



CADRE RELATIF AU DÉVELOPPEMENT DES SOCIÉTÉS NATIONALES 2013



© Fédération internationale des Sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge, Genève, 2020

Toutes les parties de cette publication peuvent être citées, copiées, traduites dans d'autres langues ou adaptées aux besoins locaux sans un accord préalable de la Fédération internationale des Sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge, à condition que la source soit clairement indiquée.

Toute demande de reproduction à des fins commerciales doit être adressée directement au Secrétariat de la Fédération internationale (secretariat@ifrc.org).

Première publication : 2013

Seconde édition : 2020

Toutes les photos utilisées dans cette publication sont la propriété de la Fédération internationale, sauf mention contraire.

Adresse: Case postale 303,
CH-1211 Genève 19, Suisse

Téléphone: +41 22 730 4222

Télécopie: +41 22 733 0395

Courriel: NSD.support@ifrc.org

**Cadre relatif au développement
des Sociétés nationales**

2013

TABLE DES MATIÈRES

1. Résumé analytique	7
À propos de ce Cadre	8
Difficultés auxquelles les Sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge sont actuellement confrontées	9
Principaux changements d'approches pris en compte dans le présent Cadre	9
L'objectif du développement des Sociétés nationales	10
Messages clés du Cadre	10
2. Qu'est-ce qu'une Société nationale ?	13
Des contextes institutionnels variés	14
Organisations ouvertes	15
Des composantes d'un Mouvement international soumises à des normes communes	15
Des organisations complexes, interdépendantes et qui évoluent avec le temps	18
3. Pourquoi mettre l'accent sur le développement des Sociétés nationales ?	19
4. Comment fonctionne une Société nationale ?	21
De l'identité à l'action : un cycle essentiel pour chaque Société nationale	23
Les services comme garants de l'équilibre des Sociétés nationales	23
Les projets à court terme complètent les services essentiels	24

5. Comment le développement des Sociétés nationales se met-il en place ?	25
Qui est responsable des activités de développement des Sociétés nationales ?	26
Les différents éléments déclencheurs du processus de développement des Sociétés nationales	27
Analyse des niveaux d'action et des types d'activités de développement des Sociétés nationales	30
Principales étapes du processus de développement des Sociétés nationales	34
Gérer le processus de changement en même temps que les activités quotidiennes	35
Ressources nécessaires au développement des Sociétés nationales	35
6. Quel est le rôle des acteurs extérieurs dans le cadre du développement des Sociétés nationales ?	37
Reconnaître les risques et les limites du soutien extérieur	38
Soutenir le processus de changement : être l'ami critique	39
Donner plus de poids aux activités de diplomatie humanitaire menées pour promouvoir les interventions institutionnelles	42
Coopérer et coordonner	42
7. Conclusion	43

Légende des icônes



Mécanismes



Outils





RÉSUMÉ ANALYTIQUE



À propos de ce Cadre

Les Sociétés nationales sont responsables au premier chef de leur propre développement.

Le but de ce cadre conceptuel est de présenter certains aspects fondamentaux du développement des Sociétés nationales. Ce Cadre vise en particulier à guider les dirigeants des Sociétés nationales, lesquels sont amenés à prendre des décisions et des mesures qui ont une incidence sur l'avenir de leur organisation, et s'applique tant aux Sociétés nationales qui opèrent dans un environnement riche en ressources qu'à celles qui évoluent dans un environnement pauvre en ressources.

Le Cadre devrait également permettre aux dirigeants du Mouvement de faire le point sur les mécanismes existants de soutien au développement des Sociétés nationales et sur les conceptions et les approches nécessaires pour accélérer et améliorer ce processus essentiel pour la santé, l'image et la réputation à long terme du Mouvement international de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge.

En analysant un sujet complexe en quelques pages, ce Cadre omet inévitablement une foule de détails techniques et de possibilités. Il ne recense que les dynamiques et les concepts généraux qui sous-tendent le développement des Sociétés nationales. Toutefois, l'expérience des cinquante dernières années montre que si ces aspects ne sont pas pris en compte de manière systématique, les efforts techniques déployés pour soutenir le développement des Sociétés nationales risquent d'être coûteux et inefficaces.

Des consultations sur le Cadre ont été menées auprès du Comité international de la Croix-Rouge (CICR) et d'un groupe de Sociétés nationales des deux hémisphères ayant une expérience et des compétences en matière de renforcement des capacités.

Ce Cadre prend appui sur les expériences de la Fédération internationale des Sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge (Fédération internationale) et d'acteurs extérieurs en matière de développement des Sociétés nationales et d'autres organisations à but non lucratif.



