



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

Nairobi, Kenya
23-25 novembre 2009

Rapport Améliorer l'ensemble de nos résultats en encourageant la responsabilité collective et les partenariats

Responsables de l'atelier

Président : Cees Breederveld, Croix-Rouge néerlandaise
Rapporteur : Johanna van Sambeek, Croix-Rouge néerlandaise

Raison d'être

Du fait de la prolifération des modalités de travail au sein de notre Mouvement, notamment des modalités bilatérales, la coordination est souvent une entreprise ardue. La participation d'un nombre accru de partenaires aux opérations, ayant chacun des exigences et des préférences différentes, exerce une forte pression sur la capacité d'une Société nationale hôte ou d'une institution directrice d'assurer une assistance rapide, efficace et ciblée à ceux qui en ont besoin. Les déficiences dans la coordination peuvent être lourdes de conséquences, surtout pour les bénéficiaires, mais aussi pour notre relation avec les donateurs, notre image et les opérations suivantes.

Au Conseil des Délégués, trois ateliers consécutifs ont été consacrés à la question de la responsabilité collective et des partenariats. Ils ont rencontré un vif succès et tous ont été marqués par des débats très animés, témoignant du grand intérêt de tous les participants pour la question.

Définition de travail

Durant les ateliers, la responsabilité collective a été définie comme étant « la responsabilité de toutes les composantes du Mouvement de fournir des services aux bénéficiaires, d'une manière coordonnée et efficace, sans imposer à la Société nationale hôte une charge bureaucratique trop lourde ». Il a été considéré que la redevabilité et la transparence à l'égard de toutes les parties prenantes, notamment des bénéficiaires, revêtaient la plus haute importance.

Perspectives

De nombreuses opinions ont été exprimées lors des différents ateliers. Les différents points de vue sont regroupés ci-dessous, par catégorie, sur la base de la définition de travail : bénéficiaires, partenaires et Société nationale hôte. Les donateurs en amont ont également été considérés comme d'importantes parties prenantes. De manière générale, le renforcement de la responsabilité collective est un processus d'apprentissage qui nécessite une communication ouverte et transparente, durant lequel des erreurs peuvent être commises et qui nous permet de mettre en pratique les enseignements tirés.

- **Point de vue des bénéficiaires**

Comme on le dit souvent, la redevabilité à l'égard des bénéficiaires devrait être la préoccupation principale dans tout notre travail de coopération. Les bénéficiaires devraient être considérés comme des sujets responsables et non comme des réceptacles. Garantir leur participation demande parfois beaucoup de temps et d'énergie, et devrait faire l'objet d'une bonne planification et d'un budget adéquat. Le Code de bon partenariat et le Code de conduite soulignent l'importance de cette participation. Ils peuvent (et devraient) jouer un rôle important dans la planification, la supervision et même la mise en œuvre (concrète) des activités. Certains exemples démontrent que la participation peut aussi favoriser le partage des coûts. Les volontaires sont un bon moyen de faire participer les bénéficiaires, car ils peuvent servir de lien entre les Sociétés nationales concernées et les bénéficiaires, et leur rôle devrait être nettement plus valorisé.

De plus, certains participants ont déclaré avoir constaté, dans plusieurs opérations (de grande ampleur), une tendance de la Croix-Rouge à s'engager, lorsqu'elle dispose de ressources à cette fin, dans des activités qui ne sont pas traditionnellement de son ressort. Il a été considéré que, dans ces situations, nous devrions déterminer dans quelle mesure nous pouvons nous écarter de nos compétences. De plus, nous devrions bien expliquer aux bénéficiaires (et autres parties prenantes) le choix que nous faisons de nous engager ou pas dans ces activités, et pour quelle raison.

- **Sociétés nationales hôtes**

Il a été dit à de nombreuses reprises que le bilatéralisme est une réalité au sein du Mouvement, d'où l'importance de la coordination. Tous les participants sont convenus que la Société nationale hôte devait être aux commandes s'agissant du soutien international et que tous les programmes devaient contribuer à son plan stratégique national. Les stratégies de coopération (CAS) sont en général considérées comme un moyen d'harmoniser les différentes contributions. Les protocoles d'accord sont eux aussi considérés comme des instruments spécifiques importants. L'Accord de Séville est un outil général important, dont les Mesures supplémentaires disposent que la Société nationale hôte doit être l'institution directrice ou, à défaut, le partenaire principal de l'institution directrice. Plusieurs participants ont cependant déclaré que certains des principes figurant dans l'Accord de Séville ne sont pas respectés ou le sont peu, ce qui témoigne de la méconnaissance générale d'outils et d'instruments importants. Le Code de bon partenariat est considéré comme un instrument particulièrement important, car il est conçu spécifiquement aux fins de la coopération. Les accords étant conclus en général à l'échelon du Mouvement, il est fréquent que la connaissance de ces accords ne soit pas transférée au niveau national. Pour améliorer la situation, de nombreux participants ont estimé qu'il devait y avoir un encadrement sur le terrain.

Globalement, il a été considéré que la Société nationale hôte devait rejeter toute assistance ne correspondant pas aux plans ou outils susmentionnés, même si cela implique de renoncer à un financement qui lui permettrait de répondre aux besoins de bénéficiaires déterminés. D'aucuns ont estimé que la Société nationale devait toujours refuser d'accepter des modèles différents en matière comptable et de compte rendu.

