentaire du NSD dans un ensemble de statuts actualisés comprenait des réglementations sur qui pouvait être membre de l'ARCS, et la description de profils qui seraient apolitiques, considérés comme neutres et impartiaux par les communautés locales, et représenteraient la diversité ethnique et linguistique de la population au sens large. Afin de protéger l'ARCS des menaces poten-tielles à son positionnement neutre, impartial et indépendant, sa nouvelle direction, nommée en août 2021, a redynamisé un processus de localisation à long terme en rétablissant les as-semblées provinciales. Ces mesures visent à accroître la responsabilité de l'ARCS envers ses membres et les communautés dont ils sont issus. La vision du renforcement de la base com-munautaire d'ARCS comprend :



- ✓ la mobilisation de cinq bénévoles dans chacun des 54 000 villages du pays (y compris des anciens et des dirigeants locaux influents, dont deux femmes)
- ✓ la formation de davantage de bénévoles communautaires issus de communautés vul-nérables et touchées par la violence
- ✓ l'élargissement de leurs compétences et de leurs rôles dans la collecte d'informations sur la vulnérabilité locale et les besoins des communautés
- ✓ la constitution des équipes de première intervention en cas de catastrophes et de crises locales
- ✓ le fait d'avoir un meilleur équilibre hommes-femmes, avec deux femmes sur cinq bé-névoles dans chaque village.

La vision des hauts dirigeants de l'ARCS est de passer à un modèle de gouvernance mixte élu/sélectionné, dans lequel les groupes de bénévoles villageois ci-dessus élisent des représentants pour assister à 34 assemblées provinciales. Ceux-ci éliront à leur tour des per-sonnes pour représenter la province dans une assemblée nationale, qui proposera éven-tuellement la nouvelle direction de l'ARCS. Les profils finaux de gouvernance peuvent être un mélange d'individus élus/sélectionnés pour garantir que les principes fondamentaux de la So-ciété nationale soient respectés par tous ceux qui occupent des postes de direction nationale.

Les investissements de NSD de l'ARCS visant à renforcer la transparence et la responsabilité ont bénéficié du soutien des partenaires. Il s'agit notamment de l'évaluation de la diligence raisonnable du ICRC, du soutien de la IFRC et de la Croix-Rouge norvégienne au renforcement des capacités et des systèmes financiers, du développement régional des ressources humaines de la Croix-Rouge danoise et du soutien de l'unité régionale de NSD de la IFRC à Kuala Lumpur.

La culture organisationnelle de l'ARCS est fondée sur des systèmes qui garantissent que même si son personnel change, ses programmes et ses services continuent. Grâce à la force des val-eurs neutres, impartiales et indépendantes de sa base diversifiée de bénévoles et de person-nel, de nouvelles personnes sont progressivement absorbées dans sa culture organisationnelle.

La IFRC continue de soutenir les communications et la mobilisation des ressources de l'ARCS dans les situations d'urgence, notamment par le biais de la collecte de fonds numérique, ainsi que d'un mécanisme national de renfort. L'ARCS a également renforcé l'aide en espèces et en bons d'achat en tant qu'élément essentiel de sa stratégie de gestion des risques de catastro-phe pour permettre aux 34 succursales de l'ARCS de fournir une réponse en espèces.



8. Renforcer la coopération et la coordination du Mouvement – développer la complémentarité et l'impact collectif

L'ARCS a conclu un accord de coordination des mouvements (MCA) avec la IFRC et le ICRC. Cela comprend des réunions de coordination régulières au niveau des dirigeants, y compris des réunions stratégiques tripartites pour discuter et/ou aborder les questions politiques et de sécurité ainsi que les défis opérationnels, et les questions de coopération du Mouvement de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge en Afghanistan. L'ACM sera mis à jour à la mi-2024 pour s'aligner sur le nouvel Accord de coordination du mouvement pour un impact collectif (Accord de Séville 2.0), donnant une position centrale à l'ARCS et un rôle de co-organisateur à la IFRC ou au ICRC une fois l'évaluation finalisée.

L'ARCS a également élaboré une succession de « plans de NSD » et de stratégies pour renforcer le soutien coordonné qu'elle reçoit de multiples partenaires pour ses propres priorités de NSD telles que définies dans ses plans stratégiques. En 2023, elle a lancé sa dernière initiative de développement de la société nationale (NSDI) avec des groupes de travail techniques chargés par la haute direction de l'ARCS de :



- actualiser les politiques ARCS existantes
- définir de nouvelles normes et de nouveaux objectifs dans tous les domaines de travail du NSD
- suivre et rendre compte des résultats afin de contribuer à des services plus transparents, plus efficaces et plus efficients.

9. Leçons apprises sur les stratégies de NSD pour adapter la pertinence et les capacités organisationnelles dans des environnements complexes et fragiles

« Les processus de transformation prennent entre 10 et 15 ans et reposent sur une succession stable de dirigeants respectueux des principes. »

Société nationale partenaire

Les stratégies et investissements prioritaires de l'ARCS en matière de développement social et de sécurité lui ont permis de se trouver dans une position unique pour répondre aux besoins des individus et des populations et renforcer leur résilience en temps de conflit comme en temps de paix. Les caractéristiques qui distinguent l'ARCS des autres organisations de la société civile et des organisations non gouvernementales reposent sur une série d'investissements et de résultats du NSD au cours des deux dernières décennies, notamment :

disposer d'une base juridique solide et régulièrement mise à jour, constituée d'une loi et de statuts de l'ARCS qui confirment son statut auxiliaire neutre, impartial et indépendant, ainsi que ses rôles auxiliaires dans la fourniture de services

avoir une haute direction forte et fondée sur des principes qui a mené une diplomatie humanitaire pour préserver et actualiser les rôles auxiliaires en évolution auprès des autorités publiques à tous les niveaux

rester positionnée comme complètement neutre et libre de toute considération politique

renforcer les capacités de volontariat pour l'aider à passer d'une organisation axée uniquement sur la réponse à une organisation qui implique et responsabilise mieux les personnes vulnérables dans leurs propres communautés

être reconnue par toutes les parties prenantes

comme premier intervenant respectueux des principes se positionnant comme promoteur de l'inclusion sociale, de la cohésion communautaire et de la paix



mobiliser des revenus nationaux conséquents et significatifs pour des services humanitaires neutres, impartiaux et indépendants

bénéficier du soutien à long terme de ses partenaires pour améliorer ses services humanitaires et de développement neutres, impartiaux et indépendants à travers le pays et dans tous les territoires contrôlés par des groupes en conflit

utiliser les investissements stratégiques du NSD pour mettre en œuvre les principes fondamentaux

maintenir une vision de localisation, en accord avec les engagements du « Grand Bargain », à travers le positionnement stratégique des actifs locaux et des services décentralisés (tels que les cliniques de santé, les entrepôts de secours et les stocks prépositionnés)

accroître les possibilités d'engagement, de consultation, d'implication et de responsabilisation de la communauté

intégrer de nouveaux employés, dirigeants et bénévoles pour garantir qu'une base de ressources humaines en évolution conserve pleinement son allégeance à ses principes fondamentaux, son rôle auxiliaire et son indépendance

renforcer la coopération et la coordination du Mouvement, ce qui a permis une mise en œuvre plus forte et plus cohérente de l'empreinte et des services du « Pilier Rouge » dans le pays.

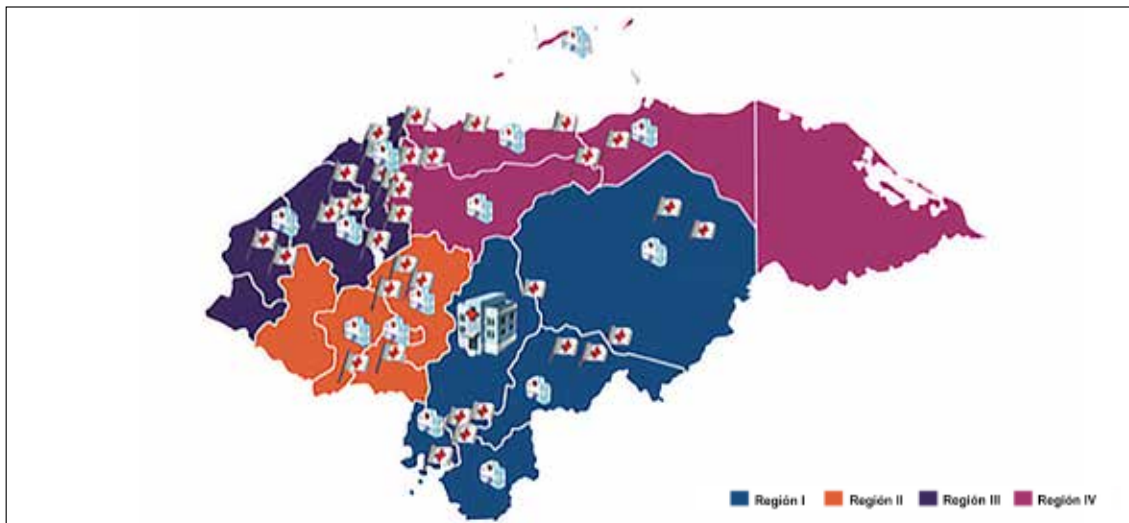


SOCIÉTÉ DE LA CROIX-ROUGE DU HONDURAS

Impartialité dans l'action humanitaire

Investissements à long terme dans le développement de la Société nationale qui ont renforcé le positionnement, la durabilité et l'impact de la Croix-Rouge hondurienne dans un contexte complexe, fragile et touché par la violence

1. Introduction



« Notre parcours de transformation a été planifié. Avec une continuité au niveau de la haute direction au niveau du président et du vice-président, nous pourrions gérer un mélange stratégique de renouvellement, de changement et de continuité. Dans le cadre des objectifs de la stratégie 2020-2030 de la IFRC et de nos engagements régionaux, nous avons élaboré des plans stratégiques pour fixer des objectifs et suivre les progrès. Il était nécessaire d'être honnête et d'analyser le contexte pour contribuer à renforcer notre impact local à travers le pays. »

José Juan Castro, président de la Croix-Rouge hondurienne

Après l'élection d'un nouveau président et la nomination de nouveaux cadres supérieurs de gouvernance et de gestion, la Croix-Rouge hondurienne (CRH) a accéléré un processus de transformation à plus long terme qui a débuté en 2012.

Le Honduras est l'un des pays les plus pauvres de l'hémisphère occidental et son taux de pauvreté est en forte augmentation. Les turbulences économiques, le changement climatique, les déplacements forcés et la montée de la criminalité violente liée aux groupes organisés³⁷ et au trafic de drogue ont nécessité un changement d'orientation organisationnelle au sein de la CRH. Pour rester pertinente, accéder à un nombre croissant de communautés inaccessibles pour d'autres organisations, et y être acceptée, elle devait se transformer. Il fallait trouver de nouvelles façons de se préparer – et de préparer les communautés – à répondre aux crises politiques, à la violence sociale, aux catastrophes naturelles et aux inégalités entre les sexes.

Sa dernière phase de transformation s'est concentrée sur les investissements de NSD qui renforceraient son statut d'acteur pertinent, fiable, respectueux des principes, responsable et localisé.

« Les conséquences humanitaires générées par les crises, les situations d'urgence et les catastrophes, la violence, les migrations et les déplacements forcés, ainsi que les épidémies, les pandémies, la variabilité et le changement climatiques, ont affecté les conditions et la qualité de vie. »

Croix-Rouge hondurienne, Plan national de développement 2021-2025

Le gouvernement du Honduras n'a pas les ressources nécessaires pour améliorer de manière significative la qualité de vie de sa population. Les investissements de NSD de la CRH ont permis à l'organisation de commencer à combler ce vide, d'élargir ses capacités humaines, techniques et financières, ainsi que le nombre de communautés marginalisées et socialement isolées qu'elle pouvait atteindre. La CRH est devenue l'organisation leader du pays en matière de réponse aux crises et aux catastrophes, de santé communautaire, de développement social et de prévention de la violence.

La violence sévit au Honduras, affectant de larges pans de la population. En réponse à ce problème, depuis 2002, la CRH s'est impliquée dans plusieurs programmes de prévention de la violence. Dès le début, ces programmes ont fait appel à la diplomatie humanitaire pour influencer les politiques en guise de précurseur au travail ultérieur d'inclusion sociale.

³⁷ La CRH utilise un langage neutre et impartial pour décrire ces groupes, les qualifiant de groupes « armés » ou « organisés » plutôt que de « gangs ».



Cruz Roja
Hondureña

Pour s'adapter et survivre en tant qu'acteur local, fiable, neutre, impartial et indépendant dans les communautés confrontées à des difficultés extrêmes, à la violence et aux inégalités sociales, la CRH s'est concentrée sur les investissements de NSD qui ont renforcé sa **proximité, sa visibilité, son héritage, sa réputation et son intégrité.**

2. Contexte humanitaire

Le Honduras est l'un des pays les plus pauvres de l'hémisphère occidental. Vulnérable aux impacts du changement climatique, il est fréquemment frappé par des ouragans, des tempêtes tropicales, des inondations, des sécheresses et des glissements de terrain. Les taux de pauvreté ont augmenté. Sur les plus de 10 millions d'habitants du pays, 73 % vivaient dans la pauvreté en 2022, contre 59,3 % en 2018.³⁸ Le nombre de personnes vivant dans l'extrême pauvreté a grimpé en flèche, passant de 36,7 % à 53 % au cours de la même période.

Classé pays à haut risque par le forum d'analyse des risques humanitaires INFORM³⁹, le Honduras est confronté à des inégalités croissantes, alimentées par des inégalités de genre, ethno-raciales, territoriales et sociales, qui contribuent aux différences de niveaux de revenus et d'accès aux services de base. Les impacts de la pandémie de COVID-19, combinés aux ravages causés par les tempêtes tropicales Eta et Iota en 2020, ont aggravé les inégalités socio-économiques et de genre. Ils ont également alimenté la violence, l'insécurité alimentaire et les déplacements. Bien que généralement stable politiquement, le Honduras a été le théâtre d'un coup d'État en 2009, déclenchant une crise constitutionnelle et des tensions politiques persistantes, évidentes lors des manifestations des élections de 2017.

Les quartiers urbains marginalisés sont entachés de taux élevés de violence liée à des groupes organisés. La faiblesse des institutions étatiques chargées du maintien de l'ordre et les abus commis par les forces de sécurité, notamment la collusion présumée avec des organisations criminelles, ont contribué à la persistance de la violence armée. Bien que la criminalité ait diminué lentement mais régulièrement, le taux d'homicides reste proche de 36 pour 100 000 personnes, l'un des plus élevés au monde. Les groupes armés ont souvent recours à la violence sexuelle : entre 2005 et 2013, les morts violentes de femmes ont augmenté de 263,4 %, ⁴⁰ et de nombreuses filles sont victimes de trafic ou contraintes à la prostitution.

3. Renforcer la « proximité »

Pour approfondir son acceptation et son accès aux communautés, les investissements de NSD de la CRH visaient à accroître les opportunités d'action humanitaire menée localement et, par là même, à accroître la « localisation ». Cela impliquait :



- le renforcement des filiales
- la formation et la mobilisation d'un plus grand nombre de bénévoles issus des communautés touchées par les catastrophes
- l'augmentation du nombre de personnel technique et de leurs compétences
- le développement de nouvelles politiques institutionnelles
- l'atteinte de nouveaux publics par le biais des médias du pays, des entreprises privées et des établissements d'enseignement
- l'utilisation d'un langage neutre, impartial et sans jugement, tel que « groupes armés » ou « groupes organisés ».

« La force d'une Société nationale réside dans la localisation. Notre objectif est de renforcer les capacités de chaque filiale du pays jusqu'aux plus faibles afin qu'elles servent les plus vulnérables. Nous avons réalisé que nous étions trop centralisés pour contribuer à l'impact local. Dans le cadre de notre processus de révision des statuts, nous avons décidé d'aller dans quatre régions pour décentraliser les décisions et d'investir davantage dans notre personnel, nos infrastructures et nos communications. Il nous a fallu 10 ans pour réaliser ce changement, avec des objectifs unifiés dans les plans nationaux de développement. »

José Juan Castro, président de la CRH



Des bénévoles se réunissent pour célébrer la Journée des premiers secours à Colinas, Santa Bárbara, 2015

38 Institut national de la statistique du Honduras (INE), 2022

39 <https://drmkc.jrc.ec.europa.eu/inform-index>

40 Rapporteur spécial des Nations Unies sur la violence contre les femmes

La CRH a compris qu'il ne suffisait pas de rester simplement un premier intervenant fiable. Il fallait qu'elle devienne une présence permanente et une source de mobilisation sociale positive dans les communautés à travers le pays. Elle devait promouvoir la résilience des communautés et la préparation locale, et simultanément contribuer à bâtir une culture d'inclusion sociale, de non-violence et de paix.

Les investissements de NSD de la CRH ont généré des gains précoces. Ils ont commencé à s'attaquer à la violence basée sur le genre et à la violence envers les jeunes, dans le cadre d'une approche plus large visant à renforcer les capacités locales à se préparer et à répondre aux catastrophes, aux crises sanitaires et à la violence. Avec le soutien technique et financier de la Croix-Rouge espagnole,⁴¹ la CRH a mis en œuvre la Stratégie régionale de prévention de la violence (ERPV). À la fin de 2011, ses résultats comprenaient :



- 12 centres éducatifs mettant en œuvre les modules École sûre
- des négociations avec les agences gouvernementales pour mettre en œuvre conjointement des programmes visant à améliorer les capacités de réponse des communautés
- une formation renforcée des bénévoles et des populations des zones à risques.

En 2014, la CRH avait accumulé 10 ans d'expérience en matière de prévention de la violence. Un rapport régional sur la prévention, l'atténuation et la réponse à la violence a souligné que 80 % des projets de la CRH étaient axés sur la prévention de la violence, 50 % sur l'atténuation, 40 % sur la réponse et 12 % sur les conséquences humanitaires de la violence (par exemple, en fournissant aux communautés les premiers secours). Le rapport a mis en évidence plusieurs gains découlant des investissements de NSD de la CRH.




Les domaines d'intervention de la CRH comprenaient :

- ✓ le développement intégré des communautés
- ✓ l'ouverture d'espaces humanitaires sûrs
- ✓ l'aide à la migration
- ✓ la promotion des « quartiers conviviaux »
- ✓ l'élargissement des opportunités économiques pour les jeunes
- ✓ la contribution à une stratégie régionale des Amériques sur la prévention de la violence

Écoles et établissements d'enseignement – bonnes pratiques :

- ✓ comportements sécuritaires – identifier les risques de violence armée et élaborer des plans d'urgence
- ✓ utiliser les écoles comme un espace neutre pour ouvrir le dialogue sur la violence armée
- ✓ sensibiliser à la violence, aux droits, aux lois et aux messages de sécurité
- ✓ élaborer des politiques et des systèmes pour prévenir et répondre à la violence, au code disciplinaire et aux saisines
- ✓ programmes de développement des compétences professionnelles et sociales pour les jeunes ayant abandonné l'école
- ✓ brigades scolaires et équipes de prévention et d'urgence formées au leadership, à la résolution des conflits et à la consolidation de la paix
- ✓ co-concevoir avec le ministère de l'Éducation un programme d'études sur les valeurs humanitaires, la dignité, la discrimination, la diversité et la résolution des conflits.

discrimination, diversity and conflict resolution.

La haute direction de la CRH a combiné ces résultats avec d'autres exercices d'auto-évaluation organisationnelle.  Il s'agissait notamment de l'OCAC (en 2013 et 2019), du BOCA, du DRCE, du PER et du SAF comme fondements d'un processus de changement à l'échelle de l'organisation. La CRH a pris des mesures conscientes pour améliorer son efficacité organisationnelle et sa préparation à servir les communautés de plus en plus touchées par diverses formes de violence.



Exercice de formation aux premiers secours pour renforcer les capacités du personnel d'un aéroport international, Comayagua, 2021


41 Cette stratégie a débuté en 2008 sous la forme de la Stratégie régionale de prévention de la violence (ERPV) visant à prévenir, dans une approche de développement, toutes les formes de violence, d'intolérance et de discrimination envers les populations de la région de l'Amérique centrale, du Mexique et des Caraïbes.



Cruz Roja
Hondureña

4. Renforcer la « visibilité »

Depuis 2011, initialement soutenue par les Sociétés de la Croix-Rouge espagnole, suisse et canadienne, la CRH maintient des points focaux de volontariat dans ses filiales. Le département informatique de la CRH a également créé et mis en œuvre une base de données virtuelle unifiée – appelée SISTAH – pour l'enregistrement, le suivi et l'analyse de ses ressources humaines dans chaque filiale.

L'accent mis par la Société nationale sur les jeunes en tant qu'agents du changement a une longue tradition. En 2011, elle a lancé un programme de formation intensif pour les dirigeants de la Croix-Rouge Jeunesse. En 2018, la CRH a élaboré et mis en œuvre sa version nationale de la Stratégie d'engagement des jeunes de la IFRC. Et après une visite de la Commission mondiale de la jeunesse de la IFRC, elle a procédé à une auto-évaluation de sa politique et de sa stratégie de jeunesse, suivie d'une « formation de formateurs » pour intensifier son travail sur « Les jeunes en tant qu'agents du changement de comportement » (YABC). 

La CRH a également donné la priorité au renforcement des systèmes de sécurité et de sûreté pour protéger les bénévoles et les jeunes. Les tensions politiques et la violence provoquées par la crise de 2009 dans le pays ont intensifié l'approche de la CRH visant à améliorer la gestion et la protection des bénévoles.

« Cette rotation élevée des bénévoles – parfois sur deux ans – a conduit à une durée de vie plus courte d'un bénévole et à la nécessité d'accélérer les processus d'intégration et de formation. « Nous avons dû nous adapter à de nouveaux mécanismes, comme un accès plus flexible grâce à des applications pour les bénévoles, un meilleur soutien psychosocial pour ceux qui travaillent dans des situations de violence et de réponse aux catastrophes, une formation à la protection et la nécessité de s'adapter à la culture de certaines communautés. »

Directeur national du siège social de la CRH

Avant que le ICRC ne commence à évaluer et à former ses forces armées en 2012, la CRH n'était pas généralement considérée comme disposant des capacités d'évaluation des risques appropriées pour garantir la protection des bénévoles, des jeunes et du personnel dans des environnements violents et dangereux. En l'absence de boîtes à outils standardisées et d'études de cas pour améliorer la protection et la prévention, les travaux visant à renforcer la sûreté et la sécurité des bénévoles se sont poursuivis, mais de manière plus ponctuelle, en « apprenant par la pratique ».

« Lors de leurs visites dans les communautés urbaines touchées par la violence des groupes organisés, des bénévoles sont venus offrir des services, notamment des séances de prévention de la violence, tout en dispensant une formation aux premiers secours. Ces processus ont été un facteur clé dans le travail de la CRH avec le ICRC pour soutenir l'accès libre aux zones touchées par la violence dans les centres urbains.

Société nationale partenaire

Cependant, un vaste programme de soutien financé par le ICRC visant à renforcer la gouvernance de la CRH, à informer les bénévoles et le personnel sur l'histoire du Mouvement et à dispenser une formation de remise à niveau sur les Principes fondamentaux et la manière dont ils s'appliquent au travail quotidien a été brusquement interrompu en 2014 sans stratégie de sortie. Plusieurs incidents de sécurité ont suivi, sur la base d'un cycle d'intégration des bénévoles très court, ce qui, selon la CRH, était dû à la réduction de la formation. Pendant ce temps, la IFRC n'avait qu'une seule personne présente au Honduras et n'avait aucune capacité pour intervenir et poursuivre le processus.

À l'aide d'outils, de documents de référence de la IFRC et de ressources de l'Alliance mondiale pour le volontariat de la IFRC, la CRH a élaboré sa politique et sa stratégie actualisées sur le volontariat en 2014. Elle était conforme à la politique de volontariat de la IFRC et aux normes mondiales, et comprenait de nouveaux éléments tels que le soutien psychosocial, les opportunités de réseautage entre bénévoles, les stratégies de recrutement de bénévoles issus de groupes nouveaux et divers et la diversification des actions de volontariat. De tels investissements



Services de soutien psychosocial pour garçons et filles à Apacilagua, Choluteca, 2023.

du NSD ont permis de garantir qu'aucun bénévole de la CRH n'a perdu la vie dans l'exercice de ses fonctions. Après la crise politique de 2009, le Honduras est devenu de plus en plus instable. En conséquence, la CRH a renforcé ses systèmes de sécurité et de soutien pour les bénévoles et les employés. La priorité a été donnée aux investissements du NSD dans :



- ✓ l'identification (visibilité des espaces, véhicules, personnes)
- ✓ le soutien en santé mentale
- la sécurité opérationnelle
- la communication opérationnelle (pour groupes cibles externes)
- ✓ les communications internes
- ✓ un fonds de solidarité pour les bénévoles
- une demande de financement auprès du Fonds Français Maurice de Madre (FFMM) pour les bénévoles
- ✓ une assurance vie pour les salariés.

Les principaux investissements de NSD qui ont suivi comprenaient :



- **Créer une unité de sécurité** pour surveiller, analyser et minimiser les risques de sécurité, et dispenser une formation et des conseils pour préparer les bénévoles à travailler dans des contextes touchés par la violence
- **Surveiller et contrôler les profils des réseaux sociaux** et les publications publiques de tous les bénévoles et du personnel, en expulsant immédiatement tout bénévole ayant publié du matériel public portant atteinte aux Principes fondamentaux
- **Mise à niveau de la stratégie de bénévolat de la CRH** pour inclure une formation à la sûreté et à la sécurité des bénévoles basée sur le SAF, ainsi que la fourniture d'équipements appropriés
- **Mise en place d'un nouvel uniforme de la CRH** - remplacement des uniformes qui ressemblaient à ceux de l'armée ou du gouvernement et changement des anciens uniformes rouges (la couleur d'un parti politique national spécifique) en blanc
- **Accroître la reconnaissance publique** grâce aux logos de la CRH sur tous les actifs
- **Élaborer et diffuser un manuel d'orientation des bénévoles de la CRH plus solide**, comprenant un contenu couvrant les types de relations à développer avec les groupes violents, les comportements attendus des bénévoles et les mesures à prendre lorsqu'ils sont menacés ou agressés
- **Cartographie des communautés locales** et des « territoires contestés », y compris les voies d'accès **Mobilisation de bénévoles issus des communautés touchées par la violence** pour réduire les risques liés à l'accès, tout en contribuant à l'acceptation locale et à l'accès à la CRH lorsque cela est nécessaire
- **Investir dans les infrastructures GPS et radiocommunications** à l'échelle nationale pour aider le personnel et les bénévoles à rester en sécurité
- **Diffusion continue** d'informations concernant la CRH, le Mouvement CRCR et ses Principes fondamentaux
- **Formation sur la préparation** à toute forme de crise sociale
- **Établir un plan d'urgence du Mouvement** avec des rôles spécifiques pour chaque partie du Mouvement.

Les tensions politiques lors des élections nationales ont donné à la Société nationale l'occasion de se préparer à toute urgence future. Après les crises politiques de 2009 et 2018, le personnel de la CRH s'est rendu compte qu'en raison des investissements, seules les ambulances de la CRH étaient autorisées à entrer dans les communautés et à transporter des patients. Toutes les autres ne l'étaient pas. Les principaux investissements de NSD comprenaient:



- ✓ de nouvelles réglementations établissant un âge minimum de 21 ans pour les bénévoles de la CRH dans les ambulances, empêchant ainsi le recrutement de jeunes bénévoles qui pourraient avoir du mal à faire face aux situations difficiles auxquelles ils étaient susceptibles d'être confrontés.
- ✓ une meilleure sélection des bénévoles se rendant dans des situations d'intervention spécifiques
- ✓ l'introduction de nouveaux rôles structurés tels que ceux de chefs d'équipe
- ✓ la diffusion de lignes directrices et de formations sur le comportement respectueux dans les relations avec la police, les dirigeants communautaires et les communautés touchées par la violence.



Cruz Roja
Hondureña

Toutefois, les pratiques et mécanismes de coordination du Mouvement se sont révélés imparfaits, avec des faiblesses telles que :

- ✗ le ICRC protégeant la facilitation et le processus des SAF
- ✗ le CDH se sentant incapable de partager les résultats du rapport d'évaluation du SAF, ce qui a compromis la capacité des partenaires du Mouvement au sens large à contribuer à un plan de NSD harmonisé pour combler les lacunes identifiées
- ✗ l'incapacité des partenaires à exploiter les rapports SAF « filiale par filiale », pourtant très utiles, dans lesquels les dirigeants et les bénévoles avaient identifié les obstacles à une plus grande acceptation à traiter au niveau local
- ✗ la CRH ne partage pas les rapports spécifiques des filiales SAF avec des partenaires plus larges, à l'exception du ICRC, qui financerait les plans d'action de suivi.
- ✗ Les rapports OCAC et BOCA de la IFRC ne sont pas partagés avec les partenaires et sont considérés comme des documents internes et confidentiels (le ICRC n'a jamais reçu ces rapports)
- ✗ une incapacité à élaborer un cadre de développement de la filiale de la CRH et un plan d'action auquel tous les partenaires pourraient collectivement contribuer en termes de ressources de NSD.

On constate néanmoins une nette amélioration des comportements et des compétences organisationnelles au sein de la CRH, notamment à la suite d'un atelier sur les « leçons apprises » qui a suivi les dernières élections.

« Il y a eu un changement de culture au sein de la CRH, les filiales se sentant suffisamment en confiance pour parler des risques et de l'impact humanitaire perçu. »

Équipe de coopération du ICRC

À partir de 2011, la CRH a révisé son programme de formation institutionnelle, définissant un nouveau modèle de formation de base axé sur les Principes fondamentaux et les valeurs humanitaires du Mouvement.

« Dans certaines communautés, on ne parlait pas de « violence » comme point d'entrée, mais plutôt de lieux qui semblaient présenter plus de « risques ». Pour établir une confiance à long terme, des bénévoles ont été formés pour effectuer des visites lors, par exemple, de la « Journée des enfants ». En expliquant la Croix-Rouge, ses principes fondamentaux et ses valeurs humanitaires, les communautés demandent en réalité de l'aide et de la formation. Les jeunes attendaient beaucoup de leurs chances de participer à des formations, de renforcer leurs capacités, et de pouvoir décider dans quel domaine ils souhaitent être formés. « Chaque fois que nos bénévoles ont apporté une aide humanitaire, ils ont fait appel à la population locale pour l'aider également, diffusant ainsi nos valeurs et nos principes à travers ces actions quotidiennes. »

Président du conseil de filiale de la CRH

Les filiales ont également diffusé des informations sur les Principes fondamentaux et les valeurs humanitaires par l'intermédiaire d'équipes de bénévoles formés à la promotion. À des dates précises tout au long de l'année, lors de foires dans les parcs ou sur les places des villes, des messages clés ont été diffusés sur la préparation aux catastrophes, la santé communautaire, la non-violence et la culture de la paix, le respect de l'emblème et la promotion des principes et valeurs humanitaires. Les investissements de NSD de la CRH ont été intensifiés pour répondre aux nouvelles opportunités dans cet espace élargi en :



Soins préhospitaliers pour les citoyens de la ville de Tegucigalpa, 2016.



- encourageant les jeunes bénévoles de la CRH à participer à des projets de prévention de la violence
- la direction nationale de la jeunesse de la CRH lance une campagne intitulée « Promouvoir les valeurs » dans chacune des filiales, par le biais de bulletins d'information mensuels et de foires locales ; le programme radio « Jeunesse sur le Web » ; et une exposition de peintures murales au siège de la CRH
- mettant en œuvre le projet Élargissement des opportunités pour les adolescents dans la capitale hondurienne Tegucigalpa
- adaptant les 10 étapes⁴² pour adopter une perspective plus immédiate et personnelle, en mettant l'accent sur le rôle des croyances et des comportements individuels dans la création d'environnements sûrs en renforçant les composantes « évaluation des risques » pour réfléchir davantage aux attitudes et comportements personnels qui s'expriment souvent par la violence
- élargissant la portée des messages de la CRH via les réseaux sociaux.

42 Les objectifs du programme de la Croix-Rouge canadienne étaient de renforcer la capacité de la Croix-Rouge à prévenir, traiter et répondre à la violence interpersonnelle et communautaire ; d'utiliser l'approche des « 10 étapes pour créer des environnements sûrs » pour intégrer les politiques et les pratiques visant à prévenir la violence ; et d'impliquer une formation institutionnelle à plusieurs niveaux ainsi que de travailler avec d'autres partenaires pour mettre en œuvre des processus en 10 étapes dans toutes les institutions et tous les programmes.

5. Renforcer « l'héritage »

« L'engagement de la CRH en faveur de l'expansion des infrastructures de santé communautaires depuis 2008 lui a donné une forte tradition d'accès et d'acceptation dans les communautés. La création de comités de santé communautaires pour identifier les nouveau-nés à risque jusqu'à l'âge de deux ans et offrir des soins aux femmes enceintes ainsi qu'aux mères et aux pères a donné naissance au réseau REDES d'agents/bénévoles de santé communautaire. »

Société nationale partenaire

Pendant plus de 10 ans, la CRH a utilisé les investissements de NSD intégrés pour créer des services de santé neutres, impartiaux et indépendants qui ont ouvert l'accès et accru l'acceptation dans les communautés sensibles et touchées par la violence. Cet héritage lui confère un accès unique et continu jusqu'à nos jours. Ses investissements de NSD comprenaient :



- ✓ l'offre d'une formation aux premiers secours pour les blessures courantes
- ✓ l'identification de « points sûrs » dans les communautés où les ambulances pourraient se garer
- ✓ l'offre de soins de santé gratuits
- ✓ l'augmentation de l'accès aux services de santé et la formation du personnel de santé en SAF avant les visites à domicile
- ✓ la formation des enseignants à fournir les premiers secours psychologiques pour identifier et aider les personnes touchées par la violence
- ✓ la formation des forces armées aux premiers secours et aux premiers secours psychologiques.

« Quand des gens voulaient voler une ambulance ou du matériel, les groupes organisés les restituaient. Les groupes organisés ont bénéficié de services de sang et d'ambulance, reconnaissant que le CRH ne prenait pas parti et restait totalement impartiale et neutre. »

Représentant de la filiale de la CRH

Le parcours de la CRH vers une acceptation généralisée s'est basé sur une forte tradition de travail communautaire. Cela comprenait son travail de développement communautaire dans les bidonvilles, soutenu par la Croix-Rouge espagnole, ce qui lui a donné la crédibilité nécessaire pour parler de la violence et y faire face.

« Avec le soutien de la Croix-Rouge espagnole et norvégienne, dans une communauté composée de 14 sous-communautés, nous avons formé des groupes de direction, organisé des foires de rue pour encourager les gens à sortir de chez eux et noué des alliances avec des médecins et des infirmières pour leur rendre visite. Nous avons travaillé avec le Secrétariat à l'Éducation pour que les enfants de la communauté qui n'étaient pas acceptés auparavant ou qui ne pouvaient pas supporter la peur d'aller à l'école soient acceptés dans le système scolaire. Nous avons apporté de la nourriture à la communauté, nous avons eu de la nourriture lors des réunions communautaires et nous avons même institué une carte monétaire de la Croix-Rouge (comme une carte de débit) pour que les familles puissent dépenser jusqu'à une certaine limite dans une épicerie et payer leurs factures d'électricité. « En exécutant des programmes tels que « Comment améliorer nos vies », qui incluent des activités comme le jardinage de légumes, nous renforçons la coexistence et le bien-être social. »

Vice-président régional de la CRH

Cette solide réputation d'acteur local a été complétée par les banques de sang de confiance de la CRH, qui approvisionnent des cliniques et des hôpitaux dans tout le pays. Afin de renforcer sa réputation croissante, la CRH a procédé à de nouveaux changements organisationnels pour la préparer à travailler dans des contextes violents. Il s'agissait notamment de :



- travailler avec le ICRC sur un programme d'ouverture d'espaces humanitaires sûrs dans les écoles situées dans des communautés où les niveaux de violence sont élevés
- une initiative conjointe entre la Croix-Rouge canadienne, la Croix-Rouge norvégienne, le ICRC et la IFRC sur les « capacités des Sociétés nationales dans d'autres situations de violence (OSV) », visant à prévenir la violence en reliant les SAF aux approches communautaires et à la mobilisation des bénévoles



Cruz Roja
Hondureña

- Les auto-évaluations des forces armées soudanaises ont été soutenues par le ICRC, qui a fait passer le message suivant : « On ne peut pas prévenir la violence, mais on peut l'atténuer et y répondre ». Le ICRC préférant ne pas utiliser le terme « violence » mais plutôt « autres situations de violence (OSV) », le SAF visait à renforcer les pratiques de gestion de la sécurité opérationnelle de la CRH – mais il était initialement perçu comme étant axé sur la sécurité de son personnel plutôt que sur les composantes plus larges de « l'accès »
- quatre évaluations PER consécutives en 2015, 2019, 2021 et 2023 ont confirmé l'évolution de la capacité de préparation de la CRH sans faire référence à la préparation sensible à la violence
- le soutien de la Croix-Rouge canadienne et du ICRC pour étendre les programmes de formation aux espaces humanitaires sûrs de la CRH à 1 000 enseignants à travers le pays.

