Doctrine relative à la coopération entre le CICR et les Sociétés nationales

INTRODUCTION

A. Objet de la coopération
B. Prémisses de la coopération
C. Cadre de mise en œuvre de la doctrine relative à la coopération

PREMIÈRE PARTIE

COOPÉRATION AU RENFORCEMENT DES CAPACITÉS DES SOCIÉTÉS NATIONALES À L'INTÉRIEUR DE LEUR PAYS

1. Renforcement de la capacité des Sociétés nationales d'agir dans des domaines spécifiques
1.1 Objet et nature des activités
1.2 Mise en œuvre et gestion
1.3 Coordination avec le Secrétariat de la Fédération internationale

DEUXIÈME PARTIE

COOPÉRATION OPÉRATIONNELLE AVEC LES SOCIÉTÉS NATIONALES

2.1 Partenariats opérationnels avec les Sociétés nationales à l'intérieur de leur pays
2.1.1 Objet et nature des activités
2.1.2 Mise en œuvre et gestion
2.1.3 Coordination avec le Secrétariat de la Fédération internationale

2.2 Partenariats opérationnels avec les Sociétés nationales dans le cadre de leurs activités internationales
2.2.1 Objet et nature des activités
2.2.2 Mise en œuvre et gestion
2.2.3 Coordination au sein du Mouvement

INTRODUCTION

Conformément aux Statuts du Mouvement international de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge, les Sociétés nationales ont pour mission première et pour mandat de mener des activités humanitaires au sein de leur pays. En outre, dans la limite de leurs ressources, elles apportent leur aide, à l'échelon international, aux victimes de situations d'urgence diverses et ce, par l'intermédiaire de la Société nationale du pays concerné, du Comité international de la Croix-Rouge (CICR) ou de la Fédération internationale des Sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge. Pour renforcer le Mouvement tout entier, elles contribuent également au développement des Sociétés nationales qui ont besoin d'assistance. Les activités internationales des composantes du Mouvement sont organisées conformément aux Conventions de Genève, aux Statuts du Mouvement et aux résolutions des organes statutaires du Mouvement, notamment l'Accord sur l'organisation des activités internationales des composantes du Mouvement international de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge (Accord de Séville, 1997), et la Stratégie pour le Mouvement (adoptée par le Conseil des Délégués de 2001).

Le CICR collabore aux activités nationales et internationales des Sociétés nationales, en particulier dans les pays touchés ou plus susceptibles d'être touchés par des conflits ou des troubles intérieurs, mais aussi, en temps de paix, dans les domaines qui sont de sa responsabilité au titre des Conventions de Genève, des Statuts du Mouvement et des résolutions adoptées en la matière au sein du Mouvement.

Il est fréquent que le CICR et la Société nationale à l'intérieur de son pays unissent leurs forces pour conduire des activités qu'ils ont décidé de mettre en œuvre ensemble en faveur des personnes touchées par un conflit ou des troubles intérieurs. Quand une opération de ce type est menée, plusieurs autres composantes du Mouvement offrent généralement un soutien non négligeable, qui peut aller du don de ressources opérationnelles et de compétences à la participation sur le terrain à des activités menées en collaboration avec le CICR et/ou la Société nationale hôte.

Cette introduction vise à mettre en évidence l'objet de la coopération du CICR au sein du Mouvement, les prémisses à partir desquelles cette coopération devrait être développée et le cadre de la mise en œuvre de la doctrine relative à la coopération.

A – Objet de la coopération

Le CICR considère que la coopération avec les Sociétés nationales et leur Fédération internationale est importante pour l'accomplissement de son mandat et essentielle à la réalisation de la mission du Mouvement, qui est de prévenir et d'alléger en toutes circonstances les souffrances des hommes, de protéger la vie et la santé, et de garantir le respect de la personne humaine, notamment dans les situations de conflit armé et d'urgence.

Le but de cette coopération est de mobiliser et d'utiliser efficacement les nombreuses ressources du Mouvement en vue d'atteindre les objectifs suivants:

- une couverture accrue des besoins humanitaires;
- une gestion plus efficace et une meilleure qualité des services fournis;
- des contributions accrues aux opérations du CICR;
- une plus grande cohérence dans les activités du Mouvement dans son ensemble;
- une utilisation accrue du réseau du Mouvement en vue d'aboutir à des résultats sur des questions d'intérêt commun.