- **Sociétés nationales apportant un appui**

De nombreux participants ont demandé aux Sociétés nationales apportant un appui de mieux prendre conscience de la charge de travail supplémentaire que leurs différentes modalités de travail imposent à la Société nationale hôte. Il faudrait encourager une normalisation accrue, laquelle devrait s'appliquer tant aux mécanismes des Sociétés nationales et de la Fédération elle-même, qu'à ceux de leurs donateurs en amont. De plus, on a estimé qu'il était important que toute l'assistance internationale contribue au renforcement de la Société nationale hôte, et que ce travail soit fait de façon coordonnée. Il faut déployer des efforts supplémentaires pour convaincre les donateurs externes de cette nécessité.

Des préoccupations quant à la répartition inégale (voire inexistante) de l'aide des partenariats aux Sociétés nationales hôtes potentielles ont été soulevées. Plusieurs exemples ont été présentés, qui ont démontré très clairement que certaines recevaient un appui excessif, alors que d'autres n'en recevaient quasiment aucun.

- **Donateurs institutionnels**

Les Sociétés nationales apportant un appui devraient, comme indiqué auparavant, nouer le dialogue avec leurs donateurs institutionnels (souvent des gouvernements) pour souligner l'importance de la flexibilité s'agissant des modalités en matière de responsabilité et de compte rendu. De plus, les Sociétés nationales devraient être conscientes du fait que les donateurs ont constaté que la diversité croissante des méthodes de travail au sein du Mouvement entraînait des coûts de transaction plus élevés, ce qui a des incidences sur la Société nationale concernée.

Considérations générales

Les participants ont estimé à plusieurs reprises qu'un partenariat au sein du Mouvement devait être un partenariat entre égaux, capables de présenter un front uni, sur les plans interne et externe. Les composantes du Mouvement doivent agir selon des plans convenus au préalable ; respecter et soutenir le mandat et la mission des autres composantes du Mouvement et tout faire pour parvenir à une coordination active et efficace. Plusieurs intervenants ont déclaré que surveiller l'état du partenariat devrait être aussi important que suivre l'impact des activités, afin de contribuer à un apprentissage permanent. Les partenariats devraient être flexibles en termes de comptes rendus, contrôle et évaluation.

Les participants ont estimé que le renforcement des capacités faisait partie de tous les partenariats opérationnels et ne devait pas être considéré comme un secteur de programme, mais comme une méthode appliquée à tout ce qu'entreprennent la Croix-Rouge et le Croissant-Rouge. Son application étant souvent plus difficile dans les pays confrontés à un conflit armé, il a été proposé qu'un document d'orientation soit élaboré sur le travail avec les Sociétés nationales dans les situations de conflit armé. Cependant, des instruments comme les sept ensembles des alliances opérationnelles sont tout aussi pertinents dans un contexte de conflit que dans un environnement de développement, mais nécessitent un engagement et de la persévérance.

Il apparaît que la coordination a allégé la charge de travail des Sociétés nationales hôtes. Elle a néanmoins un coût qui, de l'avis des participants à l'atelier, doit être partagé équitablement.

Lors de l'atelier, on a estimé que les conditions à remplir pour travailler selon le principe de la responsabilité collective étaient les suivantes :

- **Respect des dispositions**

Le Mouvement a eu recours à différents modèles, comme les Stratégies de coopération et les alliances opérationnelles, pour rendre la coopération plus efficace. Le Code de bon partenariat vise spécifiquement à rationaliser les partenariats. Il est considéré comme un élément positif, mais ne sera utile que dans la mesure où ses dispositions seront respectées. À cet effet, les participants ont estimé que les partenariats devaient se conformer à des réglementations et que leur impact devait être évalué.

- **Prise de conscience des complémentarités**

Les participants à l'atelier ont estimé que l'harmonisation des différents efforts était fondamentale, et devait être recherchée par les Sociétés nationales apportant un appui et par le Secrétariat de la Fédération. Les partenaires doivent dépasser leurs intérêts étroits (nationaux). Le Code de bon partenariat vise à favoriser le respect mutuel.

- **État d'esprit collectif**

Il a été estimé que la responsabilité collective exigeait une même conception du monde et une compréhension commune des objectifs. Il faut qu'il y ait un état d'esprit collectif.

- **Intérêt et impact collectifs**

Les participants à l'atelier sont convenus que la responsabilité collective devait être fondée sur l'intérêt et l'impact collectifs. Beaucoup se sont interrogés sur la façon de mesurer cet impact collectif (meilleure qualité des services fournis aux bénéficiaires ; utilisation meilleure et plus efficace des ressources des donateurs ; renforcement des capacités des Sociétés nationales et autonomisation de la communauté locale).

- **Besoins établis**

Les ateliers ont précisé que les partenariats devaient être fondés sur des besoins établis et ne devraient fonctionner que pour le bénéfice des personnes en détresse. Il a été déclaré que nous ne devrions pas, dans nos programmes, partir du principe que nous savons mieux que personne ce qui est bon pour les bénéficiaires, dont nous devrions véritablement évaluer les besoins.

Enfin, les participants ont estimé que les ateliers étaient un instrument important pour parvenir à la responsabilité collective, mais pouvaient être à la fois un bienfait et un fardeau. Un débat franc et ouvert, comme celui qui a caractérisé l'atelier, est une condition nécessaire, tout comme la volonté d'apprendre. Les Sociétés nationales doivent s'adapter à de nouveaux modes de travail bilatéraux, et s'affranchir des considérations politiques des donateurs en amont. La sortie d'un partenariat est tout aussi importante que la constitution d'un partenariat.