La mise en œuvre des recommandations issues des processus ci-dessus et les investissements spécifiques du NSD réalisés dans une optique de sensibilisation à la violence ont permis à la CRH de sauver la vie de bénévoles et de membres du personnel. Ce que de nombreux dirigeants et bénévoles de filiale ont confirmé :

« Nous étions des bénévoles de la Croix-Rouge effectuant un travail de sensibilisation à la santé dans les communautés et les membres du groupe organisé attendaient le véhicule de la Croix-Rouge. Ces membres de groupes organisés contrôlent les routes et extorquent des « droits de passage » pour passer. Des chauffeurs d'autres organisations et de compagnies de bus locales ont été extirpés de leurs véhicules et abattus parce que leurs entreprises n'avaient pas payé les frais. Mais les membres du groupe organisé voient que nous sommes avec la CRH et veulent juste savoir où nous allons sans nous demander de payer. Notre uniforme de la Croix-Rouge est pris très au sérieux et contribue à notre sécurité.

Bénévole de la filiale de la CRH

6. Renforcer la « réputation »

Outre une série de protocoles d'accord nationaux (MOU) avec les ministères pour lui permettre de jouer son rôle auxiliaire, grâce à ses investissements de NSD et à son processus de régionalisation, la CRH a réussi à garantir qu'environ 40 % des filiales ont des protocoles d'accord avec leurs autorités locales. Les 60 % restants sont gérés depuis le siège de la CRH. Cependant, la capacité unique de la CRH à fournir plus que ce que les institutions étatiques peuvent offrir est toujours visible pour tous.

« Dans certaines communautés, on dit que personne ne peut entrer, y compris les ambulances, alors les gens récupèrent les blessés et les emmènent à un endroit où ils peuvent être récupérés. Généralement, ces communautés demandent des ambulances de la CRH, c'est pourquoi nous avons autant d'ambulances en service. Nous avons 53 filiales, chacune dotée de services d'ambulance, mais celles basées en ville sont plus fortes car les communautés y souffrent davantage de la violence. Dans une ville du Nord, par exemple, nous avons donné la priorité au travail avec les communautés pendant les guerres entre groupes organisés qui nous donnaient accès à certaines heures. Les groupes disaient : « Faites votre service et parlez aux gens, mais respectez nos règles ».

Directeur national du siège social de la CRH

Pour lutter contre le recrutement de jeunes dans des groupes organisés, une grande partie du travail d'inclusion sociale et de consolidation de la paix de la CRH au cours des années suivantes s'est concentrée sur les écoliers et les jeunes. L'objectif est de briser le cycle dans lequel ils finissent par être touchés par la violence. Les investissements de NSD comprenaient :



- ✓ des investissements intensifs dans le volontariat des jeunes, et dans la création et la gestion de services pour les jeunes
- ✓ le recrutement des jeunes bénévoles et l'aide à comprendre leur rôle au sein de la CRH
- ✓ la création de rôles spéciaux pour les jeunes bénévoles dans les écoles, leur donner du prestige et une identité Croix-Rouge, avec des systèmes de reconnaissance et des événements « Bénévole de l'année » pour les motiver, réduire l'attrait potentiel de rejoindre des groupes organisés
- ✓ la formation des jeunes sur des sujets tels que les principes et les valeurs ; se faire des amis avec de bonnes valeurs ; utiliser positivement le temps libre ; et rendre les communautés plus fortes
- ✓ la valorisation des jeunes et de leur environnement, en leur proposant une formation professionnelle pour les aider à éviter le chômage ou le recrutement dans des groupes organisés
- ✓ le travail avec les institutions et les ministères de la Santé et de l'Éducation et leurs équivalents dans les municipalités et les autorités locales qui aident les communautés à combler le fossé générationnel.

Les investissements du NSD ont permis d'augmenter le nombre de bénévoles formés et d'élargir les services des filiales. La CRH a pu utiliser ces succès pour obtenir un meilleur accès et une meilleure acceptation dans certaines des communautés les plus touchées par la violence. Les investissements de NSD comprenaient :



- ✓ l'élargissement de la couverture bénévole pour travailler avec les groupes expulsés de leurs terres et/ou rapatriés après avoir migré
- ✓ le développement des compétences de coordination pour former des tables rondes et des alliances avec différentes organisations
- ✓ l'utilisation des compétences de négociation et de plaidoyer pour travailler avec les communautés afin qu'elles soient plus accueillantes envers les rapatriés, qui ont souvent peur de faire face à une réaction négative à leur retour
- ✓ l'établissement des lieux de service où seule la CRH (et même pas la police) peut contacter la communauté locale et/ou les dirigeants des groupes organisés et expliquer les intentions de la CRH afin de :
 - ✓ donner des opportunités aux jeunes
 - ✓ améliorer les infrastructures de la communauté
 - ✓ respecter la gouvernance et les réglementations des groupes locaux (par exemple, laisser les voitures et marcher dans les communautés)
 - ✓ veiller à ce que les activités et les services de la CRH soient, et soient perçus comme étant, strictement apolitiques.

7. Renforcer « l'intégrité »

Conformément à ses statuts révisés de 2015, la CRH a réalisé des investissements de NSD qui ont contribué à mobiliser une nouvelle génération de bénévoles capables d'assumer le rôle de gouverneurs du conseil d'administration. Pour démontrer qu'ils peuvent mettre en œuvre les Principes fondamentaux, les bénévoles doivent servir au moins deux ans en tant que bénévoles humanitaires actifs avant de pouvoir devenir membres de la CRH et ainsi se présenter à des postes électifs.

Afin de consolider davantage son positionnement en tant qu'organisation nationale et locale de confiance, transparente et responsable, la CRH a révisé toutes ses politiques internes et ses politiques opérationnelles standard (SoP), l'aidant ainsi à étendre ses partenariats nationaux et internationaux. Dans certains cas, cela inclut la réception de financements directs de gouvernements étrangers.

8. Renforcer la coopération et la coordination du Mouvement – développer la complémentarité et l'impact collectif

Un tournant s'est produit en 2014/15 lorsque, face à un nombre écrasant de partenariats, la CRH a suspendu plusieurs initiatives, a mieux articulé son parcours vers l'avenir dans son nouveau plan stratégique et a géré des partenariats renouvelés autour de cet agenda.

« Les processus de transformation prennent entre 10 et 15 ans et reposent sur une succession stable de dirigeants respectueux des principes. La CRH a adopté une approche de leadership partagé et d'impact collectif. Ses plans stratégiques ont permis de relever les défis, d'identifier et de réaliser des objectifs clairs. « Elle a fait preuve d'une compréhension profonde du cheminement vers la croissance, à la fois en tant que contributeur aux autres, ainsi que d'une capacité à comprendre les meilleures pratiques et à apprendre de ses expériences. »

Société nationale partenaire



Contrôles de santé pour les familles lors d'une foire de la santé à Nueva Capital, Tegucigalpa, 2022.



50e anniversaire du sauvetage, 2016



Cruz Roja
Hondureña

9. Conclusions – enseignements tirés des stratégies de NSD pour adapter la pertinence et les capacités organisationnelles dans des contextes complexes, fragiles et touchés par la violence

Les stratégies et investissements de NSD prioritaires de la CRH ont donné lieu à un certain nombre de résultats très positifs. Ces facteurs lui ont permis d'être dans une position unique pour répondre aux besoins des individus et des communautés touchées par la violence et d'autres crises. En raison de ses investissements profonds et structurels dans le domaine du développement social, les caractéristiques qui distinguent la CRH des autres organisations de la société civile et gouvernementales comprennent :

- le fait de rester positionnée comme totalement neutre et libre de toute association politique ou religieuse, en vérifiant toujours de manière indépendante les listes de bénéficiaires reçues des municipalités lors des catastrophes et en rejetant les noms ayant des liens politiques
- une succession de dirigeants stable, aboutissant à un mélange stratégique de dirigeants expérimentés et nouveaux, et à une transformation basée sur les leçons apprises
- la force de ses rôles auxiliaires et de ses relations avec le système national de protection civile, conduisant à des rôles de premiers intervenants améliorés et à la confiance des gouvernements nationaux et locaux
- l'utilisation d'un langage neutre, impartial et sans jugement – comme « groupes armés » ou « organisés » au lieu de « gangs » – pour gagner en crédibilité, en acceptation et en accès
- la mise en œuvre d'un nouveau système de recrutement et de gestion des bénévoles, avec une formation personnalisée des bénévoles sur l'identification et la gestion des risques dans les contextes touchés par la violence
- la construction d'« espaces sûrs » dans les communautés, accompagnée de programmes d'éducation communautaire et de prévention et d'atténuation de la violence
- des actions de soutien aux populations migrantes, déplacées et réfugiées fuyant la violence et l'insécurité, conduisant à davantage de travail pour promouvoir la non-violence, l'inclusion sociale et la paix
- la prévention de la violence par des investissements envers les jeunes en tant qu'agents de changement de comportement
- le positionnement stratégique des bénévoles et des ressources locales, comme les cliniques de santé, dans les communautés difficiles d'accès pour offrir des possibilités d'engagement communautaire, de diffusion d'informations, de consultation et de responsabilisation
- la localisation, conformément aux engagements du « Grand Bargain », qui a permis de construire une action humanitaire plus forte, fondée sur des principes et menée localement, grâce à des investissements soutenus dans des filiales sensibles au genre et à la diversité et envers des bénévoles communautaires
- une structure repensée et adaptée à une mission en évolution, obtenue grâce aux investissements du NSD dans les infrastructures régionales et locales qui ont renforcé la prévisibilité et l'acceptation humanitaires
- une approche affirmée de la coopération et de la coordination du Mouvement dans laquelle la CRH a assumé sa responsabilité d'améliorer les normes de l'organisation en matière de responsabilité, d'administration et de mécanismes juridiques pour transférer les ressources, les capacités et les responsabilités à la Société nationale.



Bénévoles du Conseil de Jesús de Otoro, Intibucá en collecte de fonds, 2022



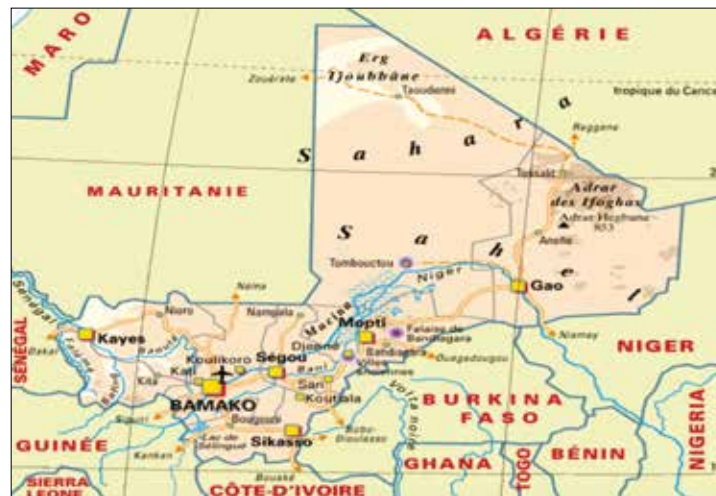
Programme de don de sang, 2022



CROIX-ROUGE MALIENNE (CRM) OU MALI RED CROSS SOCIETY INTÉGRITÉ DANS NOS ACTIONS

Investissements à long terme dans le développement de la Société nationale qui ont renforcé le positionnement, la durabilité et l'impact de la Croix-Rouge du Mali dans un contexte fragile, complexe, de conflit prolongé et de violence

1. Introduction



« Depuis la crise sociopolitique de 2012, malgré les énormes efforts déployés, les conditions de vie des populations en général, et celles des localités affectées par les conflits/crises, restent encore précaires. Parmi les conséquences de cette crise, nous pouvons citer : les déplacements massifs de populations, l'insécurité alimentaire, l'insuffisance ou le manque d'eau potable, la persistance de maladies endémiques, l'émergence de nouvelles maladies, etc. Afin d'avoir une réponse plus adaptée aux multiples besoins des populations dans ce contexte de crise humanitaire complexe, il sera nécessaire d'œuvrer à une meilleure coordination entre les différents acteurs en matière d'actions d'urgence, de relèvement et de développement. »

Mme Assitan Coulibaly, présidente de la Croix-Rouge malienne

La sécheresse prolongée, l'insécurité alimentaire, les violences intercommunautaires, l'insécurité multiforme, les inondations, la faible couverture sanitaire et le manque d'accès à l'eau potable et à l'assainissement ont fait de la République du Mali l'un des pays les plus à risque au monde. Il s'est classé 11ème sur 191 pays à l'Inform Risk Index (Indice de risque d'informations) en 2022.⁴³

Le Mali est un pays enclavé et plus de la moitié de sa superficie est désertique. Environ 84 % de ses 21,5 millions d'habitants vivent en zones rurales, et plus de 48 % de la population est âgée de moins de 15 ans.

Depuis 2012, le Mali est confronté à une crise sécuritaire qui a aggravé la situation humanitaire du pays. Les attaques armées persistantes, les enlèvements et les vols de véhicules constituent une menace pour les bénévoles et le personnel humanitaires travaillant dans les territoires contrôlés par des acteurs armés non étatiques. Au milieu du conflit dans le nord et des violences intercommunautaires, la Croix-Rouge malienne (CRM) a travaillé sans relâche, grâce à un nombre croissant d'employés et de bénévoles, pour rester pertinente, neutre, impartiale et indépendante.

Les investissements constants de la CRM au sein du NSD ont renforcé sa neutralité, son impartialité et son indépendance, ainsi que ses services, contribuant ainsi à favoriser l'acceptation et l'accès de la communauté fondés sur la présence communautaire à long terme, la fiabilité et la responsabilité de l'organisation.

« La Croix-Rouge malienne est une organisation à vocation communautaire. Nous sommes dans les communautés. Nous ne sommes pas une organisation basée à Bamako et qui interviendra à Kidal. Nous sommes présents dans les villages grâce à nos bénévoles et à nos adhérents. C'est ce qui nous définit et facilite également notre accès aux populations. Nous sommes nous-mêmes les populations. Nous sommes des bénévoles de ces communautés. Donc, lorsque nous intervenons, nous n'avons pas de grandes difficultés à accéder à ces communautés. »

Nouhoum Maiga, secrétaire général, CRM

Pour s'adapter et survivre au milieu des pressions extrêmes liées aux conflits, la CRM s'est concentrée sur les investissements de NSD qui ont renforcé sa **proximité, sa visibilité, son héritage, sa réputation et son intégrité.**

2. Contexte humanitaire

Les événements climatiques extrêmes – pluies torrentielles, montée des eaux de surface et tempêtes – sont de plus en plus fréquents au Mali. Les rivières se sont asséchées, les populations se sont déplacées et les maladies, notamment le paludisme, sont devenues plus répandues.

En 2012, une rébellion dans le nord et un coup d'État militaire ont plongé le Mali dans des troubles politiques et institutionnels sans précédent, alimentant l'instabilité. Des mouvements indépendantistes et des groupes armés non étatiques se sont affrontés, notamment dans la région des trois frontières entre le Mali, le Niger et le Burkina Faso, exacerbant les niveaux déjà alarmants d'insécurité alimentaire dans certaines zones. Le Mali est aujourd'hui en proie à une criminalité exacerbée par la prolifération des armes légères et de petit calibre et par la présence de groupes armés extrêmement violents et de conflits communautaires. Les contraintes d'accès humanitaire dans un environnement d'urgence complexe ont parfois conduit à un manque total d'infrastructures et de services sociaux de base.

Plus de 400 000 personnes sont déplacées à l'intérieur du Mali, soit une augmentation de 30 % par rapport à 2021. Depuis 2018, une nouvelle vague de violence déferle sur le pays, alimentée par la résurgence des conflits intercommunautaires et la recrudescence des attaques des groupes armés. Cette recrudescence des violences s'est étendue au centre du Mali, forçant des milliers de personnes supplémentaires à fuir leurs foyers. Le Plan de réponse humanitaire des Nations Unies estime qu'en 2024, 7,1 millions de personnes au Mali auront besoin d'une aide humanitaire (dont 23 % de femmes et 54 % d'enfants), et 1,3 million de personnes seront en situation d'insécurité alimentaire aiguë.

Les inégalités sont élevées au Mali, privant certains groupes de l'accès aux services. L'indice d'inégalité des sexes du pays est de 0,678, ce qui le classe au 157ème rang sur 160 pays dans le monde. Au Mali, 45 % des femmes de 15 à 49 ans ont subi des violences physiques ou sexuelles.

3. Renforcer la « proximité »

Les communautés ont un niveau de confiance élevé dans les services communautaires neutres, impartiaux et indépendants de la CRM, après des décennies de prestation de ces services à proximité des personnes les plus vulnérables. Dans ce contexte complexe et conflictuel, les programmes et services phares de la CRM en matière de santé, notamment en matière de santé maternelle et infantile, ont renforcé les capacités des bénévoles en matière de santé dans presque tous les districts. Ces programmes et services ont également soutenu le développement des infrastructures sociales et sanitaires. La CRM est devenue connue pour ses programmes phares de premiers secours dans tout le Mali. Elle forme des bénévoles secouristes à venir en aide aux victimes d'accidents, de traumatismes ou de catastrophes, et à orienter les cas graves vers des prestataires de santé plus spécialisés.

« Notre présence locale nous permet d'anticiper et de réagir plus rapidement que les autres. Nos procédures et manuels financiers sont clairs et améliorent l'efficacité et la responsabilité. Nous disposons de cinq entrepôts et même de liens et de protocoles d'accord avec les systèmes de stocks gouvernementaux pour éviter les doublons et compléter et remplacer leurs services lorsque cela est approprié et pertinent. Bien que nous ayons besoin de davantage de personnel formé, nos entrepôts régionaux disposent de stocks de matériel de premiers secours, d'articles non alimentaires et de matériel d'intervention que nous pouvons mobiliser à bref délai après notification par le Département des opérations.

Responsable du siège social national de la CRM



La Croix-Rouge malienne (CRM) a pris des mesures rapides pour réduire l'impact des inondations de septembre 2022. Les équipes d'intervention ont fourni une assistance immédiate, en se concentrant sur la protection des personnes et des biens. Des mesures d'évacuation ont été prises pour réaffecter les populations à risque vers des zones plus sûres.

Depuis 2012, la CRM est la seule organisation à établir des camps pour les réfugiés et les personnes déplacées à l'intérieur du pays (PDI) dans la partie la plus touchée par le conflit du nord. Les services de restauration des liens familiaux de la CRM l'ont rapprochée des communautés plus que toute autre organisation.



« En 2011 et 2012, de nombreux enfants sont arrivés dont les parents étaient restés au pays. Des réfugiés affluaient du Niger, de Mauritanie et du Burkina Faso. Nous avons mis en place une base de données pour répondre à leurs besoins de réunification. Nous avons recruté 150 bénévoles à l'échelle nationale. Notre programme complet a été financé par le ICRC. À partir de 2013, nous avons intensifié nos efforts en recrutant davantage de personnes pour soutenir les migrants qui avaient quitté leur pays et perdu contact avec leur famille. Nous sommes devenus membre de l'équipe régionale de mise en œuvre du programme de rétablissement des liens familiaux (RFL) en Afrique et de la stratégie régionale du programme RFL. De nombreuses autres organisations telles que l'ONU et les ONG se sont appuyées sur nos données et notre base de données. En 2016, nous nous sommes mis en lien avec la Central Research Database Agency (Agence centrale de données de recherche) et aidons chaque année environ 6 000 personnes à établir des liens avec des familles. Responsable du siège social national de la CRM

Au cours des 10 dernières années, la CRM a adapté sa structure organisationnelle et ses services pour être présente sur tout le territoire. Ses investissements de NSD lui ont permis de :



- ✓ effectuer des évaluations périodiques par l'intermédiaire de bénévoles et de membres du personnel en collaboration avec les dirigeants de la communauté et d'autres parties prenantes, en identifiant les besoins des communautés
- ✓ améliorer l'accès à la santé, conformément au programme de couverture sanitaire universelle et à l'engagement de « ne laisser personne de côté » en fournissant des services de santé ciblant les personnes dans des contextes complexes
- ✓ soutenir le développement des centres de santé
- ✓ renforcer le réseautage avec d'autres organisations communautaires
- ✓ fournir des services prévisibles et acceptables au niveau local aux communautés, en particulier aux femmes, aux migrants et aux personnes déplacées à l'intérieur du pays, couvrant la santé sexuelle et reproductive, le VIH et l'inégalité des genres
- ✓ mettre en place des systèmes de surveillance communautaire, d'alerte précoce et de promotion de la santé pour un changement de comportement positif et durable.

Pour remplir efficacement son rôle auxiliaire et compléter et remplacer les services humanitaires publics, la CRM a révisé ses structures pour avoir une représentation dans les 11 capitales régionales. En 2024, elle compte plus de 300 salariés et 8 000 bénévoles communautaires à travers le pays. Les investissements du NSD ont renforcé ces structures décentralisées, avec des comités régionaux opérationnels et un réseau de bénévoles qualifiés pour soutenir les communautés, y compris celles qui sont difficiles d'accès en raison du conflit et des contraintes logistiques.

Au Mali, les capacités d'évaluation de la vulnérabilité et des risques nécessitent une attention particulière. Dès 2014, en partenariat avec les Sociétés de la Croix-Rouge danoise et norvégienne, la CRM a développé des programmes de réduction des risques de catastrophe (RRC) et d'adaptation au changement climatique (ACC) au niveau communautaire. En 2015, avec le soutien de la Croix-Rouge belge, de la Croix-Rouge néerlandaise et de la Croix-Rouge danoise, elle a initié une approche de financement basé sur les prévisions précoces (FbF). Développée par le Centre climatique de la IFRC pour aider à intégrer le modèle d'alerte précoce et d'action précoce dans la gestion des catastrophes de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge, la CRM a intégré trois piliers essentiels du FbF dans ses approches de préparation aux catastrophes et aux risques : les prévisions, les actions et les mécanismes financiers. Pour accompagner cela, ses investissements de NSD comprenaient :



- la mise en place des équipes d'intervention en cas de catastrophe pour assurer la surveillance des chocs et des dangers au niveau communautaire
- la formation des bénévoles communautaires à la réduction des risques de catastrophe (évaluation rapide des besoins, assistance humanitaire, premiers secours, prise en charge psychosociale, etc.)
- le pré-positionnement de stocks d'urgence (articles non alimentaires, nourriture, espèces, etc.)
- l'approvisionnement de liquidités conditionnelles et/ou restreintes pour soutenir les ménages vulnérables.



Boucana, un homme de 63 ans vivant à Gao, dans le nord du Mali, une zone touchée par la sécheresse, la violence et l'instabilité, reçoit deux chèvres (un mâle et une femelle) de la CRM, dans le cadre d'un projet financé par l'USAID/OFDA pour renforcer la résilience communautaire. 2010



D'autres investissements du NSD ont été réalisés dans la numérisation pour améliorer les communications, décentraliser les structures de flotte et renforcer les rapports. En conséquence, le siège national et les succursales de la CRM ont amélioré leur façon de collaborer avec l'administration et les services techniques de l'État. Ses filiales régionales, locales et communautaires, les bénévoles des brigades d'urgence et les équipes nationales et communautaires d'intervention en cas de catastrophe (NDRT et CDRT) ont fourni des services neutres, impartiaux et indépendants, garantissant ainsi l'existence et l'acceptation continues de l'organisation.

En 2024, un accord tripartite entre la CRM, la Croix-Rouge danoise et le ICRC verra le lancement d'une initiative de développement de filiales dans des contextes de conflit, dans le cadre d'un protocole d'accord mondial plus large entre la Croix-Rouge danoise et le ICRC. Fort du succès des projets pilotes menés à Mopti et Gao, la CRM et ses partenaires envisagent désormais d'étendre l'initiative au reste des régions où des évaluations des capacités organisationnelles des agences (BOCA) ont été réalisées et des plans d'action élaborés.

D'autres investissements de NSD, par le biais de la participation de la CRM au partenariat programmatique pilote mondial entre la DG ECHO et la IFRC, ont conduit à un soutien coordonné supplémentaire aux approches de réduction des risques. Avec le soutien de la Croix-Rouge danoise (principale Société nationale de l'UE), de la Croix-Rouge espagnole et de la Croix-Rouge luxembourgeoise, les capacités de la CRM ont été renforcées dans les domaines suivants :



- communication sur les risques
- CRD
- préparation et réponse aux épidémies et aux pandémies
- assistance humanitaire et protection des personnes en déplacement
- engagement communautaire
- responsabilité.

Avec le soutien de la Croix-Rouge britannique, la CRM a amélioré sa capacité à gérer des programmes de transferts monétaires. Après deux années d'évaluation, de formation et de développement d'outils et de pratiques, la CRM est désormais « prête pour les liquidités », et les liquidités représentent 35 % de ses modalités de prestation de services.

Les investissements de la CRM dans le NSD lui ont donné un accès et une acceptation neutres, impartiaux et indépendants parmi les communautés de migrants, de déplacés internes et de réfugiés éloignés et très vulnérables. Cela a conduit à son tour à des services fondés sur des principes que peu d'autres organisations, voire aucune, ne pouvaient offrir, tels que :



- création de « points de service humanitaire » pour suivre les tendances
- accords de partenariat/collaboration avec des organisations qui travaillent avec les migrants
- formation de bénévoles aux soins psychosociaux et aux premiers secours pour les migrants et les rapatriés
- formation des bénévoles sur les services de protection et de rétablissement des liens familiaux pour les migrants
- diffusion des informations appropriées aux migrants sur les services disponibles
- proposition d'une assistance humanitaire (espèces, nourriture, kits d'abri, produits d'hygiène, frais de transport, etc.) aux migrants et aux personnes déplacées à l'intérieur du pays, soit dans les points de service humanitaires, soit par l'intermédiaire d'organisations de soutien aux migrants
- assistance médicale aux migrants dans les points de service humanitaires en partenariat avec les centres de santé
- développement des programmes de réintégration pour les migrants de retour à travers le renforcement des compétences en matière de subsistance.



4. Renforcer la « visibilité »

« S'il y a un souhait que j'aimerais formuler, c'est que dans chaque famille, dans chaque foyer, il y ait un bénévole de la Croix-Rouge. Qu'il y ait une personne formée aux premiers secours et que la Croix-Rouge malienne est capable de délivrer un service humanitaire partout où le besoin s'en fait sentir. Cela ne se fera qu'avec le soutien de la population. La CRM est une Société Nationale des Populations du Mali. Que ces populations cherchent donc à connaître leur société, et à la soutenir par des ressources humaines mais aussi financières et techniques. C'est notre souhait, afin que la Société Nationale soit en mesure de répondre à sa mission d'auxiliaire de service public. »

Nouhoum Maiga, secrétaire général, CRM

La CRM a réalisé des investissements de NSD constants et de longue date pour renforcer et diversifier les capacités de sa base nationale de bénévoles et de jeunes locaux respectueux des principes. En 2007, le développement du bénévolat a reçu une attention accrue avec la création d'un Département pour les bénévoles et la jeunesse. Le nouveau département a proposé des séances d'orientation actualisées, soulignant le positionnement neutre, impartial et indépendant de la CRM. Les nouveaux bénévoles ont reçu une carte d'identité, une formation technique dans les compétences pertinentes et de petites dépenses pour les aider à mener à bien leur travail. Ils ont également bénéficié d'un soutien psychosocial : « Lorsqu'ils revenaient d'endroits dangereux, nous les prenions en charge », explique un responsable d'une filiale de la CRM.

Les investissements de la CRM dans le développement du bénévolat au sein du NSD ont entraîné une augmentation du nombre de bénévoles entre 2006 et 2009, passant de 150 à plus de 3 000. Aujourd'hui, son réseau élargi de 8 998 bénévoles, hommes et femmes, joue divers rôles, soutenus par ses 310 employés répartis dans tout le pays. Malgré les dangers liés au travail dans les zones de conflit, les bénévoles restent fiables dans chaque village et jouent un rôle essentiel dans la collecte de données locales. Les chefs de village entretiennent de bonnes relations avec les bénévoles et leur offrent leur soutien.

Les investissements à long terme de la CRM dans les programmes destinés aux jeunes comprenaient :



- ✓ le renforcement de l'éducation humanitaire axée sur les jeunes
- ✓ la promotion des jeunes comme agents de changement de comportement (YABC) à travers le pays
- ✓ la création de coordinateurs de jeunesse nationaux et de filiales
- ✓ le développement de nouveaux partenariats stratégiques pour l'éducation humanitaire en collaboration avec les autorités éducatives.

En 2022, suite à un changement de ses statuts, la CRM a accueilli un représentant des jeunes élu au niveau national au sein du Conseil d'administration national et de tous ses conseils de sections. Une « session jeunesse » a été organisée lors de l'Assemblée générale de la CRM, qui a conduit à la formation d'un Comité jeunesse et à l'élection par les délégués de la jeunesse de tout le pays de leur propre président et vice-président.

En 2023, l'élaboration de la politique jeunesse de la CRM a consisté à travailler sur un ensemble unifié de plans d'action jeunesse dans toutes les régions. L'objectif était de former des jeunes leaders dans leurs propres communautés. En février 2024, la CRM a créé un département Jeunesse distinct au sein de son siège. L'un des objectifs de la CRM est de mettre en place des programmes pour les jeunes dans les écoles et les universités, incluant des sujets tels que la sécurité dans les situations dangereuses, les premiers secours, la réduction des risques et l'aide salvatrice.

La CRM a toujours réalisé des investissements de NSD pour renforcer la sécurité et la sûreté de son personnel et de ses bénévoles.



Une activité d'assistance psychosociale de groupe réalisée par la CRM à Kidal en 2022



« Au cours de notre formation aux premiers secours, nous avons également appris les principes fondamentaux et la manière dont nous ne faisons pas de distinction entre les personnes en raison de leur origine ethnique, de leur affiliation politique ou de leur religion. Mon premier patient avait subi une blessure traumatique à la jambe après un accident de la circulation. Je lui ai sauvé la vie. Un autre patient était arrivé au Mali en tant que réfugié, mais il ne s'était pas remis de l'opération. J'ai dû arrêter le flux sanguin avant l'arrivée des équipes d'urgence et nous lui avons également sauvé la vie. Je vis dans une zone suburbaine avec des infrastructures très dangereuses. Un jour, un poteau électrique a pris feu. Les gens étaient traumatisés et j'ai dû apporter un soutien psychologique aux personnes du voisinage. »

Bénévole secouriste communautaire de la CRM

Pour soutenir les bénévoles dans les zones de plus en plus violentes et dangereuses, la CRM travaille avec le ICRC depuis 2016 sur une approche d'accès plus sûr (SAF). En 2017, la CRM a achevé sa première évaluation SAF, qui a donné lieu à un plan d'action visant à intégrer les activités/perspectives SAF dans tous les programmes et projets. La CRM a organisé des formations en SAF, mais moins de séances que prévu en raison du manque de financement du ICRC. En 2017, une révision du Plan d'action a donné la priorité à trois éléments devant faire l'objet d'une mise en œuvre intensive :



- développement du volontariat, y compris la création de points focaux spécifiques
- gestion de la sécurité, y compris la nécessité d'un responsable national de la sécurité
- développement des communications, avec le soutien de la Croix-Rouge finlandaise.

« La CRM a adopté le SAF comme un exercice de repositionnement. Le SAF était au centre de tous les sujets. Les sections du Nord qui menaient des activités conjointes avec le ICRC ont manifesté un vif intérêt. Le SAF a été bien intégré dans les SOP et les programmes. Récemment, la CRM a organisé une formation de sensibilisation aux risques liés aux mines avec une session SAF intégrée. En 2024, nous espérons revoir et recontextualiser la prochaine phase de notre relation. »

ICRC

En 2021, la CRM a recruté un coordinateur sécurité au niveau national, appuyé par des points focaux sécurité dans toutes les régions. Cependant, bien que la formation et les plans d'action des SAF aient été encouragés dans les sections, le ICRC ou d'autres partenaires ne disposaient souvent pas du budget nécessaire pour les mettre en œuvre. Les filiales continuent également de se plaindre du manque d'investissement dans les infrastructures, ce qui met en danger leur sécurité. Sans radios, systèmes de suivi GPS ou formation avancée des points focaux de sécurité, il y a peu de chances de mettre en œuvre des procédures plus sûres. Néanmoins, les résultats des investissements de NSD à ce jour ont clairement conduit à un positionnement plus sûr :

« En 2018, il y a eu un incendie dans un camp de déplacés. Les bénévoles de la CRM sont intervenus mais le groupe armé local les a arrêtés. Malgré leur visibilité, les bénévoles ont été interrogés. Ils ont expliqué les principes fondamentaux, l'histoire du Mouvement et les services à fournir. Ils ont reçu l'autorisation de poursuivre leur enquête. À leur retour au centre régional, il y a eu un retard dans la réponse après l'enquête. Le groupe armé a contacté le siège de la CRM et a demandé pourquoi ils ne distribuaient pas, confirmant qu'ils garantiraient leur sécurité. Après avoir été invités à revenir, les bénévoles sont repartis et tout le monde était content, y compris le groupe armé, car ceux qui avaient le plus besoin de services ont été aidés.

Bénévole de la CRM

Bien qu'elle inscrive ses bénévoles au régime mondial d'assurance des bénévoles de la IFRC, la CRM a également créé un « fonds social ». Les partenaires contribuent au fonds pour soutenir les familles des bénévoles blessés dans des accidents de la route ou malades. Ce service assure le transport médical en cas de besoin et le ICRC s'occupe de toute la logistique. La CRM est l'une des premières Sociétés nationales africaines à mettre en place une assurance pour ses bénévoles par le biais du Régime mondial d'assurance des bénévoles de la IFRC. Face aux risques croissants liés aux conflits, la CRM a souscrit une police d'assurance complémentaire locale pour compléter celle de la IFRC.

Pendant des années, la CRM a donné la priorité aux investissements du NSD qui augmenteraient sa visibilité et la confiance du public grâce à la communication et au plaidoyer public.



« Nous menons des actions de promotion et de diffusion des Principes et Valeurs de la Croix-Rouge. Notre rôle est de faire en sorte que ces principes soient connus des communautés en général mais aussi, dans le cadre de conflits, des belligérants, afin qu'il y ait un meilleur accès de la Croix-Rouge aux communautés et aux belligérants. Il y a un principe très cher à la Croix-Rouge, celui de la neutralité, qui signifie que la Croix-Rouge ne fait pas de différence entre un groupe armé et une force armée nationale. Notre différence réside uniquement dans les besoins et la situation difficile dans laquelle se trouvent les individus. Notre rôle est celui de l'humain, pas son idéologie. Notre action n'est pas conditionnée par une idéologie mais par les besoins de l'être humain. »

Nouhoum Maiga, secrétaire général, CRM

Grâce à des initiatives conjointes avec le ICRC, la CRM a réalisé des investissements de NSD innovants pour accroître la compréhension de ses Principes fondamentaux, des mandats du Mouvement et du droit international humanitaire (DIH) dans le contexte de violence et de conflit dans de nombreuses régions du pays. Parmi les exemples figurent :



- en 2006, co-organisation avec le ICRC d'une formation sur le DIH pour un certain nombre de journalistes maliens influents
- en 2018, dans le cadre d'un programme de « Renforcement des capacités de réponse aux urgences en Afrique », organisation d'une formation de trois jours en diplomatie humanitaire (DH) à destination des dirigeants, des managers et du personnel pour permettre aux antennes de planifier des activités de DH sur l'ensemble du territoire. Le vice-président de la Croix-Rouge danoise a été soutenu en tant que formateur conjoint
- à partir de 2023, sa Direction de la Communication développe la communication digitale et sur les réseaux sociaux. En conséquence, le nombre de ses abonnés sur Facebook est passé à 22 000 et celui de ses abonnés sur Twitter à plus de 19 000, et des accords pour partager et communiquer son travail neutre, impartial et indépendant ont été conclus avec plus de 30 journalistes à la télévision et à la radio.

5. Renforcer « l'héritage »

Initialement reconnue comme organisation de secours d'urgence, la CRM a été fondée comme organisation humanitaire à but non lucratif le 20 août 1965, dans le cadre des Conventions de Genève d'août 1949 et suite à l'Ordonnance présidentielle 59 du 28 mars 1959. C'est un auxiliaire des pouvoirs publics et agit indépendamment d'eux, avec un statut auxiliaire et des rôles définis par le gouvernement de la République du Mali par décret n° 123 du 13 septembre 1965. Son Plan stratégique 2021-2025 est aligné sur le Plan de développement économique et social du gouvernement. La CRM reste bien positionnée. Elle ne reçoit pas de fonds de l'État, bien que des tentatives récentes aient été faites pour accéder aux fonds des pouvoirs publics. Toutefois, les partenaires du Mouvement s'inquiètent des risques institutionnels que représenterait pour la SN en général des liens plus étroits avec les autorités de l'État. Ces préoccupations sont plus prononcées chez les partenaires travaillant dans des contextes touchés par des conflits.