Difficultés auxquelles les Sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge sont actuellement confrontées

Nombre de Sociétés nationales sont fortes et stables, et d'autres ont fait, et continuent à faire, des progrès considérables. Parallèlement, un nombre important de Sociétés nationales sont toujours confrontées à des problèmes graves, et ce, dans la plupart des cas, malgré le soutien politique, technique et financier continu apporté par les composantes du Mouvement et d'autres acteurs.

Les problèmes mentionnés ci-dessous sont devenus de plus en plus apparents ces dernières années.

- Le risque réel de faillite, et, par conséquent, d'inactivité ou de dissolution qui pèse sur un grand nombre de Sociétés nationales donne à penser que celles-ci n'ont pas été en mesure de mettre en place un modèle de fonctionnement adapté à leur contexte national.
- Si le manque de financement, la dépendance financière et des capacités organisationnelles limitées peuvent être les symptômes les plus immédiats des lacunes organisationnelles, ils sont souvent le reflet de problèmes plus généraux liés à l'identité de la Société nationale, à la pertinence de ses activités et à son image dans le contexte national.
- Il existe un nombre important de Sociétés nationales en grande partie ou entièrement dépendantes du financement limité alloué par les partenaires du Mouvement, n'ayant pas de perspectives concrètes de croissance organisationnelle et risquant de devenir insolubles si le Mouvement devait réduire encore ses financements. En outre, la dépendance financière semble conduire à une conviction selon laquelle l'identité d'une Société nationale est déterminée par les fonds dont elle dispose¹.
- La proportion de Sociétés nationales ne répondant pas aux normes de base définies dans le cadre du processus d'évaluation et de certification des capacités organisationnelles (ECCO) donne à penser que les Sociétés nationales présentent des lacunes systémiques généralisées.

Ces problèmes ont de graves incidences pour les Sociétés nationales, au niveau individuel, pour la santé et la réputation du réseau de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge en général et, surtout, pour toutes les personnes vulnérables en détresse qui s'attendent à recevoir les services humanitaires du Mouvement.

Principaux changements d'approches pris en compte dans le présent Cadre

Ce Cadre se fonde sur une série de considérations, sur lesquelles l'accent n'avait pas été mis dans les cadres précédents :

- Les Sociétés nationales sont, avant tout, des organisations nationales dont la survie et la solidité dépendent en grande partie de leur capacité de s'adapter aux possibilités et aux contraintes que présente leur environnement.
- Les Sociétés nationales doivent en priorité viser à être des organisations à but non lucratif prospères et pérennes dans leur contexte national.
- Il existe des relations continues et réciproques entre les services fournis par une Société nationale, la manière dont ils sont financés, la façon dont ils sont organisés et structurés et la manière dont ils sont perçus tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'organisation. Lorsqu'une organisation est stable et pérenne, ces relations sont équilibrées et harmonisées.

¹ La dépendance financière à un seul partenaire non seulement représente un risque pour la pérennité de l'organisation, mais aussi peut miner la capacité d'une Société nationale d'agir conformément au Principe d'indépendance. Les Sociétés nationales dont une grande partie des recettes provient des autorités publiques nationales et celles qui dépendent d'une ou de quelques sources de financement sont particulièrement exposées à ce risque.

L'objectif du développement des Sociétés nationales

Dans le présent Cadre, on entend par développement des Sociétés nationales les efforts déployés pour bâtir et maintenir :



une organisation qui, par le biais de ses volontaires et de son personnel, fournit en tout temps les services² requis aux personnes vulnérables aussi longtemps qu'il le faut et sur tout le territoire et qui contribue à la pérennité de la Fédération internationale et du Mouvement. »

Ainsi, on entend par activités de développement des Sociétés nationales les efforts déployés pour améliorer une ou plusieurs des caractéristiques suivantes des services fournis par les Sociétés nationales : pertinence, qualité, portée et durabilité. Ce sont ces services qui justifient l'existence d'une Société nationale et qui, de ce fait, peuvent lui permettre de gagner importance et légitimité au niveau national et ainsi d'attirer les ressources nécessaires pour assurer sa pérennité, même dans les contextes pauvres en ressources.

Messages clés du Cadre



S'efforcer de trouver des sources de financement diversifiées et durables au niveau national

Chaque Société nationale doit s'efforcer de trouver des sources de financement diversifiées et durables au niveau national et d'en faire le soutien principal de ses activités et services essentiels.