Dans ce sens, tout en investissant lui-même les ressources humaines et matérielles nécessaires à la réalisation de cet objectif, le CICR souhaite que les Sociétés nationales dans leur ensemble y contribuent de manière décidée et durable, exerçant à ce propos une plus large solidarité entre elles.

B – Prémisses de la coopération

La coopération et le partenariat entre le CICR, les Sociétés nationales et leur Fédération internationale doivent être renforcés sur la base des prémisses suivantes:

- les composantes du Mouvement ont des missions *distinctes mais complémentaires et étroitement liées*, ainsi que des capacités (compétences, ressources matérielles et financières, réseaux et autres atouts) que chacune peut mettre à la disposition des autres composantes pour en faire bénéficier les personnes dans le besoin;
- il y a un véritable *engagement à travailler ensemble* à la réalisation des objectifs fixés, de façon à accroître dans toute la mesure du possible l'influence du Mouvement tout entier;
- toutes les composantes conviennent de *donner une base formelle à l'engagement précité*, par la mise en œuvre de mécanismes de consultation, d'accords et de contrats de travail clairement définis;

- l'engagement est pris de trouver un équilibre entre, d'une part, la promotion des rôles complémentaires et la mise en commun des ressources, et d'autre part, la reconnaissance et *la mise en relief de l'importance à accorder au rôle de chaque composante* dans les relations et les contacts à l'extérieur du Mouvement (avec d'autres organisations et les autorités, par exemple).

C'est sous cette forme que doit fonctionner le partenariat au sein du Mouvement international de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge, chaque composante ayant ses propres responsabilités, capacités et activités qui renforcent les possibilités qu'elle a de collaborer avec succès avec les autres composantes.

Les Sociétés nationales sont appelées Sociétés nationales opératrices dans leur pays et Sociétés nationales participantes quand elles prennent part à des opérations internationales.

C – Cadre de mise en œuvre de la doctrine relative à la coopération

La coopération du CICR avec les Sociétés nationales a pour objet de promouvoir une plus grande efficacité des activités du Mouvement. Les deux principaux moyens d'y parvenir sont:

- le renforcement, déjà en temps de paix, de la capacité des Sociétés nationales d'agir et de fournir des services appropriés en temps de conflit;
- l'encouragement d'une interaction opérationnelle, afin de mobiliser au mieux les différentes forces du Mouvement et d'en faire bénéficier les personnes qui sont touchées par un conflit, des troubles intérieurs et leurs suites directes.

À ces orientations générales correspondent deux formes de coopération qui font intervenir trois types de relations entre le CICR et les Sociétés nationales. Il faut envisager cette démarche comme un processus dynamique et interactif dans le cadre duquel le CICR et les Sociétés nationales apportent leur contribution à l'action de leur partenaire et tirent parti de cette action. Néanmoins, quelle que soit la forme de la coopération engagée, chaque partenaire joue le rôle qui est le sien et assume ses responsabilités de façon différente, en fonction des circonstances et des résultats attendus. Les deux grandes formes de coopération envisagées entre le CICR et les Sociétés nationales sont décrites ci-après.

1. Coopération au renforcement des capacités des Sociétés nationales à l'intérieur de leur pays

Renforcement de la capacité des Sociétés nationales d'agir dans des domaines spécifiques

Le CICR met ses compétences dans certains domaines au service de toutes les Sociétés nationales afin d'en renforcer la capacité de mener des activités dans leur pays, conformément aux priorités et aux programmes qui sont les leurs. Ce soutien a pour objet d'aider les Sociétés nationales à contribuer plus efficacement aux activités qu'engage le Mouvement pour prévenir et alléger les souffrances humaines provoquées par des conflits et des situations de violence interne.

2. Coopération opérationnelle avec les Sociétés nationales

Un partenariat opérationnel est une forme de coopération entre deux composantes du Mouvement ou plus, lesquelles unissent une partie ou la totalité de leurs ressources afin de réaliser des objectifs communs, ou coordonnés, dans le cadre d'une opération donnée.

Partenariats opérationnels avec les Sociétés nationales à l'intérieur de leur pays

Une Société nationale répond, à l'intérieur de son pays, aux besoins qui découlent d'un conflit, de troubles intérieurs ou de leurs suites directes. Quand le CICR remplit son mandat international dans ce même pays, les deux composantes doivent, dans la mesure du possible, mettre en commun leurs capacités et leurs ressources pour mener leurs opérations humanitaires et répondre aux besoins de la population.