Le positionnement de la CRM en tant qu'acteur humanitaire local et national fondé sur des principes et basé sur la communauté s'est solidifié depuis une sécheresse chronique, avec cinq phases aiguës, entre 1980 et 2010. L'un de ses services distinctifs, neutres, impartiaux et indépendants à long terme est géré par son « Institut de formation en santé sociale ». L'institut a été fondé en 2010, lorsque la CRM a reçu un financement de l'UE pour offrir aux diplômés du secondaire une formation de trois ans. Le responsable de l'institut a expliqué ce qu'on attend des diplômés de la formation. « Nous les encourageons à trouver un emploi dans les zones rurales et reculées pour contribuer à améliorer la santé des communautés marginalisées. » 80 % des étudiants sont des femmes et des bourses sont accordées à ceux qui n'ont pas les moyens. La CRM vise à accroître la disponibilité d'agents de santé de haute qualité en créant un établissement de formation similaire dans une région éloignée.

À partir de 2006/07, le soutien de NSD aux processus de renforcement organisationnel de la CRM s'est manifesté sous la forme d'un soutien technique de la Croix-Rouge danoise en matière de ressources humaines, de volontariat et de développement de la jeunesse. Cette mission a été complétée par le placement pendant quatre ans d'un délégué au développement organisationnel de la Croix-Rouge danoise basé à Dakar. L'accord entre la CRM, le ICRC, la IFRC et la Croix-Rouge danoise selon lequel la IFRC soutiendrait le NSD au niveau du siège de la CRM a conduit à la mise en place d'un nouveau délégué de NSD de la IFRC de 2013 à 2016. Dans le cadre d'une initiative complémentaire, la Croix-Rouge danoise a proposé un soutien au développement de ses filiales à partir de 2014.

Cette assistance s'appuie sur les conclusions du processus d'auto-évaluation de l'évaluation et de la certification des capacités organisationnelles (OCAC) de la IFRC en 2011. Afin d'évaluer plus en détail les capacités locales, régionales et des filiales, la CRM a également entrepris le processus BOCA de la IFRC en 2017, 2018, 2020 et 2022. Accompagné par un délégué de NSD de la IFRC pendant trois ans entre 2013 et 2016, la CRM a commencé à réorganiser ses structures et ses services pour être adaptée à la détérioration de la situation sécuritaire. Les investissements de NSD comprenaient :



- ✓ la réorganisation de son dispositif de premiers secours en 2016 pour répondre à l'offre et à la demande
- ✓ le renforcement des capacités de plaidoyer, en mettant l'accent sur les besoins de santé des groupes les plus exposés aux risques de conflit et de violence communautaire, tels que les personnes déplacées, les migrants et les personnes handicapées.
- ✓ l'établissement des mécanismes de collecte et de réponse aux commentaires de la communauté
- ✓ le renforcement des systèmes pour fournir une assistance intégrée et réactive en matière d'eau, d'hygiène et d'assainissement dans les situations d'urgence.

En 2019, la CRM a entrepris le processus de préparation à une réponse efficace (PER) de la IFRC pour évaluer, mesurer et analyser les points forts et les lacunes de ses mécanismes de préparation et de réponse, et pour réaliser des investissements de NSD afin de les améliorer. Les résultats ont permis d'identifier un certain nombre d'investissements de NSD pour résoudre les faiblesses perçues, telles que :

- ✗ les mécanismes de réponse lents (collecte de données, traitement, mobilisation des ressources)
- ✗ l'absence d'une unité centrale pour harmoniser l'analyse des contextes et des risques de Safer Access
- ✗ la nécessité de renforcer les points focaux de sécurité au niveau régional, avec des équipements de sécurité suffisants

La direction de la Société nationale a reconnu que plusieurs aspects de son organisation étaient faibles et les a priorisés pour un soutien supplémentaire dans son Plan stratégique 2021-2025. En 2022, pour répondre à ces enjeux, la CRM a réalisé des investissements de NSD dans, entre autres, le recrutement de nouveaux collaborateurs, l'acquisition de nouveaux matériels et équipements de travail et le renforcement des compétences du personnel. Après avoir utilisé l'évaluation de maturité numérique de la IFRC, la CRM a également renforcé son système de gestion informatique, développé et diffusé de nouvelles politiques et renforcé la formation en matière de gouvernance. Ces investissements ont été complétés par une importante subvention du Fonds de renforcement des capacités de la IFRC pour renforcer les systèmes de gestion de l'intégrité interne de la CRM.



Distribution de nourriture à Mopti aux réfugiés ayant fui le conflit dans le nord du Mali en 2010.



6. Renforcer la « réputation »

Dans le domaine de la préparation et de la gestion des catastrophes, la CRM travaille en étroite collaboration avec le ministère de l'Action humanitaire et de la Gestion des catastrophes et est membre du Forum national de coordination de la gestion des catastrophes. Il est demandé d'aider le Ministère à remplir son mandat de gestion des situations d'urgence en :



- élaborant des plans nationaux de lutte contre les catastrophes pour prévenir et atténuer les conséquences des catastrophes
- fournissant des installations pour la formation technique et des programmes éducatifs pour sensibiliser le public
- établissant des systèmes d'alerte précoce et en augmentant l'état de préparation général du personnel du Ministère et du grand public
- fournissant des secours, des services de réhabilitation et de reconstruction après toute catastrophe.

Le ministère de la Santé reconnaît la CRM comme un acteur clé dans la mobilisation sociale et la gestion des urgences sanitaires. La CRM est invitée par les pouvoirs publics à :



- participer et soutenir les réunions des différents groupes ou plateformes impliqués dans la mobilisation sociale
- diffuser, promouvoir et évaluer les politiques et stratégies de santé publique auprès du grand public
- mettre en œuvre le Plan national de sécurité sanitaire et le Règlement sanitaire international
- définir et mettre en œuvre des programmes visant à éradiquer les maladies évitables par la vaccination et à réduire la mortalité maternelle, néonatale et infantile
- participer aux réunions de coordination sanitaire.

La CRM est fortement positionnée comme acteur dans plusieurs pôles, notamment ceux couvrant l'abri, la protection, la santé et la sécurité alimentaire. Son rôle auxiliaire fort et son positionnement ont vu la CRM invitée à collaborer avec des institutions telles que l'UNICEF, l'Association des fondations caritatives, l'Agence de coopération technique et de développement et la Banque mondiale depuis 2019.

Avec le soutien de ses partenaires du Mouvement, la CRM a veillé à ce que son personnel et ses bénévoles adoptent une approche inclusive de la programmation et à ce que la protection, le genre et l'inclusion soient intégrés dans tous ses programmes. Sa politique de genre et de diversité, adoptée en 2022, renforce encore ces engagements. Pour alléger les souffrances des migrants, elle a adopté une Stratégie migratoire 2021-2025, avec le soutien du réseau de la IFRC. Les résultats de ces investissements de NSD comprenaient :



- ✓ le développement et la mise en œuvre de davantage de programmes de protection
- ✓ les activités de sensibilisation incluant la protection, notamment dans les situations d'urgence
- ✓ le fait de plaider pour la promotion du droit international humanitaire
- ✓ la garantie d'inclusion sociale et l'accès équitable aux services dans les communautés, indépendamment du sexe, de l'âge et de l'origine ethnique
- ✓ la mise en œuvre lors des opérations d'urgence d'activités d'identification des bénéficiaires, dans le respect des Normes minimales de protection, de genre et d'inclusion de la IFRC.

7. Renforcer « l'intégrité »

La transformation organisationnelle de la CRM a inclus de nombreux investissements de NSD qui ont renforcé son intégrité. Elle a profité de la révision de ses statuts de 2022 pour adapter sa structure organisationnelle et ses approches d'intervention à l'évolution du contexte. Cela a permis de garantir qu'au milieu de la violence et des conflits, ses structures décentralisées et locales étaient perçues comme proches des communautés et présentes dans tout le pays.

La CRM a utilisé les investissements de NSD pour renforcer nombre de ses services internes afin de mieux se préparer à mener une action humanitaire rapide, pertinente, efficace et menée localement. Il s'agissait notamment de :



- ✓ intégrer une structure jeunesse dans la constitution
- ✓ introduire un code de conduite pour tous les membres
- ✓ renforcer les règles pour les élections internes
- ✓ améliorer l'équilibre entre les sexes depuis la base jusqu'au niveau national de gouvernance.

Elle a également organisé plus récemment un cours annuel d'initiation au Mouvement pour garantir des profils strictement neutres, impartiaux et indépendants dans sa gouvernance et ses membres. Ses investissements de NSD plus larges pour renforcer la transparence, la responsabilité et la confiance comprenaient :



- la migration du système comptable SAGE en 2017 vers un système capable de suivre et de consolider les informations financières d'un plus grand nombre de projets avec le soutien de la formation de la Croix-Rouge danoise sur la responsabilité, y compris dans l'utilisation efficace du manuel financier et du manuel de procédures mis à jour à tous les niveaux
- la réalisation des audits externes chaque année
- l'adoption d'une politique de lutte contre la fraude et la corruption en octobre 2022.

De ce fait, elle est considérée comme un partenaire de choix pour les agences des Nations Unies, notamment l'OMS, le PNUD, l'UNICEF, le PAM, la FAO, l'OCHA, l'UNFPA et l'OIM, tout en prenant des mesures pour rester positionnée de manière neutre, impartiale et indépendante.

8. Renforcer la coopération et la coordination du Mouvement – développer la complémentarité et l'impact collectif

La CRM dépend excessivement du financement des partenaires du Mouvement pour ses services et ses salaires. En conséquence, ses dirigeants nationaux souhaitent diversifier leur base de financement et accéder à d'autres sources de financement neutres, impartiales et indépendantes pour leurs services locaux. En février 2024, elle a organisé une collecte de fonds qui a permis de récolter 90 000 CHF (98 800 USD) pour venir en aide à 400 personnes déplacées à l'intérieur du pays près de Bamako.

« Nous voulons utiliser les Principes fondamentaux pour guider nos objectifs de mobilisation des ressources locales, nous voulons que le peuple malien soutienne ceux dont les vulnérabilités ne sont pas toujours visibles. Nos campagnes de collecte de fonds se sont donc concentrées sur les personnes extrêmement vulnérables dans les zones difficiles d'accès. Il peut s'agir par exemple de personnes déplacées à l'intérieur du pays, de femmes et d'enfants. Nous voulons encourager les Maliens à être socialement responsables et à considérer nos services neutres, impartiaux et indépendants comme des priorités à soutenir. »

Responsable du siège social national de la CRM



Un bénévole de la Croix-Rouge malienne prépare du riz pour la distribution d'aide alimentaire à Kayes, au Mali. Février 2012.



Après que la détérioration de la situation sécuritaire à partir de 2023 ait contraint plusieurs partenaires à se retirer, la CRM a accéléré sa stratégie pour renforcer sa durabilité locale et nationale. Les investissements de NSD comprenaient :



- ✓ l'implication dans le programme de durabilité financière de la Localisation Alliance, en partenariat avec la Croix-Rouge néerlandaise qui a déployé un conseiller en durabilité financière dans le pays
- ✓ une évaluation du développement financier soutenue par la Croix-Rouge norvégienne avec un plan d'action pour 2024-2026 visant à renforcer davantage les normes de gestion financière
- ✓ un partenariat tripartite avec la ICRC et la Croix-Rouge danoise pour le renforcement des capacités de la filiale régionale de Gao, dans le cadre d'un programme plus large de développement de filiales dans les territoires sensibles aux conflits.
- ✓ des subventions du Fonds de renforcement des capacités de la IFRC et des fonds de l'Alliance conjointe IFRC/ICRC pour l'investissement des Sociétés nationales (NSIA) pour renforcer le projet de premiers secours commerciaux de la CRM, lui permettant de lever des fonds auprès des institutions de facturation et de ceux qui peuvent payer pour la formation aux premiers secours
- ✓ la création d'une unité de mobilisation des ressources et d'une stratégie pour aider à mobiliser des ressources pour les coûts de base et de programme de la CRM.

La CRM s'est également engagée à gérer son programme de coopération et de coordination du Mouvement conformément au cadre de renforcement de la coordination et de la coopération du Mouvement (SMCC) et en harmonie avec l'accord récemment adopté sur la coordination du Mouvement pour un impact collectif (Séville 2.0). Les Sociétés nationales partenaires du pays ont co-signé l'Accord principal de coordination du Mouvement entre la Croix-Rouge malienne, le ICRC et le Secrétariat de la IFRC. Cet accord définit les rôles et responsabilités des partenaires du Mouvement, ainsi que le système de coordination opérant entre eux. L'accord est accompagné d'un Cadre de sécurité du Mouvement qui permet à toutes les composantes du Mouvement de signer et de respecter une approche collective de gestion de la sécurité dans le cadre d'un document d'orientation commun.

La Plateforme de coordination du Mouvement est une réunion de coordination stratégique qui a lieu tous les deux mois et à laquelle participent la CRM, la IFRC et le ICRC. Le Comité opérationnel, qui regroupe les Sociétés nationales partenaires, se réunit chaque mois et discute de sécurité, de sûreté et de programmation. En 2023, le processus de Plan national unifié de la IFRC a aidé la CRM à renforcer un processus de planification conjoint. Toutefois, plusieurs partenaires ressentent la nécessité de mécanismes de coordination encore plus forts avant que la CRM, ses composantes et ses partenaires du Mouvement parviennent à une synergie totale.

« En ce qui concerne Séville 2.0, il existe encore des contextes opérationnels dans lesquels les « rôles de co-organisateur » ne sont pas clairs. Dans des pays comme le Mali, où nous avons à la fois des zones sécurisées et des zones d'insécurité, le Mouvement ne peut pas avoir deux co-organiseurs avec la CRM. La manière dont les évaluations des besoins conjoints sont menées ne se traduit pas toujours par des budgets et des activités interopérables dans le cadre d'un plan du Mouvement. Une évaluation conjointe des besoins ne correspond pas toujours à la manière dont les budgets sont convenus. Cela doit être discuté plus avant si nous voulons être véritablement guidés par la Société nationale au centre de Séville 2.0. »

IFRC

En septembre 2023, afin d'harmoniser le soutien du Mouvement à ses objectifs de NSD, la CRM a élaboré un plan de NSD, qui comprenait la recherche d'une assistance coordonnée pour les neuf composantes prioritaires suivantes du renforcement organisationnel : leadership ; gouvernance ; développement des filiales ; développement financier ; mobilisation des ressources ; sécurité ; visibilité et communication ; suivi et évaluation ; et développement des ressources humaines.



Distribution de semences aux populations touchées par la sécheresse, l'insécurité alimentaire et la violence dans le nord du Mali pour les aider à rétablir leurs moyens de subsistance. 2010



9. Leçons apprises sur les stratégies de NSD pour adapter la pertinence et les capacités organisationnelles dans les contextes fragiles, complexes, de conflit prolongé et de violence

Les résultats des investissements stratégiques soutenus de la CRM dans le domaine du NSD au cours des dix dernières années ont donné lieu à :

- un leadership transformateur à tous les niveaux qui a investi dans l'intégrité et la transparence
- une présence locale renforcée par le biais de sections régionales, de bénévoles et de services neutres, impartiaux, indépendants et décentralisés, qui ont tous établi la confiance, l'acceptation et l'accès avec les communautés, ainsi qu'avec les institutions étatiques et les groupes armés non étatiques
- un équilibre entre un rôle auxiliaire indépendant et la nécessité d'accéder à des sources de financement diversifiées qui lui permettent de se positionner comme neutre, impartial et indépendant
- le maintien d'une gouvernance et d'une haute direction stables et fondées sur des principes
- des capacités techniques et des infrastructures solides, fondées sur des principes et pertinentes sous la forme d'entrepôts, de contrats logistiques et de « points de service humanitaire »
- faire du SAF le centre de ses activités
- utiliser le Partenariat programmatique ECHO pour charger les partenaires du Mouvement de jouer un rôle de soutien à travers des principes de leadership partagé
- participer activement au Plan national unifié facilité par la IFRC
- accroître le soutien aux populations migrantes, déplacées et réfugiées pour promouvoir la non-violence communautaire, l'inclusion sociale et la paix
- accroître le soutien, les structures et l'engagement axés sur les jeunes
- une localisation renforcée conformément aux engagements du « Grand Bargain », qui a permis de renforcer l'action humanitaire locale fondée sur des principes et menée par des bénévoles communautaires
- réorganiser sa structure pour l'adapter à sa mission en constante évolution
- renforcer la coopération et la coordination du Mouvement pour lui permettre d'assumer sa responsabilité d'améliorer les normes de l'organisation en matière de responsabilité, d'administration et de mobilisation des ressources locales.



URURKA BISHA CAS OU SOCIÉTÉ DU CROISSANT-ROUGE SOMALIEN

Apporter de l'aide partout de la même manière

Investissements à long terme dans le développement de la Société nationale qui ont renforcé le positionnement, la durabilité et l'impact de la Société du Croissant-Rouge somalien dans un environnement fragile, complexe, touché par des conflits prolongés et la violence

1. Introduction

Ururka Bisha Cas – ou le Croissant-Rouge somalien/SRCS – est la seule institution nationale en Somalie à avoir survécu à des décennies de guerre civile. Dans un environnement politique fracturé et sensible aux conflits, elle est restée une Société nationale pertinente, fondée sur des principes et unifiée – une réussite remarquable dans ce contexte.

Créée en avril 1963 et dotée de la personnalité juridique à la suite d'un décret présidentiel de 1965, elle a été reconnue par le ICRC en 1969. Elle est devenue membre de la IFRC la même année. Dans un espace humanitaire compétitif, souvent caractérisé par des allégeances politiques et des intérêts particuliers, la SRCS a maintenu des relations neutres, impartiales et indépendantes avec des organisations et des individus influents, notamment des chefs de clans et des chefs islamiques, des acteurs non étatiques, des groupes armés, des groupes de jeunes et des représentants d'entreprises et de gouvernements.



Carte des filiales et cliniques du Croissant-Rouge somalien

« Nous ne sommes pas motivés par la politique qui a fracturé notre société par des divisions. Nous nous sommes concentrés sur les capacités de notre Société nationale à mettre en œuvre les Principes fondamentaux. Nous avons été guidés par les besoins – nous avons toujours été aux côtés des communautés, à leur écoute et à l'écoute de leurs priorités, en nous concentrant sur les domaines où aucune autre organisation nationale ou internationale ne peut avoir accès. Nous nous sommes concentrés sur le volontarisme, car c'est de là que viennent l'accès, la sensibilisation, la diffusion et la durabilité. Dans les situations de conflit, même si certains problèmes sont les mêmes, les solutions sont différentes – se concentrant davantage sur les initiatives visant à sauver des vies.

Yusuf Hassan, président de la SRCS

La SRCS a réalisé une large gamme d'investissements stratégiques dans le domaine du NSD, qui ont permis de construire un vaste réseau national unifié de 19 filiales régionales et de 130 sous-filiales au niveau du district. Pour s'adapter et survivre, la SRCS s'est concentrée sur les investissements de NSD qui ont renforcé sa **proximité, sa visibilité, son héritage, sa réputation et son intégrité**. Cette étude de cas décrit les nombreux investissements de NSD personnalisés réalisés par la SRCS et ses partenaires. Ces changements ont été rendus nécessaires par des tournants clés dans l'environnement externe de l'organisation et par la nécessité d'être perçue par toutes les parties prenantes externes comme une organisation humanitaire nationale unifiée, fiable, fondée sur des principes, transparente et responsable.

2. Contexte humanitaire

L'effondrement du gouvernement central somalien en 1991 a déclenché un conflit dévastateur qui a coûté de nombreuses vies et déchiré le tissu social et économique du pays. Les conflits armés et l'instabilité politique continuant de perturber l'économie, de provoquer des déplacements massifs et des pénuries alimentaires, tout en rendant l'accès humanitaire très difficile. Les inondations, la sécheresse, la dégradation de l'environnement, les infestations de parasites et les épidémies – tous alimentés par le changement climatique – ont également des conséquences dévastatrices sur la population et l'économie somaliennes. Des cyclones tropicaux fréquents frappent certaines régions du pays, dévastant le bétail, les récoltes, les habitations et les infrastructures, et déplaçant un grand nombre de personnes. Les inondations soudaines et les crues fluviales provoquées par de fortes pluies à travers le pays forcent également régulièrement les gens à quitter leur domicile.

Environ 5,6 millions de personnes – près de la moitié des 12,3 millions d'habitants de la Somalie – souffrent d'insécurité alimentaire et 2,8 millions de personnes ne peuvent pas satisfaire leurs besoins alimentaires quotidiens. Il est rapporté qu'environ 840 000 enfants de moins de cinq ans sont susceptibles de souffrir de malnutrition aiguë, dont près de 143 000 enfants susceptibles de souffrir de malnutrition sévère.⁴⁴



3. Renforcer la « proximité »

L'accès et l'acceptation de la SRCS parmi les communautés, les institutions gouvernementales et les acteurs armés non étatiques reposent sur sa présence locale permanente et ses services dans des zones auxquelles aucune autre organisation n'a accès.

« Nos bénévoles aident les gens à se rendre à différents endroits – pour obtenir des conseils de santé dans notre hôpital ou nos cliniques. Lorsque nous expliquons les services de la SRCS aux communautés et que ces lieux et services sont gratuits, ils répondent que « d'autres cliniques vont et viennent, mais que la SRCS reste et nous donne des endroits pour des accouchements sûrs, des conseils nutritionnels et pour traiter les problèmes de fistule. Nous n'importons pas de personnel ni de bénévoles d'autres endroits – ils sont locaux et donnent à la communauté un sentiment d'appartenance. »

Abdulkadir Ibrahim 'Afi', directeur des communications et du développement organisationnel de la SRCS

Ses investissements de NSD au cours de la dernière décennie ont donné lieu à un ensemble de services communautaires de base neutres, impartiaux et indépendants. Ceux-ci comprennent :



- des cliniques de santé primaires – permanentes et mobiles
- des bénévoles formés à la prévention et à la réponse aux épidémies
- un trio de centres de réadaptation pour handicapés physiques et blessés de guerre
- un hôpital de référence chirurgicale
- des services de premiers secours, y compris dans les régions touchées par les conflits
- la gestion des catastrophes et soutien au renforcement de la résilience – y compris pour les moyens de subsistance
- un service de rétablissement des liens familiaux pour les personnes séparées par un conflit ou une catastrophe
- des capacités de communication qui permettent d'atteindre des individus et des organisations influents, tels que les autorités publiques, les groupes religieux, les autorités gouvernementales, les chefs de clan et les groupes armés non étatiques.

« La SRCS vient de la communauté elle-même et travaille avec la communauté. Tant que vous faites partie de la communauté et qu'elle est connectée et fait partie du processus, nous pouvons travailler de manière neutre, impartiale et indépendante. Nous ne faisons aucune discrimination à l'encontre de quiconque en termes de croyances ou de politiques. Nous fournissons des services partout où il y a des besoins, même dans les zones touchées par le conflit. Nous poursuivons et nous étendons encore davantage notre action en maintenant un dialogue constant avec les dirigeants et les anciens de la communauté pour atteindre davantage de personnes que d'autres ne peuvent pas atteindre. »

Directeur du centre de réadaptation de la SRCS

Ses stratégies de connexion avec les communautés ont aidé la SRCS à étendre ses services humanitaires et lui ont valu la rare distinction d'être la seule organisation à laquelle font confiance toutes les parties à de multiples conflits à travers le pays.

« L'un de nos hôpitaux de la SRCS a été pris à plusieurs reprises par des groupes armés opposés, mais il n'a jamais été pillé. Chaque partie au conflit s'est contentée de changer les drapeaux et les uniformes des agents de sécurité, et parfois même d'apporter du carburant pour permettre aux services hospitaliers de continuer à servir la population. Nous n'avons eu aucun incident ciblé contre la SRCS en raison de nos investissements dans la diffusion. Nous avons donné aux communautés des ressources tangibles qu'elles peuvent toucher. »

Coordonnateur de la filiale

Dans un État aussi fracturé et divisé, la SRCS a maintenu son statut unitaire en établissant deux bureaux de coordination pour compléter son réseau de filiales dans les territoires détenus par différentes autorités. En 2015, la SRCS a nommé un nouveau président pour un mandat initial de quatre ans, qui a ensuite été prolongé d'un nouveau mandat. Il a initié un processus de changement interne participatif pour professionnaliser davantage la Société nationale et renforcer l'engagement et la motivation de toutes les parties prenantes internes et externes concernées. Les deux directeurs exécutifs de chaque bureau de coordination sont rattachés au président de la SRCS et sont assistés de deux directeurs exécutifs adjoints. Un directeur exécutif adjoint supervise les succursales, les opérations et le NSD ; et l'autre supervise le programme phare de santé intégrée de la SRCS.

Pour rester pertinente dans les zones touchées par les conflits, la SRCS a personnalisé et adapté les outils d'évaluation de la vulnérabilité et des risques à l'échelle du Mouvement. Sa stratégie de localisation consistait à soutenir un réseau de filiales et de sous-filiales émergentes afin de garantir une proximité à long terme avec des communautés très vulnérables et éloignées, vivant souvent dans des territoires gouvernés par des acteurs armés non étatiques indépendants et des groupes tribaux et claniques.

« Lorsque nous effectuons des évaluations de trésorerie au milieu de zones où des clans sont engagés dans un conflit, nous nous assurons que les bénévoles de la SRCS qui visitent les zones respectives proviennent uniquement de ce clan. Dans une ville divisée entre deux clans en guerre, nous avons envoyé deux groupes distincts de bénévoles de chaque côté de ce clan respectif pour tenir des réunions, collecter des données et éviter les tensions. »

Directeur principal de la SRCS

Les investissements du NSD ont aidé la SRCS à garantir la sensibilité au genre dans un contexte culturel difficile en recrutant spécifiquement des femmes et des hommes. Ces investissements ont également permis à la SRCS de faciliter la formation à la réadaptation entre femmes pour les personnes qui ont été amputées de membres, paralysées en raison de balles ou de bombardements, ou qui ont subi des lésions nerveuses après avoir accouché. Les évaluations de vulnérabilité réalisées par des bénévoles dans les zones touchées par le conflit ont permis de s'assurer que ces femmes étaient orientées vers un soutien.

« La SRCS est la seule organisation nationale qui travaille sur l'ensemble des territoires divisés, avec pour objectif de « porter assistance partout de la même manière ». La santé est à la base de « l'unité » de l'organisation car elle s'attaque aux mêmes problèmes de santé partout, alors que la gestion des catastrophes s'intéresse aux personnes les plus vulnérables et les plus touchées. En renforçant ses capacités communautaires locales, la SRCS s'est donnée les moyens de se tenir au courant des besoins et des risques de la communauté. »

Société nationale partenaire

Pour contrer l'exposition potentielle aux risques de réputation, et en réponse à ses évaluations du Cadre d'accès plus sûr (SAF) visant à renforcer ses capacités d'évaluation des risques opérationnels et de la sécurité, la SRCS a priorisé les investissements du NSD pour rester positionnée comme une agence humanitaire locale neutre, impartiale et indépendante dans toute la Somalie. Entre 2019 et 2023, elle a donné la priorité aux investissements en matière de transparence et de responsabilité visant à minimiser les risques organisationnels. Il s'agissait notamment de nouvelles politiques, stratégies, lignes directrices et manuels en matière de santé, de développement social, de communication, d'approvisionnement, de finances, de ressources humaines, de résilience communautaire, de premiers secours et de soins préhospitaliers, d'audit interne et de mobilisation des ressources.

« Grâce à ses investissements dans le NSD et à ses nouvelles capacités dans l'ensemble de ses programmes, la SRCS a démontré une capacité remarquable à gérer des niveaux de financement considérablement accrus. « D'une moyenne de 500 000 dollars il y a trois ans, elle atteint aujourd'hui en moyenne environ 10 millions de dollars par an, y compris ses opérations de secours d'urgence, ce qui augmente considérablement le nombre de personnes aidées. »

IFRC

Afin de renforcer sa proximité et sa responsabilité envers les communautés, la SRCS a initié des investissements de NSD dans le développement de sous-filiales pour répondre à des besoins spécifiques à long terme dans des zones sélectionnées. Les critères de développement des sous-filiales comprenaient la proximité des communautés éloignées et la volonté des autorités et des communautés locales de donner des terrains et/ou des bâtiments à la SRCS en reconnaissance de son profil neutre et impartial.

« Nous avons élargi le réseau que nous avons dans chaque communauté. Dans chaque région, nous avons stratégiquement établi une filiale dont l'accès est garanti par le respect des clans, des acteurs armés et des communautés de leur région respective. »

Yusuf Hassan, président de la SRCS



Réunion de l'équipe SRCS/IFRC avec les membres de la communauté locale dans le village de Ceelgerdi, Mudug, Puntland, Somalie, en juin 2022. Les aînés partagent leurs inquiétudes concernant le manque de pluie et la sécheresse prolongée. (Photo : Dookh Press, Hanad M. Salah).



Avec le soutien de ses partenaires, la SRCS a renforcé son programme local de lutte contre les catastrophes et son travail de préparation aux catastrophes. Cela impliquait de mobiliser des « équipes d'action bénévole neutres, impartiales et indépendantes dans les districts pour atteindre davantage de communautés et obtenir davantage de bénévoles » (bénévole de la filiale de la SRCS).

« Les bureaux de coordination et les sections qui ont participé au processus de préparation aux interventions d'urgence (PER) de la IFRC parrainé par la Croix-Rouge canadienne doivent encore identifier les rôles et les responsabilités pour activer les plans d'action de suivi au niveau opérationnel. « Nous devons mettre en place des équipes d'intervention d'urgence de filiale (BERTS) plus systématiques pour mieux jouer notre rôle de premiers intervenants et nous connecter à des systèmes logistiques efficaces afin que tout soit prêt au bon endroit et au bon moment avant que les catastrophes ne surviennent. »

Coordonnateur de la filiale

Bien que l'outil d'évaluation et de certification des capacités organisationnelles (OCAC) de la IFRC n'ait pas été adapté aux environnements sensibles aux conflits, la SRCS a utilisé les résultats pour renforcer les capacités organisationnelles afin de se positionner comme une agence humanitaire locale neutre, impartiale et indépendante plus forte dans les contextes sensibles aux conflits dans lesquels elle travaille. Par exemple, investir dans des systèmes de transparence et de responsabilité – identifiés comme des lacunes par l'OCAC – a aidé la SRCS à accélérer les services humanitaires et à gagner la confiance et le respect des groupes armés, ainsi que des autorités locales. À la suite de l'OCAC, la réunion de consultation nationale de la SRCS est parvenue à un accord clair selon lequel un plan de NSD de la SRCS 2020-2023 devrait se concentrer sur neuf moyens clés de renforcer l'organisation. Il s'agit notamment des investissements du NSD dans la révision des statuts, le développement du système financier, le développement du système logistique, la mobilisation des ressources, la gestion des risques, le développement des ressources humaines, l'accès plus sûr et l'élaboration de stratégies.

Celles-ci ont été élargies à trois autres priorités suite à l'examen des investissements du NSD de 2022 : la gestion des bénévoles, les communications et le développement des filiales.

« Développer votre Société nationale dans un contexte sensible aux conflits est un processus qui consiste à passer d'un lieu et de capacités à un ensemble de lieux et de capacités toujours nouveaux. Nous avons réalisé que nous étions forts en matière de programmes, de réseaux locaux et d'amélioration des capacités du personnel, mais que nous étions plus faibles dans une approche stratégique du NSD qui renforcerait nos capacités à être un acteur local neutre, impartial et indépendant.

Yusuf Hassan, président de la SRCS

Certaines stratégies de partenariat visant à se concentrer sur des branches spécifiques risquaient de créer des déséquilibres régionaux au moment même où la SRCS avait besoin de se promouvoir comme un acteur neutre, impartial et indépendant sur tous les territoires, en répartissant ses ressources de manière équitable. Pour faire face à ce risque, la SRCS est devenue plus assertive dans la gestion de la coordination du Mouvement en demandant à tous les partenaires de contribuer au renforcement de ses capacités à long terme et au développement organisationnel, conformément à son nouveau Plan stratégique global 2021-2025.

Afin de consolider davantage les informations d'évaluation à tous les niveaux et d'adopter une approche commune pour renforcer les capacités et les normes minimales des filiales dans le cadre de cette stratégie de régionalisation plus large, la SRCS a décidé d'utiliser l'outil d'évaluation des capacités organisationnelles des branches (BOCA) de la IFRC pour découvrir les forces et les faiblesses de ses filiales. Avec le soutien de la IFRC, elle a organisé deux « formations de formateurs » BOCA en 2022, une pour chaque bureau de coordination, avec 19 animateurs formés dans un bureau et 12 dans l'autre. Les deux sessions de formation incluaient des représentants des composantes du Mouvement, comme le ICRC. Les partenaires ont ensuite été invités à soutenir les exercices BOCA. La Croix-Rouge finlandaise a aidé 12 filiales à entreprendre des BOCA en 2023, chaque filiale élaborant un plan d'action pour se renforcer. Les six BOCA restants seront achevés début 2024. La SRCS organisera ensuite une réunion de consultation et d'analyse à l'échelle nationale pour éclairer une stratégie de développement des filiales en 2024.



La SRCS visite un forage à Balisbule, au Puntland, en Somalie. Un seul des deux forages de la communauté fonctionne et il dessert également le village de Gacnafale, à 20 km, où les habitants se déplacent souvent pendant la nuit pour aller chercher de l'eau. Il s'agit de la quatrième saison des pluies consécutive sans pluie en Somalie. Les cours d'eau se sont asséchés, les réservoirs d'eau traditionnels (berkads) sont vides et de nombreuses personnes sont confrontées à une crise alimentaire.

La SRCS a adapté ses exercices de réduction des risques au niveau communautaire dans les zones sensibles aux conflits en ajoutant le contexte SAF et les processus d'analyse des risques, avant d'entamer des discussions plus larges avec les autorités publiques locales, les personnes âgées, les groupes de femmes et les jeunes. Avec le soutien de la Croix-Rouge allemande (GRC) depuis 25 ans, la SRCS a accéléré sa capacité à développer des approches stratégiques de réduction des risques qui répondent aux besoins des communautés fortement touchées par les conflits.

« Pour aborder et atténuer les tensions liées aux conflits, nous avons dû rencontrer les chefs communautaires des tribus et des clans pour leur expliquer l'objectif du projet et les critères selon lesquels seuls les plus vulnérables seront prioritaires : les personnes âgées et vulnérables. Nous les avons ensuite impliqués dans l'élaboration de plans d'action communautaires. Là où il n'y avait que des hommes à la tête de ces organisations, nous les avons encouragés à inclure des femmes, ce qui a été réalisé par le biais de réunions séparées organisées uniquement avec des femmes. Les questions de genre étant très sensibles, les femmes ne peuvent pas être envoyées dans des villages inconnus. Nous nous appuyons donc sur nos investissements de NSD dans les comités de santé communautaires locaux, qui incluent déjà des femmes locales respectées. »

Directeur principal du bureau de coordination

Le département de gestion des interventions en cas de catastrophe de la SRCS était auparavant davantage axé sur les projets. Mais avec le soutien de la Croix-Rouge canadienne depuis 2020, il dispose désormais d'une politique, d'une stratégie et de procédures opérationnelles normalisées de gestion des risques de catastrophe (GRC) plus complètes pour les interventions d'urgence, complétées par la stratégie de résilience 2022-2024 soutenue par la GRC de la SRCS.

« Notre stratégie de résilience se concentre sur la manière dont les communautés peuvent être résilientes face à de multiples dangers et risques dans les contextes de conflit et de crise prolongée. En adaptant les directives du Mouvement, nous nous sommes demandé dans notre propre contexte : « Comment pouvons-nous renforcer la résilience innée des communautés somaliennes ? En particulier, comment peuvent-elles être mieux préparées à un large éventail de crises grâce à la connaissance, à la pratique et au changement ? Pour la SRCS, la différence entre la réduction des risques de catastrophe et la résilience est que la RRC et la préparation aux catastrophes sont davantage axées sur les catastrophes, tandis que la stratégie de résilience est davantage axée sur le cœur de la communauté et sur la façon dont elle perçoit sa croissance holistique globale. »

Yusuf Hassan, président de la SRCS

4. Renforcer la « visibilité »

« Nous sommes la seule organisation à avoir apporté des soins de santé, à avoir réuni des familles et à avoir répondu aux catastrophes naturelles aux communautés locales, même pendant la guerre civile, alors qu'il n'y avait pas de gouvernement fort. »

Directeur du centre de réadaptation de la SRCS

Les bénévoles et les jeunes de la SRCS ont souvent été le seul signe visible des services continus de l'organisation aux communautés les plus touchées par les conflits, à travers :



- les équipes de santé mobiles
- les premiers secours et premiers secours psychologiques
- la gestion des dépouilles
- le transport à l'hôpital des blessés des deux côtés d'un conflit et l'apport de soins pré-hospitaliers.

La pression exercée sur les bénévoles a été exceptionnelle, tout comme leur résilience. Afin de renforcer sa capacité d'action locale, la SRCS a adopté sa première politique de volontariat en 2004. D'autres investissements de NSD comprenaient la création :



- ✓ du Service du Bénévolat et de la Jeunesse
- ✓ d'un responsable du bénévolat et de la jeunesse dans chaque bureau de coordination en 2020, avec une formation soutenue par la Croix-Rouge suédoise début 2023
- ✓ d'un groupe de travail en 2022 pour remanier les politiques de la SRCS en matière de volontariat et de jeunesse.