Nombre des activités de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge peuvent être mises en œuvre de manière durable en utilisant les ressources disponibles, et ce même dans les communautés les plus pauvres, qui elles-mêmes peuvent être situées dans des pays à croissance rapide. La mise en place d'organisations et de services dont la pérennité peut être assurée par l'utilisation des ressources disponibles est un aspect essentiel du développement des Sociétés nationales.

Pour une Société nationale, la meilleure façon de garantir que d'autres acteurs, nationaux ou internationaux, ne menaceront pas son intégrité et son indépendance est de s'assurer des sources de financement diversifiées et durables.



Reconnaître la diversité des Sociétés nationales : il n'existe pas de modèle universel

Même si les Sociétés nationales sont liées par les normes et les obligations communes à l'ensemble du Mouvement, chacune évolue dans un contexte qui lui est propre. Il n'existe pas de modèle « universel » : chaque Société nationale doit mettre en place ses propres méthodes de travail afin d'évoluer et de prospérer dans son environnement, tout en respectant ses obligations vis-à-vis du Mouvement.

² On entend ici par « services » les services directement fournis aux personnes vulnérables et les activités menées en faveur de ces personnes, telles les activités de diplomatie humanitaire.

3

Une responsabilité qui incombe au premier chef aux dirigeants

Le développement des Sociétés nationales est une responsabilité qui incombe au premier chef aux dirigeants des Sociétés nationales, qui doivent s'attacher à rendre leur organisation plus efficace dans l'accomplissement de son mandat et, ce faisant, plus pérenne. Un tel changement peut être planifié ou engagé à la suite d'un événement imprévu.

Un défi majeur pour les dirigeants de Sociétés nationales est de gérer à la fois la mise en œuvre des activités de renforcement des capacités et les affaires courantes de l'organisation. Ces tâches peuvent s'avérer particulièrement difficiles lorsque les ressources, les capacités de gestion et les compétences disponibles sont limitées.

Les activités efficaces de renforcement des capacités s'attaquent aux problèmes pratiques, sur la base d'une analyse approfondie de la Société nationale et de son environnement. Elles visent à traiter plus que les symptômes immédiats en recensant les lacunes organisationnelles plus profondes et en y remédiant de manière cohérente. Elles requièrent la participation de toutes les personnes concernées au sein de l'organisation. Des communications internes et externes et une coordination efficace sont essentielles pour mobiliser ces personnes et les encourager à participer.

4

Les services aux personnes vulnérables doivent être le principal moteur

Ce qui caractérise avant tout les Sociétés nationales, ce sont les services humanitaires essentiels qu'elles fournissent. Ces services déterminent leur identité, au niveau tant interne qu'externe, ainsi que la manière dont elles devraient être structurées et gérées. Les Sociétés nationales doivent être en mesure de fournir ces services sur la durée par le biais d'une base de ressources prévisible.

Toutes les Sociétés nationales seront amenées, à un moment donné, à faire face à une situation exceptionnelle, telle qu'une catastrophe naturelle, une épidémie ou un conflit. Elles doivent donc constamment s'y préparer.

5

Encourager les acteurs extérieurs à soutenir efficacement le développement des Sociétés nationales

Les acteurs extérieurs peuvent soutenir le développement des Sociétés nationales en fournissant un appui politique, technique ou financier. Un soutien mal planifié peut entraîner des changements qui risquent de ne pas pouvoir être maintenus dans la durée ou, pire encore, de finir par épuiser les ressources déjà limitées, ce qui à terme pourrait compromettre la pérennité de la Société nationale. Pour être efficace, le soutien apporté par les acteurs extérieurs doit s'inscrire dans le droit fil de l'analyse et des orientations de la Société nationale, être accepté par l'ensemble de la Société nationale et avoir une perspective de durabilité dans le contexte national.

La gestion de l'afflux de ressources allouées pour une période déterminée à l'exécution des programmes ou des projets constitue un défi majeur pour le développement des Sociétés nationales, dans les situations d'urgence en particulier, mais aussi dans les activités menées sur le plus long terme. La mise en œuvre d'activités limitées dans le temps risque de créer des attentes excessives au sein des populations locales vis-à-vis de la Société nationale et d'épuiser les ressources déjà limitées initialement affectées à d'autres domaines d'activité. Il existe malheureusement de nombreux cas où les avantages que la Société nationale tire de ces activités ne peuvent être maintenus au-delà de la période d'exécution et ne contribuent pas au développement à long terme.

Il peut être extrêmement utile de soutenir des programmes ou des projets limités dans le temps quand ceux-ci reflètent et renforcent l'identité et les services essentiels de la Société nationale, et quand il est possible que ces activités durent aussi longtemps que nécessaire et/ou qu'elles soient intensifiées.