Partenariats opérationnels avec les Sociétés nationales dans le cadre de leurs activités internationales

De nombreuses Sociétés nationales souhaitent mener des activités internationales avec le CICR, disposent des ressources nécessaires et sont prêtes à contribuer aux opérations de différentes façons, qui vont du soutien financier, en nature ou en personnel, à des activités complexes de gestion opérationnelle sur le terrain.

Dans la plupart des situations opérationnelles actuelles, les trois formes de coopération précitées peuvent, ce qui est d'ailleurs souvent le cas, coexister dans un contexte précis et doivent être soigneusement gérées afin que les

résultats attendus soient atteints. La coopération entre le CICR et les Sociétés nationales doit, dans tous les cas, profiter aux personnes touchées par un conflit et tous les partenaires doivent en retirer un avantage mutuel.

PREMIÈRE PARTIE

COOPÉRATION AU RENFORCEMENT DES CAPACITÉS DES SOCIÉTÉS NATIONALES À L'INTÉRIEUR DE LEUR PAYS

1. Renforcement de la capacité des Sociétés nationales d'agir dans des domaines spécifiques

1.1. Objet et nature des activités

L'objet principal de la contribution du CICR au développement des Sociétés nationales est de renforcer, déjà en temps de paix, mais tout particulièrement en situation de violence armée, la capacité de celles-ci de remplir leur mission et mettre en œuvre des activités spécifiques pour prévenir et alléger les souffrances humaines provoquées par un conflit armé ou des troubles intérieurs. De façon générale, il est également de renforcer les activités du Mouvement dans son ensemble et de parvenir à une plus grande cohérence des tâches humanitaires menées par ses différentes composantes en cas de conflit.

La contribution du CICR au développement des Sociétés nationales se fait dans le respect des plans nationaux de développement qu'elles ont mis en place. Elle vise à renforcer la capacité des Sociétés nationales de fournir des services qui répondent à des besoins clairement définis dans des domaines où le CICR peut apporter ses compétences et son soutien. Ces domaines, étroitement liés aux tâches que les Conventions de Genève, les Statuts du Mouvement ou les résolutions pertinentes des organes statutaires du Mouvement confèrent au CICR, incluent:

- la promotion du droit international humanitaire et la diffusion des principes, des idéaux et des activités du Mouvement, à l'intérieur comme à l'extérieur de celui-ci;
- la préparation et la fourniture de services de santé et de secours dans les situations de conflit et de troubles intérieurs et la préparation à ces activités, en coordination étroite avec les Sociétés nationales;
- le rétablissement des liens familiaux à travers le réseau mondial de recherches de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge;
- la prévention contre les dangers des mines et des munitions non explosées;
- le soutien aux Sociétés nationales dans certains domaines juridiques tels que la reconnaissance ou la reconstitution des Sociétés, la rédaction ou l'amendement des Statuts et la préparation aux réunions statutaires du Mouvement.

Pour accroître la capacité des Sociétés nationales d'agir dans des domaines spécifiques, le CICR fournit un soutien, des conseils et des compétences visant à renforcer:

- l'« appropriation » des programmes par les Sociétés nationales et l'engagement à mettre en œuvre et à poursuivre de façon durable les activités de ces programmes;
- la planification et l'organisation de chaque programme, de façon à garantir que les activités et les services soient efficacement mis en œuvre tant à l'échelon national que dans les sections;
- les capacités et les compétences du personnel des Sociétés nationales associé à la mise en œuvre et à la gestion des activités des programmes;
- le réseau de relations établies avec toutes les parties concernées par des programmes spécifiques, afin d'améliorer les résultats et la coordination, et de tisser des liens solides dans l'environnement de travail à l'extérieur de la Société;
- la disponibilité et l'adéquation des outils et des autres ressources nécessaires pour réaliser les activités des programmes de façon professionnelle et efficace.

Le CICR collabore avec une ou toutes les Sociétés nationales, dans un ou plusieurs des domaines précités, dans la limite de ses ressources et conformément à ses priorités. Il met en œuvre des activités à long terme et apporte son soutien aux Sociétés nationales en consultation et coordination étroites avec le Secrétariat de la Fédération internationale.