Ils comprenaient également des missions d'exposition et de formation/mentorat auprès de la Croix-Rouge kenyane pour favoriser le soutien entre pairs et les idées pour un système de gestion des bénévoles basé sur le Web par une Société nationale dans un contexte similaire sensible aux conflits.

« Nous avons créé quelques cliniques par filiale et nous demandions aux anciens de la communauté, qui étaient les seules autorités avec lesquelles nous traitions à l'époque, de sélectionner des personnes neutres, impartiales et indépendantes pour travailler comme bénévoles. Nous avons assuré une sélection équilibrée de différents clans et sous-clans, suivie d'une diffusion intensive et d'une orientation sur les Principes fondamentaux avant qu'ils puissent commencer leur travail. Les communautés disaient autrefois : « C'est notre Société nationale ».

Ahmad Jama Abdulle, vice-président de la SRCS

Travaillant dans des zones profondément touchées par les conflits, la SRCS a assuré le respect d'un ensemble strict de protocoles de mobilisation et d'intégration des bénévoles, y compris des directives de sécurité et de sûreté qui ont été mises à jour en 2020. Les investissements renforcés du NSD dans le travail auprès des jeunes ont jeté les bases d'une approche plus large de la diffusion et des services communautaires dirigés par les jeunes à l'avenir, en particulier dans les communautés touchées par les conflits et la violence. Il s'agissait notamment de :



- ✓ la formation aux premiers secours pour les jeunes du secondaire, après quoi ils sont encouragés à devenir bénévoles de la SRCS
- ✓ jeunes bénévoles en transition vers des postes de personnel rémunéré et plus tard vers des postes de direction au sein de la SRCS comme « voie d'alimentation » pour les futurs dirigeants
- ✓ exemples de formations professionnelles (parfois jusqu'à 2-3 mois) incluant des formations professionnelles pour les jeunes femmes.

En 2015, la SRCS a mené l'évaluation SAF du ICRC, avec une formation pour les principales parties prenantes internes de la SRCS sur le contexte et l'analyse des risques. En 2016, toutes les filiales de la SRCS ont entrepris une évaluation du contexte et de l'analyse des risques, qui a été revue en 2017, pour donner suite aux recommandations précédentes à un intervalle de deux ans des évaluations SAF précédentes.

« Nos équipes de bénévoles n'ont jamais été agressées. Nous effectuons toujours une évaluation préalable, une vérification de sécurité et demandons à des bénévoles de cette partie de la communauté de se préparer à l'arrivée dans le cadre de notre réseau unifié. Ces procédures ont été considérablement renforcées après que nous ayons pris connaissance de Safer Access et que nous ayons mis en œuvre ses exercices pour mettre à jour l'analyse du contexte, la cartographie des risques et les procédures de gestion opérationnelle telles que le contrôle des points de contrôle et la tenue à jour des informations à l'avance sur les mouvements et les nouveaux programmes prévus pour toutes les parties concernées. »

Coordonnateur de la filiale

Grâce aux investissements clés définis dans son plan de NSD 2020-2023, la SRCS a réalisé des progrès significatifs dans l'amélioration de la sécurité et de la sûreté du personnel et des bénévoles. Il s'agissait notamment de :



- ✓ « réunions de réseautage » avec des acteurs armés non étatiques ainsi qu'avec les autorités gouvernementales locales
- ✓ consacrer une journée entière à la réunion de planification annuelle de la SRCS au SAF et au réseautage
- ✓ les deux bureaux de coordination ont mis à jour le contexte et l'analyse des risques de la SRCS pour la troisième fois en août 2021
- ✓ réaliser une évaluation de la gestion des risques opérationnels dans 16 filiales sur 19 en 2021
- ✓ veiller à ce que le SAF soit considéré comme une partie pleinement intégrée du plan de NSD plus large, chaque bureau de coordination disposant d'un plan d'action. (POA)
- ✓ des filiales qui rendent compte mensuellement de la sécurité, des contextes politiques/humanitaires et des tendances



Dans toutes les régions du Puntland et du Somaliland, la SRCS a fourni une aide en espèces à plus de 2 600 familles vulnérables, réhabilité des points d'eau communautaires et fourni des services d'hygiène et d'assainissement. Les équipes de la SRCS gèrent également huit cliniques de santé mobiles qui ciblent les zones difficiles d'accès avec un dépistage de la malnutrition, des orientations et suppléments nutritionnels.

- ✓ accéder à un nombre croissant de zones difficiles d'accès
- ✓ élaborer un plan d'urgence pour toutes les régions qui accueillent des élections depuis 2021.

« Grâce à la formation SAF, nous avons pu travailler dans des zones très difficiles, même là où nos déplacements sont très restreints. Alors que les autres acteurs ne peuvent travailler que dans les villes, nous avons des contacts avec différents groupes idéologiques dans d'autres régions avec des administrations, des politiques, des règles et des réglementations différentes, dans lesquelles nous pouvons nous retrouver. »

Responsable de la filiale de la SRCS

Néanmoins, bien qu'aucun bénévole ou membre du personnel de la SRCS n'ait été pris pour cible pendant le conflit, l'intégration plus poussée des éléments et des perspectives des SAF dans les programmes et services plus vastes de la SRCS a été entravée par le fait que :

- ✗ la composition du Comité directeur du SAF ne comprenait pas d'autres partenaires du Mouvement
- ✗ le SAF est exclusivement soutenu par le ICRC, même si bon nombre de ses huit éléments pourraient être soutenus par d'autres partenaires.
- ✗ les éléments de communication du SAF ont été attribués à un groupe de travail de communication distinct de la SRCS, axé sur un calendrier de communication plus large et partagé entre le ICRC et la IFRC, sans lien avec les résultats attendus du SAF dans les filiales.



En juin 2020, les équipes de bénévoles de la SRCS mènent des actions de communication des risques et d'engagement communautaire pour aider à stopper la propagation du COVID-19 en Somalie.

5. Renforcer « l'héritage »

L'héritage de la SRCS repose sur les investissements du NSD dans ses programmes de santé phares. La présence fiable, fondée sur des principes et localisée de ces programmes a conduit à l'acceptation et à l'accès durables de la SRCS en tant qu'agence humanitaire neutre et impartiale. Les investissements de NSD comprenaient :



- le renforcement des rapports afin que les statistiques sur la santé et autres puissent être partagées avec le gouvernement et les autres autorités publiques locales, renforçant ainsi la confiance et l'accès au fil des décennies
- la diversification des soins de santé curatifs dispensés en clinique vers une approche de « soins de santé intégrés »
- la localisation des services ambulanciers de la SRCS de manière stratégique et impartiale pour pouvoir répondre aux besoins locaux, comme des ambulances pouvant transporter des personnes vers les hôpitaux après des explosions
- la fourniture de services de réadaptation gratuits de la IFRC aux personnes blessées pendant la guerre
- la formation des sages-femmes de la SRCS dans les cliniques pour identifier précocement le soutien à la mobilité nécessaire notamment aux jeunes hommes et femmes amputés qui ont perdu des membres pour pouvoir se réinsérer.

Toutefois, la SRCS a rencontré des difficultés en ce qui concerne le soutien coordonné du Mouvement. Bien que le plan stratégique 2021-2025 de la SRCS vise à transformer l'organisation, en renforçant sa pertinence, sa sécurité et son positionnement dans un environnement sensible aux conflits, tous les partenaires ne le comprennent pas comme tel. Un pays fracturé avec des territoires gouvernés par différents groupes pose partout des défis pour maintenir une empreinte cohérente du Mouvement. Bien que le nouvel Accord de coordination du Mouvement pour un impact collectif (Accord de Séville 2.0) de 2022 prévoit que la IFRC ou le ICRC agisse en tant que « co-organisateur » pour assurer une cohérence à l'échelle nationale, la réalité sur le terrain implique que la SRCS ne disposera jamais des deux co-organiseurs au même endroit. Par exemple, lorsque les Sociétés nationales partenaires (SNP) cherchent à explorer un territoire particulier, la IFRC ne peut pas offrir la couverture de sécurité nécessaire. Cela conduit les SNP à conclure des « accords d'intégration » avec le ICRC comme solution pragmatique.

Néanmoins, il existe également de bons exemples de partenaires soutenant les salaires et les rôles du personnel de la SRCS plutôt que leurs propres équipes parallèles. Les synergies entre mouvements ont eu un impact humanitaire puissant.



« Le soutien collectif que nous recevons des partenaires du Mouvement et notre approche de coordination renforcée ont eu un impact considérable sur notre capacité à atteindre des communautés très éloignées de manière neutre, impartiale et indépendante. Nos formations en santé et en gestion des risques de catastrophe ont attiré la visite du responsable d'ECHO à Nairobi, ce qui a donné lieu au « Partenariat programmatique » financé par l'UE et soutenu par la CR finlandaise. La SRCS a été considérée comme le numéro 1 en termes de taux de mise en œuvre et de portée auprès des communautés ciblées parmi les 25 pays africains bénéficiant du soutien du PP. Nous avons pu démontrer que dans un contexte où les conflits perdurent, nos investissements de NSD ont contribué de manière très significative à ce succès. « Auparavant, nous nous concentrons uniquement sur les opérations, mais désormais, nous développons également des capacités organisationnelles durables. »

Coordonnateur de la filiale

Toutefois, le retrait de tout financement international (par exemple, le retrait du soutien du ICRC à 50 établissements de santé dans 10 régions) entraîne des risques humanitaires considérables. La SRCS a dû envisager des stratégies de diversification des fonds autres que ceux qu'elle reçoit de ses partenaires traditionnels pour les services de santé.

« Le soutien financier constant du ICRC aux centres de santé pendant plusieurs décennies avait créé un sentiment de « permanence » qui a été soudainement mis à mal par les défis financiers mondiaux à partir de 2023. En tant qu'institution, nos contributions au NSD incluaient le soutien au SAF, au BOCA, au développement logistique, aux services d'ambulance ainsi qu'au financement de la construction des bureaux de coordination et de certaines filiales. Toutefois, les budgets du ICRC ne prévoient pas de soutien aux stratégies locales de durabilité à long terme, sauf par l'intermédiaire du fonds mondial conjoint de la NSIA et de la IFRC. Dans ce sens, nous avons été mis au défi d'inclure d'autres partenaires pour assurer la transition vers des activités dans des domaines géographiques et techniques qui étaient auparavant du ressort exclusif du ICRC. Nous devons tirer les leçons de cette expérience pour intégrer les approches antérieures en matière de durabilité des Sociétés nationales que nous soutenons à l'avenir. »

ICRC

En raison des stratégies ci-dessus, et confrontée au besoin de durabilité, la SRCS s'est efforcée de rééquilibrer son approche vers une durabilité à long terme en générant des fonds locaux.

« Nous sommes très chanceux que chacun de nos partenaires de longue date soit avec nous depuis plus de 10 ans, mais nous devons nous demander : « Et s'ils partaient ? » Nous devons être plus durables par nous-mêmes. Nous avons utilisé le processus OCAC de 2019 pour nous aider à développer des capacités qui pourraient être utilisées de manière coordonnée pour accroître le positionnement local et les flux de revenus diversifiés. »

Yusuf Hassan, président de la SRCS

Le plan de NSD de la SRCS a généré des activités spécifiques pour renforcer sa base de ressources et son positionnement neutres et impartiaux. Les investissements clés de NSD comprenaient :



- la proposition, par la Croix-Rouge norvégienne, d'un service de conseil en mobilisation de ressources (2019)
- une demande réussie auprès de l'Alliance conjointe d'investissement des Sociétés nationales IFRC/ICRC (NSIA) pour élaborer un nouveau bureau de coordination à Mogadiscio avec un potentiel de génération de revenus (2020)
- des programmes de renforcement des capacités commerciales de premiers secours en tant que source de revenus, avec le soutien de la Croix-Rouge autrichienne et britannique et du ICRC.



Maida, 9 mois, subit un dépistage de malnutrition à la clinique de la SRCS au Kenya à Burao. Les enfants reçoivent leur premier supplément à la clinique et leurs mères en reçoivent suffisamment pour en emporter chez elles. La SRCS travaille aux côtés de la IFRC, du ICRC et d'autres partenaires du Mouvement de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge pour apporter un soutien aux personnes touchées par la crise. (2023)

6. Renforcer la « réputation »

« Nous sommes une seule Société nationale avec des contextes différents. Dans certains domaines, nous utilisons certaines règles, dans d'autres domaines, nous utilisons d'autres règles – mais dans le cadre des Principes fondamentaux, de notre mandat unificateur et de nos politiques. »

Directeur exécutif adjoint de la SRCS

Pour gérer cette unité organisationnelle complexe, la SRCS s'est concentrée sur les investissements de NSD qui ont renforcé son statut unitaire au fil des ans. Cela a inclus les processus unificateurs qui ont conduit à l'adoption d'une série de plans stratégiques quinquennaux (Plan stratégique 2015-2019, prolongé jusqu'en 2020, et Plan stratégique 2021-2025). Ces derniers guident le travail à long terme de la SRCS pour mettre en œuvre et maintenir l'unité à travers des processus hautement participatifs et inclusifs. Le respect que ces processus ont suscité parmi toutes les autorités publiques a donné à la SRCS crédibilité et accès.

« Pendant les combats, personne d'autre ne travaille là-bas. Nous travaillons dans des endroits où le gouvernement et d'autres ne peuvent pas aller – atteignant le dernier kilomètre. Le gouvernement affirme : « C'est le rôle du Croissant-Rouge : aider les blessés de manière neutre. » Les acteurs armés disent également : « Ces SRCS sont de bonnes personnes et nous rendent un service très apprécié ».

Directeur exécutif adjoint de la SRCS

L'un des moyens par lesquels les investissements du NSD ont élargi les rôles auxiliaires de la SRCS a été de former une série de comités de santé communautaires neutres, impartiaux et indépendants dirigés par la communauté, et d'exploiter des cliniques de santé primaires avec un nombre minimum de personnel et de forfaits. Cette infrastructure de santé communautaire « remplace » les services de santé publique dans les zones reculées et les régions contrôlées par différents groupes armés. La confiance des communautés dans les services humanitaires neutres, impartiaux, indépendants et fondés sur des principes de la SRCS a conduit les communautés à faire don de bâtiments pour les établissements de santé et à assurer leur sécurité.

« Nous affirmons collectivement à l'autorité publique qui gère un territoire que nous voulons atteindre les personnes les plus vulnérables, et ce sont nos partenaires qui nous aident. Nous n'avons aucun financement étatique ou local. Chaque fois qu'il y a un problème avec des autorités externes, nous activons le Comité de réseautage pour siéger avec des homologues clés afin de le résoudre. C'est un défi à mesure que les dirigeants des groupes d'acteurs non étatiques évoluent et changent, et nous devons rééduquer les nouveaux sur les termes de nos accords et sur la nécessité d'un réseau régional.

Ahmad Jama Abdulle, vice-président de la SRCS

Les investissements du NSD renforcent les actions humanitaires menées par des bénévoles au niveau local. Par exemple, la transition des soins de santé en clinique vers les soins de santé communautaires a aidé la SRCS à se concentrer sur des résultats plus intégrés au niveau communautaire et socialement inclusifs.

« Après avoir développé des groupes de solidarité féminine composés de bénévoles formés et rattachés à des comités de santé communautaires, nous avons souhaité promouvoir l'éradication des MGF [mutilations génitales féminines]. Dans une communauté, deux femmes âgées pratiquaient les MGF depuis 15 ans. Après plusieurs séances de sensibilisation sur les méfaits de cette pratique, nous les avons convaincues d'arrêter et elles sont devenues membres du Groupe de Solidarité Femmes. Elles encouragent désormais les pratiques contre les MGF et ont remplacé leurs revenus provenant des MGF par la gestion d'un petit salon de thé. »

Responsable de la filiale de la SRCS

7. Renforcer « l'intégrité »

La SRCS a suspendu son processus de révision des statuts pendant plusieurs années en raison des divisions politiques en Somalie. Cependant, à la suite de l'évaluation de l'OCAC de 2019, la révision des statuts est apparue comme l'une des neuf priorités de la SRCS. L'organisation entend travailler sur de nouvelles approches pour ajouter des « avenants » à ses statuts existants, ce qui signifie qu'elle n'aura pas besoin d'être soumise à l'approbation des autorités gouvernementales. Cela est dû au fait que la SRCS opère sur des territoires régis par des autorités publiques distinctes qui sont peu susceptibles d'accepter un mandat couvrant des territoires régis par d'autres autorités publiques. Les membres des comités de sections et de sous-sections de la SRCS sont choisis sur la base



de leur profil strictement neutre, impartial et indépendant. Les membres élus doivent avoir une crédibilité dans la communauté et idéalement inclure des hommes, des femmes, des personnes handicapées, des jeunes et des représentants d'entreprises locales.

La nouvelle direction de la SRCS a lancé une initiative de développement de la société nationale (INSD) en 2018. Ce dispositif a été conçu pour coordonner les efforts de tous les partenaires soutenant les initiatives du NSD et mieux les aligner sur les plans stratégiques de la SRCS et ses caractéristiques organisationnelles neutres, impartiales et indépendantes.

« Notre initiative de développement de la Société nationale de la SRCS (INSD) a changé la Société nationale et notre façon de travailler. Cela nous a aidé à examiner nos systèmes et à nous restructurer. Nous avons désormais donné la priorité à certains des domaines que nous avons perdus et que nous voulions développer : nous avons élaboré des politiques, des lignes directrices et de nouveaux départements pour soutenir les systèmes. Nous avons également donné la priorité à certaines zones clés où les acteurs et groupes armés ont beaucoup de mal à atteindre des zones que d'autres ne peuvent pas atteindre.

Responsable principal de la SRCS, bureau de coordination

La SRCS a renforcé un certain nombre de systèmes de responsabilisation internes et externes, maintenant ainsi sa position de neutralité et d'impartialité. Il s'agissait notamment de renforcer l'engagement et la responsabilisation de la communauté, ainsi que les capacités de protection, de genre et d'inclusion avec le soutien de la Croix-Rouge canadienne. Ses investissements de NSD les plus récents dans la numérisation ont commencé par l'utilisation de l'outil d'évaluation de la maturité numérique de la IFRC au début de 2023 avec le soutien de la Croix-Rouge danoise et britannique. La collecte d'informations et les systèmes numériques lui ont non seulement donné des capacités de pointe dans le domaine de la collecte de données locales, mais l'ont également aidée à rendre compte de manière plus transparente de l'impact humanitaire de ses services. La numérisation a amélioré les systèmes de gestion des patients de la SRCS dans ses établissements de santé, la distribution d'argent liquide à l'aide d'argent mobile aux bénéficiaires via des applications bancaires mobiles et des logiciels financiers.

« La numérisation nous a aidé à être plus responsables, mais aussi à mener des interventions humanitaires sur l'ensemble des territoires. Grâce à nos capacités renforcées de collecte de données numérisées et rapides, les autorités publiques font désormais confiance à nos données. « Tout cela nous aide à continuer à nous positionner de manière neutre, impartiale et indépendante dans des environnements sensibles aux conflits qui conduisent à la méfiance envers les autres organisations. »

Yusuf Hassan, président de la SRCS

8. Renforcer la coopération et la coordination du Mouvement – développer la complémentarité et l'impact collectif

À partir de 2018, la SRCS a commencé à mettre en œuvre un certain nombre de mécanismes de coordination du Mouvement. Malgré plusieurs tentatives pour élaborer un Accord de coordination des mouvements (MCA), celui-ci n'a toujours pas été finalisé. Les projets ont été retardés par les services juridiques du ICRC et de la IFRC à Genève, qui souhaitent les aligner sur l'évolution des formats mondiaux. Toutefois, la SRCS continue de gérer sa coopération et sa coordination avec assurance grâce aux investissements de NSD suivants :



- une **réunion annuelle de partenariat** en tant que plateforme de coordination stratégique du Mouvement
- le comité directeur trimestriel et le comité consultatif présidés par le président de la SRCS
- le processus du « **Plan unifié** » dirigé par la IFRC
- des groupes **de travail thématiques de la SRCS** et des **groupes de travail thématiques** avec des co-dirigeants d'autres partenaires appropriés du Mouvement.



Un dispensaire de la Société du Croissant-Rouge somalien à Badweyn, ville du NER, Galkayo. (Photo : Olav A Saltbones.)

Toutefois, la SRCS a également dû faire face à des défis constants dans ses efforts pour renforcer les mécanismes de coordination du Mouvement et aligner le soutien du Mouvement sur ses contextes stratégiques et sensibles aux conflits. Ceux-ci comprennent :

- ✘ Les partenaires du mouvement font pression pour lancer des programmes dans des zones où se trouvent des acteurs armés non étatiques et formulent des demandes inappropriées, par exemple : « Vous pouvez avoir 4 millions de dollars si vous faites A à Z »
- ✘ les partenaires et les donateurs souhaitent parfois donner des fonds importants à une seule institution – comme un centre de santé primaire (CSP) – dans un endroit spécifique pour des raisons qui ne sont pas claires, et ne permettent pas à la SRCS d'utiliser les fonds pour un plus grand nombre de CSP dans d'autres zones pour démontrer sa neutralité et son impartialité
- ✘ les partenaires favorisant les dons pour des projets d'infrastructure sans un ensemble équilibré d'investissements de NSD supplémentaires pour renforcer la durabilité à long terme de la SRCS
- ✘ de nombreux partenaires demandent une programmation bilatérale, font pression sur la SRCS pour qu'elle fournisse des rapports narratifs individuels et des rapports financiers sur les donateurs, et constituent des équipes parallèles de personnel des Sociétés nationales partenaires
- ✘ des pressions exercées par certains partenaires pour étendre les partenariats de la SRCS avec des acteurs internationaux (par exemple l'ONU) malgré le fait que certains groupes armés non étatiques ciblent et attaquent ces institutions.

9. Leçons apprises sur les stratégies de NSD pour adapter la pertinence et les capacités organisationnelles dans les contextes fragiles, complexes, de conflit prolongé et de violence

Le parcours longitudinal de la SRCS en matière de NSD, avec le soutien coordonné des partenaires du Mouvement dans son environnement sensible aux conflits, lui a permis de travailler dans un espace humanitaire non accessible aux autres acteurs. La SRCS a atteint cet objectif grâce à une large gamme d'investissements stratégiques de NSD, parmi lesquels :

- les acteurs armés non étatiques, les dirigeants des groupes armés et les autorités locales pour diffuser les Principes fondamentaux, les mandats de la SRCS et négocier l'accès
- la promotion d'un rôle auxiliaire des « pouvoirs publics » (et non du « gouvernement »), contribuant à garantir son accès et son acceptation
- l'approfondissement de la capacité à « interpréter » les Principes fondamentaux à travers des concepts contextualisés localement tels que « Comment pouvez-vous nous aider à atteindre les personnes les plus touchées ? » dans les situations de conflit
- la présentation de la formation à la gestion des risques opérationnels dans 16 filiales sur 19
- le renforcement de l'élaboration des politiques et des stratégies : par le biais de son Plan stratégique 2021-2025, la réforme des RH en tant que mécanisme de prestation et l'élaboration de son plan INSD pour harmoniser le soutien
- le maintien d'un ensemble d'institutions axées sur la santé et la sauvegarde de la vie, des soins de santé communautaires curatifs et préventifs et des services de surveillance dans tout le pays
- un volontariat renouvelé et un réseau de bénévoles inscrits, entièrement assurés, sur tout le territoire
- la garantie d'un accès plus sûr en améliorant la sécurité, en fournissant une formation à la sécurité à l'échelle de l'organisation et en mobilisant des bénévoles locaux de communautés spécifiques pour faciliter la confiance et l'appropriation de la communauté
- la mise à jour de la transparence et de la responsabilité, notamment grâce à la numérisation qui permet la collecte et la communication de données fondées sur des preuves pour corroborer son statut neutre, impartial et indépendant
- accroître la mobilisation des ressources locales innovantes et la durabilité
- approfondir la localisation conformément aux engagements du Grand Bargain, qui ont permis de renforcer l'action humanitaire fondée sur des principes et menée localement, grâce à des investissements soutenus dans des filiales sensibles au genre et à la diversité, ainsi que dans des bénévoles communautaires.



SOCIÉTÉ DE LA CROIX-ROUGE UKRAINIENNE

« Nous sommes proches de vous »

Investissements à long terme dans le développement de la Société nationale qui ont renforcé le positionnement, la durabilité et l'impact de la Croix-Rouge ukrainienne dans un environnement fragile, complexe, touché par des conflits prolongés et la violence

1. Introduction



« Dans les premiers jours de la guerre, notre emblème était considéré comme un signe de protection. Nous le voyons comme un symbole de l'énorme travail que nous avons accompli. Nous pourrions nous appuyer sur nos bonnes relations au sein des communautés et sur les capacités que nous avons renforcées au fil des années. En conséquence, de nombreuses personnes sont venues nous soutenir. En 2023, nous pouvions compter plus de 200 filiales, 1 500 employés et plus de 8 000 bénévoles inscrits et formés, avec de nombreux autres bénévoles spontanés. Le premier jour de la guerre, de nombreuses personnes sont venues nous proposer leur soutien comme alternative. Elles ont contribué à distribuer l'aide humanitaire dans les gares, les centres de transport et les sites de collecte et de distribution. D'ici fin 2023, nous avons directement aidé plus de 12 millions de personnes, soutenu l'évacuation de plus de 300 000 personnes et distribué 12 millions de kits alimentaires et d'hygiène. Nous avons senti l'unité de soutien partout grâce à la confiance que nous avons bâtie dans les communautés pendant de nombreuses années avant cela. »

Dr Mykola Polishchuk, président de la SCRU

La Croix-Rouge ukrainienne (CRU) a dû répondre aux besoins humanitaires croissants causés par l'aggravation des turbulences sociales, politiques et économiques du pays depuis son indépendance de l'Union soviétique en 1991. Ces problèmes ont été exacerbés par une crise humanitaire déclenchée par l'escalade du conflit armé dans l'est de l'Ukraine en 2014, puis à nouveau en 2022. Pour devenir une organisation dotée des caractéristiques nécessaires pour relever ces défis, la direction de la SCRU a lancé en 2016 un processus de réforme organisationnelle par étapes, qui se poursuit encore aujourd'hui.

Après l'escalade du conflit en 2014 et 2022, les branches proches de la « ligne de contrôle » (LoC) se sont retrouvées divisées par le conflit et dans deux territoires distincts définis comme la « zone contrôlée par le gouvernement » (GCA) et la « zone non contrôlée par le gouvernement » (NGCA). Face à l'augmentation considérable des ressources du Mouvement pour soutenir l'Ukraine et aux multiples intérêts de ses 40 partenaires du Mouvement, la SCRU a entrepris une profonde transformation organisationnelle à partir de 2016 pour l'aider à s'adapter à l'évolution rapide du contexte et aux besoins de millions de personnes déplacées. Elle a mis en place des services modernisés et pertinents, augmenté ses capacités organisationnelles durables et renforcé son positionnement en tant qu'agence humanitaire nationale neutre, impartiale et indépendante, afin de pouvoir contribuer à créer des communautés socialement cohésives, résilientes et bien préparées dans les zones les plus touchées du pays.

Pour s'adapter et survivre, la SCRU s'est concentrée sur les investissements de NSD qui ont renforcé sa proximité, sa visibilité, son héritage, sa réputation et son intégrité. Cette étude de cas décrit les nombreux investissements de NSD personnalisés réalisés par la SCRU et ses partenaires. Elle montre comment ces investissements ont contribué à positionner la SCRU comme une organisation humanitaire nationale unifiée, fiable, fondée sur des principes, transparente et responsable.



2. Contexte humanitaire

L'Ukraine, le deuxième plus grand pays d'Europe, a obtenu son indépendance avec la dissolution de l'Union soviétique en 1991. Depuis lors, le pays a connu des périodes sporadiques de croissance économique suivies de profondes récessions et d'hyperinflation, générant des turbulences économiques, politiques et sociales soutenues. Le FMI classe l'Ukraine parmi les pays les plus pauvres d'Europe, mais le peuple ukrainien est incroyablement résilient. L'esprit humanitaire et les organisations de la société civile se sont développés, démontrant la volonté des individus de soutenir les autres.

Un conflit prolongé entre les séparatistes pro-russes et le nouveau gouvernement dans l'est de l'Ukraine, qui a débuté en février 2014, a dévasté la vie des personnes et l'économie du pays. Mais l'escalade survenue le 24 février 2022 allait s'avérer encore plus destructrice. On estime désormais que le conflit a touché 24 millions de personnes en Ukraine, soit plus de la moitié de la population de 41 millions d'habitants, tandis que le nombre de personnes ayant besoin d'aide humanitaire est passé de 2,9 millions avant le 24 février 2022 à 17,6 millions en janvier 2023.⁴⁵ Près d'un tiers de la population ukrainienne totale a été forcée de quitter son foyer, ce qui constitue l'une des plus grandes crises de déplacement humain au monde aujourd'hui. D'ici octobre 2022, selon les rapports de l'ONU, plus de 6,2 millions de personnes auront été déplacées à l'intérieur du pays par la guerre, et plus de 7,6 millions de réfugiés auront fui l'Ukraine vers des destinations dans toute l'Europe. Plus de 4,2 millions de réfugiés ukrainiens se sont inscrits pour bénéficier d'une protection temporaire ou de programmes de protection nationale similaires. Beaucoup de ceux qui restent en Ukraine sont confrontés à des bombardements, à des frappes de missiles et à d'autres menaces mortelles ; à la destruction d'infrastructures vitales comme l'approvisionnement en électricité et en eau ; et à des dommages à leurs habitations.

3. Renforcer la « proximité »

Avant 2016, le réseau d'agences de la SCRU, avec ses caractéristiques de l'ère soviétique, fonctionnait de manière autonome et descendante. Il n'avait pratiquement pas de membres actifs, de bénévoles ou de structures de jeunesse, et donc aucun moyen d'impliquer les communautés à travers le pays, ou de mieux comprendre leurs besoins. Le pays avait également été frappé, en 2016, par des allégations de fraude et des fonds gouvernementaux destinés à des services auxiliaires avaient été retirés. La SCRU a dû relever le défi de rétablir les liens avec les communautés dans tout le pays.

Dans cet environnement sensible aux conflits, la SCRU devait renforcer ses services nationaux pour pouvoir remplir correctement ses rôles auxiliaires. L'organisation devait également développer des services pertinents au niveau local en écoutant la voix de ses nouveaux membres, de ses bénévoles et des jeunes, qui pourraient, à leur tour, potentiellement lever des ressources auprès des communautés locales afin d'aider à fournir ces services. Les investissements du NSD qui ont suivi l'escalade du conflit en 2022 ont apporté de nouvelles approches pour renforcer l'action menée localement.

« En 2016, la rupture avec le financement de l'État a été une bonne leçon. Les infirmières rémunérées par l'État faisaient également partie du personnel de nos filiales, et représentaient les piliers de notre organisation. Nous devons changer ou mourir en tant qu'organisation. Notre plus grande priorité était de développer les filiales du district. Si elles étaient fortes, elles rendraient leurs régions fortes, et alors le QG serait fort. »

Responsable interrégional de la SCRU

Des investissements de NSD étaient nécessaires pour transformer la SCRU en une organisation de réponse humanitaire agile et sensible aux conflits, qui pourrait également accroître la résilience des communautés. Les régions de la SCRU et un grand nombre de leurs structures sous-régionales respectives comprenaient 180 entités enregistrées juridiquement distinctes – un autre héritage de son passé soviétique. Le Comité national de l'organisation est une structure exécutive, dont les organes de gouvernance nationaux sont élus par les régions. Ses statuts révisés, approuvés par l'Assemblée nationale en 2021, contiennent donc une structure de filiales mise à jour pour s'aligner sur la nouvelle décentralisation du gouvernement local, ainsi que des responsabilités renforcées à tous les niveaux.



Dnipro, Ukraine, décembre 2018. Ces enfants et leurs parents ont dû quitter leur foyer en raison du conflit armé dans l'Est du pays. Les bénévoles de la filiale de la SCRU de Dnipropetrovsk organisent régulièrement des séances psychosociales pour les familles déplacées à l'intérieur du pays afin de les aider à se rétablir émotionnellement. Lors de cette masterclass particulière, les enfants ont préparé des décorations de Noël faites maison à partir de savon parfumé.



Le Comité national a également opté pour un processus de décentralisation. Les 24 filiales régionales sont restées en place, mais elles devaient être desservies par un soutien décentralisé provenant de cinq bureaux de groupe. Ces bureaux de groupe offrent un renforcement coordonné des capacités dans cinq régions et leurs filiales locales respectives. Ces réformes particulières visaient à revitaliser la vie locale des sections en tant qu'éléments consultatifs et interactifs de leurs propres communautés, avec des services renforcés dirigés par des membres locaux et des bénévoles dans tout le pays.

« La guerre la plus récente, celle de 2022 et suivantes, a poussé la SCRU à se développer plus profondément pour répondre aux besoins critiques des personnes qu'elle servait traditionnellement avec un volontariat plus général. Les Principes fondamentaux nous ont grandement aidés à orienter nos valeurs, en nous permettant de toucher des personnes que nul autre n'a pu ou ne peut atteindre. Nous avons réalisé qu'avec l'évolution des systèmes de soins médicaux et sociaux du gouvernement, il est préférable d'être indépendant si nous voulons défendre les personnes qui se voient refuser l'accès à différentes parties du système gouvernemental. Nos clients de la Croix-Rouge représentent jusqu'à 10 millions de personnes sur une population d'environ 30 millions. Nous devons aider les individus à identifier leurs propres risques, à résoudre leurs problèmes et à développer des compétences pour y parvenir. Nous devons tout d'abord commencer par l'essentiel : fournir une aide humanitaire aux personnes et créer des espaces sûrs pour elles, avant de les aider à accéder aux systèmes de soutien gouvernementaux et aux autres services disponibles. »

Responsable du Comité national

Pour renforcer les évaluations locales, la SCRU a utilisé deux outils :



- le **Cadre d'accès plus sûr** (SAF), dont le ICRC promeut et soutient l'utilisation dans les filiales touchées par le conflit
- l'outil d'**évaluation des capacités organisationnelles des filiales** de la IFRC (BOCA).

En 2019, pour aider à définir les services locaux pertinents pour les populations très vulnérables, la IFRC et la Croix-Rouge danoise et suédoise ont conjointement promu et diffusé des outils d'évaluation des besoins locaux, d'engagement et de responsabilisation communautaires (CEA) et de protection, de genre et d'inclusion (PGI). Les outils ont été utilisés comme base pour la planification annuelle et pour lancer des services et activités sociales pertinents. Ils ont été complétés par des lignes directrices adaptées aux bénévoles pour soutenir le développement de services dirigés par des membres locaux ou des bénévoles, y compris des modèles simples de budgétisation et de planification d'entreprise.

« Après avoir répondu à l'escalade du conflit à partir de 2022, nous avons réalisé que la SCRU avait une expérience et une capacité uniques pour organiser le soutien, l'aide et la protection des personnes. Mais pour que cela soit durable, nous devons impliquer les communautés, les bénévoles et les autorités locales afin d'établir des services sociaux durables qui répondent aux besoins de ceux qui identifient les risques et les vulnérabilités dans leurs propres contextes. Nous devons réévaluer nos emplacements et choisir le bon endroit pour soutenir les personnes touchées par la guerre. Nous élaborons donc une carte des services des parties prenantes et des rôles partagés. Les autorités nationales considèrent la SCRU comme un partenaire solide après les deux dernières années de travail. Elles nous demandent des informations, du soutien et des opportunités de partenariat en tant qu'auxiliaires pour trouver de nouvelles approches innovantes et soutenir les plus vulnérables. »

Responsable du Comité national

La « révolution de Maidan »⁴⁶ de 2013-2014 et les troubles civils et violences qui en ont résulté ont déjà forcé la SCRU à procéder à de nombreux changements. Elle a créé des équipes d'intervention d'urgence (ERT), qui impliquaient de nombreux jeunes bénévoles (jusqu'à 35 ans - l'âge national défini pour les jeunes) dans une approche très engageante de la réponse aux conflits et aux catastrophes. Le ICRC a soutenu la SCRU en dispensant une formation aux forces armées soudanaises à partir de 2014 pour qu'elles soient mieux préparées et plus réactives aux conflits. Le ICRC a également financé la première vague d'assemblées de bénévoles et de jeunes pour atteindre certains de ces objectifs.

Un accord entre la SCRU, la Croix-Rouge danoise et le ICRC en 2017 a conduit la Croix-Rouge danoise à intensifier son rôle de responsable technique dans le développement des filiales, des bénévoles, de la jeunesse et des services. Ce rôle de chef de file technique a été soutenu par des contributions financières du ICRC et de la IFRC pour des composantes telles que BOCA, le programme de développement des bénévoles et des filiales soutenu par la Croix-Rouge danoise (BraVo) et des subventions pilotes.