Afin de gérer ces risques, il est utile de recenser dès le départ les éléments suivants :

- les aspects du soutien qui sont par nature de courte durée, autrement dit qui prendront fin en même temps que les financements extérieurs. Il est important que ces éléments ne deviennent pas une charge pour la Société nationale et ne mettent pas en péril la réalisation de ses objectifs à long terme ;
- les aspects du soutien que la Société nationale souhaitera et sera en mesure de maintenir à l'avenir, autrement dit qui contribueront à son développement à long terme.

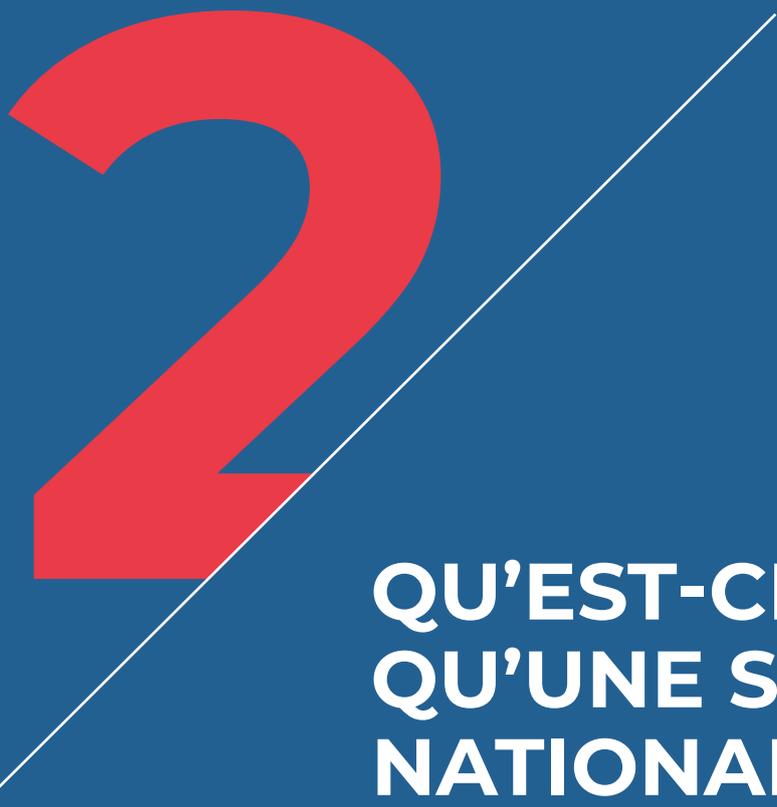
Le soutien apporté par les composantes du Mouvement et par les acteurs extérieurs devrait prendre une forme autre que le remplacement à court terme des capacités des Sociétés nationales en matière de fourniture de services, sauf exception, dans les situations où les capacités de la Société nationale ne sont pas suffisantes pour répondre aux besoins et où celle-ci doit avoir accès au soutien du Mouvement et d'autres partenaires. Dans les situations de crise humanitaire où cette forme de soutien est nécessaire, les modalités doivent être définies dès le départ afin que le développement à long terme de la Société nationale ne soit pas compromis.

Le développement des Sociétés nationales requiert deux types de ressources : d'une part, des investissements financiers pour soutenir les efforts de changement organisationnel et, d'autre part, des ressources pour assurer la pérennité du changement, une fois accompli. Un soutien peut être utile pour financer la mise en route du processus, mais il incombe à la Société nationale de trouver les ressources nécessaires pour assurer la pérennité du changement, ce qui doit être planifié dès le départ.

Structure du Cadre

Le Cadre a été rédigé en partant du principe que les concepts présentés seront pertinents tout au long de la décennie à venir. Néanmoins, il présente, dans des encadrés, des outils et des initiatives en lien avec le développement des Sociétés nationales qui sont susceptibles d'être révisés ou remplacés pendant cette période. Les encadrés ont ainsi été révisés en 2020 pour prendre en compte les outils et les initiatives les plus récents en lien avec le développement des Sociétés nationales.





2

**QU'EST-CE
QU'UNE SOCIÉTÉ
NATIONALE ?**

Les Statuts du Mouvement décrivent la portée des activités des Sociétés nationales³, lesquelles présentent, en pratique, un grand nombre de structures organisationnelles différentes. Le contexte national dans lequel une Société nationale évolue, son âge, les principaux services qu'elle fournit, ses méthodes de mobilisation des ressources nécessaires à la fourniture de ces services et sa gouvernance influencent particulièrement le choix de sa structure.