Les ressources et les capacités du Mouvement doivent également être mobilisées au profit d'autres tâches, comme la promotion des questions relatives au droit international humanitaire, qui, en vertu des Conventions de Genève et des Statuts, sont de la compétence du CICR. Le CICR peut remplir ces tâches en assumant le rôle directeur qui est le sien en la matière et en indiquant aux Sociétés nationales comment, sur quels points et avec qui elles doivent engager un dialogue sur des questions humanitaires intéressant le Mouvement tout entier.

1.2. Mise en œuvre et gestion

Chacun des domaines précités de contribution au développement des Sociétés nationales doit répondre à des objectifs précis tout en laissant une certaine marge de créativité dans l'approche choisie et la définition des activités, qui doivent être adaptées au contexte local et répondre aux besoins. Les Sociétés nationales peuvent mener ces activités de différentes manières,

qui peuvent varier d'un pays à l'autre. La façon de travailler de chaque Société doit être préservée dans toute la mesure du possible.

Le CICR s'emploie à renforcer les capacités des Sociétés nationales en leur apportant son soutien en tant qu'institutions – des institutions qui ont leurs propres structures et décident dans quelle mesure elles peuvent agir. Les objectifs de la coopération, les plans d'action et les budgets sont fixés par les Sociétés en consultation avec le CICR. Les Sociétés nationales sont responsables de la conception, de la gestion, de la réalisation et du suivi des activités menées par toutes leurs sections et elles en assument la responsabilité ultime.

Le CICR favorise la mise en œuvre des activités par les Sociétés nationales en veillant à ce que les informations techniques appropriées soient disponibles. Il s'y emploie de différentes façons:

- en apportant, par le biais de ses délégués et d'autres collaborateurs ayant des compétences techniques, un soutien régulier ainsi qu'une assistance matérielle et financière dans certains domaines, afin d'aider les Sociétés nationales à remplir leur mission et à assumer leurs responsabilités;
- en mettant à la disposition des Sociétés nationales des compétences techniques dans le cadre d'activités et d'événements particuliers où leurs capacités doivent être renforcées;
- en obtenant l'appui d'autres Sociétés nationales dans des domaines spécifiques, tout en assurant le suivi et le soutien nécessaires pour atteindre les objectifs fixés; et
- en mettant à la disposition des Sociétés nationales des délégués qui les seconderont en assumant des responsabilités de direction, de gestion et de soutien dans le cadre de programmes ou dans des domaines ayant fait l'objet d'un accord entre le CICR et la Société nationale.

Quelle qu'en soit la forme, le soutien apporté par le CICR est offert dans un esprit de partenariat et un souci de transfert de compétences, en vue d'atteindre l'objectif général que constitue le renforcement des capacités des Sociétés nationales d'agir de façon durable. Lorsque le CICR prend à sa charge les frais du personnel des Sociétés nationales affecté à des activités permanentes, il convient de veiller à éviter une dépendance excessive. Il faut, dès le départ, prévoir une stratégie de retrait progressif du CICR, et aider la Société nationale à rechercher d'autres sources de soutien. De la même façon, il convient d'éviter toute dépendance des Sociétés nationales à l'égard des systèmes de gestion du CICR.

Il faudrait, en priorité, s'attacher à renforcer la capacité des Sociétés nationales de fournir des services ou mener des activités sur le terrain, tout en continuant de les aider à assumer leur rôle de coordination et de gestion des programmes.

Des accords écrits entre le CICR et chaque Société nationale garantissent que les partenaires sont bien au fait des objectifs et que la relation de travail repose sur une compréhension commune des rôles et responsabilités de chacun. Un engagement de soutien au renforcement des capacités d'une Société nationale devrait être pris sur une durée de trois à cinq ans, de préférence sous la forme d'un accord multilatéral qui fixerait également les objectifs généraux et les procédures de gestion du partenariat. Celui-ci devrait être complété par des accords de coopération annuels qui définiraient les résultats attendus, les plans d'action et les budgets pour chaque année.

Tout accord conclu entre une Société nationale et le CICR doit constituer un instrument efficace de gestion pour la mise en œuvre des programmes. Il est donc important que ses dispositions, notamment celles qui concernent les procédures de gestion, soient précises et tout à fait transparentes.