« BraVo nous a beaucoup aidés. Si je conclus un protocole d'accord avec un ministère pour qu'il joue un rôle auxiliaire spécifique, je dois être sûr que cela sera fait. Les filiales régionales ont toujours eu des ressources, mais à partir de 2016, les filiales locales étaient à court de ressources. Elles vivaient dans leurs communautés locales et après BraVo, elles se sont vues du point de vue des bénéficiaires et des autorités locales. Ces nouvelles perceptions ont conduit à des objectifs d'efficacité accrue et à un désir de voir le changement comme étant meilleur. »

Maksym Dotsenko, directeur général de la SCRU

Afin de renforcer la cohérence à l'échelle de l'organisation, le Comité directeur du développement organisationnel de la SCRU a été créé en 2018 pour analyser et réfléchir à différentes orientations organisationnelles et prendre des décisions avec la participation et l'approbation de tous les partenaires. Après l'escalade du conflit en février 2022, le comité a été divisé en deux comités distincts pour mieux gérer les priorités croissantes du NSD. À partir de 2022, la SCRU a mis en place le nouveau comité directeur du NSD, qui se réunit deux fois par an. Il couvre le développement des finances, des ressources humaines, des services sociaux, de la mobilisation des ressources et de la transformation numérique. Un comité directeur distinct de BRaVO se réunit tous les trimestres et couvre le développement des filiales et des bénévoles.

En novembre 2018, le ICRC avait déployé un délégué au développement des sections/SAF pour une durée de 22 mois afin d'aider les sections dans les zones de la LdC à renforcer leurs capacités pour leur permettre d'atteindre l'accès, l'acceptation, l'efficacité et la transparence. L'outil SAF a d'abord été mis en œuvre dans les filiales les plus touchées par le conflit, dans le but de l'intégrer progressivement au système de travail plus large de la SCRU. Le SAF a été intégré dans tous les outils de développement de filiales de la SCRU. Les investissements du NSD ont formé des formateurs pour dispenser des séances de sensibilisation au SAF à toutes les filiales et à tous les bénévoles à travers le pays. Ces activités sont coordonnées par l'Unité de développement des filiales au siège de la SCRU.

En janvier 2023, la SCRU a fusionné le BOCA avec le SAF - créant ce que l'on appelle le « composant BOCA avec SAF » ou « BOCAF » - et a utilisé cet outil fusionné comme cœur de sa stratégie de développement de filiales dans toute l'Ukraine. Rien qu'en 2023, la SCRU a organisé 53 ateliers en utilisant cet outil fusionné.

« Ce nouvel outil fusionné nous a aidé à proposer de nouvelles approches à un plus grand nombre de filiales locales pour exister, être soutenues et entreprendre de nouvelles évaluations de besoins. Dans le cadre de notre programme de localisation, cela a aidé les sections locales à identifier ce qu'elles devaient soutenir et renforcer, ce qui a conduit à une budgétisation fondée sur des preuves. »

Responsable senior du Comité national

Le soutien remarquable du ICRC aux sections des zones NGCA et GCA s'est concentré sur le renforcement des capacités opérationnelles des bénévoles et l'amélioration des infrastructures des filiales. Il n'a pas réussi à créer des capacités institutionnelles durables. En 2019, le premier manuel des sections locales de la SCRU a été imprimé et diffusé dans toutes les filiales régionales et locales. Il est également disponible en version électronique. Il fournit des explications simples et concises et des références aux normes, politiques et procédures opérationnelles standard (SoP) des filiales, établissant une norme commune pour l'activité de toutes les filiales locales en Ukraine. Les équipes mobiles de formation (MTT) ont commencé à utiliser le manuel pour former les bénévoles des filiales et entreprendre des activités de sensibilisation plus claires.

Traditionnellement, les filiales de la SCRU ne développaient pas de services pour répondre aux besoins locaux, mais à mesure qu'elles adoptaient de plus en plus ce rôle, le programme BraVo a introduit le concept d'« écoles d'activités sociales » pour encourager les idées de services pour les groupes très vulnérables tels que les personnes âgées, les personnes seules, les sans-abri, les personnes socialement délocalisées,



Dnipro, Ukraine – Ilona a quitté seule sa maison de Toretsk, dans la région de Donetsk, à l'âge de 16 ans. Depuis lors, sa maison familiale a été détruite et ils vivent désormais avec elle à Dnipro. Elle a reçu des produits d'hygiène et des couches pour son bébé de la part de la SCRU, qui travaille dur pour fournir des services d'urgence aux personnes touchées par les combats en cours, tout en soutenant les efforts de rétablissement et de reconstruction. Son travail est soutenu par la IFRC et plus d'une douzaine d'organisations partenaires de la Croix-Rouge



les pauvres et les personnes vivant avec un handicap. La SCRU a créé deux nouveaux rôles de responsable interrégional pour soutenir la mise en œuvre du nouveau manuel, des nouveaux services et des nouvelles normes au sein des filiales. Les écoles de services sociaux ont reçu des subventions pour permettre aux filiales de mettre en place des services suite aux évaluations des besoins locaux décrites dans les SoP.

L'impact positif de ce modèle s'est fait sentir après l'escalade majeure du conflit armé en février 2022. En avril 2022, deux mois après la reprise des hostilités, la SCRU a lancé un modèle mis à jour appelé BraVo in Emergencies (BraVoIE). Elle s'est inspirée des enseignements tirés des filiales de la région du Donbass qui avaient connu des conflits lors du précédent modèle BraVo.

« Avant le début de la guerre en 2022, nous avons une équipe forte et motivée dans notre bureau régional, avec des responsables de filiales en fonction dans 16 de nos 18 districts. Nous avons coopéré avec les pouvoirs publics, mais avant 2022, à part le soutien de la Croix-Rouge allemande qui a construit nos infrastructures pour que nous puissions atteindre plus de bénéficiaires, nous n'avons pas reçu beaucoup d'intérêt. Mais la guerre et notre expérience de BraVo ont changé tout cela. Nous avons considérablement intensifié nos efforts et disposons désormais de 656 personnels formés, dont 211 salariés et 218 bénévoles. Nous avons développé des services de soins à domicile pour 220 bénéficiaires âgés et handicapés très vulnérables, avec l'aide de la Croix-Rouge allemande pour effectuer trois versements afin que les personnes vivant dans des zones rurales sans chauffage puissent avoir du combustible, etc. Nos antennes locales se coordonnent avec les autorités locales pour donner la priorité à ceux qui ont le plus besoin d'aide et envoient nos équipes de santé mobiles dans les zones sans autres services de santé. Nous organisons des événements de soutien psychosocial dans 10 lieux de bibliothèques et d'écoles où deux psychologues professionnels dispensent des conseils. Nous disposons de deux physiothérapeutes qui identifient les nouvelles personnes handicapées après la guerre afin de les réhabiliter et de les réinsérer dans la société. Nous travaillons également en coordination avec les services médicaux de l'État pour soutenir les patients atteints de tuberculose, car la plupart d'entre eux sont très pauvres. »

Responsable de la filiale régionale

Après l'intensification du conflit en 2022, les investissements clés de BraVoIE NSD ont conduit à une augmentation du nombre de responsables interrégionaux et ont contribué à soutenir 125 des 210 filiales locales menant des opérations d'urgence en réponse au conflit. Les premiers progrès réalisés incluent :



- le recrutement de quelque 125 spécialistes du développement organisationnel (DO) parmi les bénévoles les plus performants, les membres du conseil d'administration et les sympathisants actifs de la Croix-Rouge
- le développement des évaluations des besoins communautaires avec des subventions pilotes pour des services durables dirigés localement
- la dotation des agences en équipements de bureau de base, matériels et logiciels, et travaux de rénovation majeurs
- le développement des « centres de services communautaires » en collaboration avec le Croissant-Rouge turc et la Croix-Rouge allemande pour évaluer la pertinence de leurs modèles en vue de leur adaptation au contexte ukrainien.

La SCRU a adapté son soutien au renforcement des capacités des filiales restées dans les NGCA. Le ICRC, en tant qu'organisation de la Croix-Rouge, leur a fourni de manière indépendante tout le matériel de secours et d'assistance nécessaire, dans le cadre de son dialogue permanent avec les autorités locales de ces régions. De cette façon, les deux parties au conflit pourraient travailler de manière indépendante avec les filiales.

Les investissements de NSD de la SCRU ont également modernisé sa base juridique et ses rôles auxiliaires, les rendant plus sensibles aux conflits. Cela a conduit à un nouveau niveau de coopération avec le ministère de la Défense et le Service d'urgence de l'État d'Ukraine (SES), ainsi qu'avec la coopération civilo-militaire des forces armées d'Ukraine (CIMIC). Les équipes d'intervention d'urgence (ERT) de la SCRU ont été incluses pour la première fois dans les exercices conjoints de salle de contrôle d'urgence et dans les exercices dans les camps de réfugiés. Le président de la SCRU est membre de la Commission gouvernementale des catastrophes, les chefs de sections occupant des postes similaires à leurs niveaux locaux respectifs.



Conflit armé en Ukraine : des réfugiés ukrainiens attendent à un poste frontière polono-ukrainien à Przemyśl. Les enfants sont recouverts de couvertures thermoplastiques contre le froid.



En juillet 2019, la SCRUC avait achevé l'auto-évaluation de la préparation à une réponse efficace (PER) de la IFRC. Un plan d'action a été élaboré, axé sur le renforcement :



- ✓ des systèmes CEA pour les activités de gestion des catastrophes
- ✓ un système de surveillance des risques
- ✓ SoPs pour différents types de catastrophes
- ✓ des systèmes d'alerte précoce communautaires
- ✓ des systèmes de réponse et de déploiement rapides.

L'intensification de février 2022 a apporté de nouveaux investissements de NSD améliorés. Ceux-ci incluent :



- ✓ le renforcement des relations avec les services gouvernementaux de protection civile
- ✓ la signature d'un protocole d'accord en février 2022 pour fournir un soutien auxiliaire aux deux structures du SES et à la police nationale, à la défense, à la garde et aux forces frontalières en atteignant les bénéficiaires du « dernier kilomètre » grâce à des services tels que la recherche et le sauvetage, en sauvant des vies grâce aux premiers secours et en emmenant les personnes vers des lieux sûrs pour leur rétablissement.

« Dans le cadre de nos actions globales de NSD, nos activités communes de gestion des catastrophes sont proposées dans un contexte national. La guerre est une autre urgence. Nous avons convenu de différentes catégories définies d'assistance avec le SES, en fonction de l'ampleur et de la localisation des besoins. Il s'agit notamment de catastrophes industrielles ou environnementales, mais aussi d'actions de combat et de conflits armés. En 2022, nous avons renforcé le Département de gestion des catastrophes en tant qu'entité unifiée, en fusionnant les systèmes de secours et d'intervention d'urgence afin de jouer un meilleur rôle dans le système unifié de réponse civile de l'État. »

Responsable senior du Comité national

La SCRUC a également adapté d'autres approches et processus de réduction des risques au niveau communautaire aux zones sensibles aux conflits, avec le soutien des Sociétés de la Croix-Rouge allemande, danoise et autrichienne. Une nouvelle unité de réduction des risques de catastrophe (RRC) a été créée pour adapter la RRC aux différents besoins de régions spécifiques. Des cartes régionales de réduction des risques ont été élaborées suite à la formation de bénévoles dans leurs communautés à l'aide d'outils axés sur la communauté. Ces capacités locales s'appuient sur les résultats des investissements de NSD à long terme de la SCRUC dans les premiers secours communautaires et sur la capacité des premiers intervenants à faire face aux conséquences des bombardements et des explosions, et à fournir des services d'urgence tels que des ambulances gratuites dans les endroits où le gouvernement n'en a pas.

4. Renforcer la « visibilité »

Les investissements du NSD visaient à renforcer les capacités de ses bénévoles et de ses jeunes membres – l'aspect le plus visible de l'organisation. En 2017, la SCRUC a nommé son premier coordinateur jeunesse et a organisé la première Assemblée jeunesse – un forum permettant aux représentants de la jeunesse de différentes régions de se réunir chaque année et de discuter de questions importantes. Un code de conduite a été introduit pour les bénévoles et le personnel, parallèlement à une nouvelle législation nationale sous la forme d'une loi sur le volontariat. En 2018, le conseil d'administration de la SCRUC a adopté la première politique de volontariat et de jeunesse de la SCRUC, qui a été mise en œuvre à partir de 2020 dans le cadre d'une nouvelle stratégie d'engagement des jeunes et des bénévoles. Ces investissements du NSD dans des actions locales menées par des bénévoles ont préparé les filiales et les populations qu'elles servent à l'intensification du conflit qui s'ensuivra en 2022.

« En 2018, nous avons lancé une Académie de premiers secours pour les jeunes, en adaptant le matériel pour commencer avec les enfants à partir de cinq ans. Nous avons également encouragé les adolescents à proposer de bonnes idées pour des projets humanitaires locaux et, grâce à une subvention USAID de 18 mois, nous avons pu leur donner un petit montant financier pour démarrer. Parmi les exemples d'idées réussies, on peut citer le soutien par les pairs des jeunes en matière de santé mentale et de soutien psychosocial (MHPSS), l'aide aux personnes âgées pour l'utilisation de leurs trousseaux de premiers secours et la diffusion de documents aux camarades de classe sur les principes fondamentaux. En 2023, l'une des plus grandes entreprises locales de notre région nous a apporté son soutien pour développer ces services. »

Responsable de la filiale municipale de la SCRUC



Les investissements du NSD dans le devoir de diligence se sont concentrés sur 12 types de bénévoles, dans des domaines tels que les interventions d'urgence, le droit international humanitaire, la distribution de l'aide humanitaire et la SMSPS. Certaines sections disposent également d'un « coordinateur de profil » qui s'occupe des bénévoles dans un secteur spécifique et fournit un soutien en matière de formation.

« Utiliser les principes fondamentaux de neutralité et d'impartialité dans des situations fragiles et sensibles aux conflits requiert des compétences diplomatiques du plus haut niveau. Nous devons investir dans des stratégies de NSD pour former de nouveaux dirigeants et les aider à acquérir des compétences sur la manière de se comporter de manière impartiale, et pas seulement sur le fait d'être impartial ». Nous avons besoin d'une formation pour l'ensemble de la direction. Bien que nous ayons créé notre toute première formation d'initiation pour les bénévoles en 2015, elle ne comprenait qu'une seule diapositive pour expliquer la « neutralité ». Nous avons besoin d'un moyen plus approfondi pour avoir une influence positive sur le comportement impartial des bénévoles et du personnel. C'était un investissement important car beaucoup sont encore en place. »

Mme Liliia Bilous, ex-directrice générale de la SCRUC 2017-2020

Ce n'est qu'en 2023 que la SCRUC a finalement développé les capacités nécessaires pour organiser ses propres sessions internes de SAF – qui étaient auparavant menées par le ICRC – à la suite d'une « formation de formateurs ». La formation est désormais élargie pour inclure un éventail de dirigeants bénévoles élus par les bénévoles eux-mêmes. En 2024, le cours Stay Safe de la IFRC est également dans la phase finale d'un processus d'adaptation qui a duré près de deux ans. Il sera obligatoire pour tous les nouveaux bénévoles et les bénévoles déjà en place.

La SCRUC a réalisé des investissements de NSD dans le développement de SoP internes sur la « gestion des bénévoles spontanés ». En 2019, dans le cadre du projet ProVoice, la Croix-Rouge autrichienne avait aidé la SCRUC à rédiger les premières lignes directrices. La Croix-Rouge danoise a également soutenu des modules de formation sur la gestion des bénévoles en situation d'urgence.

« Nous avons vraiment bénéficié des lignes directrices de la SCRUC sur les bénévoles spontanés lorsque près de 200 bénévoles nous ont contactés en février 2022 après l'intensification du conflit. Nous avons mené une brève introduction intensive sur les Principes fondamentaux, le Mouvement et « ce que vous pouvez et ce qu'il vous est interdit de faire ». Nous avons inclus une formation en matière de sécurité et de sûreté sur ce qu'il faut faire lorsque les alarmes de raid aérien retentissent et sur la manière d'apporter un soutien MHPSS une fois l'alarme terminée aux personnes touchées dans les abris. Les bénévoles ont été enregistrés dans la base de données de la SCRUC et ont reçu des numéros d'identification qui leur ont également permis de bénéficier d'une assurance. Dans les sections locales, nous n'avons pas besoin d'un soutien financier énorme. Nous avons simplement besoin de soutien pour savoir comment faire les choses et les faire fonctionner. »

Responsable de la filiale municipale de la SCRUC

Afin de mieux faire connaître ses rôles et ses mandats, la SCRUC a également travaillé avec le ministère de l'Éducation pour lancer des programmes d'éducation au DIH, dans le cadre du programme scolaire. Il s'agissait notamment d'une formation aux premiers secours pour traiter différentes blessures et classer les blessures par balle afin de sauver des vies. Le kit de communication de la branche de la SCRUC comprenait des informations visant à clarifier et à diffuser les définitions de la base juridique et des rôles auxiliaires. Les responsables interrégionaux et les MTT ont utilisé la formation des responsables de filiale pour accroître leur compréhension de la base juridique de la SCRUC et de la manière de l'utiliser pour établir une position publique plus claire et promouvoir des négociations plus efficaces avec les autorités.

Grâce à son travail de longue date, et malgré sa crise de réputation en 2016, une étude de marché de 2023 a confirmé que la SCRUC était la deuxième cause la plus populaire en Ukraine, avec un taux de reconnaissance de 51 % et une confiance publique de 74 % .



Loutsk, Ukraine – Vira Antropova démontre des techniques de physiothérapie lors d'un atelier de compétences avant le lancement du programme de réadaptation de la SCRUC.

Il y a actuellement un grand besoin de réhabilitation en Ukraine. Ce programme est conçu pour fournir des services aux patients et à leurs familles là où ils vivent, tout en sensibilisant à l'importance de la réadaptation et aux besoins et contributions des personnes handicapées.



5. Renforcer « l'héritage »

L'héritage de la SCRU repose sur des investissements de NSD à long terme dans des programmes et services phares présentant une pertinence particulière dans les contextes sensibles aux conflits, notamment :



- un service de recherche
- des équipes d'intervention d'urgence
- des équipes de santé mobiles (131 au total en 2023)
- des centres régionaux de réadaptation sociale, physique et médicale.

Ils ont joué un rôle important dans le maintien de l'accès et de l'acceptation au sein des communautés.

« Avant 2016, on ne réfléchissait pas beaucoup aux stratégies ni à l'avenir. La SCRU était satisfaite de ce qu'elle avait et n'était pas très préparée aux différents défis du monde tels que les problèmes sociaux croissants, la numérisation et la technologie. Nous avons fait face à l'intensification du conflit à l'est en 2014 avec des systèmes manuels. Avant toute nouvelle intensification du conflit et d'autres problèmes, nous voulions construire un réseau d'actions menées au niveau local, mais nous nous demandions quelle capacité les sections avaient à fournir sans le soutien du Comité national. Même si certains de nos partenaires de l'époque ne comprenaient pas et que nous souffrions d'un manque de financement. Néanmoins, entre 2016 et 2018, notre nouvelle direction s'est concentrée sur la systématisation, l'institutionnalisation et l'attraction de nouveaux personnels avec une approche réformatrice. Nous avons besoin d'une culture d'entreprise plus rapide, basée sur l'efficacité, les principes en action et la responsabilité envers les bénéficiaires. Aujourd'hui, après la récente intensification, nous avons constaté un changement radical : quelles que soient vos capacités, vous devez mobiliser toutes les ressources. « De nombreux nouveaux jeunes, bénévoles et autres ont influencé nos responsables de sections avec de nouvelles idées. »

Maksym Dotsenko, directeur général de la SCRU

À partir de 2016, pour aider à remédier à l'instabilité organisationnelle, la SCRU a réalisé des investissements stratégiques de NSD dans de nouvelles directives, SoP et boîtes à outils couvrant la mobilisation des ressources des filiales et la collecte de fonds. Les MTT étaient censés fournir une formation à la mobilisation des ressources aux dirigeants des filiales, au personnel et aux bénévoles, et les mini-subsventions soutenues par la Croix-Rouge danoise ont produit des activités pilotes intéressantes de génération de revenus (AGR) depuis 2019. Les supports de formation IGA de la IFRC ont été adaptés au contexte local ukrainien. En 2019, la SCRU a mené pour la deuxième fois le processus OCAC de la IFRC afin de mieux identifier et traiter les déficiences organisationnelles. Pour mieux répondre à ces lacunes, le Département de développement organisationnel (DO) de la SCRU a été divisé en trois unités interdépendantes :

Unité de développement des filiales	Pour améliorer la durabilité organisationnelle, développer le potentiel de croissance, répondre aux besoins locaux et superviser le développement des chefs de succursale.
Unité de développement des services sociaux	Pour donner la priorité aux filiales dans les zones à besoins élevés (identifiées par les évaluations BraVoiE), aider les filiales à développer des services sociaux essentiels, soutenir les méthodologies de développement en service et aider à reproduire les résultats positifs.
Unité de développement des bénévoles et des jeunes	Développer des services de volontariat et de jeunesse qui répondent aux besoins locaux, renforcer les systèmes de développement et de soutien du volontariat et partager les ressources de formation des bénévoles.

« Nous avons été les premiers à signer un protocole d'accord avec la SCRU il y a 13 ans. Nous avons signé un nouveau protocole d'accord avec la SCRU deux semaines avant le début de la guerre en 2022, après avoir été heureux et fiers de voir la transformation de la Société nationale au cours des dernières années. De notre travail dévoué, neutre et impartial pour aider les personnes évacuées dans les stations de métro à notre réseau de bénévoles le plus développé au niveau national, nous sommes fiers de nous associer à une organisation humanitaire aussi réputée. « Grâce à leur leadership fondé sur des principes et à leurs structures commerciales transparentes et responsables, nous avons fourni plus de 10 millions de dollars au cours des dernières années. »

Andriy Bublik, directeur des relations publiques et gouvernementales de Coca-Cola Ukraine



La mobilisation des ressources nationales et internationales de la SCRU a atteint des niveaux sans précédent immédiatement après l'intensification du conflit en février 2022, bénéficiant des investissements de NSD du fonds National Society Investment Alliance (NSIA) et d'autres partenaires au cours des 10 dernières années. L'équipe de mobilisation des ressources, composée de trois personnes, a collecté 67 millions CHF (74 millions USD) en 2022, après l'intensification, auprès de 122 000 particuliers et de plus de 500 entreprises. Des discussions ont également été entamées avec la Croix-Rouge britannique et d'autres partenaires stratégiques sur la possibilité d'investir dans un fonds de dotation pour continuer à financer ses services et ses coûts institutionnels de manière régulière et autofinancée pendant trois à quatre ans.

6. Renforcer la « réputation »

Après le plaidoyer réussi de la SCRU pour obtenir l'usage exclusif et légal de l'emblème de la Croix-Rouge/du Croissant-Rouge, des exemples prometteurs ont été observés de filiales négociant de nouveaux partenariats pour jouer un rôle auxiliaire tout en répondant au conflit.

« Notre branche entretient de très bonnes relations avec toutes les autorités locales en reconnaissance des services sociaux neutres, impartiaux et indépendants que nous offrons. Nos autorités locales ont accepté de financer notre projet « principal » visant à développer les soins à domicile. Nous fournissons de l'aide aux personnes et les autorités assurent le transport gratuit. Parfois, le gouvernement finance également des organisations pour des services spéciaux tels que le soutien aux personnes déplacées à l'intérieur du pays ou même la mise à disposition d'équipes de santé mobiles. Nous disposons d'exemples de remboursements officiels pour de tels services, mais ils ne sont pas cohérents. Nous sommes également confrontés à des difficultés liées au manque de diffusion et aux malentendus qui en découlent. Par exemple, lorsqu'une autorité locale nous a demandé de lui donner l'aide à la distribution, nous avons refusé, en invoquant nos Principes fondamentaux. La communauté a compris que la SCRU et le Mouvement ne font qu'un et sont différents du gouvernement local. »

Responsable de la filiale de la SCRU

Le conflit actuel offre également à la SCRU une formidable opportunité de renforcer ses liens avec la communauté. La SCRU envisage déjà des investissements de NSD qui lui permettront de jouer un rôle efficace dans le rétablissement et la reconstruction des communautés une fois le conflit terminé.

« Tout ce que nous faisons, chaque empreinte, même si elle n'est pas visible maintenant, a un impact pour l'avenir. Notre objectif principal n'est pas seulement de soutenir les individus dans l'immédiat, mais de créer une véritable culture de paix et de volontariat. Nous aspirons à valoriser les bénévoles en tant que ressource tout en les intégrant et en semant les graines du volontariat au sein des écoles et des communautés afin de préparer l'avenir. Nous pouvons ainsi avoir un impact majeur sur le renforcement de la cohésion sociale. Nos bénévoles ont une grande influence dans leurs communautés. De nombreux bénéficiaires nous ont rejoint en tant que bénévoles. Ce que nous faisons et offrons leur tient à cœur. Les bénévoles exercent une influence beaucoup plus grande sur les décisions au sein de leur communauté, nous aidant ainsi à surmonter nos émotions négatives. Avant 2014, les dirigeants de la SCRU n'avaient pas vraiment de vision quant au recrutement des jeunes générations, plus en phase avec les réalités d'un monde en mutation. Nous devons choisir des stratégies pour répondre aux défis futurs, en utilisant les technologies et les nouvelles compétences pour renforcer également notre transparence et notre responsabilité. Plus vous mettez ces choses en avant, plus vous incitez les gens à devenir une force sociale de changement. »

Maksym Dotsenko, directeur général de la SCRU



Centre d'information de la Croix-Rouge ukrainienne, Rostyslav Karpenko Maryna Hryhorova, Ukraine.



De grandes villes d'Ukraine, dont la capitale Kiev, ont été touchées par des attaques de missiles depuis février 2022. Les équipes d'intervention rapide de la Croix-Rouge ukrainienne travaillent 24 heures sur 24 pour fournir une aide essentielle à la population.



7. Renforcer « l'intégrité »

Dans un contexte qui restera sensible aux conflits pendant un certain temps, la SCRUC a réalisé des investissements de NSD pour promouvoir un leadership futur fondé sur des principes. Une revitalisation de son système d'adhésion permettra aux membres de devenir « propriétaires » de la Société nationale. Ils contribueront en tant que bailleurs de fonds (par le biais des cotisations des membres), en tant que gouvernance (par le biais de droits élus) et en tant que « connecteurs » ou « courtiers en connaissances » auprès des communautés – les membres sensibilisant la Société nationale aux besoins des plus vulnérables et à la manière d'y répondre.

La SCRUC a donné la priorité aux investissements du NSD de la manière suivante pour renforcer son processus d'initiation à une gouvernance nationale, régionale et locale fondée sur des principes, aujourd'hui et à l'avenir :



- ✓ Un nouveau programme d'intégration a été mis en place pour tous les dirigeants de section, le personnel et les bénévoles en 2019-2021
- ✓ Le manuel des filiales locales a été créé en 2019 pour les dirigeants, le personnel et les bénévoles des filiales locales, couvrant tous les domaines du fonctionnement des sections, l'histoire et la base juridique de la SCRUC, ainsi qu'une gamme de normes minimales dans les domaines techniques.
- ✓ Le système modernisé d'intégration dans les filiales, issu des MTT et des responsables interrégionaux.

8. Renforcer la coopération et la coordination du Mouvement – développer la complémentarité et l'impact collectif

L'approche de « renforcement de la coopération et de la coordination du Mouvement » (SMCC) de la SCRUC a abouti à l'utilisation, à l'adaptation et à l'opérationnalisation des outils du Mouvement suivants :

Mécanismes de coordination des mouvements en Ukraine

- Mise en œuvre d'un mécanisme de coordination des mouvements à trois niveaux comprenant quatre éléments :
 - o niveau stratégique (responsables de la SCRUC, de la IFRC, du ICRC)
 - o coordination de la gestion opérationnelle (responsables de toutes les composantes du Mouvement pour suivre les progrès intersectoriels globaux par rapport à la stratégie/plan unique de la SCRUC) – réunions mensuelles de la Plateforme des opérations d'urgence du Mouvement (MEOPS)
 - o Coordination du NSD – Comité directeur du NSD semestriel
 - o groupes de travail techniques (responsables sectoriels de la SCRUC et tous les partenaires dans des domaines techniques spécifiques)

Accords de coordination du mouvement (MCA)

- Signés par six des sept Sociétés nationales partenaires présentes en Ukraine

Renforcement des capacités des Sociétés nationales harmonisées

- Basé sur les contributions des partenaires de cartographie aux plans directeurs et aux feuilles de route OD de la SCRUC 2018-2020

Cadre de sécurité des mouvements

- Élaboré et géré par le ICRC, signé par tous les partenaires du Mouvement



Cartographie des capacités de mouvement

- Mise à jour de la cartographie des données « Quoi, Où et Qui » (3Q) pour promouvoir une planification et une action coordonnées du Mouvement
- Base de données du Système de gestion de l'information soutenu par la Croix-Rouge française pour intégrer toutes les données sur les ressources humaines et financières, les activités et les programmes des filiales
- Exploration de l'interopérabilité dans les systèmes logistiques entre les composants du Mouvement.

Depuis 2022, une déclaration commune sur l'adaptation de Séville 2.0 au contexte ukrainien constitue la principale référence du SMCC dans le pays. Cependant, la tentative de mise en œuvre de Séville 2.0 a vu la IFRC et le ICRC, déjà très compétitifs, se disputer la tête du classement.

La SCRU a lancé son Plan unique 2023-2025 définissant des objectifs stratégiques révisés visant à « *atteindre les populations, combler les lacunes, autonomiser les communautés et les organisations locales, compléter le gouvernement, construire une SCRU forte et définir une « voie claire vers la résilience, la reconstruction et le redressement de l'Ukraine »*⁴⁷. Il est fondé sur trois piliers : l'action humanitaire, la résilience et le réadaptation ; le développement durable et les services qualifiés ; ainsi que le rôle auxiliaire et la diplomatie humanitaire. Le Plan unique a été élaboré autour de trois objectifs supplémentaires : améliorer la complémentarité du Mouvement, la coordination avec d'autres acteurs humanitaires et le renforcement des capacités au niveau local.

« Le processus de Plan unique de la SCRU nous a apporté un sentiment d'autonomie. Nous étions préoccupés par le fait que tout le soutien du Mouvement devait servir à aider la SCRU à se renforcer et non à investir dans des processus et des structures parallèles. Nous avons profité de l'occasion pour publier le document de localisation de la SCRU pour aider les partenaires à comprendre notre vision de la localisation et de la durabilité. Nous avons modifié le niveau 2 (Plateforme des opérations d'urgence du mouvement) pour montrer comment nous séparons les « partenaires stratégiques hors du pays » des « partenaires opérationnels dans le pays ». Nous procéderons à un examen de localisation après la première année de mise en œuvre du Plan unique afin d'identifier les obstacles et les opportunités pour les partenaires de suivre plus concrètement le programme de localisation de la SCRU tel qu'énoncé dans notre document de localisation. Notre objectif général est de veiller à ce que tous les partenaires à tous les niveaux puissent comprendre nos objectifs stratégiques plus vastes et puissent donc optimiser les ressources à l'échelle du Mouvement pour renforcer la Société nationale.

Responsable du Comité national

9. Leçons apprises sur les stratégies de NSD pour adapter la pertinence et les capacités organisationnelles dans les contextes fragiles, complexes, de conflit prolongé et de violence

Le parcours longitudinal de la SCRU depuis 2011 démontre comment les investissements de la SCRU dans le domaine du développement national, avec le soutien coordonné des partenaires stratégiques du Mouvement dans son environnement sensible aux conflits, ont abouti à :

- passer d'un fournisseur de services nationaux hiérarchisé à une organisation engagée dans la communauté
- rétablir la confiance du public dans les services locaux qui ont fait preuve de neutralité, d'impartialité et d'indépendance
- mobiliser un capital humain neutre, impartial et indépendant au sein de son personnel et de sa base de bénévoles
- adapter les outils du Mouvement de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge, tels que le processus de renforcement de la coordination et de la coopération du Mouvement (SMCC), pour fournir un soutien coordonné en matière de développement national
- adapter un plan stratégique 2021-2025 récemment formulé en un Plan unique 2023-2025 de la SCRU mis à jour suite à la montée en puissance des besoins en matière de réponse aux conflits
- re-dynamiser le volontariat, la jeunesse et le développement des filiales en tant que concepts intégrés, renforcer l'accès plus sûr, améliorer l'évaluation des risques, l'accès et l'acceptation, mettre à jour les



systèmes de transparence et de responsabilité
approfondir la localisation grâce à une planification communautaire

- négocier des rôles auxiliaires actualisés dans le cadre des plans de service, de capacité et de durabilité
- aborder les scénarios de « dimensionnement adéquat » et de durabilité pour la structure actuelle à plus grande échelle
- équilibrer le soutien à court et à long terme de la stratégie de transformation organisationnelle de la SCRUI
- investir dans de nouveaux courants de leadership plus jeunes et respectueux des principes, engagés dans le travail de renforcement de la cohésion sociale et de l'inclusion de la SCRUI
- faire preuve d'assertivité et d'innovation dans le renforcement des modalités de coopération et de coordination du Mouvement pour un impact collectif.



Pavlograd, Ukraine, décembre 2018. Ekaterina (35 ans) a dû abandonner son petit studio de manucure lorsqu'elle a fui la ville de Donetsk au début du conflit armé en 2014. Avec sa fille de 10 ans, elle a trouvé un nouveau logement à Pavlograd et a commencé à reconstituer son entreprise. Grâce au programme de subsistance de la SCRUI, elle a reçu un soutien financier pour s'inscrire à une formation professionnelle et acheter de nouveaux équipements, afin de pouvoir subvenir aux besoins de sa fille.



SOCIÉTÉ DU CROISSANT-ROUGE DU YÉMEN

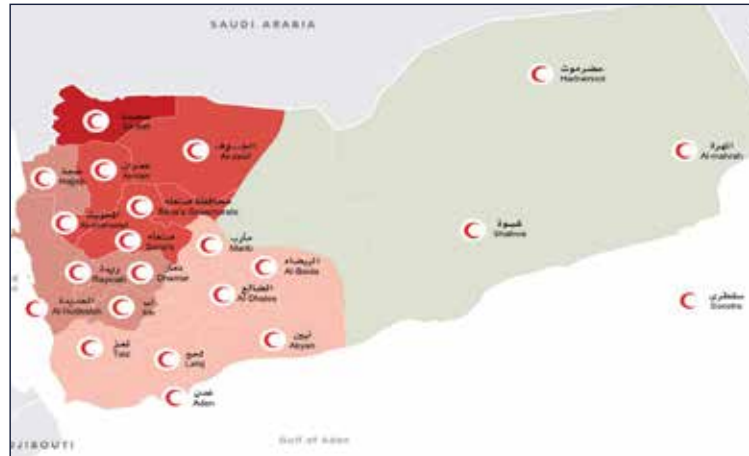
Une Société nationale unifiée « Partout pour tous »

Investissements à long terme dans le développement de la Société nationale qui ont renforcé le positionnement, la durabilité et l'impact de la société du Croissant-Rouge du Yémen dans un environnement fragile, complexe, touché par un conflit prolongé et la violence



1. Introduction

Dans un État fracturé, déchiré par des décennies de conflit qui ont créé une catastrophe humanitaire prolongée, la Société du Croissant-Rouge du Yémen (SCRY) a conservé un statut unique. C'est la seule organisation humanitaire neutre, impartiale et indépendante acceptée et ayant accès à toutes les régions du pays. Elle dispose d'un réseau de 22 filiales, 17 sous-filiales, 12 centres de santé, 515 collaborateurs et environ 12 000 bénévoles, dont plus de 8 000 actifs.



« La SCRY a pris la responsabilité humanitaire et morale de fournir des services volontaires à travers ses employés et bénévoles répartis dans tous les gouvernorats de la République du Yémen. La SCRY se concentre sur la fourniture de services vitaux et la préservation de la dignité des personnes ciblées pendant les crises et dans le domaine des catastrophes, de la santé et de l'eau, en fournissant des services d'urgence tels que le transport de prisonniers, de blessés et de morts, les premiers secours, la recherche et le sauvetage, et des services durables tels que la construction d'écoles et de réseaux d'eau et le soutien aux centres de santé. »

Dr Fouad Mohammed Al-Maqhthi, président en exercice et secrétaire général de la SCRY

La SCRY a utilisé une combinaison unique de développement organisationnel et d'outils et de processus du Mouvement pour rester une Société nationale politiquement neutre. En conséquence, elle bénéficie d'une large reconnaissance de la part des agences gouvernementales locales et nationales, des groupes armés, des chefs tribaux et des organisations non gouvernementales, ainsi que du secteur privé. Elle a également réussi à négocier des niveaux élevés d'accès humanitaire.

Cette étude de cas montre comment, pour s'adapter et survivre, la SCRY s'est concentrée sur des investissements de NSD qui ont renforcé sa **proximité, sa visibilité, son héritage, sa réputation et son intégrité**. Elle décrit les nombreux investissements de NSD personnalisés réalisés par la SCRY et ses partenaires, rendus nécessaires par des étapes décisives au Yémen depuis 2011.