Des contextes institutionnels variés

La plupart des Sociétés nationales évoluent dans un contexte institutionnel qui n'est pas celui du secteur des entreprises ou de l'État, et qui est souvent appelé secteur à but non lucratif ou secteur de la société civile. Les limites et les traditions de ce secteur varient considérablement d'un pays à l'autre.

Dans certains pays, ce secteur est en développement : il est peu ou pas réglementé et ne compte que quelques organisations nationales, même si des ONG internationales sont présentes. À l'autre extrémité du continuum, on trouve des secteurs bien développés, qui sont strictement réglementés et extrêmement concurrentiels. Dans tous les cas, les Sociétés nationales doivent s'adapter à leur contexte national.

Des valeurs et des normes différentes

Chaque Société nationale reflète les cultures présentes dans son environnement. Par exemple, la compréhension des concepts de volontariat et de membre diffère considérablement à travers le monde. Dans certains environnements, le volontariat est fortement associé aux valeurs communautaires d'entraide et d'autonomie, et dans d'autres, il fait l'objet d'une gestion rigoureuse dont les méthodes sont similaires aux procédures de gestion des ressources humaines utilisées pour recruter et gérer le personnel rémunéré. Les Sociétés nationales doivent s'adapter aux cultures locales et en tirer parti, mais elles ont aussi la possibilité de les enrichir grâce à l'expérience du réseau mondial du Mouvement.

Des services humanitaires différents

Les services fournis par une Société nationale ne sont pas choisis au hasard. Les services fournis par les Sociétés nationales, en qu'auxiliaires des pouvoirs publics, doivent combler les lacunes mises en évidence dans la prestation des services publics et être régulièrement améliorés sur la base d'évaluations réalisées par la Société nationale et des discussions avec les autorités. Les vulnérabilités sont différentes d'un pays à l'autre et d'une région à l'autre à l'intérieur d'un pays. Les pouvoirs publics adoptent des approches différentes pour s'attaquer à ces vulnérabilités, selon qu'ils ciblent les individus, la famille ou les communautés. Les services fournis par une Société nationale évoluent suivant les résultats des évaluations des besoins, le mandat de l'organisation, les résultats des analyses régulières des activités des autres acteurs humanitaires nationaux ainsi que les compétences et les ressources disponibles.

Des besoins en ressources différents

Pour fournir des services variés ayant un impact et assurer la pérennité de l'organisation dans son ensemble, les Sociétés nationales ont besoin de différents types de ressources. L'aspect financier est évidemment essentiel, mais il est tout aussi important que les Sociétés nationales aient la capacité de mobiliser et d'inspirer les volontaires, les membres et les dirigeants, d'obtenir le soutien et la confiance du public, de rallier la bonne volonté et l'engagement constructif des pouvoirs publics, et de gagner et de conserver l'accès aux personnes vulnérables. Cette capacité s'acquiert au fil du temps, en travaillant de manière cohérente, planifiée et coordonnée.

³ Voir l'article 3 des Statuts du Mouvement: <https://www.icrc.org/fr/doc/assets/files/other/statutes-fr-a5.pdf>.

Des modes de gouvernance différents

Les Sociétés nationales peuvent avoir des modes de gouvernance différents. Beaucoup sont constituées en association composée de membres individuels qui élisent les comités de gouvernance. Dans certains cas, les membres de la Société nationale sont les sections régionales. Dans d'autres, les Sociétés nationales sont constituées en fondation régie par un conseil qui est renouvelé par cooptation. Parfois, une Société nationale présente à la fois des caractéristiques propres aux associations et aux fondations.

Selon l'interprétation qui est faite du rôle d'auxiliaire dans un pays donné, les autorités, à différents niveaux, peuvent jouer un rôle plus ou moins officiel au sein des structures de gouvernance. Là où l'État exerce une telle influence, il est important que la Société nationale conserve une autonomie suffisante en matière de prise de décisions et de capacité d'action afin d'être en mesure de respecter le principe fondamental d'indépendance.

Organisations ouvertes

En mobilisant des volontaires et/ou des membres de la communauté, les Sociétés nationales deviennent des organisations ouvertes qui ont beaucoup d'interactions avec leur environnement. Il y a un va-et-vient d'individus, qui apportent chacun leurs idées et leurs expériences.

Cette ouverture est une force : c'est leur capacité de faire participer un grand nombre de personnes qui confère aux Sociétés nationales leur crédibilité et leur légitimité. Elle leur permet d'accéder à des compétences, de nouer des partenariats et d'avoir une présence géographique auxquels des organisations fermées et plus petites ne peuvent pas prétendre. Elle devrait en outre leur donner la capacité de s'adapter rapidement aux changements dans le contexte national.