1.3. Coordination avec le Secrétariat de la Fédération internationale

Les Sociétés nationales sont responsables au premier chef de leur développement, un principe que le CICR respecte dans toutes ses initiatives de renforcement des capacités. Dans de nombreux cas, les Sociétés nationales reçoivent le soutien du Secrétariat de leur Fédération internationale qui coordonne le soutien international dans ce domaine. Le CICR coordonne et harmonise la planification et la mise en œuvre de ses propres activités de renforcement des capacités avec celles qui sont menées par la Fédération et par les Sociétés nationales participantes concernées.

Le CICR s'attache à promouvoir et encourager une coordination régulière entre les représentants de toutes les composantes du Mouvement contribuant au développement d'une Société nationale donnée. Les efforts de coordination visent notamment à garantir la cohérence et la pertinence du soutien apporté par les différentes composantes et à assurer le suivi des activités faisant l'objet d'un soutien.

Dans les pays ou régions concernés, le CICR participe activement à la conception et à la mise en œuvre des outils de planification stratégique et de coordination, comme les plans nationaux de développement et les stratégies de coopération, établis ou réalisés par la Société nationale et/ou la Fédération. La coordination de ce processus passe par la signature d'accords entre le CICR et la Société nationale.

DEUXIÈME PARTIE

COOPÉRATION OPÉRATIONNELLE AVEC LES SOCIÉTÉS NATIONALES

2.1 Partenariats opérationnels avec les Sociétés nationales à l'intérieur de leur pays

2.1.1. Objet et nature des activités

Le CICR et chaque Société nationale à l'intérieur de son pays ont pour responsabilité commune de fournir une aide humanitaire aux personnes touchées par un conflit armé, des troubles intérieurs ou leurs suites directes. Les Sociétés nationales et le CICR s'attachent ensemble à répondre aux besoins des victimes par la mise en œuvre de programmes et de services qui, pour la plupart, ont trait aux soins médicaux d'urgence (notamment l'évacuation et les premiers soins), aux opérations de secours et au rétablissement des liens familiaux.

L'objectif principal de la coopération entre les Sociétés nationales et le CICR est donc d'atteindre les personnes touchées par un conflit et de répondre à leurs besoins le plus rapidement et le plus efficacement possible. Il faut néanmoins toujours le faire d'une façon qui préserve la capacité des Sociétés nationales de fonctionner en tant qu'institutions indépendantes et qui renforce leur capacité de répondre aux besoins existants. L'étendue du réseau de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge, la rapidité avec laquelle le personnel des Sociétés nationales peut être mobilisé et accéder aux points chauds, et l'excellente connaissance qu'il a des conditions locales sont autant d'atouts essentiels pour la planification et la direction des opérations du CICR.

Chaque fois que possible, le CICR s'efforce d'établir un partenariat opérationnel avec la Société nationale du pays où il mène une action. Son souci premier est en effet de préserver l'impartialité, l'indépendance et la neutralité – dans la forme et dans la réalité – des composantes du Mouvement dans leurs activités humanitaires, ainsi que d'accéder et de rester présent auprès de ceux qui ont besoin d'une protection et d'une assistance.

Lorsque le CICR assume le rôle d'institution directrice (tel que défini dans l'Accord de Séville), il veille aussi à ce que le soutien que les Sociétés nationales participantes et le Secrétariat de la Fédération internationale apportaient à la Société nationale hôte avant l'opération soit maintenu à la condition qu'il soit correctement coordonné et tienne compte du nouvel

environnement opérationnel, ainsi que des capacités et des priorités de la Société nationale.

2.1.2. Mise en œuvre et gestion

Dans le cadre d'un partenariat opérationnel entre une Société nationale et le CICR, les activités peuvent être menées conjointement ou, dans certains cas, entièrement déléguées à la Société nationale, le CICR assurant une supervision ou un suivi réguliers. L'autonomie de la Société nationale dans la gestion de telles activités peut varier en fonction des capacités opérationnelles de celle-ci et de la situation sur le terrain.

Quand la coopération est établie sous cette forme, qui implique que les objectifs à atteindre et les budgets sont ceux du CICR, c'est le CICR qui assume la responsabilité et qui, partant, conserve un rôle important. Il faut néanmoins, dans la mesure du possible, rechercher les moyens de renforcer les capacités de la Société nationale, le CICR assurant une formation en fonction des besoins.