« La crise humanitaire provoquée par le conflit en cours a non seulement accru nos responsabilités, mais nous a également fourni une nouvelle occasion de démontrer comment les Principes fondamentaux du Mouvement international de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge sont réellement mis en pratique. Cela signifie que la SCRY est devenue, et continuera de devenir, plus pertinente qu'avant. Ces services ne seront pas fournis efficacement à moins que nous investissions dans le développement et le maintien de la SCRY en tant qu'organisation dynamique et solide, capable de fournir des services humanitaires non satisfaits dans le pays. »

Plan stratégique de la SCRY 2016-2020

2. Contexte humanitaire

Avec une population estimée à 30,4 millions d'habitants, la République du Yémen entre dans la catégorie des « pays les moins avancés »⁴⁸ de l'ONU et se classe en tête de l'indice des États fragiles⁴⁹, et au deuxième rang de l'indice de la faim dans le monde⁵⁰. Le pays est vulnérable aux catastrophes naturelles liées au changement climatique, telles que les fortes pluies saisonnières, les inondations, les glissements de terrain, les sécheresses, la désertification, le choléra, la polio, le paludisme et la dengue.

Des structures de gouvernance complexes, une pauvreté extrême, des catastrophes naturelles, une hausse du coût de la vie, un système de santé démantelé, des troubles civils et des conflits ont tous contribué à créer une catastrophe humanitaire prolongée.

48 <https://www.un.org/development/desa/dpad/least-developed-country-category-yemen.html>

49 <https://fragilestatesindex.org/>

50 <https://www.globalhungerindex.org/>



Yémen. Au moins 56 000 personnes ont été tuées dans des violences armées depuis l'escalade du conflit en mars 2015. La moitié des établissements de santé du pays ont été détruits au cours de cette période. La guerre et les catastrophes naturelles ont déplacé 4,5 millions de personnes, dont les trois quarts sont des femmes et des enfants (UNFPA, 2023), le Yémen ayant la deuxième population la plus jeune au monde. Le pays est en proie à une famine qui touche 17 millions de personnes.

L'inégalité des sexes persiste. Les restrictions à la circulation des femmes se sont renforcées dans certaines régions du pays, privant potentiellement les femmes de services, en particulier celles qui doivent se déplacer pour atteindre des centres de santé de plus en plus rares.

Yémen. Au moins 56 000 personnes ont été tuées dans des violences armées depuis l'escalade du conflit en mars 2015. La moitié des établissements de santé du pays ont été détruits au cours de cette période. La guerre et les catastrophes naturelles ont déplacé 4,5 millions de personnes, dont les trois quarts sont des femmes et des enfants (UNFPA, 2023), le Yémen ayant la deuxième population la plus jeune au monde. Le pays est en proie à une famine qui touche 17 millions de personnes.

L'inégalité des sexes persiste. Les restrictions à la circulation des femmes se sont renforcées dans certaines régions du pays, privant potentiellement les femmes de services, en particulier celles qui doivent se déplacer pour atteindre des centres de santé de plus en plus rares.

3. Renforcer la « proximité »

Les investissements de NSD ont constamment renforcé la neutralité, l'impartialité et l'indépendance de la SCRY. Là où la violence et la présence de groupes armés et d'acteurs non étatiques ont restreint l'accès humanitaire, la SCRY a travaillé sans relâche pour renforcer l'action humanitaire menée localement. Cela a nécessité des investissements de NSD contextualisés dans :



- le renforcement des compétences de plaidoyer humanitaire des sections locales, des sous-sections, du personnel et des bénévoles pour assurer une consultation beaucoup plus large avec les organisations et les individus clés - par exemple les groupes de milices, les chefs tribaux, les représentants des autorités locales - pour garantir l'acceptation et l'accès
- les mécanismes « d'interlocuteurs » locaux par lesquels la SCRY partage des informations humanitaires avec les parties prenantes appropriées, recueille des informations sur les besoins, trouve des points d'entrée dans les communautés et obtient l'acceptation et la confiance
- la contextualisation des services spécifiques aux conflits qui renforcent la confiance et l'appréciation de la communauté (par exemple, le déminage)
- la construction d'infrastructures logistiques locales, l'extension d'actifs locaux tels que les bâtiments de filiales et l'amélioration des entrepôts, les compétences en gestion de flotte et les capacités opérationnelles en administration (avec le soutien technique et financier de la Croix-Rouge danoise depuis 2018) pour renforcer la position de la SCRY en tant qu'acteur local indépendant auprès des autorités locales, des groupes armés et des communautés
- l'établissement de partenariats avec les bureaux locaux du Programme alimentaire mondial, l'Organisation internationale pour les migrations, le Programme des Nations Unies pour le développement, du Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés et d'Oxfam, sur la base de l'accès privilégié de la SCRY à toutes les régions du Yémen.



Après de fortes pluies et des inondations en 2021, une équipe de la Société du Croissant-Rouge du Yémen distribue des articles ménagers pour aider les familles à trouver un abri, de l'eau potable, des installations sanitaires et des services d'hygiène. Ce travail a été soutenu par un financement du Fonds d'urgence pour les secours en cas de catastrophe (DREF) de la IFRC.



La clé du succès de la localisation de la SCRY réside dans ses stratégies de NSD visant à impliquer et à responsabiliser les communautés. Les premières phases de ce travail ont été lancées dès son plan stratégique 2013-2016, qui a consolidé la position de l'organisation en tant que premier « localisateur » national :

« Les différences marquées dans les contextes locaux au Yémen nécessitent des approches programmatiques localisées et adaptées en fonction de la situation géographique, de la culture et des coutumes de la communauté, des acteurs et des structures de gouvernance reconnus, ainsi que du degré de conflit et des tensions existantes entre les différents groupes. Les interventions sont conçues différemment dans les régions montagneuses par rapport aux régions côtières. La SCRY s'appuie sur les dirigeants et les membres de la communauté pour éclairer les adaptations pratiques requises des interventions du programme. À ce titre, la majorité des programmes de la SCRY s'efforcent d'adopter des approches communautaires qui ne se concentrent pas uniquement sur la fourniture directe d'assistance et de services, mais favorisent également la participation active des membres de la communauté. »

Étude de cas de la Croix-Rouge allemande de 2022 : « SCRY : une Société nationale unie naviguant dans des territoires fragmentés »

La SCRY a continué à réaliser des investissements de NSD dans le bénévolat et le développement des filiales qui ont conduit à l'application des Principes fondamentaux. Par exemple, les investissements ont permis de garantir que des bénévoles et des médecins voyageraient en avion pour accompagner les échanges de prisonniers entre factions en guerre, démontrant ainsi la neutralité de la SCRY. Les bénévoles ont expliqué à plusieurs reprises la signification des Principes fondamentaux aux autorités et aux groupes armés afin d'obtenir l'accès :

« Utiliser le système tribal pour aider son propre peuple ne signifie pas toujours « aider l'autre groupe ». Nous avons expliqué la neutralité à travers les coutumes locales sans changer de langue. »

Responsable de la filiale de la SCRY

Les investissements du NSD ont permis à la SCRY d'analyser les risques et la vulnérabilité dans les contextes de conflit, renforçant ainsi la perception de la neutralité, de l'impartialité et de l'indépendance de la SCRY dans des activités telles que :



- ✓ la formation du personnel des filiales et des bénévoles à utiliser l'analyse des risques comme une « méthode neutre » (par exemple, expliquer à la population locale que la réduction des risques de catastrophe (RRC) doit se concentrer sur les zones à risque modéré et élevé et ne peut pas répondre aux besoins de tous, augmentant ainsi l'acceptation de la communauté)
- ✓ la réalisation de l'évaluation des capacités de gestion des catastrophes de la IFRC (juillet 2017) du soutien de la Croix-Rouge britannique et suédoise à la préparation, à la gestion des risques, à la coordination et à la capacité opérationnelle des Sociétés nationales, à l'aide de l'outil « Well Prepared National Society » de la IFRC
- ✓ l'utilisation de l'outil d'évaluation de la vulnérabilité et des capacités de la IFRC (2017) dans 16 communautés pour évaluer les contextes fragiles et contextualiser la RRC communautaire afin d'aider à préparer les communautés aux conflits et à la violence sans élever leurs attentes au-delà de ce qui pourrait être réalisé
- ✓ l'aide à l'intégration des outils d'évaluation de la vulnérabilité distincts des départements de gestion des catastrophes et de santé de la SCRY dans l'outil commun d'évaluation des capacités de vulnérabilité en cas d'urgence, qui a amélioré les questions intégrées sur le genre, la diversité et les communautés marginalisées pouvant être traitées dans des approches de programmation neutres, impartiales et indépendantes.

Cependant, ni l'évaluation des capacités de gestion des catastrophes de 2017 ni le rapport d'évaluation de la vulnérabilité et des capacités de la IFRC et de la Croix-Rouge britannique et suédoise n'ont abordé les aspects sensibles aux conflits du mandat, des capacités et de l'approche de la SCRY.

Il existe peu de documents d'orientation mondiaux sur la manière d'utiliser la RRC pour aider les communautés à se préparer aux conflits. Ainsi, en 2011, alors que le risque de conflit augmentait, la SCRY a commencé à travailler sur un projet intégré de préparation aux conflits.⁵¹ Le programme, soutenu par son partenaire de longue date, la Croix-Rouge allemande (GRC), a été conçu pour traiter et atténuer les effets à long terme des conflits. La SCRY a élargi son travail sur la RRC dans les contextes fragiles, touchés par des conflits et violents, dans le cadre



d'un groupe directeur mondial comprenant également le GRC, le Centre du climat, la IFRC et le ICRC. Lors de la mise en œuvre de ses stratégies de RRC et de développement des filiales, ses principaux composants de NSD comprenaient :



- l'intégration d'une approche de RRC dans le programme existant de la SCRY visant à réhabiliter les établissements d'enseignement détruits par la guerre
- le renforcement de la capacité des filiales locales, des sous-filiales, du personnel et des bénévoles à évaluer les vulnérabilités locales
- la création ou la rénovation des cliniques de santé communautaires, ciblant les risques sanitaires dans les zones difficiles d'accès
- l'utilisation de définition des rôles auxiliaires qui permet à la SCRY de « se substituer » aux centres de santé gouvernementaux et de les construire là où ils n'existent pas
- la contribution à la cohésion communautaire en créant des comités de sécurité scolaire, qui élaboreraient également des plans d'urgence pour lutter contre la violence et atténuer les dangers
- la garantie d'une approche sensible aux conflits lors du déploiement de bénévoles dans les communautés afin d'éviter les tensions et les préjudices
- la modélisation de pratiques appropriées d'évaluation des risques culturels qui garantissent la protection – par exemple dans un centre de santé de la SCRY soutenu par le GRC où tous les membres du personnel sont des femmes et où les hommes ne sont pas acceptés, ce qui entraîne une très forte acceptation et une très forte participation des femmes des communautés desservies.

Afin d'approfondir et d'harmoniser davantage les nombreux processus d'évaluation de la vulnérabilité et des risques, la SCRY a adopté le processus de préparation à la réponse (PER) de la IFRC. Elle a utilisé l'évaluation des capacités de gestion des catastrophes soutenue par la IFRC (juillet 2017) comme première phase d'évaluation, basée sur l'outil d'évaluation des SN bien préparées de la IFRC. Cela a été suivi par un deuxième outil d'évaluation, qui a ensuite évolué vers le processus PER de la IFRC, et qui a été accueilli positivement par la direction de la SCRY, qui a utilisé les investissements du NSD pour combler davantage les lacunes de capacité identifiées dans le plan d'action de son département de gestion des interventions en cas de catastrophe.

« Le NSD n'est pas un département – c'est une approche intégrée où chaque département doit s'assurer que 100 % de ses activités renforcent le développement de la Société nationale afin de maximiser les avantages à long terme pour l'institution. Lorsque nous avons utilisé le processus PER, nous avons constaté que le Département de gestion des interventions en cas de catastrophe avait été considérablement renforcé au cours des dernières années grâce aux investissements du NSD, mais nous avons également appris qu'aucun département n'est isolé. Par exemple, suite à la formation à la cartographie des risques et à la gestion dispensée à nos bénévoles et à nos sections, le ICRC s'est également joint à nous dans toutes les sections et a soutenu la formation de jeunes bénévoles afin de réduire les risques communautaires dans certaines zones également touchées.

Dr Mohammed Al Fakh, directeur des programmes de la SCRY

Afin de renforcer sa présence locale – et sa réputation de neutralité, d'impartialité et d'indépendance – la SCRY s'est concentrée sur le développement de filiales et de sous-filiales. En tant qu'élément important de sa stratégie globale de « localisation » au cours des 12 dernières années, les investissements de NSD de la SCRY comprenaient :



- chaque filiale ayant son propre comité de pilotage en charge de la planification, de la mise en œuvre, de la coordination et de la collaboration avec les acteurs locaux (par exemple, les partis politiques, les groupes armés, les tribus)
- Équipes d'intervention en cas de catastrophe (BDRT) organisées, formées, équipées et connectées aux centres d'opérations d'urgence de la SCRY. Des entrepôts ont également été créés dans tout le pays pour décentraliser le soutien et accroître l'efficacité des actions locales de préparation et de réponse.
- la mise en œuvre des processus du Cadre d'accès plus sûr (SAF) du ICRC qui ont conduit à la création de plans d'action des sections
- l'adoption de l'outil d'évaluation des capacités organisationnelles des filiales de la IFRC (BOCA) en 2019 et la formation de neuf membres du personnel et bénévoles de la SCRY, avec un mélange égal d'hommes et de femmes, et originaires des régions du nord et du sud du pays, qui avaient facilité les BOCA dans 18 des 22 filiales avant 2022
- avec le soutien de la IFRC, en veillant à ce que les huit éléments du SAF soient systématiquement intégrés dans toutes les activités du NSD, ce qui comprenait une fusion effective avec le BOCA. L'officier SAF de la SCRY est également un facilitateur BOCA formé et a veillé à ce que les éléments SAF soient intégrés dans les évaluations BOCA.



Les premières phases de développement de la SCRY entre 2011 et 2017 ont vu une approche fragmentée du développement des filiales. Le défi initial de la IFRC en matière de coordination et de leadership du Mouvement est né des problèmes d'accès au pays, qui ont été résolus en 2017 grâce à une approche intensifiée de NSD assurée par un délégué de NSD dans le pays.

Bien que la SCRY se préoccupe de sa durabilité financière depuis 2011, très peu de partenaires ont répondu à son besoin stratégique de renforcer les ressources locales, la durabilité et l'acceptation. Alors que la Croix-Rouge danoise avait lancé un programme de petites subventions pour certaines filiales, la SCRY a reçu une subvention de la National Society Investment Alliance (NSIA) pour mener une étude visant à évaluer la faisabilité de la création d'une usine de fabrication d'oxygène médical en décembre 2022.

« La subvention NSIA a incité la SCRY à réaliser un investissement supplémentaire pour renforcer notre positionnement en tant qu'acteur local de confiance. Nous devons renforcer notre base juridique interne en matière de collecte de fonds. En avril 2023, nous avons organisé un atelier soutenu par la IFRC sur l'élaboration d'une politique claire de collecte de fonds pour guider les parties prenantes de la SCRY en matière de transparence, de redevabilité et de responsabilités à tous les niveaux locaux et nationaux. Une fois que nous aurons une politique opérationnelle, nous demanderons un financement d'accélération de la NSIA pour l'étendre à l'ensemble du territoire. Nous espérons également que ces revenus nous aideront à payer nos propres salaires au lieu de devoir compter actuellement sur les partenaires du Mouvement pour 100 % de nos coûts salariaux. »

Dr Mohammed Al Fakih, directeur des programmes de la SCRY

4. Renforcer la « visibilité »

« Nous sommes prudents dans la sélection des bénévoles qui doivent être perçus comme des personnes locales de confiance. Ils doivent être soit issus d'une tribu, soit proches d'une tribu, soit neutres par rapport à une tribu. Le filtrage n'est pas toujours possible compte tenu de la nécessité de sélectionner les bénévoles qui y ont accès. Un exemple en est donné lorsque le ICRC a eu des difficultés à accéder aux hôpitaux de Ta'izz. La SCRY a mobilisé des bénévoles de son « réseau fiable » local et crédible pour acheminer les médicaments à travers les points de contrôle.

Société nationale partenaire



Les sections locales de la Société du Croissant-Rouge du Yémen distribuent de l'aide, notamment des couvertures, des matelas, des ustensiles de cuisine et des kits d'hygiène, aux familles qui ont perdu leur maison à cause des inondations en août 2021. La réponse a été soutenue par un financement de 205 332 CHF de la part de la IFRC.

Tragiquement, 13 bénévoles et employés de la SCRY ont perdu la vie au combat entre 2015 et 2018. Lorsque le conflit s'est intensifié en 2015, la SCRY a suspendu le recrutement de tous les bénévoles et des jeunes, car elle craignait qu'ils n'apportent avec eux la politique du conflit et ne compromettent la position de la Société nationale en tant qu'organisation neutre, impartiale et indépendante. Cependant, la SCRY a travaillé sur plusieurs initiatives visant à intégrer des outils de sécurité et de sûreté des bénévoles dans tous les programmes, y compris ceux axés sur l'amélioration de l'accès en intégrant la sensibilité au genre et à la diversité dans ses directives de programmes et de services. Parmi les exemples figurent :



- l'intégration des outils pour garantir des normes de protection minimales afin de compléter la programmation de la RRC
- la mobilisation des femmes bénévoles dans les communautés où les femmes peuvent jouer un rôle particulièrement important (par exemple, pour contacter et soutenir les familles dirigées par des femmes dans les communautés de personnes déplacées)
- la nomination d'un responsable de l'égalité des sexes au sein de la Croix-Rouge libanaise en 2016, qui a apporté avec lui les connaissances acquises auprès d'autres SN de la région (par exemple, la formation sur la violence basée sur le genre de la Croix-Rouge libanaise)
- l'adaptation des directives de gestion des bénévoles de la SCRY de 2013, qui ont été encore renforcées après l'auto-évaluation du SAF en 2015/16
- le développement des systèmes de la SCRY pour mieux faire correspondre les profils spécifiques des bénévoles aux communautés dans lesquelles ils travaillent



- la nomination de représentants de la jeunesse en 2019, complétée par le recrutement d'un point focal jeunesse au sein du Département du développement organisationnel en 2021, qui a initié un processus d'élaboration d'une politique de jeunesse
- la mise en place de certaines sessions « Jeunesse en tant qu'agents du changement de comportement » (YABC) dans les filiales à partir de 2021 par le nouveau point focal jeunesse pour encourager les activités des jeunes
- la demande à la Croix-Rouge italienne de soutenir le renforcement de la politique jeunesse de la SCRY, d'adapter la stratégie d'engagement des jeunes de la IFRC et de dispenser une formation YABC à davantage de filiales pour contribuer à l'inclusion sociale et à la paix en tant que priorité de l'aile jeunesse de la SCRY
- l'utilisation de la réponse au COVID-19 pour renforcer l'engagement communautaire et les mécanismes de responsabilisation qui ont renforcé la confiance communautaire.

Reconnaissant que la violence et les conflits ont des effets disproportionnés sur les femmes et les enfants, la SCRY a établi son programme de soutien psychosocial (PSS) en 2015, accompagné d'apports de NSD importants et contextualisés. Intitulé « Le soutien psychosocial réduit la peur et fait, en particulier, sourire les enfants et les femmes, ainsi que les communautés en général », le programme a été soutenu par la IFRC et la GRC. L'action s'est concentrée sur les femmes et les enfants, en direction des personnes déplacées à l'intérieur du pays, en partenariat avec le HCR. « Le meilleur acteur dans ce domaine était la SCRY. » (Société nationale partenaire). Les objectifs du programme comprenaient :



- le renforcement des capacités des bénévoles dans les sections de la SCRY et mettre en place des équipes de soutien psychosocial pour réagir rapidement en cas de besoin
- le renforcement des capacités des travailleurs sociaux dans les écoles pour fournir des activités de soutien psychosocial au plus grand nombre possible d'enfants
- la diffusion des principes et des concepts de la protection de l'enfance aux parties prenantes internes et externes
- la sensibilisation aux consignes de sécurité avant, pendant et après le bombardement
- la proposition de cours de premiers secours aux parents et aux enfants.

Après l'intensification du conflit et l'augmentation des pertes en vies humaines, la SCRY a également investi dans une série d'investissements de NSD pour renforcer son devoir de diligence envers ses bénévoles et son personnel à risque. Cela comprenait :



- ✓ la fin des décès de bénévoles depuis 2015/16 (période durant laquelle 11 bénévoles ont perdu la vie et six ont été blessés) a été rendue possible grâce aux investissements de NSD dans le respect du devoir de diligence.
- ✓ la personnalisation et l'adoption du Code de conduite de la IFRC pour protéger les bénévoles contre les risques
- ✓ la création en 2020 de son propre Fonds fiduciaire pour les bénévoles, soutenu par tous ses partenaires (IFRC, ICRC, Croix-Rouge danoise, Croix-Rouge allemande et Croix-Rouge norvégienne), qui fournit aux bénévoles et à leurs familles jusqu'à 10 000 dollars par an en cas de décès, de blessure grave ou de maladie grave (le Fonds mondial d'assurance des bénévoles de la IFRC s'est avéré trop contraignant et lent).

La SCRY a créé son département Médias et Publicité au début des années 1990. Il atteint un large public, notamment des personnalités influentes, des groupes armés, des conseils locaux, des civils, des personnes déplacées, des ONG locales, des contacts avec les médias, des bénévoles et des communautés vulnérables, pour promouvoir la SCRY, le Mouvement et les Principes fondamentaux. Ses priorités et ses investissements de NSD comprenaient :



- le renforcement des communications pour sensibiliser à l'ampleur des souffrances au Yémen
- la formation des chargés de communication dans 20 agences
- l'action de familiariser les communautés locales avec le travail, les Principes fondamentaux et le Mouvement pour faciliter l'accès des équipes de terrain (atteignant 175 agents de santé scolaire, 113 membres de la société civile, 252 agents des autorités locales et 31 membres de groupes armés rien qu'en 2021)



- la contribution à la promotion d'un accès équitable à l'assistance pour les femmes, les filles, les garçons et les hommes
- la réalisation de campagnes de sensibilisation au moyen de spots radio-télévision, d'affiches, de brochures, de panneaux au bord des routes, de littérature et de théâtre interactif
- les investissements innovants dans l'utilisation des médias sociaux et du site Web de la SCRY en arabe et en anglais et professionnalisation des pages de la SCRY sur les sites de médias sociaux.

5. Renforcer « l'héritage »

« Ce sont les résultats des investissements à long terme du NSD qui ont conduit à un héritage dont aucune autre organisation locale ne bénéficie. La continuité de la gouvernance et de la gestion, la diplomatie humanitaire persistante pour naviguer dans les politiques et les pressions extérieures, les solides relations communautaires à travers le réseau de cliniques et les bénévoles qui ont souvent donné plus de 20 à 40 ans de service ont permis à la SN de « maintenir tout cela ensemble ».

IFRC

Après la crise de 2015, la SCRY a accéléré le renforcement des capacités clés – mais dans un environnement aussi politisé, ces nouvelles capacités comportaient des risques. Lorsque le ministre de la Santé a tenté de prendre le contrôle de la SCRY, menaçant ainsi son intégrité, la SCRY, le ICRC et la IFRC ont aidé le ministre à comprendre que cela menacerait l'existence même de la SCRY.

« La Société nationale, avec ses investissements de NSD dans sa solide base juridique nationale, ses bénévoles locaux et une confiance durable, soutenue par l'ensemble du Mouvement de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge à l'échelle mondiale, a été le principal message qui a conduit les autorités à respecter son indépendance. »

IFRC



La Société du Croissant-Rouge du Yémen intensifie ses efforts de secours pendant la pause dans le conflit et mobilise son personnel et ses bénévoles pour fournir des services de secours et d'aide aux populations à travers le pays.

La principale raison pour laquelle la SCRY est acceptée dans les communautés qu'elle dessert est son héritage en matière de prestation de soins vitaux aux mères et aux enfants dans les cliniques de santé à travers le pays. L'investissement à long terme dans la préparation aux catastrophes, soutenu par la Croix-Rouge britannique et suédoise, a créé une capacité de réponse d'urgence importante. Au cours des trois années entre 2016 et 2019, la SCRY a répondu à 4 000 incidents d'urgence. Rien qu'en 2023, elle a répondu à plus de 35 000 incidents locaux grâce aux capacités locales de ses équipes d'intervention bénévoles et de ses filiales.

Après l'intensification du conflit en 2015, la base organisationnelle solide et la structure unifiée de la SCRY ont créé un niveau élevé de confiance au sein des communautés et de toutes les parties prenantes externes. Cela a entraîné une augmentation considérable des fonds internationaux d'intervention en cas de catastrophe, nécessitant une meilleure coordination du Mouvement. Par exemple, les Croix-Rouge norvégienne, danoise et allemande ainsi que le ICRC ont soutenu le réseau de centres de santé et les cliniques de soins primaires de la SCRY en matière de frais médicaux, de développement financier, de logistique, de protection, de genre et d'inclusion. Toutefois, ces formes de soutien comportaient également des coûts et des risques transactionnels. Le ICRC a notamment rémunéré le personnel de la SCRY pour qu'il puisse atteindre ses objectifs humanitaires à court terme. Les salaires des 515 employés de la SCRY étant payés par des partenaires, dont 273 par le ICRC, l'existence à long terme de la SCRY est menacée. Si une quelconque forme de financement des partenaires devait être réduite ou supprimée, les structures de la SCRY seraient en danger.

En mars 2020, la SCRY avait prévu d'entreprendre le processus d'évaluation et de certification organisationnelle (OCAC) de la IFRC pour identifier d'autres lacunes dans ses capacités organisationnelles. Toutefois, plusieurs situations d'urgence ont prévalu et il est prévu de l'entreprendre en 2024.



6. Renforcer la « réputation »

The crisis that began in 2015 has created a very complex relationship between YRCS and the public authorities. With the resources of public authorities becoming ever more stretched, the concept of 'auxiliary' has been tested to its limits.

« Bien qu'ils ne soient presque jamais à 100 %, les dirigeants centraux et locaux de la SCRY s'efforcent réellement d'être indépendants et de défendre leur rôle d'auxiliaire. Le gouvernement n'« instrumentalise » pas trop la SN. Lorsque le conflit s'est intensifié, même le gouvernement de Sanaa a essayé d'imposer son « propre peuple », mais les dirigeants de la SCRY ont réussi à éviter cela.

Équipe de coopération du ICRC

La SCRY a également été confrontée à des défis liés à l'organisation d'élections de direction internes conformément à ses statuts. Les dernières élections complètes ont eu lieu en 1997, bien que des élections au conseil d'administration aient eu lieu en 2020 en réponse à la pression des autorités publiques. Toutefois, un défi plus urgent pour la SCRY a été de maintenir un équilibre stratégique de représentation stable Nord-Sud au niveau du conseil de gouvernance national. Cet équilibre favorise l'unité structurelle, apaise les tensions personnelles résultant des divisions nationales et démontre que la SCRY prend des décisions de leadership qui maintiennent sa position d'indépendance et de neutralité.

« Grâce à nos investissements de NSD qui garantissent une présence nationale cohérente, si un partenaire ou un donateur propose un soutien tel que la rénovation ou la construction de quatre établissements de santé, nous disons « oui, mais deux au nord et deux au sud ».

Directeur du siège de la SCRY

La SCRY s'adapte à cette réalité en se coordonnant avec différents niveaux – notamment au niveau national, il se coordonne avec le Conseil suprême de gestion et de coordination de la coopération humanitaire et internationale (SCMCHA). Grâce aux investissements du NSD dans le développement de son système « d'interlocuteurs » national et local, la SCRY surmonte ces obstacles en coordonnant ses activités avec les ministères, les acteurs armés non étatiques et les groupes armés. Le système d'interlocuteurs a apporté des avantages significatifs, en générant de la sympathie, de la compréhension culturelle et du respect de la part de certains membres des autorités.

Afin d'investir dans son futur leadership, la SCRY a mis en place des espaces jeunesse et des « coins jeunesse » pour des activités jeunesse organisées dans différents gouvernorats, avec le soutien de la Croix-Rouge allemande. C'est aussi une manière de renforcer son travail d'inclusion sociale et de paix.

Les écoliers qui sont retournés en classe après le conflit de 2011 ne savaient pas grand-chose sur les premiers secours. Cela a donné à la SCRY l'opportunité de démarrer avec des idées d'« accès facile » qui ont ensuite conduit à un soutien psychosocial plus clair pour les enfants, qui ont également été intégrés dans ses services de santé. Mais la situation a changé en 2013/2014, lorsque les problèmes d'accès et de sécurité sont devenus de plus en plus difficiles pour les organisations internationales. Dans ce contexte changeant, la SCRY a développé cette deuxième approche innovante de préparation aux conflits au cours de cette période :

Projet de préparation intégrée aux conflits de la SCRY, soutenu par la Croix-Rouge allemande de décembre 2012 à janvier 2015

Lancé pour traiter et atténuer les effets à long terme des conflits, la priorité initiale du projet de préparation intégrée aux conflits (PCI) était de s'attaquer à l'impact des conflits sur les écoles.

De nombreuses écoles ont été reprises et occupées par les forces militaires à la suite des manifestations du Printemps arabe. Le PIC avait donc pour objectif de :

- cibler les écoles à reconstruire et à rénover avec le ministère de l'Éducation
- encourager les élèves, en particulier les filles, à retourner à l'école
- faciliter les campagnes d'éducation du public pour décourager les jeunes de rejoindre les groupes armés
- distribuer des kits de premiers secours et des formations aux communautés touchées par le conflit en cours



- développer un programme de soutien psychosocial (PSS) pour aider les jeunes à se remettre de la violence et promouvoir l'harmonie sociale
- poursuivre le programme PSS après sa fin officielle en 2016 avec le soutien continu d'ECHO et de la Croix-Rouge danoise.

La SCRY est toujours consciente du lien entre l'humanitaire, le développement et la paix et vise à s'informer sur les interventions programmatiques appropriées de la Croix-Rouge libanaise et d'autres SN. L'accent a été mis sur la fourniture de services d'ambulance, de premiers secours et de premiers intervenants grâce à une gamme d'investissements de NSD intégrés pour aider à atteindre ce lien. Parmi les exemples figurent :



- utiliser les programmes de RRC dès 2013 pour aider le personnel et les bénévoles locaux à prendre les trois mesures suivantes afin de promouvoir une action locale plus efficace :
 - o Étape 1 : renforcer les capacités du personnel et des bénévoles à analyser les « connecteurs et les diviseurs » entre les acteurs, y compris les parties belligérantes, grâce à une cartographie des parties prenantes
 - o Étape 2 : aider les communautés à former des groupes centraux pour planifier des mesures de réduction des risques (par exemple, des comités communautaires pour la recherche et le sauvetage, les premiers secours, etc.)
 - o Étape 3 : soutenir les projets d'atténuation à petite échelle (par exemple, les mécanismes d'alerte précoce, le renforcement des infrastructures, etc.) dans les écoles situées dans des zones où se trouvent des groupes armés
- former des bénévoles à négocier avec les groupes armés
- contrer les tentatives des groupes armés de recruter des enfants dans les écoles.

7. Renforcer « l'intégrité »

« Alors que nos statuts actuels servent de base générale pour réglementer les relations entre le siège et les filiales, nous devons nous assurer que la prochaine version mise à jour apporte davantage de précisions dans un certain nombre de domaines qui renforceront davantage nos capacités opérationnelles. Il s'agit par exemple d'une harmonisation du langage et des rôles liés aux bénévoles et au personnel, des options concernant le rétablissement de l'adhésion, de la formalisation des codes de conduite, de la formalisation des processus d'élaboration des politiques et des systèmes de gestion pour les mettre en œuvre, ainsi que de l'établissement de processus de renforcement des capacités de gouvernance à tous les niveaux. Ce processus de mise à jour sera priorisé dans un avenir proche afin d'améliorer nos capacités opérationnelles et notre impact. »

Dr Mohammed Al Fakih, directeur des programmes de la SCRY



Majed, bénévole de la SCRY, enseigne aux enfants vivant dans un bidonville comment se protéger du choléra, notamment comment se laver les mains avec du savon avant et après avoir mangé.



La SCRY a géré le développement et la révision de sa base juridique avec un soin extrême pour éviter d'être dépassé par des intérêts de factions et politiques. Afin d'accroître sa transparence et sa responsabilité envers les parties prenantes externes qui doivent démontrer leur confiance dans ses opérations, le NSD a également réalisé des investissements stratégiques qui incluent :



- ✓ l'aide au personnel et aux bénévoles des filiales et sous-filiales locales à collecter des données manuellement et à l'aide de systèmes en ligne, tout en étant extrêmement sensible aux « connecteurs et aux diviseurs » dans les communautés sensibles aux conflits
- ✓ l'adoption de réglementations financières et de passation de marchés en 2016 avec, respectivement, le soutien technique et financier de la Croix-Rouge norvégienne et de la IFRC
- ✓ l'adoption d'une politique de prévention de la fraude et de la corruption en 2022 en collaboration avec la IFRC et la Croix-Rouge norvégienne, avec une formation déjà achevée dans huit filiales sur 22 d'ici 2023
- ✓ l'adoption d'une politique CASH, avec d'autres politiques couvrant le développement des filiales, les communications et les réglementations financières et la politique en voie d'achèvement
- ✓ la création d'une unité d'engagement communautaire et de responsabilité (CEA) et la nomination d'un responsable de la conformité au sein du département de planification, de suivi, d'évaluation et de rapports (PMER), avec une formation CEA plus large
- ✓ la mise en place des mécanismes de rétroaction et de conformité plus solides par rapport aux années précédentes qui continuent de renforcer la confiance, la crédibilité, l'acceptation et l'accès
- ✓ l'amélioration notable du PMER depuis la création de cette unité spécifique à la mi-2022.

En reconnaissance de son statut de confiance en tant qu'agence humanitaire locale clé, la SCRY est également un membre éminent du Forum humanitaire national du Yémen et a formé 12 ONG locales chaque année depuis 2016.

8. Renforcer la coopération et la coordination du Mouvement – développer la complémentarité et l'impact collectif

Depuis 2011, la SCRY a amélioré les mécanismes de coopération et de coordination en :



- utilisant le projet pilote de renforcement de la coordination et de la coopération du Mouvement (SMCC) avant qu'il ne devienne un outil à l'échelle du Mouvement pour créer un soutien synergique
- établissant des accords entre le ICRC et la IFRC pour accroître leur contribution conjointe de manière coordonnée et complémentaire. Le ICRC a commencé par soutenir la IFRC avec des coûts de NSD d'environ 10 millions CHF (11,1 millions USD) entre 2017 et 2023 - formalisés dans un accord trilatéral en août 2021 entre la SCRY, la IFRC et le ICRC
- développant une initiative de NSD de la SCRY à partir de novembre 2018
- créant l'initiative « Renforcer la réponse du mouvement au Yémen » en 2019, qui a créé un environnement permettant un NSD à court et à long terme, ce qui a permis à la IFRC de déployer un délégué de NSD.

Malgré ces avancées très positives en matière de coopération et de coordination au sein du Mouvement, des défis subsistent, notamment :

- ✗ l'absence actuelle de feuilles de route définissant des objectifs clairs, des résultats attendus et des livrables dans des délais précis. Ces mesures contribueraient à mettre en œuvre les axes de travail du renforcement de la réponse du Mouvement au Yémen afin de garantir des contributions coordonnées aux domaines prioritaires opérationnels dans les domaines de la santé, de la gestion des catastrophes, de l'EAH et du NSD, tels qu'identifiés dans les plans stratégiques de la SCRY.
- ✗ l'instabilité et les risques persistants du financement du Mouvement pour les priorités du NSD de la SCRY – par exemple, la dépendance de la IFRC à l'égard des fonds du ICRC, qui a été mise à mal à la suite d'une décision du ICRC de réduire la contribution de NSD de la SCRY en 2019 afin de financer l'acquisition d'un bâtiment pour la filiale de la SCRY à Al-Dhale.



Néanmoins, les principaux facteurs stratégiques favorisant un environnement propice à la coopération ont été les suivants :



- un accord de coopération du Mouvement (MCA) avec une approche centrée sur la SCRY qui a amélioré la coordination, intégrant une plateforme stratégique mensuelle du Mouvement comprenant la SCRY, la IFRC et le ICRC ; un groupe mensuel de coopération opérationnelle du Mouvement comprenant le directeur exécutif de la SCRY, le coordinateur national du programme et des représentants de tous les partenaires du Mouvement et du NSD ; et des groupes de travail techniques mensuels du Mouvement formés sur une base thématique autour de la santé, de la gestion des catastrophes, de la logistique, de la PMER et du NSD.
- l'achèvement du processus de Plan national unifié de la IFRC en 2023 avec des indicateurs renforcés : « Personne ne se battra pour lui-même et ses objectifs, et tous les partenaires seront guidés uniquement par les priorités de la SCRY ».