Il convient toutefois de noter que cette ouverture est généralement maintenue par le biais de la transparence et de la participation des membres et des volontaires aux travaux de l'organisation et que, dans un tel système, la prise de décisions peut prendre beaucoup de temps car il faut veiller à ce que chacun comprenne le caractère spécifique de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge ainsi que les Principes fondamentaux de l'organisation.

Des composantes d'un Mouvement international soumises à des normes communes

Reconnaissance des Sociétés nationales

Pour être reconnue par le Comité international de la Croix-Rouge (CICR), une Société nationale doit remplir dix conditions⁴, qu'elle doit ensuite continuer à respecter tout au long de son cycle de vie. Une fois reconnue par le CICR, elle peut faire une demande d'admission au sein de la Fédération internationale. Ensemble, les Sociétés nationales discutent et approuvent les politiques et les procédures qui déterminent leur action et celle de leurs Sociétés nationales sœurs. Certaines de ces politiques définissent des normes communes au niveau organisationnel, concernant, par exemple, l'organisation de la coopération au développement ou le travail avec les volontaires.

4 Définies à l'article 4 des Statuts du Mouvement international : <https://www.icrc.org/fr/doc/assets/files/other/statutes-fr-a5.pdf>.

Révision des textes juridiques et statutaires fondamentaux des Sociétés nationales

En tant que membres du Mouvement international, les Sociétés nationales sont encouragées à procéder régulièrement à un examen de leurs textes juridiques et statutaires fondamentaux (environ tous les dix ans). Un comité d'experts conjoint du CICR et de la Fédération internationale examine ces textes et formule des recommandations pour garantir leur conformité avec les exigences minimales définies.



Commission conjointe pour les statuts des Sociétés nationales

La Commission conjointe CICR/Fédération internationale pour les statuts des Sociétés nationales (Commission conjointe) a été établie pour aider les Sociétés nationales à travailler efficacement et à adhérer en tout temps aux Principes fondamentaux en renforçant leurs bases légales. Pour atteindre cet objectif, la Commission conjointe a été chargée d'un double mandat par la Conférence internationale de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge :

- Elle formule des recommandations sur les bases légales des Sociétés nationales, à savoir, leurs statuts et la législation nationale (loi/décret) relative à la Société nationale. En particulier, la Commission évalue la conformité des projets de statuts avec les normes définies dans les Lignes directrices relatives aux statuts des Sociétés nationales 2018 (Lignes directrices) et la conformité des projets de loi/décret avec les éléments minimaux contenus dans la Loi-type sur la reconnaissance des Sociétés nationales (Loi-type).
- Elle évalue les demandes de reconnaissance par le CICR et d'admission au sein de la Fédération internationale des nouvelles Sociétés nationales au regard des dix conditions de reconnaissance des Sociétés nationales et fait des recommandations à ce sujet au CICR et à la Fédération internationale. Les lois relatives à la Croix-Rouge et les statuts des Sociétés nationales pouvant être favorables ou défavorables au développement à long terme des Sociétés nationales, des discussions sont en cours sur les moyens d'axer davantage les travaux de la Commission conjointe sur les questions relatives au développement des Sociétés nationales.



Protection de l'intégrité des Sociétés nationales

La Politique de la Fédération internationale relative à l'intégrité des Sociétés nationales et des organes de la Fédération internationale définit l'intégrité comme « la manière de mesurer jusqu'où s'étendent la volonté et la capacité d'agir des Sociétés nationales et de leur Fédération dans la réalisation de leurs objectifs déclarés, de leurs politiques et de leurs normes respectifs, dans le plein respect des Principes fondamentaux du Mouvement »⁵.

Il incombe au premier chef aux Sociétés nationales et aux systèmes juridiques et de redevabilité nationaux de résoudre les cas d'infraction à l'intégrité. Si leurs efforts se soldent par un échec, plusieurs mécanismes peuvent être activés. Il est notamment possible de faire appel aux conseils de la Fédération internationale et du CICR, de promouvoir et d'organiser un soutien par les pairs et, en dernier ressort, de saisir le Comité de contrôle du respect des dispositions et de médiation de la Fédération internationale.



Comité de contrôle du respect des dispositions et de médiation

Le Comité de contrôle du respect des dispositions et de médiation a pour objectif premier d'aider les Sociétés nationales à régler, dans les plus brefs délais et dans le plein respect de la procédure régulière, toute infraction potentielle à l'intégrité. Le secrétaire général soutient le Comité dans son action, notamment en lui fournissant les informations pertinentes disponibles.