Le CICR veille à ce que la gestion des ressources supplémentaires mobilisées par la Société nationale pour mener les activités de partenariat tienne compte du fait que ces ressources seront temporaires et liées à la situation d'urgence. Les responsabilités inutiles, qui risquent d'entraver une réduction progressive des activités le moment venu, doivent être évitées. Tous les arrangements contractuels et les procédures de gestion doivent en tenir compte.

Pour formaliser un partenariat opérationnel, des accords écrits, établis et signés par le CICR et la Société nationale, définissent les objectifs à atteindre, les rôles et les responsabilités de chacune des parties, ainsi que les plans d'action et les budgets y afférents. Les procédures financières, administratives et d'établissement des rapports doivent être précisées et faire partie intégrante de ces accords. D'autres composantes du Mouvement pourront aussi être parties à ces accords si elles participent à la mise en œuvre du même projet ou programme.

Quand une opération conjointe est menée sur le terrain, le CICR fait connaître ses lignes directrices en matière de communication et de sécurité à la Société nationale, et il l'encourage à les adopter et à les appliquer dans leur totalité ou en partie.

2.1.3. Coordination avec le Secrétariat de la Fédération internationale

Lorsque le CICR établit un partenariat opérationnel avec une Société nationale dans le pays de celle-ci, la capacité opérationnelle et de gestion de

la Société est soumise à une pression considérable. La Société nationale peut avoir besoin d'un soutien supplémentaire du Secrétariat de la Fédération internationale pour améliorer ses systèmes et ses procédures tout en préservant ses programmes et activités essentiels.

Le CICR encourage activement le soutien que le Secrétariat de la Fédération internationale apporte au renforcement des capacités des Sociétés nationales concernant les moyens administratifs et de gestion exigés par des situations opérationnelles. Des accords spécifiques peuvent être conclus à cette fin entre le CICR et la Fédération, et prévoir que le CICR apportera son soutien dans des domaines de compétence spécifiques de la Fédération afin de garantir le bon fonctionnement des opérations.

Lorsque le CICR assume le rôle d'institution directrice, des mécanismes de coordination sont établis entre toutes les composantes du Mouvement présentes et à l'œuvre sur le terrain. Ces mécanismes doivent fonctionner de façon suffisamment régulière pour satisfaire aux exigences de l'opération menée. Quand la coopération opérationnelle est intense et porte sur de nombreuses activités, il peut être nécessaire d'établir des mécanismes de coordination à deux échelons différents, à savoir, la planification et la gestion stratégiques d'une part, et les activités des programmes d'autre part.

Dans des situations de conflit et de violence interne, le lancement des activités opérationnelles et des appels correspondants par le Secrétariat de la Fédération se fait en collaboration étroite avec le CICR, qui est alors l'institution directrice du Mouvement.

2.2 Partenariats opérationnels avec les Sociétés nationales dans le cadre de leurs activités internationales

2.2.1. Objet et nature des activités

Les partenariats opérationnels ont pour objet de renforcer l'accès aux personnes touchées par un conflit armé et d'améliorer la capacité de répondre à leurs besoins par une approche cohérente et coordonnée du Mouvement. À cette fin, le CICR encouragera les Sociétés nationales à participer à ses opérations sur le terrain et il établira une coopération active avec celles qui peuvent apporter des ressources humaines, techniques et financières.

Pour certaines activités ou dans certains contextes qui requièrent une cohérence globale et une stratégie unifiée en matière de gestion, le CICR préfère les contributions directes, sous forme d'apport en espèces, de détachement de personnel, de fourniture de biens, de matériel et d'équipement. Le CICR gère ainsi de façon indépendante les activités qui relèvent de son

mandat, tout en comptant pour ce faire sur des contributions directes des Sociétés nationales. En échange, il redouble d'efforts pour défendre les intérêts des Sociétés nationales qui lui apportent leur soutien. Il veille notamment à ce que les contributions soient utilisées de manière efficace et appropriée, en accord avec les attentes des acteurs nationaux. Ces efforts sont entrepris en consultation étroite avec les Sociétés nationales concernées.

Des partenariats opérationnels peuvent être conclus avec des Sociétés nationales quand le CICR est l'institution directrice du Mouvement ainsi que dans d'autres situations, sous réserve que les Sociétés nationales participantes agissent dans le cadre des Statuts du Mouvement et qu'elles coordonnent leurs activités avec celles du CICR ou de la Société nationale du pays concerné.