9. Conclusions – enseignements tirés des stratégies de développement national pour adapter la pertinence et les capacités organisationnelles dans les contextes fragiles, complexes, de conflit prolongé et de violence

Les stratégies de NSD prioritaires développées par la SCRY sont ce qui lui a permis de rester une Société nationale unifiée dans un environnement externe fracturé. Avec une variété de soutiens fournis par ses partenaires du Mouvement à long terme, les caractéristiques qui ont permis à la SCRY de se positionner comme un acteur humanitaire local respectueux des principes comprennent :

- un leadership soutenu et fondé sur des principes, maintenant une représentation nord-sud stable au sein du conseil de gouvernance national, qui « favorise l'unité au sein de sa structure »
- la gestion de la gouvernance centralisée au sein d'un réseau décentralisé de filiales habilitées qui reflète les caractéristiques tribales et culturelles locales
- le processus de planification stratégique unifiés basés sur la consultation et la participation actives des filiales, et l'utilisation du SAF et des BOCA pour commencer à renforcer les capacités communes et les nouvelles orientations stratégiques
- le renforcement des compétences de négociation et un réseau « d'interlocuteurs » à tous les niveaux de la SCRY pour gérer des accords complexes avec de multiples parties prenantes et parties belligérantes
- des capacités renforcées d'évaluation des risques et de la vulnérabilité adaptées aux contextes sensibles aux conflits (par exemple, outils EVC et RRC dans les conflits et la violence)
- des approches pour aider les communautés à se préparer, à atténuer et à répondre à la violence et aux conflits
- un rôle auxiliaire, mis en œuvre par la diffusion constante de ses principes fondamentaux et le plaidoyer humanitaire auprès de toutes les autorités publiques, des parties aux conflits et des communautés affectées, ce qui a abouti à une acceptation et un accès continus
- une concentration sur quelques services essentiels régulièrement réévalués qui ont contribué à la résilience à long terme des populations les plus vulnérables dans tout le pays
- la localisation, conformément aux engagements du « Grand Bargain », qui a permis d'élaborer une action humanitaire plus forte, fondée sur des principes et menée localement, grâce à des investissements soutenus dans des filiales sensibles au genre et à la diversité et envers des bénévoles communautaires
- un cadre de coordination de partenariat de plus en plus stratégique avec le Mouvement et les partenaires externes, avec une gestion de partenariat plus affirmée qui a permis d'intensifier les services communautaires et l'impact collectif.



Partie 3

Apprentissage et « Appel au changement » pour améliorer les pratiques du Mouvement et des donateurs qui soutiennent le NSD dans les contextes fragiles, complexes, de conflit prolongé et de violence

La partie 3 analyse l'apprentissage transversal dans les six études de cas des Sociétés nationales. Elle met en évidence les conditions préalables transversales essentielles à une transformation organisationnelle réussie et aux investissements de NSD qui renforcent l'action humanitaire menée localement dans des contextes complexes, fragiles, de conflits prolongés et de violence.

Un ensemble de « messages clés », tirés des études de cas et des discussions lors d'un événement d'apprentissage organisé en mai 2024, ont été convenus collectivement par les six Sociétés nationales et le groupe de travail. Ces messages clés, ainsi que les actions proposées contre un ensemble de 29 pratiques prioritaires décrites dans cette partie 3, sont formulés comme un « appel au changement » pour améliorer le soutien du Mouvement et des donateurs au NSD dans les contextes fragiles, complexes, prolongés et touchés par la violence.

1. Objectif de l'étude

Une liste de 200 « pratiques réussies » et « facteurs défavorables » a été identifiée à partir des six études de cas. Elles comprenaient à la fois des pratiques réussies qui nécessitent d'être reproduites et développées, et des facteurs fragilisants qui nécessitent des mesures pour les atténuer ou les arrêter. Ces pratiques ont été répertoriées dans le cadre des quatre engagements du « Pacte NSD » (2019) de la IFRC, qui « définit le soutien au NSD et détermine les principaux fondements d'un soutien efficace au NSD, ainsi que les principaux rôles et responsabilités des membres de la IFRC et des acteurs non membres du Mouvement lorsqu'ils travaillent ensemble sur le NSD. » Les quatre engagements sont :

- Une meilleure identification des priorités des Sociétés nationales en NSD (et des rôles joués par les parties prenantes internes et externes)
- Des compétences adaptées aux besoins de chaque contexte
- Un soutien efficace et aligné (et les modalités par lesquelles il a été délivré)
- L'apprentissage et l'assurance qualité (et comment cela a été partagé, ou peut être partagé à l'avenir, avec les parties prenantes de l'ensemble du Mouvement et les donateurs externes).

Afin de faciliter la prise en compte des pratiques identifiées, les représentants du groupe de travail et des Sociétés nationales ont ensuite hiérarchisé ces 200 pratiques dans une liste restreinte de 50 pratiques, identifiées comme les plus importantes à traiter dans un avenir proche. (La liste des 50 est présentée en Annexe 3).

Les dirigeants des six Sociétés nationales ont ensuite procédé à un deuxième exercice de priorisation, afin de réduire la liste des pratiques favorables et défavorables à 29, considérées comme nécessitant le soutien et l'attention les plus urgents. Lors d'un « événement d'apprentissage » de trois jours organisé par la Croix-Rouge britannique à Londres du 1er au 3 mai 2024, les hauts dirigeants des six Sociétés nationales et de chacune des institutions membres du groupe de travail ont analysé collectivement les « problèmes clés et les causes profondes » liés à ces 29 pratiques et ont proposé des actions pour apporter des améliorations aux pratiques de NSD dans les contextes fragiles, complexes, de conflit prolongé et de violence.

2. Messages clés

Les études de cas présentées dans la partie 2 démontrent qu'un large éventail d'investissements de NSD innovants, mis en œuvre par les Sociétés nationales elles-mêmes ou soutenus par les partenaires du Mouvement, ont considérablement renforcé les Sociétés nationales dans de tels contextes. Toutefois, les études de cas montrent également comment d'autres pratiques ont entravé ou compromis leur développement, d'où la nécessité d'un changement.

Afin de cadrer les enseignements généraux de l'étude, un ensemble de 14 messages clés sur le renforcement des pratiques de NSD et l'amélioration de la qualité et de la pertinence du soutien de NSD ont été convenus par les six Sociétés nationales et les membres du groupe de travail, pour diffusion à travers le Mouvement et pour soutenir le plaidoyer auprès des donateurs.

Ces messages clés, ainsi que les actions proposées lors de l'événement d'apprentissage contre les 29 pratiques qui ont été jugées prioritaires comme étant les plus urgentes à traiter (voir la section 3 ci-dessous), constituent « l'Appel au Changement ». Ils servent à mettre en évidence ce qui différencie le NSD dans les contextes fragiles, complexes, de conflits prolongés et de violence, par opposition aux contextes plus pacifiques et de développement, et qui nécessitent donc une attention particulière :

Messages clés

Le NSD fournit la plateforme sur laquelle les services de SN impliquent, consultent et atteignent les populations les plus vulnérables, isolées et socialement exclues, en particulier celles qui se trouvent dans des contextes fragiles, complexes, touchés par des conflits prolongés et la violence. Des investissements de NSD réussis et durables à long terme renforcent la proximité organisationnelle, l'héritage à long terme, l'intégrité fondée sur des principes et les services dirigés localement qui constituent les fondements de l'accès et de l'acceptation par les communautés, les autorités publiques et les acteurs armés étatiques et non étatiques. Les investissements du NSD dans des contextes particulièrement fragiles, complexes, touchés par des conflits prolongés et la violence doivent donc donner la priorité à :

- Renforcer le leadership de la SN, avec des investissements du NSD dans le développement des compétences en leadership et en gouvernance avec des opportunités de partage des meilleures pratiques et un soutien

amélioré par les pairs. Reconnaître l'importance du rôle de leadership de la SN dans la promotion d'une culture d'apprentissage et d'amélioration continus au sein de la SN.

- Développement des Sociétés nationales dirigé par les Sociétés nationales (SN) elles-mêmes et basé sur les plans et priorités des SN. Les partenaires devraient soutenir leur investissement à long terme dans le développement institutionnel, en fournissant des outils révisés et harmonisés, du personnel doté d'expérience et de compétences sélectionnées conjointement par les SN elles-mêmes, et en évitant les structures parallèles. Les Sociétés nationales et leurs partenaires devraient s'efforcer de donner la priorité au développement national malgré l'apparition de toute crise qui survient ou se prolonge dans des contextes donnés.
- la nécessité d'un soutien transformationnel à long terme, avec des investissements idéalement avant toute urgence/conflit, mais permettant au moins un soutien simultané à plus long terme se poursuivant pendant et après l'urgence (pour contrebalancer l'émergence d'interventions de NSD à court terme financées par l'urgence, qui mettent l'accent sur le renforcement des capacités plutôt que sur la transformation et le repositionnement organisationnels). Les lignes directrices de la IFRC en matière de développement des Sociétés nationales dans les situations d'urgence doivent refléter les défis des contextes fragiles, complexes, prolongés et touchés par la violence.
- Le soutien à la diplomatie humanitaire (HD), notamment pour relever le défi de travailler avec les acteurs étatiques et non étatiques, mais aussi pour négocier l'accès, instaurer la confiance et l'acceptation avec toutes les parties et les acteurs locaux. Il est nécessaire d'accroître le soutien du HD dans les conflits à tous les niveaux, y compris au niveau des filiales (en aidant les SN à renforcer leur rôle auxiliaire et leur compréhension du positionnement unique du Pilier Rouge et de sa différence par rapport à l'ONU, aux OING et aux autres acteurs ; et la capacité des bénévoles, de la gouvernance et du personnel à acquérir des compétences de négociation qui permettent de sauver des vies et d'obtenir l'acceptation et l'accès aux communautés situées dans les territoires contrôlés par des acteurs armés).
- l'importance de permettre aux SN de constituer leurs propres ressources pour une réponse humanitaire indépendante et impartiale (pour contrebalancer l'incapacité d'une SN à recevoir des fonds des autorités publiques locales et d'autres sources politiquement perçues comme non neutres et pour remplacer le financement empêché par les sanctions internationales) afin de soutenir les activités au-delà de la période d'urgence.
- la nécessité d'un soutien à la mobilisation des ressources (accompagné d'un soutien aux systèmes de diligence raisonnable et de responsabilisation), avec des partenaires facilitant l'accès direct aux donateurs, l'exploration de davantage de sources du secteur privé, ainsi qu'un financement équitable – en promouvant une méthode de calcul des coûts de base dans l'ensemble du Mouvement, en aidant les SN à élaborer des politiques de coûts de base, puis en obtenant l'engagement des partenaires à les respecter.
- la nécessité de passer des projets au soutien des services et programmes phares liés au rôle auxiliaire de la SN, par le biais de l'amélioration des infrastructures et des compétences et du soutien technique par les pairs dans des domaines pertinents, tels que les soins de santé d'urgence, les soins préhospitaliers, les premiers intervenants et les services d'ambulance.
- la nécessité d'un soutien accru au développement des filiales et des sous-filiales, y compris le soutien aux infrastructures, car cela est essentiel pour négocier l'accès et l'acceptation locale (permettant à la SN de maintenir une présence neutre et impartiale, un positionnement unitaire et une proximité stable dans les communautés situées dans des zones contrôlées par des acteurs armés étatiques et non étatiques).
- la nécessité d'un plus grand soutien au rôle des jeunes dans la promotion de la cohésion sociale et la consolidation de la paix (par exemple, Exploration du droit humanitaire (EHL), Jeunesse en tant qu'agents du changement de comportement (YABC).
- la nécessité de mettre en place des normes minimales mondiales pour soutenir et protéger les bénévoles.
- la nécessité de renforcer le soutien par les pairs et les systèmes de gestion des connaissances pour partager les pratiques efficaces, en particulier sur des sujets sensibles tels que le développement de la base juridique et le renforcement du rôle auxiliaire, etc. dans de tels contextes.
- répondre au désintérêt des donateurs : renforcer la compréhension des donateurs quant à la nécessité d'un soutien flexible aux processus de développement organisationnel à long terme des SN et quant à la manière dont cela permet l'acceptation et l'accès. Cela nécessitera une meilleure mesure des résultats du NSD qui se traduira par des services humanitaires locaux plus respectueux des principes, plus durables et plus étendus.
- la nécessité de renforcer les investissements de NSD dans les approches de genre, de diversité, d'inclusion et d'engagement communautaire et de responsabilisation, qui jettent les bases d'une participation communautaire et de services sensibles au genre et à la diversité qui renforcent l'acceptation et l'accès.
- la nécessité d'investir dans une meilleure compréhension de Séville 2.0 au sein du Mouvement pour garantir que les dispositions de l'accord soient systématiquement mises en œuvre et/ou respectées par les partenaires. La mise en œuvre de Séville 2.0 devrait promouvoir un soutien coordonné basé sur la centralité de la stratégie, des priorités et des plans de la SN, et l'alignement sur le « Plan unifié » plus large de la IFRC et sur les instruments de renforcement de la coordination et de la coordination du Mouvement (SMCC).

3. Actions proposées pour traiter les 29 pratiques de NSD considérées comme les plus urgentes à traiter.

Lors de « l'événement d'apprentissage » qui s'est tenu à Londres en mai 2024, les participants ont examiné collectivement les 29 pratiques de NSD prioritaires afin d'identifier les « problèmes clés et les causes profondes » derrière chacune d'elles. Des actions visant à résoudre ces problèmes ont été proposées et discutées par les participants à l'événement. Ces actions sont censées répondre aux besoins urgents de changement à la fois au sein du Mouvement, mais également dans les stratégies de soutien des donateurs externes au NSD, afin de mieux soutenir les SN dans les contextes fragiles, complexes, prolongés et touchés par la violence. Comme pour les 200 pratiques originales, les pratiques et les actions proposées correspondantes sont encadrées par le domaine d'engagement pertinent du Pacte de NSD de la IFRC :

Engagement n° 1 du Pacte de NSD de la IFRC		
Meilleure identification des priorités des Sociétés nationales au sein des Sociétés nationales de développement : le soutien des Sociétés nationales de développement suit un modèle qui se concentre sur les besoins et les priorités stratégiques identifiés par une Société nationale.		
Problème prioritaire	Problèmes clés/causes profondes	Mesures proposées
1.1 Cartographie et coordination du soutien des partenaires aux plans de NSD / Les demandes des Sociétés nationales (SN) pour un soutien de NSD à long terme ne sont souvent pas satisfaites.	<ul style="list-style-type: none"> Les SN devraient prendre l'initiative d'élaborer leurs plans de NSD De nombreux partenaires ne sont pas au courant des projets de NSD ou ne les soutiennent pas en raison du manque de soutien des donateurs. Pas d'apprentissage clair sur les avantages et les défis du bilatéralisme et des modèles de consortium Les SN rendant compte à différentes institutions 	<ul style="list-style-type: none"> Les plans de NSD doivent être progressifs et réalistes. (SN) Plaidoyer pour soutenir le donateur sur le NSD. (SNP, FIRC) Promouvoir des formats de reporting unifiés Plaider pour une approche plus coordonnée sur le NSD. Procédures unifiées. (SN, FIRC, CIRC)
1.2 Investissements du NSD dans la base juridique, la loi sur la Croix-Rouge, le rôle auxiliaire et les révisions des statuts qui maintiennent l'indépendance vis-à-vis du contrôle ou de l'influence des autorités publiques, y compris les protocoles d'accord avec les autorités publiques successives pour compléter et/ou remplacer les services humanitaires publics.	<ul style="list-style-type: none"> Toutes les SN ne disposent pas d'une loi sur la Croix-Rouge (mais des raisons spécifiques au contexte rendent parfois cela difficile – dans les territoires divisés par exemple) Statuts conjoints IFRC/ICRC Commentaires de la Commission (JSC) : trop vagues/universels, trop tardifs, non spécifiques au contexte 	<ul style="list-style-type: none"> La IFRC va diffuser un « Guide pour les parlementaires » afin de faciliter le plaidoyer Le JSC a besoin de : <ul style="list-style-type: none"> Davantage d'options en matière de ressources humaines, y compris du personnel SN prêté/détaché par SN avec une base juridique solide Davantage de fonds SNP/support technique Formation des délégués de la IFRC et du SNP, des chefs de délégation et des délégués du NSD en matière de conseil juridique afin qu'ils puissent apporter leur soutien avant l'envoi des projets au JSC

	<ul style="list-style-type: none"> • La loi sur le modèle CR n'est pas largement connue • Manque d'exemples partagés de lois/statuts de la SN entre pairs • Pas d'apprentissage systématique partagé ni de soutien par les pairs entre les SN • Aucune directive claire à l'échelle mondiale pour les membres du conseil d'administration de la SN et les kits d'intégration • Une capacité plus cohérente de conseiller juridique interne de la SN est nécessaire • Les liens entre le travail du DIH, les rôles auxiliaires et l'IDRL (lorsqu'il existe) ne sont pas toujours clarifiés. • Manque de soutien au renforcement des structures de gouvernance des jeunes • Le soutien du ICRC/IFRC/SNP (par exemple la Croix-Rouge canadienne et la Croix-Rouge danoise) à l'exploration du droit humanitaire (EHL) n'est pas cohérent ou bien connu • Il existe de bons exemples de recours à des cabinets d'avocats locaux pour fournir un soutien (mais cela peut également constituer un risque s'ils ne comprennent pas la RCRC). • Mouvement, rôles auxiliaires, etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> • La IFRC va diffuser la Loi type de la Croix-Rouge • Page Web du JSC pour partager des exemples de lois et de statuts solides de la SN • La IFRC et le ICRC révisent le Cours d'initiation au Mouvement (MIC) : sera-t-il pertinent pour la gouvernance locale ou trop général et donc utilisé uniquement à des fins d'initiation ? • Les SN ont besoin de modules pour renforcer la formation des membres du Conseil d'administration sur les rôles à tous les niveaux (IFRC) • Il existe un pool d'experts en droit national du JSC – les informations sur le soutien disponible • doivent être mieux diffusées à tous SN • Les SN devraient disposer de conseillers juridiques internes dédiés, qui assisteraient et bénéficieraient du soutien de la réunion annuelle des conseillers juridiques conjoints IFRC/ ICRC • La IFRC et le ICRC produiront du matériel d'orientation (y compris une visualisation des liens entre les différents aspects d'une base juridique de la SN) • La IFRC révisé sa stratégie d'engagement des jeunes (YES) lors de sa prochaine Assemblée générale – elle nécessite un contexte spécifique au conflit • La IFRC, le ICRC et les SNP (par exemple la Croix-Rouge canadienne et la Croix-Rouge danoise) vont revitaliser le programme Exploring Humanitarian Law (EHL) pour les établissements d'enseignement – un plan d'investissement est nécessaire • Les jeunes en tant qu'agents du changement de comportement (YABC) sont particulièrement pertinents dans les contextes de conflit/violence et nécessitent un plan d'investissement pour être renforcés. • La IFRC et le ICRC doivent élaborer des lignes directrices concernant les normes/l'initiation/les principes que les cabinets d'avocats locaux sous-traitants doivent suivre
--	--	--

<p>1.3 Maintenir des services phares en matière de santé communautaire, de premiers intervenants en matière de DM, de transport de dépouilles, de premiers secours, de rétablissement des liens familiaux, d'éducation aux risques liés aux mines terrestres, d'ambulance et de soins préhospitaliers, Centres de réadaptation, Comités de santé communautaires et programmes de cohésion sociale et de consolidation de la paix dans les communautés éloignées et inaccessibles.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Pas assez de connexions avec le département intérieur du SNP • La IFRC ne facilite pas le soutien par les pairs SN/SNP • Pas de soutien aux programmes phares – les partenaires ne connaissent parfois même pas les rôles auxiliaires des SN et ne soutiennent donc pas les programmes phares qui conduisent à l'accès et à l'acceptation ? • Les dirigeants de la SN doivent adopter une approche assertive en matière de coordination 	<ul style="list-style-type: none"> • Le SNP va explorer d'éventuelles alliances techniques et financières avec ses ministères nationaux pour soutenir les programmes phares des partenaires du SNP. • La IFRC devrait copier le modèle du ICRC en matière de leadership partagé et de protocoles d'accord avec les SNP clés pour fournir un soutien en matière de développement national • Besoin de multiplier les exemples existants de soutien entre pairs en matière de sécurité sociale - les partenaires parfois • conceptuel sur le mouvement autour des activités phares de soutien par les pairs (systèmes d'ambulance, services d'urgence, premiers intervenants, etc.), y compris les rôles spécifiés par la IFRC/ICRC en tant que facilitateurs. • Le soutien des programmes phares doit être aligné sur le plan stratégique et le plan de développement national de chaque SN afin de rendre opérationnel son rôle auxiliaire (les nouvelles méthodes de travail et le plan unifié devraient renforcer ce processus). • Besoin d'un document • Le NSDAG, en coordination avec l'ICG, doit élaborer un document sur les meilleures pratiques pour la transition des projets aux programmes. • Il est nécessaire de renforcer le plaidoyer des donateurs – les histoires d'investissements de NSD devraient être décrites à travers une perspective de localisation pour démontrer comment les résultats en termes de renforcement des structures locales et des ressources humaines facilitent l'accès et l'acceptation dans les contextes touchés par les conflits/violences • Une fois qu'un programme phare est identifié, le SNP doit fournir un soutien financier et technique si nécessaire. • Les partenaires du mouvement devraient réaligner le soutien aux programmes pour donner la priorité aux programmes phares qui sauvent des vies dans les contextes de conflit/violence (par exemple, les premiers intervenants, les services d'ambulance, etc.) • Le RFL est un rôle auxiliaire commun/ programme phare mais nécessite un financement plus large que celui du seul ICRC – voir la stratégie RFL du Mouvement convenue lors du CoD en 2007.
---	--	---

<p>1.4 Soutenir les stratégies de développement de réseau et de repositionnement à l'échelle de l'organisation</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La IFRC doit lier les plans stratégiques de la SN à un ensemble de lignes directrices et de normes minimales ainsi qu'à des ressources budgétaires pour réaliser la transformation • Les SN ne décrivent souvent pas leur stratégie de transformation pour aider les partenaires à soutenir différents éléments • Certaines SN n'ont pas de stratégie de NSD claire • Besoin de composants de NSD dans tous les services 	<ul style="list-style-type: none"> • Possibilité d'utiliser le processus « One Plan » de la IFRC pour donner aux SN des moyens d'action intégrés (et non autonomes) • La SN doit articuler des plans stratégiques clairs et des plans de NSD, définissant des objectifs de transition. • Voir également les actions convenues qui couvrent les services phares au point 1.3 ci-dessus
<p>1.5 Équilibrage stratégique d'un rôle auxiliaire fort avec des investissements parallèles dans une plus grande autosuffisance pour atténuer la dépendance excessive vis-à-vis du gouvernement ou d'autres donateurs externes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Besoin de fonds de NSD non affectés pour soutenir la transformation menée par la SN • Les SN doivent disposer de plans de NSD et de transformation clairs 	<ul style="list-style-type: none"> • Changer les mentalités : changer les profils de « Responsable Pays » en « Représentant Pays » • afin de signaler la fin des responsabilités de « mise en œuvre ». • Parfois, les problèmes sont dus au manque de compétences pertinentes des délégués internationaux – les SN doivent examiner tous les profils de rôle du Mouvement pour le pays (les principes et règles de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge (CRRC) convenus lors du CoD précisent déjà qu'il n'y a pas de déploiement à moins que la SN n'accepte, mais sont rarement mis en pratique). La IFRC va redistribuer les P&R • Il existe certaines bonnes pratiques qui devraient être développées à plus grande échelle : entretiens conjoints avec les SN, listes de candidats présélectionnés partagées pour obtenir des commentaires. Cela n'est pas toujours pratique dans les moments de forte affluence, mais davantage dans les programmes de rétablissement et de développement. • Les SN doivent être en mesure de fournir un retour d'information sur l'évaluation des performances des délégués de la IFRC/SNP à leurs responsables. • Toutes les politiques de localisation et les documents de position devraient réaffirmer l'importance du soutien au rôle auxiliaire et aux services phares de sauvetage. • La IFRC rédige une résolution sur « l'action menée au niveau local » pour la Conférence internationale 2024 : il faut veiller à ce qu'elle reflète les dimensions spécifiques aux conflits et à la violence, en liant le NSD aux problèmes d'accès et d'acceptation • Envisager la possibilité que chaque SN dispose d'un « document de position sur la localisation » s'inspirant de la résolution de la IFRC (même si le Plan stratégique de la SN et le Plan de développement national sont les principaux documents de localisation) ? Il serait peut-être préférable d'adopter une stratégie « d'engagements partagés en matière de localisation » adoptée par l'ICG et que toutes les SN la suivent – elle devrait être liée à l'IC de la IFRC Résolution

<p>1.6 Passer d'approches fondées sur des projets à des stratégies de développement de services et de repositionnement plus larges à l'échelle de l'organisation/ présentation de la « localisation » comme un processus de renforcement des capacités locales pour fournir des services de qualité à grande échelle</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Pas de partage de bonnes pratiques – par exemple, stratégies de coûts de base, modèles de fonds d'investissement après les situations d'urgence, pas de pool d'experts (par exemple, le BRC dispose d'experts en fonds d'investissement) • Manque de mandats standardisés pour les principaux rôles du Service national afin de faciliter la réflexion sur la transition (SG/DG, managers, etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> • Besoin d'engagements du SNP pour la transition du projet au programme – nécessité de définir des pilotes et des objectifs. • Utiliser 6 études de cas de SN pour partager et reproduire les bonnes pratiques et les leçons apprises. • Chaque SN doit disposer d'un point focal dédié et habilité à gérer la transformation institutionnelle, rendant compte directement au SG/DG. Développer les compétences en matière de mouvement pour le leadership des cadres supérieurs et la gestion de la transformation – commencer par établir de nouveaux programmes phares et des modèles commerciaux durables comme point d'entrée pour un renforcement des compétences
<p>1.7 Malgré quelques bons exemples, les demandes de soutien à long terme des SN pour accompagner les processus de transformation organisationnelle restent encore souvent non satisfaites</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Besoin de fonds de NSD non affectés pour soutenir la transformation menée par la SN • Les SN doivent disposer de plans de NSD et de transformation clairs 	<ul style="list-style-type: none"> • SN/IFRC/ICRC/SNP pour mieux décrire le NSD comme améliorant la localisation, l'accès et l'acceptation. • Diffuser les bonnes pratiques existantes pour les reproduire et les étendre à l'ensemble des partenaires/ donateurs – par exemple, la CR canadienne utilise ses propres fonds pour fournir des fonds de NSD non affectés sur 5 ans afin de soutenir les stratégies de transition menées par la SN ; DANIDA alloue 40 % de l'ensemble du soutien financier sur 3 à 5 ans au NSD. • L'ICG et la IFRC/ICRC ont besoin d'un plaidoyer coordonné auprès des donateurs pour partager les bonnes pratiques (par exemple DAG) • Explorer davantage de partenariats avec le secteur privé et les donateurs non traditionnels (mais il faut être conscient des PF et des risques potentiels). Par exemple, 9/10 des pays les plus vulnérables au changement climatique dans les zones de conflit – à utiliser comme point d'entrée pour le renforcement et la transformation durables des capacités locales. • Passage à un soutien pluriannuel – promotion en octobre 2024 – COD/GA/IC. • Utiliser SMCC pour faciliter la transition vers un support à long terme. • Explorer les leçons apprises avec les modèles de soutien à la diaspora dans les contextes de conflit et élaborer des lignes directrices qui minimisent les risques de politisation.

<p>1.8 Maintenir le statut unitaire dans les territoires fracturés, divisés par des conflits et des systèmes de gouvernance séparés, grâce à de nouveaux mécanismes de diplomatie humanitaire, par exemple des « interlocuteurs » formés, des « négociateurs d'accès » et des « comités de réseautage » et un plaidoyer humanitaire. Les exemples présentés dans les études de cas montrent comment cela a conduit les hauts fonctionnaires des autorités publiques à demander à tous les fonctionnaires aux niveaux national et local de respecter la SN et ses principes fondamentaux (Afghanistan) ainsi que la formation à la diplomatie humanitaire pour le plaidoyer législatif (CR Honduras)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Il n'y a plus de points focaux DH de la IFRC • Qui devrait diriger/conseiller en matière de DH ? • IFRC/ICRC/SNP ? • Manque de lignes directrices sur la DH • La IFRC doit jouer un rôle de « facilitateur » en reliant les expériences des SN <ul style="list-style-type: none"> • La politique de la FIRC de NSD est trop large et nécessite des directives plus claires pour sa mise en œuvre dans le contexte local • « Trop de délégués de NSD » dans un seul pays ! 	<ul style="list-style-type: none"> • La politique de la IFRC en matière de DH est en cours de révision – elle doit intégrer des éléments de DH plus précis et plus sensibles aux conflits. • Les mécanismes de coordination et de soutien de la IFRC en matière de développement humain doivent être clarifiés et renforcés. • La IFRC rédige actuellement ses lignes directrices sur la DH dans les situations d'urgence : celles-ci doivent contenir des éléments plus précis en matière de sensibilité aux conflits. • Il faut une stratégie d'investissement du Mouvement DH qui inclue les rôles complémentaires convenus conjointement par la IFRC et le ICRC. • La IFRC doit faciliter l'échange de connaissances entre les SN qui ont maintenu leur unité dans des territoires divisés. • La IFRC va élaborer des orientations plus pratiques. • Dans les contextes de surtension, il peut y avoir trop de délégués de NSD dans un pays – la SN doit être habilitée à coordonner tandis que la IFRC facilite les mécanismes de coordination
---	--	--

Engagement n° 2 du Pacte de NSD de la IFRC		
Des compétences adaptées aux besoins : Pour être efficace, toute collaboration par le biais de partenariats doit être fondée sur des besoins clairement identifiés du côté de la demande, une offre plus claire de compétences et d'aptitudes de qualité appropriée du côté de l'offre, et une bonne adéquation des deux. À l'échelle mondiale, trois domaines prioritaires sont définis pour mettre en évidence la préoccupation collective et les domaines qui nécessitent une attention particulière lors de la participation au soutien du NSD : le bénévolat ; l'intégrité, la transparence et la responsabilité ; et la viabilité financière.		
Problème prioritaire	Problèmes clés/causes profondes	Mesures proposées
2.1 Soutien financier à long terme pour le NSD (par exemple DANIDA et CRC) par le biais de contributions de NSD non affectées sur 5 ans.	<ul style="list-style-type: none"> • Aucune présentation claire des priorités du NSD aux partenaires par SN (les partenaires ne peuvent alors pas faire de plaidoyer auprès des donateurs car ils ne disposent pas des informations) • « NSD financé en urgence » de la IFRC avec des délais courts de DREF et de recours 	<ul style="list-style-type: none"> • Les SN doivent mieux articuler leurs besoins et priorités en matière de développement social – ceux-ci doivent refléter la stratégie. Ces « plans » de NSD doivent être suivis et évalués pour pouvoir démontrer leur impact aux donateurs afin d'encourager davantage de financement pour le NSD. • Meilleure socialisation de la IFRC des « plans » NSD à travers le Mouvement • TOUS – Il faut clarifier davantage le rôle des SN pour les donateurs – clarifier la synergie entre le mandat et la stratégie de la IFRC/ICRC et le rôle des SN • La IFRC a besoin d'une position/promotion claire de l'importance du développement de services de sécurité à long terme pendant les situations d'urgence, afin que tous puissent ensuite défendre cette position auprès des donateurs pour encourager les investissements. • La SNP et la IFRC facilitent l'accès direct des SN aux donateurs (en les accompagnant pour renforcer leur capacité à assurer la liaison directe) • La IFRC va élaborer des lignes directrices à l'intention des SN sur la manière de collaborer avec les donateurs du secteur privé. • Les SN démontrent l'impact du NSD sur les communautés. • Les SN doivent être en mesure de montrer ce que le NSD a accompli – l'impact sur les communautés
2.2 Les donateurs considèrent les SN comme des « partenaires de mise en œuvre » sans aucune contribution à leurs plans de développement national à long terme ni à leur durabilité.	<ul style="list-style-type: none"> • Il faut mieux promouvoir la localisation au niveau mondial (liens avec la pratique 1) • Des discussions à l'action et de la théorie à la pratique 	<p>VOIR 2.1</p> <p>L'ICG partagera les messages clés de l'étude avec le DAG et envisagera également d'influencer les opportunités autour de la conférence internationale.</p>

<p>2.3 Cartographie incohérente du soutien disponible auprès de multiples partenaires pour renforcer la synergie, les contributions stratégiques, l'analyse des lacunes et l'impact collectif.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Absence de mécanisme de coordination pertinent convenu par tous les partenaires • IFRC : Pas de cartographie harmonisée des compétences et des aptitudes des partenaires pour assurer la cohérence. 	<ul style="list-style-type: none"> • Développer une cartographie de toutes les compétences et capacités et aptitudes disponibles des partenaires (IFRC) • Développer un système de gestion des connaissances à l'échelle du Mouvement (IFRC) • Diffusion des communautés de pratiques parmi les SN (IFRC) • Développer des approches à l'échelle de la Fédération.
<p>2.4 Identification réussie des risques liés aux SAF et soutien à la gestion apporté par le ICRC</p>	<ul style="list-style-type: none"> • L'intégration du SAF ou les liens avec d'autres outils du Mouvement (par exemple BOCA) ne sont toujours pas clairs 	<ul style="list-style-type: none"> • La IFRC dirigera l'examen du BOCA - y compris la complémentarité avec le SAF et d'autres outils de développement des filiales (incorporant les recommandations des études et toutes les contributions de la SN) T3 et T4 2024 • Améliorer la promotion des outils liés au mouvement (ex : BOCA, SAF, PER...) en fonction du contexte. (R/All) • Coordination des mouvements en situation d'urgence pour devenir plus efficace et plus précise. (All/R) • Augmentation des investissements dans les plans • d'évaluation (PoA) (Tous) • Mécanisme de coordination des mouvements à utiliser pour la corporation et la coordination, pas seulement pour le partage d'informations (Tous) • Appliquer la démarche d'accompagnement • Les Forces armées syriennes (SAF) seront la propriété de tous les partenaires du Mouvement (ICRC) • Développement de plans de NSD holistiques.
<p>2.5 Utiliser les outils du Mouvement tels que le DREF et les protocoles d'action précoce pour renforcer les capacités de NSD au sein des bénévoles et des systèmes de filiales.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Intégration du NSD dans le DREF • Augmenter le financement de NSD en cas de conflit ou d'urgence • Une autre version PER en cours de développement avec de nouveaux indicateurs ! Mais nous n'avons pas encore implémenté la précédente ! L'OCAC est-il obsolète ? Groupe de travail chargé de développer une nouvelle certification liée à une certification externe. 	<ul style="list-style-type: none"> • Améliorer la compréhension de la complémentarité du NSDiE et du DREF (autres outils de financement) au sein du Mouvement (appels, NSIA) • Réviser les directives DREF pour l'inclusion de NSD (FIRC) • Veiller à ce que les lignes directrices révisées du NSDiE reflètent les enseignements tirés de cette étude (FIRC) • Les outils d'évaluation des mouvements doivent être revus pour renforcer la complémentarité dans les contextes de crise/conflit (PER, BOCA, SAF...) (IFRC, ICRC) • Développer NSIA, CBF et améliorer le fonctionnement des fonds. (FIRC et CIRC) • Les directives de la IFRC et du ICRC en matière d'appels d'urgence devraient être revues pour inclure le NSD • Améliorer la compréhension de l'outil à utiliser à quel moment/contexte (IFRC, ICRC)

<p>2.6 Déployer du personnel sensible aux différences culturelles et familier avec les traditions et coutumes locales dans les contextes opérationnels pour fournir un soutien compatissant et empathique aux intervenants de la SN.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Bons processus de recrutement au sein de SNP • Manque d'un groupe de « conseillers d'intervention » au sein du NSD, familiarisés avec les contextes fragiles, complexes, touchés par la violence, les conflits et les processus de transformation 	<ul style="list-style-type: none"> • Déploiement du cadre de compétences de la IFRC, incluant davantage d'éléments sensibles aux conflits • Utiliser le référentiel de compétences de NSD dans le cycle de GRH (tous les partenaires) • Développer un vivier d'experts sur les NSDiE au sein de la SN et intensifier (IFRC, SNP, SN) • Égalité, Diversité et Inclusion (EDI) dans les processus de GRH (TOUS). • Formations NSDiE pour les responsables des opérations et les chefs d'équipe (IFRC+PNS) • Accroître l'utilisation des capacités de réponse régionales des RDU (IFRC) • Un briefing culturel sera donné à tous les délégués • La SN participera à l'évaluation des délégués (Recrutement) (Partenaires)
<p>2.7 SNP : Soutien direct aux filiales sans contributions pour le NSD/la transformation organisationnelle.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Manque d'expérience et de volonté de la part de la SN • La SN se concentre sur les projets et non sur le NSD • Aucune politique de coopération claire de la SN sur la collaboration avec les partenaires 	<ul style="list-style-type: none"> • La IFRC devrait élaborer une « section opérationnelle » du Pacte – des « règles » pour mettre en œuvre les engagements du Pacte : par exemple, i) l'exigence d'une contribution minimale en % au Plan de NSD, ii) que tout le soutien au développement des filiales passe par le siège de la SN (toujours le point d'entrée) iii) des directives pour la fourniture d'un soutien technique (c'est-à-dire que la forme de celui-ci doit être convenue avec la SN). • Cela doit également éclairer la politique de coopération au développement de la IFRC. • (en discussion en 2026) • La IFRC doit mettre en œuvre son mandat et donner l'exemple et établir des normes en conséquence. • Tout ce qui précède est pertinent pour le ICRC dans les zones de conflit : il faut combler les lacunes de Séville 2.0, mais aussi assurer une meilleure coordination afin que le soutien à toutes les régions d'un pays soit couvert. • La IFRC devrait interpeller les SNP qui ne suivent pas ces directives opérationnelles du Pacte. • Les SN doivent avoir une conversation ouverte avec les partenaires lorsque certaines personnes ne respectent pas les directives.