(Article 32 des Statuts de la Fédération internationale – voir la référence ci-dessus.)



Fonds de renforcement des capacités – Mécanisme de soutien d'urgence en matière de développement organisationnel

Le mécanisme de soutien d'urgence en matière de développement organisationnel du Fonds de renforcement des capacités peut verser des petites sommes d'argent pour aider les Sociétés nationales qui font face à des problèmes d'intégrité réels ou imminents.

⁵ Politique de la Fédération internationale relative à l'intégrité des Sociétés nationales et des organes de la Fédération internationale (2009). Les Statuts de la Fédération internationale sont disponibles à l'adresse: https://media.ifrc.org/ifrc/wp-content/uploads/sites/5/2020/03/01_IFRC-Constitution-2019-FR.pdf.

Des organisations complexes, interdépendantes et qui évoluent avec le temps

Certains constats génériques peuvent être tirés à propos des Sociétés nationales et de leur développement organisationnel :

- Chaque Société nationale évolue dans un environnement extérieur unique qui comporte des contraintes et des possibilités spécifiques.
- Chaque Société nationale évolue avec le temps et peut être amenée à devoir opérer rapidement des changements drastiques, par exemple en cas de catastrophe ou de conflit.
- Les stratégies et les politiques approuvées au niveau de la Fédération et du Mouvement peuvent être à l'origine d'attentes et de pressions pour les Sociétés nationales. Par exemple, la Stratégie 2020 définit l'action facilitatrice visant à « bâtir des Sociétés nationales fortes » comme le principal moyen pour la Fédération internationale de réaliser ses trois objectifs stratégiques.
- Les Sociétés nationales peuvent être confrontées à des tensions entre les contraintes et les possibilités que présente leur environnement intérieur et extérieur, au niveau national, et les normes et les objectifs internationaux définis par le Mouvement.

Ces constats amènent à une conclusion fondamentale concernant le développement des Sociétés nationales, à savoir : bien qu'il soit nécessaire que les Sociétés nationales aient des valeurs et des normes minimales communes, chacune d'entre elles les mettra en pratique différemment en fonction de l'environnement dans lequel elle évolue. Il n'est donc pas possible de définir un modèle universel d'organisation, ni un processus unique de développement.



A large, bold, red number '3' is positioned in the upper left quadrant of the page. A thin white diagonal line starts from the bottom left and extends towards the top right, passing behind the number.

3

**POURQUOI METTRE
L'ACCENT SUR LE
DÉVELOPPEMENT
DES SOCIÉTÉS
NATIONALES ?**

Il est naturel et nécessaire qu'une organisation, au cours de son cycle de vie, doive opérer des changements pour s'adapter à l'évolution du contexte. Celles qui ne le font pas perdent leur pertinence et disparaissent au fil du temps, et les Sociétés nationales n'échappent pas à cette règle.

Si certains changements organisationnels interviennent spontanément, des efforts délibérés et planifiés peuvent être déployés pour renforcer les capacités d'une organisation. Dans le contexte de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge, ces efforts sont désignés par l'expression développement des Sociétés nationales.

Le présent Cadre définit le développement des Sociétés nationales comme les efforts déployés pour bâtir et maintenir :



une organisation qui, par le biais de ses volontaires et de son personnel, fournit en tout temps les services requis aux personnes vulnérables aussi longtemps qu'il le faut et sur tout le territoire et qui contribue à la pérennité de la Fédération internationale et du Mouvement. »

Le développement des Sociétés nationales n'est pas un objectif en soi : il contribue avant tout à améliorer les services fournis par la Société nationale. Il n'a pas non plus de fin – c'est un but évolutif. Il est toujours possible d'améliorer :

- la pertinence ;
- la qualité ;
- la portée ; et
- la durabilité des services.

Lorsque les services fournis par une Société nationale réunissent ces attributs, celle-ci peut avoir une incidence positive durable sur les individus et les communautés qu'elle sert. L'expérience montre que ces attributs sont les principaux leviers pour favoriser une mobilisation durable de ressources au niveau national.