Dans un cas comme dans l'autre, les partenariats opérationnels sont envisagés principalement pour les activités qui relèvent des objectifs et du budget du CICR, sans pour autant exclure d'autres types d'activités. La mise en œuvre et la gestion des activités sur le terrain par les Sociétés nationales participantes (sous forme de projets ou de programmes) bénéficient d'un soutien du CICR quand il est considéré que ces activités sont réalisables et contribuent de façon positive à l'opération tout entière:

- les partenariats opérationnels visant à mettre en œuvre des activités planifiées et financées par le CICR sont encouragés à travers différentes formes de coopération (apport direct de ressources, participation aux tâches opérationnelles, mise en œuvre de programmes ou de projets, etc.). Ils sont pleinement intégrés aux systèmes et procédures de gestion du CICR, qui assume la responsabilité de leur réalisation;
- des partenariats opérationnels visant à mettre en œuvre des activités qui *ne sont pas* planifiées et financées par le CICR peuvent être envisagés dans des situations de transition ou de relative stabilité de l'environnement de travail humanitaire. De tels partenariats ne constituent pas un instrument de collecte de fonds pour des opérations du CICR et ne requièrent pas l'application des systèmes et procédures comptables de celui-ci. Le CICR s'efforce néanmoins d'assurer la cohérence opérationnelle par une coordination générale des opérations.

Dans les pays touchés par un conflit armé ou des troubles intérieurs, le CICR peut, en coordination étroite avec la Société nationale hôte, favoriser et promouvoir la collaboration de Sociétés nationales participantes en vue de soutenir et de renforcer, par le biais d'un partenariat opérationnel tripartite, la capacité de la Société nationale hôte de gérer les secours d'urgence.

La continuité des programmes sera ainsi, sinon garantie, du moins facilitée quand, le cas échéant, le CICR se retirera.

Le CICR peut également engager un dialogue et nouer des relations stratégiques spécifiques avec certaines Sociétés nationales afin d'établir une collaboration dynamique dans des domaines d'intérêt commun où les besoins sont récurrents. Ceux-ci peuvent inclure des opérations internationales, des programmes et d'autres activités.

2.2.2. Mise en œuvre et gestion

L'organisation et la gestion des partenariats opérationnels conclus entre le CICR et les Sociétés nationales participantes peuvent varier dans les opérations nouvelles ou en cours, notamment quand le théâtre des opérations impose des contraintes de gestion et de sécurité. En outre, dans les situations de transition d'un conflit ouvert au rétablissement de la paix, le CICR veille à ce que les besoins continuent d'être satisfaits, en faisant appel aux rôles et responsabilités complémentaires des différentes composantes du Mouvement.

Dans le cadre des *nouvelles* opérations, le CICR s'efforce de faire participer les Sociétés nationales le plus tôt possible – mais il ne s'agit pas, nécessairement, de mettre en œuvre des projets par le biais de structures de gestion séparées, cela représentant un travail de coordination et de gestion considérable pour la délégation du CICR. Dans de telles situations, le CICR demande aux Sociétés nationales de fournir des ressources (en mobilisant promptement des biens en nature) et d'identifier les membres de leur personnel qui, du fait de leurs qualifications et de leur expérience, peuvent participer à des évaluations rapides et à la mise en œuvre des activités. Ces ressources seront mobilisées et déployées conformément au schéma directeur et aux procédures opérationnelles du CICR. Il peut être demandé au personnel concerné des Sociétés nationales participantes de prendre part à la planification des programmes et des projets qui doivent être mis en œuvre et dont leur Société nationale pourra, ultérieurement, assumer une plus grande responsabilité.

Au cours du deuxième trimestre de chaque année, le CICR peut inviter les Sociétés nationales à indiquer si elles souhaitent travailler dans des lieux précis ou sur des sujets spécifiques faisant l'objet d'opérations *en cours*. Les souhaits exprimés, qui peuvent avoir trait à différents types de contributions, sont dûment examinés par le CICR.

Pour que la gestion des partenariats opérationnels soit transparente, toutes les dispositions administratives et financières sont arrêtées à l'avance.