<p>2.8 SNP, IFRC et ICRC : affaiblissement de la localisation en gérant des équipes parallèles avec des coûts administratifs élevés au lieu de payer le personnel de la SN et d'investir dans le renforcement de ses capacités</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Manque de confiance envers la SN • SNP veut une visibilité de son travail • Les SNP développent les capacités de leur personnel en déployant leurs effectifs plutôt qu'en les soutenant • SNP pilotée par l'exigence du donneur de récupération 	<ul style="list-style-type: none"> • Les SN doivent être impliquées à toutes les étapes de l'élaboration des programmes – elles doivent pouvoir dire non. Il faut que ce soit une discussion ouverte (cela doit être ajouté aux directives opérationnelles suggérées dans la section 2.2 de la IFRC) • Les SN doivent être consultées sur le recrutement de tout délégué – Les SN doivent demander la mise à niveau des compétences de leurs propres membres du personnel. • Si la SN souhaite qu'un délégué soit intégré, elle doit être impliquée dans le recrutement. • Lorsqu'il est convenu que le partenaire recrutera un délégué, le rôle doit suivre l'approche « homologue » • La IFRC doit coordonner une approche de leadership partagé – des délégués partagés – afin de ne pas avoir le même rôle dans plusieurs SNP (cela devrait figurer dans les directives opérationnelles de la IFRC discutées au point 2.2) • La SNP/la IFRC/le ICRC doivent être transparents sur le coût de leurs structures parallèles – faire cette analyse et la partager
<p>2.9 SNP : Ne pas reconnaître les facteurs contextuels spécifiques, notamment en ce qui concerne la durabilité (par exemple, le manque de financement à long terme pour soutenir les opérations principales de la SN dans des situations de conflit fragile, complexe, prolongé et affecté par la violence, de préférence à une focalisation sur un « projet » à court terme).</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Personnalités avec des compétences et une attitude limitées en matière de partenariat • Manque de connaissance du contexte • Pas d'accord ouvert sur une orientation commune 	<ul style="list-style-type: none"> • SNP/IFRC/ICRC Améliorer l'initiation des délégués et du personnel au NSD, en particulier dans les zones de conflit et les situations d'urgence (c'est-à-dire la nécessité de se concentrer également sur les besoins à long terme de la SN). Cela doit être inclus dans leur description de poste • La SN devrait être impliquée dans l'intégration de tout le personnel partenaire • Il faudrait demander aux SN de participer aux évaluations de performance de SNP/IFRC/ • Le personnel et les délégués du ICRC

<p>2.10 S : Manque d'assurance dans l'obtention de financements pour le soutien du NSD auprès de partenaires externes non membres du Mouvement.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Manque d'institutionnalisation du NSD / Attendez-vous à tout de la part du Mouvement • Orientations sur les protocoles d'accord locaux et mondiaux et intégration du NSD dans ces derniers • Manque de promotion du NSD par la IFRC et le ICRC 	<ul style="list-style-type: none"> • Faciliter le lien entre la SN et les ambassades locales/ONU dans le pays • Utiliser ces études de cas avec les ambassades et l'ONU dans le pays pour démontrer l'importance du NSD • Dans le développement des plans de NSD, les SN doivent intégrer la discussion sur la nécessité d'obtenir un financement de NSD auprès de partenaires non-mouvement • Utiliser le DAG et le groupe de soutien des donateurs pour faciliter le financement du NSD • TOUS Utiliser les discussions de localisation en cours pour assurer le financement du NSD. • TOUS Améliorer la documentation de l'impact du NSD de la FiRC.
<p>2.11 SN : Un leadership qui prône l'intégrité, la transparence, la responsabilité et la durabilité</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Manque d'engagement de la part des dirigeants de la SN pour démontrer comment les investissements réussis de NSD renforcent l'opérationnalisation des principes fondamentaux dans les structures et les services 	<ul style="list-style-type: none"> • La IFRC va élaborer des modules de formation au leadership en collaboration avec le ICRC, avec la contribution des SN, d'ici décembre 2024 • La IFRC doit définir les initiatives et les besoins en matière de développement du leadership et élaborer un plan/ concept CR/CR pour le développement du leadership. • Les partenaires s'engageront à soutenir la durabilité de la SN • Développer des cadres de gouvernance d'entreprise (SN) • Développer un système de responsabilisation et des plans de succession (SN) • Créer des SoP/normes (+ profils) • Améliorer la gestion des bénévoles pour développer les parcours professionnels (SN) • Accroître l'apprentissage entre pairs sur le leadership (IFRC) • Les compétences en leadership et en gestion doivent être définies et développées (FIRC, SN) • Encourage la formation existante pour les dirigeants de la SN, par exemple HLMS (ICRC) • Inclure la formation au leadership dans le plan de NSD (SN) – Financement pour SN

Engagement n° 3 du Pacte de NSD de la IFRC		
Un soutien de NSD efficace et aligné : Tout soutien de ce type doit également être de bonne qualité, aligné et éviter les doublons.		
Problème prioritaire	Problèmes clés/causes profondes	Mesures proposées
<p>3.1 Approche incohérente dans l'élaboration et l'approbation des politiques et des évaluations des « coûts de base » (indirects).</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Soutenir la pression des donateurs sur SNP afin de travailler dans un endroit particulier • Faibles capacités à élaborer une politique globale des coûts de base/ indirects • Calcul compliqué en raison d'un contexte évolutif 	<ul style="list-style-type: none"> • La IFRC (FDCN) doit définir la terminologie du Mouvement et le concept de recouvrement des coûts de base (indirects) et finaliser les orientations d'ici le troisième trimestre 2024. • Les SN ont besoin d'une politique claire de recouvrement des coûts de base (indirects). (SN) • Besoin d'une compréhension et d'une approche communes au sein du Mouvement des coûts de base/

	<ul style="list-style-type: none"> • Devrait-il y avoir un modèle clair pour les coûts partagés ? • Besoin d'une description claire des « coûts partagés », des « frais généraux » et des « frais administratifs » • Besoin d'un « coût partagé de la politique » • Manque de partage d'exemples réussis de « coûts partagés » de SN] 	<ul style="list-style-type: none"> • indirects et de ce qui relève du NSD. (FIRC/FCDN comme ci-dessus) • Les SNP doivent accroître leurs investissements dans le développement financier des SN – Toutes les SN doivent mettre en place des processus financiers de base, par exemple des audits annuels, avant de pouvoir élaborer des politiques de coûts de base/indirects. • SNP/FIRC Soutien accru aux SN pour élaborer des politiques de coûts de base/indirects, mais ce soutien devrait provenir de l'intérieur du Mouvement (afin qu'ils comprennent les systèmes RCM) et devrait accompagner les SN/ travailler avec elles (ne pas avoir de délégué financier, mais simplement rédiger une politique pour les SN – besoin de compréhension et d'appropriation dans toute la SN) • Besoin d'une approche cohérente pour le développement des coûts de base/indirects, de sorte que tout soutien doit être conforme aux directives du FDCN sur les politiques de coûts de base – responsabilité avec la IFRC • Tous les partenaires SNP, IFRC et ICRC doivent ensuite soutenir le taux de la politique des coûts de base/ indirects une fois qu'il est démontré - cependant, les SN doivent permettre aux partenaires de faire évoluer leurs budgets pour permettre cela.
3.2 Assurer un équilibre entre les fonds destinés à renforcer les infrastructures et les fonds de NSD non affectés destinés à élaborer les capacités et les ressources locales dans un esprit de localisation	<ul style="list-style-type: none"> • Manque de fonds suffisants pour soutenir le NSD à long terme. • Fonds de NSD : fonds communs de placement NSIA, CBF et plus • Planifier une collecte de fonds à long terme pour • le NSD 	<ul style="list-style-type: none"> • Le SNP, la IFRC et le ICRC devraient veiller à rééquilibrer les capacités des institutions et des programmes de développement national. • Soutenir les partenaires dans l'élaboration et l'application d'une politique visant à garantir ce qui précède. (SNP)
3.3 ICRC et SNP : Paiement de 100 % du total des salaires des SN sans stratégies parallèles de renforcement de la durabilité	<ul style="list-style-type: none"> • Utiliser la SN comme agence de mise en œuvre 	<ul style="list-style-type: none"> • Les SN doivent dire NON à un soutien salarial à 100 % seulement. Le SNP et le ICRC ne devraient pas se contenter de payer 100 % des salaires sans plan de durabilité (cela doit être • inclus dans les directives opérationnelles au point 2.2)
3.4 Un leadership résistant au changement dans la SN avec un manque de volonté de suivre les processus d'auto-évaluation du Mouvement.	<ul style="list-style-type: none"> • Manque d'appropriation de la part des dirigeants de la SN • Manque de connaissances et de compétences parmi les dirigeants • Exposition limitée aux dirigeants de la SN 	<ul style="list-style-type: none"> • Sensibilisation des cadres dirigeants des SN (IFRC, SN) • Davantage d'opportunités de participation pour les dirigeants de tous niveaux dans les forums internationaux (IFRC, ICRC, SNP) • Contribuer aux plans d'action d'auto-évaluation et aux systèmes de suivi conjoints (tous les partenaires) • Harmoniser les outils d'évaluation et développer un programme de plan d'action commun (tous les partenaires) • Davantage de missions d'exposition • Partage de bons exemples de processus de changement réussis (Sn)

Engagement n° 4 du Pacte de NSD de la IFRC		
Apprentissage et assurance qualité : Il est nécessaire de capturer l'apprentissage, de le partager et de refléter l'apprentissage pour améliorer la qualité du soutien du NSD afin de contribuer à une IFRC et un Mouvement plus forts. Chaque fois qu'un soutien de NSD est planifié, chaque acteur est censé refléter ces engagements et les rôles spécifiques décrits dans ce Pacte de NSD.		
Problème prioritaire	Problèmes clés/causes profondes	Mesures proposées
4.1 SN : Manque de planification de la relève et de gestion de la continuité institutionnelle.	<ul style="list-style-type: none"> • Manque de freins et contrepoids et maintien du mécanisme et des politiques • Manque de vision parmi les dirigeants • Constitution obsolète et non pertinente • Un système de gouvernance efficace en place • Formation des dirigeants au NSD 	<ul style="list-style-type: none"> • Créer des politiques et des mécanismes autour des cadres de gouvernance d'entreprise. • Contextualiser les lignes directrices de la commission statutaire. • Commission mixte pour aider les SN à élaborer leurs statuts, et pas seulement à formuler des commentaires (ICRC, IFRC) • Développer des modules de formation pour les dirigeants de la SN (différents niveaux) (IFRC) • Offrir une formation plus formelle aux dirigeants de la SN (IFRC, ICRC) • Assurer un investissement continu dans la gouvernance. • Assurer la signature du Code de conduite par la gouvernance. • Augmenter les investissements dans le développement des systèmes, par exemple dans les RH, la DT, les finances (SN)
4.2 Absence de suivi conjoint des investissements de NSD avec les partenaires/ Manque de suivi quantitatif et qualitatif pour suivre les résultats des investissements de NSD et programmatiques.	<ul style="list-style-type: none"> • Absence de mécanisme de coordination pertinent convenu par tous les partenaires • Absence de système de surveillance (indicateurs) pour le NSD • Aucune pratique de partage de données • Manque de suivi systématique par les SN des plans d'action découlant de • l'OCAC, BOCA, PER, SAF 	<ul style="list-style-type: none"> • Créer/utiliser un mécanisme de coordination pertinent, les comités de NSD. • Utiliser les repères de l'OCAC, BOCA, SAF, etc. pour le suivi (SN + tous les partenaires) • Mesure de l'impact sur les résultats du NSD – développer un système et des outils (FIRC) • Les partenaires doivent investir dans la gestion des données de SN plutôt que dans la collecte de données. • Le pourcentage du NSD dans le financement du programme va augmenter. • Augmenter la tolérance à l'expérimentation et à l'échec • Le NSD doit être le fondement du partenariat bilatéral (tous les partenaires)
4.3 Animation par la IFRC du soutien par les pairs provenant de pays voisins ou similaires (par exemple pour faire face aux complexités de la base juridique)	<ul style="list-style-type: none"> • La IFRC ne facilite pas suffisamment le soutien par les pairs • Pas de « communautés de pratique » de NSD clairement définies pour la SN dans les contextes touchés par les conflits • Les communautés de pratique existantes ne sont pas connues de toutes les SN • Accord de Séville contextualisé 2.0 (par exemple, clarification des rôles de co-organisateur dans les territoires divisés) • Coordonnateur principal de la SN au sein du Mouvement sur le NSD, pour mieux comprendre les rôles. 	<ul style="list-style-type: none"> • Normaliser et systématiser les services des équipes de coordination nationales de la IFRC. (IFRC) • La IFRC jouera un rôle d'intermédiaire pour le soutien par les pairs. • Cartographie des compétences, des forces et des capacités des SN. (IFRC) • Établir une communauté de pratique pour le NSD dans les pays touchés par un conflit. (IFRC) • Accords de coordination du mouvement (MCA) - Défenseur des MCA (SN) • Meilleure orientation sur les rôles des différentes composantes (ICRC, IFRC)

4.4 Les communautés de pratique de la IFRC en matière de développement des filiales, de durabilité et de volontariat existent, mais ne sont pas largement partagées au niveau des dirigeants ou des praticiens des SN.	<ul style="list-style-type: none"> • Connaissances insuffisantes sur toutes les questions 	<ul style="list-style-type: none"> • Les communautés de pratiques sur le volontariat, la durabilité financière et le développement des filiales seront lancées en 2024 – besoin d'une plus grande diffusion. (IFRC, Secrétariat) • Relier les communautés de pratique existantes à d'autres plateformes et axes de travail du mouvement
4.5 Pas de paire à paire / Communauté de Pratique axée sur le développement des services de sécurité dans les contextes fragiles, complexes, de conflits prolongés et de violence	<ul style="list-style-type: none"> • Cela pourrait être une nouvelle communauté de pratique ou des « sous-groupes » au sein de communautés de pratique existantes (par exemple, du volontariat dans des contextes de conflit et de violence) ? 	<ul style="list-style-type: none"> • Des communautés de pratique sont nécessaires spécifiquement pour connecter les bénévoles, les sections et le personnel de la SN afin de partager les apprentissages dans les contextes de conflit et de violence • Apprentissage par les pairs de filiale à filiale (SN-SN)
4.6 Renforcer la coordination du Mouvement	<ul style="list-style-type: none"> • Manque de suivi systématique des plans d'action après l'OCAC, BOCA, SAF, PER 	<ul style="list-style-type: none"> • Soutien coordonné du NSD dans les environnements de conflit. • Un comité directeur de NSD sera établi par chaque SN

4. Prochaines étapes et mise en œuvre de l'« Appel au changement »

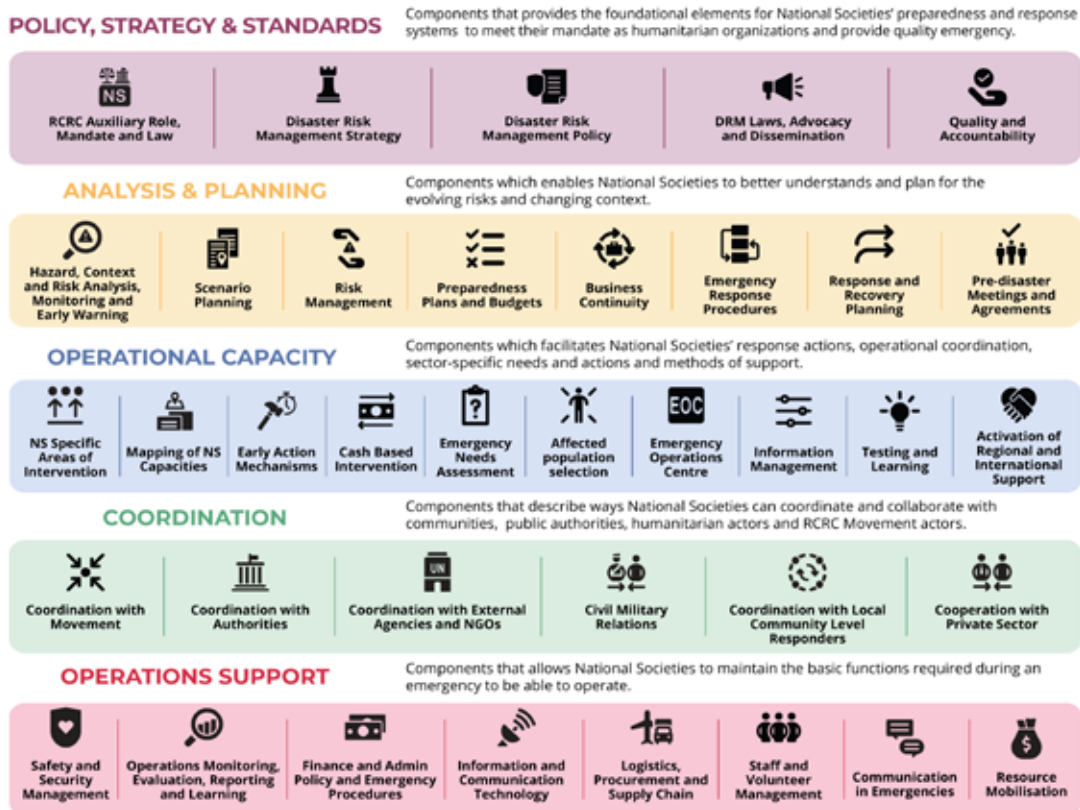
Lors de l'événement d'apprentissage de mai, les participants ont élaboré une cartographie des opportunités d'influence et ont commencé à rédiger une « feuille de route » pour les actions proposées. Bien que les actions elles-mêmes doivent être intégrées dans la planification individuelle de chaque institution (IFRC, ICRC, SNP et SN), le groupe de travail de l'étude, en collaboration avec les six Sociétés nationales, se réunira périodiquement pour examiner la mise en œuvre et assurer l'interconnexion des activités connexes. En outre, bien que les institutions individuelles impliquées prendront des mesures pour diffuser individuellement l'apprentissage et les messages clés, le groupe de travail continuera également à discuter et à rechercher des opportunités d'engagement collectif et de plaidoyer, y compris un plaidoyer coordonné des donateurs pour faire évoluer les pratiques de NSD.

Annexe 1 : Chronologie de l'élaboration de l'outil NSD et des politiques au sein du Mouvement de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge

1997	●	Seville Agreement (1997) and Supplementary Measures (2005)
2002-3	●	Safer Access Saving Lives (icrc.org) , Safer Access Framework (SAF) was first developed by the ICRC in consultation with NSs and IFRC
2009	●	IFRC Strategy 2020
2011	●	The Red Cross Red Crescent approach to sustainable development.pdf (ifrc.org) Federation wide Resource Mobilization Strategy; IFRC FedNet
2012	●	NS strategic planning guide; IFRC FedNet
2013	●	Strengthening Movement Coordination and Coordination initiative NSD_Framework_ONLINE_EN.pdf (ifrc.org) IFRC Youth Engagement Strategy, 2013
2014	●	OCAC Tool; IFRC
2016	●	BOCA Tool; IFRC
2018	●	Guidance for National Society Statutes IFRC
2019	●	Strategy 2030 EN.indd (ifrc.org) NSD_Compact.pdf (ifrc.org) and National Society Development Info Brochure IFRC ICRC_Statement NSD Compact.pdf (ifrc.org) SURGE CORE COMPETENCY FRAMEWORK.pdf
2020	●	IFRC Guidance on Duty of Care for Volunteers NS Financial Sustainability guide; IFRC FedNet
2021	●	AuxiliaryRole_Guide.pdf (ifrc.org) Standards to facilitate the safety security and wellbeing of volunteers.pdf (ifrc.org) IFRC Overview Assessment Development processes EN.pdf Preparedness for Effective Response Leaflet and Case Studies
2022	●	Seville Agreement 2.0 EN (ifrc.org) IFRC NSD Policy EN.pdf
2023	●	NSD Competency Framework Financial Sustainability Framework (draft) NSD in Emergencies Guidance (draft)

Annexe 2 : Composantes du processus de préparation aux interventions d'urgence (PER) de la Fédération internationale

The National Society Preparedness for an Effective Response (PER) Approach provides a **structured and standardized** way of interacting with National Societies' **systems and processes** to contribute to and increase National Societies' preparedness, readiness, and response capacities in the **immediate** and **long term**.



A WELL-PREPARED NATIONAL SOCIETY CAN:



- ✓ Provide relevant humanitarian services in line with its **auxiliary role and mandate**, and be positioned as a **key partner** within its country context.
- ✓ **Analyse** the implications of **various risks** and **plan to adapt** its preparedness, readiness, and response capacities.
- ✓ Revise and adapt its **operational capacities** to deal with current and future emergencies, including **overlapping disasters and crises**.
- ✓ Enhance its **coordination and collaboration capacities** with relevant stakeholders.
- ✓ Implement **systems and procedures** to support small, mid- to large-scale operations.

Annex 3: 50 practices that enable or undermine National Society Development in fragile, complex, protracted conflict or violence-affected contexts

Les études de cas présentées dans la partie 2 démontrent qu'un large éventail de pratiques de NSD innovantes ont considérablement renforcé l'impact humanitaire dans de tels environnements. Cependant, elles montrent également comment d'autres pratiques ont entravé ou compromis le développement.

Des exemples de ces pratiques « favorables » et « défavorables » ont été extraits de l'ensemble des études de cas et répertoriés dans le cadre des quatre engagements du « Pacte de NSD » de la IFRC qui guident le Mouvement et les donateurs dans tous les domaines liés au soutien de NSD. La liste initiale complète comprenait environ 200 pratiques.

Afin de faciliter une discussion et un accord efficaces sur les actions à reproduire et à étendre, et celles à finaliser, la liste de 200 pratiques a été hiérarchisée avec la contribution des six Sociétés nationales concernées et des membres du groupe de travail, ce qui a donné lieu à une liste plus réduite de 50 pratiques à prendre en considération. Les dirigeants des six Sociétés nationales ont ensuite procédé à un deuxième exercice de priorisation afin de réduire encore davantage la liste, ce qui a permis d'établir une liste de 29 pratiques favorables et défavorables considérées comme nécessitant le soutien et l'attention les plus urgents. Lors d'un « événement d'apprentissage » à Londres en mai 2024, les hauts dirigeants des six Sociétés nationales et des institutions membres du groupe de travail ont ensuite analysé collectivement les « problèmes clés et les causes profondes » de ces pratiques et ont proposé des actions qui apporteraient des améliorations immédiates au NSD dans les contextes fragiles, complexes, de conflit prolongé et de violence.

La liste plus complète de 50 pratiques qui suit continue de représenter un programme important et stratégique de changement. Une fois les 29 premières actions de l'« Appel au changement » (partie 3) réalisées, les priorités restantes énumérées ci-dessous nécessiteront une attention particulière.

Engagement n°1 du Pacte de NSD : Meilleure identification des priorités de la SN au sein de la SN : Le soutien de la SN suit un modèle qui se concentre sur les besoins et les priorités stratégiques identifiés par une Société nationale.

Pratiques efficaces pour une évolution	Facteurs qui entravent les solutions
<p>POUR LA SN</p> <ul style="list-style-type: none"> Investissement du NSD dans la base juridique, le rôle auxiliaire et les révisions des statuts qui maintiennent l'indépendance vis-à-vis du contrôle ou de l'influence des autorités publiques, y compris les protocoles d'accord avec les autorités publiques successives pour compléter et/ou remplacer les services humanitaires publics. Maintenir des services phares en matière de santé communautaire, de premiers intervenants en matière de DM, de transport de dépouilles, de premiers secours, de rétablissement des liens familiaux, d'éducation aux risques liés aux mines terrestres, de soins ambulanciers et préhospitaliers, de centres de réadaptation, de comités de santé communautaire et de programmes de cohésion sociale et de consolidation de la paix dans les communautés éloignées et inaccessibles. Présenter la « localisation » comme un processus de renforcement des capacités locales pour fournir des services de qualité à grande échelle. 	<p>FPOUR LA SN</p> <ul style="list-style-type: none"> Un leadership résistant au changement avec un manque de volonté de suivre les processus d'auto-évaluation du Mouvement. Manque de suivi systématique des plans d'action découlant de l'OCAC, BOCA, PER et SAF Malgré quelques bons exemples, il existe encore un manque de SN qui ont effectué le changement stratégique du projet au programme et du renforcement des capacités sectorielles aux stratégies de repositionnement à l'échelle de l'organisation.

<ul style="list-style-type: none"> • Équilibrage stratégique d'un rôle auxiliaire fort avec des investissements parallèles dans une plus grande autosuffisance pour atténuer la dépendance excessive vis-à-vis du gouvernement ou d'autres donateurs externes. <p>POUR LA SN</p> <ul style="list-style-type: none"> • Un leadership résistant au changement avec un manque de volonté de suivre les processus d'auto-évaluation du Mouvement. • Manque de suivi systématique des plans d'action découlant de l'OCAC, BOCA, PER et SAF • Malgré quelques bons exemples, il existe encore un manque de SN qui ont effectué le changement stratégique du projet au programme et du renforcement des capacités sectorielles aux stratégies de repositionnement à l'échelle de l'organisation. • Quelques exemples de transition d'approches basées sur des projets vers des stratégies de développement de services et de repositionnement à l'échelle de l'organisation 	
<p>POUR LA SNP</p> <ul style="list-style-type: none"> • Quelques exemples d'accompagnement longitudinal (parfois 20 ans et plus) pour accompagner les processus de transformation organisationnelle et de développement programmatique 	<p>POUR LA SNP</p> <ul style="list-style-type: none"> • Soutien direct aux filiales sans contributions pour le NSD/la transformation organisationnelle. • Manque de soutien au développement organisationnel en faveur du « renforcement des capacités » opérationnelles. • Malgré quelques bons exemples, les demandes de soutien de NSD à long terme de la part de la SS restent encore souvent non satisfaites. • Aucune stratégie claire de soutien au développement des filiales dans le cadre des engagements de localisation <p>(concerne toutes les organisations membres)</p>
<p>POUR LES DONATEURS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Quelques bons exemples de soutien financier à long terme pour le NSD (DANIDA, Croix-Rouge canadienne par le biais de contributions de NSD non affectées sur 5 ans) 	<p>POUR LES DONATEURS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Malgré les exemples croissants de bonnes pratiques, il subsiste un manque chronique de ressources et de compréhension de la nécessité d'une combinaison stratégique de renforcement des capacités et de développement organisationnel.

Engagement 2 du Pacte de NSD : Des compétences adaptées aux besoins : Pour être efficace, toute collaboration par le biais de partenariats doit être fondée sur des besoins clairement identifiés du côté de la demande, une offre plus claire de compétences et d'aptitudes de qualité appropriée du côté de l'offre, et une bonne adéquation des deux. À l'échelle mondiale, trois domaines prioritaires sont définis pour mettre en évidence la préoccupation collective et les domaines qui nécessitent une attention particulière lors de la participation au soutien du NSD : le bénévolat ; l'intégrité, la transparence et la responsabilité ; et la viabilité financière.

Pratiques efficaces pour une évolution	Facteurs qui entravent les solutions
<p>POUR LA SN</p> <ul style="list-style-type: none"> Maintenir le statut unitaire dans les territoires fracturés, divisés par des conflits et des systèmes de gouvernance séparés grâce à de nouveaux mécanismes de diplomatie humanitaire, par exemple des « interlocuteurs » formés, des « négociateurs d'accès » et des « comités de réseautage » et un plaidoyer humanitaire. Les exemples présentés dans les études de cas incluent la manière dont cela a conduit les hauts fonctionnaires des autorités publiques à demander à tous les fonctionnaires aux niveaux national et local de respecter la SN et ses principes fondamentaux (Afghanistan) et la formation à la diplomatie humanitaire pour le plaidoyer législatif (CR Honduras) Un leadership qui prône l'intégrité, la transparence, la responsabilité et la durabilité Utiliser les outils du Mouvement tels que le DREF et les Protocoles d'action précoce pour renforcer les capacités de NSD des bénévoles et des systèmes de filiales 	<p>POUR LA SN</p> <ul style="list-style-type: none"> La SN continue d'accepter des financements à court terme pour des projets spécifiques
<p>POUR LA SNP</p> <ul style="list-style-type: none"> De plus en plus d'exemples de programmation bilatérale et multilatérale équilibrée pour soutenir un menu stratégique de développement durable et d'intérêts programmatiques 	<p>POUR LA SNP</p> <ul style="list-style-type: none"> Déploiement de personnel avec un manque de compréhension globale et de soutien des questions interconnectées de NSD (base juridique, rôle auxiliaire, renforcement des services, mise en œuvre des principes fondamentaux, etc.) Déstabiliser/affaiblir les systèmes « importés » de gestion des finances, de reporting et de diligence raisonnable parallèlement aux propres systèmes de la SN hôte, affaiblissant ainsi ces derniers
<p>POUR LA FIRC</p> <ul style="list-style-type: none"> Facilitation du soutien par les pairs dans des contextes de pays voisins ou similaires (par exemple pour faire face à des complexités particulières de la base juridique dans des contextes fragiles, complexes, de conflit prolongé ou de violence) 	<p>POUR LA FIRC</p> <ul style="list-style-type: none"> Pas de cartographie harmonisée des compétences et des aptitudes des partenaires pour assurer la cohérence ou faciliter le leadership partagé. Peu de ressources pour soutenir les plans d'action de suivi (par exemple OCAC, BOCA, PER) Manque de soutien stratégique pour aider les SN à entreprendre une analyse harmonisée des outils d'évaluation « concurrents » (par exemple, OCAC, BOCA, SAF, PER)
<p>Pour le ICRC</p> <ul style="list-style-type: none"> Promotion des cadres de gestion de la sécurité et des procédures opérationnelles standard de la SN 	<p>Pour le ICRC</p> <ul style="list-style-type: none"> Un soutien limité au renforcement/à la formation des capacités de gouvernance et de gestion de crise des sections locales.

	<p>POUR LES DONATEURS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les principaux donateurs gouvernementaux qui attendent des programmes dans des contextes fragiles, complexes, de conflits prolongés et de violence, mais ne soutiennent pas simultanément les investissements de NSD nécessaires en matière de sûreté, de sécurité et de responsabilité, tels que le PGI • Ne pas allouer une partie du soutien financier opérationnel aux niveaux mondial et national pour aider la IFRC et les SN concernées à soutenir spécifiquement les programmes de gouvernance, de volontariat, de développement des jeunes et du personnel afin de continuer à renforcer et à soutenir une action humanitaire fondée sur des principes.
--	--

Engagement n° 3 du Pacte de NSD : Un soutien de NSD efficace et aligné : Tout soutien de ce type doit également être de bonne qualité, aligné et éviter les doublons.

Pratiques efficaces pour une évolution	Facteurs qui entravent les solutions
<p>POUR LA SN</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cartographie et coordination du soutien des partenaires aux plans de NSD. 	<p>POUR LA SN</p> <ul style="list-style-type: none"> • Manque d'assurance dans l'obtention de financements pour le soutien du NSD auprès de partenaires extérieurs au Mouvement • Approche incohérente dans l'élaboration et l'approbation des politiques et des évaluations des « coûts de base ».
<p>POUR LA SNP</p> <ul style="list-style-type: none"> • Quelques exemples bienvenus d'équilibre entre les fonds destinés à renforcer les infrastructures et les fonds de NSD non affectés destinés à renforcer les capacités et les ressources locales dans un esprit de localisation 	<p>POUR LA SNP</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les partenaires ignorent les « politiques de coûts de base » proposées par les Sociétés nationales • Compromettre la localisation en gérant des équipes parallèles avec des coûts administratifs élevés au lieu de payer le personnel de SN et d'investir dans l'amélioration de leurs capacités • Ne pas reconnaître les facteurs contextuels spécifiques, notamment en ce qui concerne la durabilité (par exemple, le manque de financement à long terme pour soutenir les opérations principales de la SN dans des situations de conflit fragile, complexe, prolongé et affecté par la violence, au profit d'une focalisation sur un « projet » à court terme).
<p>POUR LA FIRC</p> <ul style="list-style-type: none"> • Exemples de soutien juridique sensible apporté par la Commission conjointe des statuts de la IFRC et du ICRC à Genève et par ses homologues locaux dans des contextes où l'unité, la base juridique, le statut et les rôles auxiliaires de la SN ont été remis en cause par un État divisé avec des systèmes de gouvernance distincts 	<p>POUR LA FIRC</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cartographie incohérente du soutien disponible auprès de multiples partenaires pour renforcer la synergie, les contributions stratégiques, l'analyse des lacunes et l'impact collectif.
<p>Pour le ICRC</p> <ul style="list-style-type: none"> • Exemples d'invitations à des SNP pour fournir un soutien de NSD (par exemple CBHFA) dans des zones de conflit 	<p>Pour le ICRC</p> <ul style="list-style-type: none"> • Paiement de 100 % du total des salaires de la SN sans stratégie parallèle de développement durable

	<p>POUR LES DONATEURS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Considérer les Sociétés nationales comme des « partenaires de mise en œuvre » sans aucune contribution à leurs plans de développement social national à long terme ni à leur durabilité.
--	---

Engagement 4 du Pacte de NSD : Apprentissage et assurance qualité : Il est nécessaire de capturer l'apprentissage, de le partager et de refléter l'apprentissage pour améliorer la qualité du soutien du NSD afin de contribuer à une IFRC et un Mouvement plus forts. Chaque fois qu'un soutien de NSD est planifié, chaque acteur est censé refléter ces engagements et les rôles spécifiques décrits dans ce Pacte de NSD.

Pratiques efficaces pour une évolution	Facteurs qui entravent les solutions
	<p>POUR LA SN</p> <ul style="list-style-type: none"> • Absence de suivi conjoint des investissements de NSD avec les partenaires/manque de suivi quantitatif et qualitatif pour suivre les résultats des investissements de NSD et programmatiques. • Manque de planification de la relève et de gestion de la continuité institutionnelle
<p>POUR LA SNP</p> <ul style="list-style-type: none"> • Quelques exemples de SNP déployant du personnel sensible à la culture et familier des traditions et coutumes locales dans des contextes opérationnels pour fournir un soutien sympathique et empathique aux parties prenantes de la SN. 	
<p>POUR LA FIRC</p> <ul style="list-style-type: none"> • Communautés de pratique en filiale Développement, durabilité et volontariat (bien que pas suffisamment partagés au niveau des dirigeants ou des praticiens de la SN) 	<p>POUR LA FIRC</p> <ul style="list-style-type: none"> • Manque d'un groupe de « conseillers d'intervention » au sein du NSD, familiarisés avec les contextes fragiles, complexes, touchés par la violence, les conflits et les processus de transformation • Aucun mécanisme de courtage de connaissances pour renforcer les engagements des acteurs locaux du Grand Bargain et rassembler des exemples. • Pas de pair à pair/Communauté de pratique en NSD axée sur les contextes fragiles, complexes, prolongés et affectés par la violence
	<p>POUR LE ICRC</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les études de cas des SAF et d'autres exemples de SN abordant des situations de violence et de conflit ne sont pas partagées entre les SN ou d'autres composantes du Mouvement.

LES PRINCIPES FONDAMENTAUX DU MOUVEMENT INTERNATIONAL DE LA CROIX-ROUGE ET DU CROISSANT ROUGE

Humanité

Né du souci de porter secours sans discrimination aux blessés des champs de bataille, le Mouvement international de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge, sous son aspect international et national, s'efforce de prévenir et d'alléger en toutes circonstances les souffrances des hommes. Il tend à protéger la vie et la santé ainsi qu'à faire respecter la personne humaine. Il favorise la compréhension mutuelle, l'amitié, la coopération et une paix durable entre tous les peuples.

Impartialité

Il ne fait aucune distinction de nationalité, de race, de religion, de condition sociale et d'appartenance politique. Il s'applique seulement à secourir les individus à la mesure de leur souffrance et à subvenir par priorité aux détresses les plus urgentes.

Neutralité

Afin de garder la confiance de tous, le Mouvement s'abstient de prendre part aux hostilités et, en tout temps, aux controverses d'ordre politique, racial, religieux et idéologique.

Indépendance

Le Mouvement est indépendant. Auxiliaires des pouvoirs publics dans leurs activités humanitaires et soumises aux lois qui régissent leur pays respectif, les Sociétés nationales doivent pourtant conserver une autonomie qui leur permette d'agir toujours selon les principes du Mouvement.

Volontariat

Il est un mouvement de secours volontaire et désintéressé.

Unité

Il ne peut y avoir qu'une seule Société de la Croix-Rouge ou du Croissant-Rouge dans un même pays. Elle doit être ouverte à tous et étendre son action humanitaire au territoire entier.

Universalité

Le Mouvement international de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge, au sein duquel toutes les Sociétés ont des droits égaux et le devoir de s'entraider, est universel.