En outre, les partenariats font l'objet d'arrangements contractuels écrits. Différents types de contrats peuvent être utilisés, suivant les termes et les conditions du partenariat. Tous doivent inclure les informations suivantes:

- les objectifs du partenariat et les délais de réalisation;
- le budget;
- toute condition spécifique à respecter dans la mise en œuvre du projet ou de l'activité faisant l'objet du partenariat;
- une liste détaillée des contributions de chaque partenaire;
- les procédures administratives relatives aux ressources humaines, aux dispositions financières et à la logistique notamment, qui sont adoptées pour la gestion du partenariat.

Le CICR demande à toute Société nationale souhaitant participer à ses activités, de prendre des engagements fermes et en particulier de faire une « déclaration de capacité ».

Plusieurs Sociétés nationales peuvent établir conjointement un partenariat avec le CICR dans le cas, par exemple, où une Société nationale reçoit un financement d'une autre pour mener une activité spécifique en partenariat avec le CICR. Les détails de cette collaboration figurent dans le contrat de partenariat.

2.2.3. Coordination au sein du Mouvement

Il est de la responsabilité du CICR de promouvoir et d'orienter la contribution et la participation des Sociétés nationales participantes aux opérations internationales de secours dans les pays touchés par un conflit armé, des troubles intérieurs et leurs suites directes. Le CICR s'y emploie dans le respect des Statuts du Mouvement, de l'Accord de Séville, des autres orientations du Mouvement relatives à ces situations, et en consultation avec la Société nationale du pays concerné.

Quand le CICR assume le rôle d'institution directrice, il met en œuvre ses propres activités tout en assurant la coordination de l'action du Mouvement. Il peut, à ces deux titres, conclure des partenariats opérationnels couvrant principalement mais non exclusivement les activités qui relèvent de ses objectifs et de son budget.

L'action que mènent les composantes du Mouvement dans le cadre d'une opération doit être coordonnée, notamment en matière de sécurité, de communication et de logistique.

La façon dont le CICR envisage la coordination des activités du Mouvement est établie dans ses grandes lignes mais elle est adaptée à chaque

opération et elle est examinée régulièrement. Les détails relatifs à la gestion d'une opération sont précisés à l'intérieur d'un cadre définissant la coordination sur le terrain et incluent notamment:

- des informations sur la contribution que les Sociétés nationales et la Fédération peuvent apporter à l'opération à travers les différentes ressources dont elles disposent;
- les services que le CICR peut fournir aux Sociétés nationales et à leur Fédération dans le pays où l'opération est menée (logistique terrestre et aérienne, logement, espaces de bureaux, entreposage, dédouanement, etc.);
- les conditions que les Sociétés nationales doivent accepter et respecter pour bénéficier des services du CICR. Ces conditions peuvent porter sur des questions telles que les mesures de sécurité, les relations avec les autorités, la coordination avec d'autres organisations humanitaires, la logistique, l'usage de l'emblème, l'utilisation d'escortes armées, etc.;
- les mécanismes de coordination établis, y compris une définition précise des objectifs, la liste de leurs membres permanents, leur emplacement et les procédures de travail, afin de garantir une consultation adéquate et des échanges d'informations sur les opérations et les programmes.

Les Sociétés nationales participantes ou la Fédération peuvent bénéficier des services du CICR lorsqu'elles participent à des activités sur le terrain dans la mesure où elles respectent l'obligation de faire partie intégrante d'une approche globale du Mouvement. Le CICR ne fournit aucun service si les discussions n'aboutissent pas et que l'engagement n'est pas pris de respecter le cadre établi.

Le déploiement des Équipes d'évaluation et de coordination sur le terrain (FACT), des Unités d'intervention d'urgence (ERU) ou d'autres mécanismes d'intervention de la Fédération est réalisé en coordination étroite avec la délégation du CICR sur le terrain ou le siège du CICR, et est soumis à leur accord. C'est le CICR qui détermine comment ces mécanismes seront gérés et coordonnés avec les systèmes et les procédures de gestion qu'il met en place dans une situation de conflit armé ou de violence interne.

Dans un souci de clarification des objectifs, à la fois les siens et ceux des autres, le CICR fait connaître l'approche adoptée pour chaque opération en insistant sur les priorités essentielles et en indiquant les possibilités ainsi que les termes et les conditions de la participation des Sociétés nationales et du Secrétariat de la Fédération internationale. Il est attendu des autres composantes du Mouvement qu'elles respectent les décisions du CICR et contribuent aux opérations à l'intérieur du cadre qui a été défini.