4

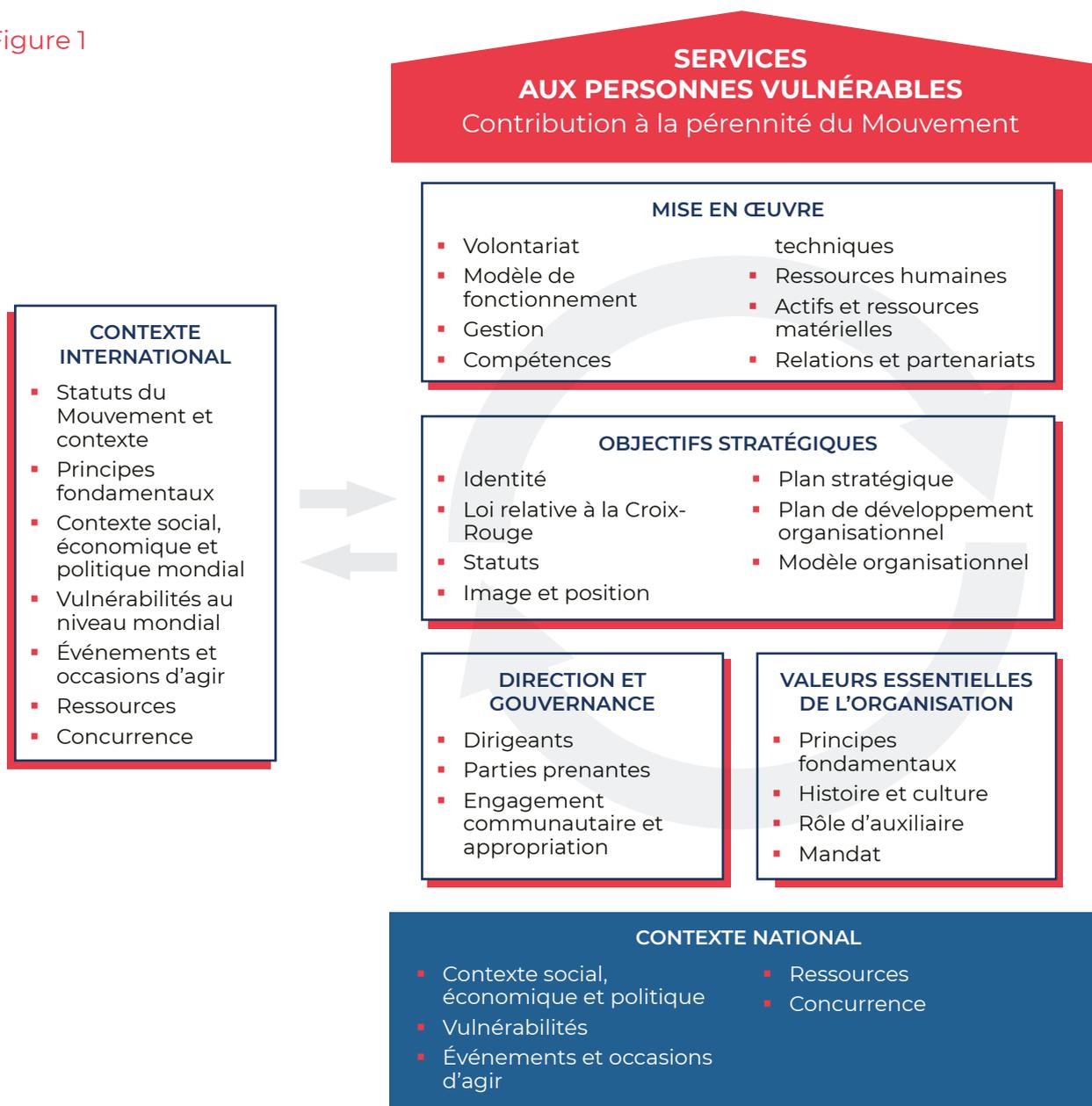
**COMMENT
FONCTIONNE
UNE SOCIÉTÉ
NATIONALE ?**

La Figure 1 présente, sous la forme d'un diagramme simple, les principaux aspects organisationnels d'une Société nationale. Le point essentiel que le diagramme met en évidence est qu'au premier plan se trouve l'objectif ultime de développement des Sociétés nationales (c'est-à-dire la fourniture de services pertinents et durables aux personnes vulnérables, à une échelle répondant à leurs besoins), mais qu'à l'arrière-plan figure un ensemble de capacités et de choix complexes et interdépendants.

Ce diagramme montre notamment que le développement d'une Société nationale peut intervenir à différents niveaux de l'organisation et qu'il faudra peut-être prendre en compte de nombreux facteurs interdépendants pour atteindre l'objectif visé.

Il montre également que le développement d'une Société nationale ne relève pas de la responsabilité d'une seule fonction de l'organisation – le département Développement organisationnel ou une fonction similaire. Il doit être considéré comme un processus à l'échelle de l'organisation conduit par sa direction et sa gouvernance, qui peut avoir une incidence sur tous les aspects de l'organisation et qui s'appuie sur un ensemble de facteurs extérieurs.

Figure 1



De l'identité à l'action : un cycle essentiel pour chaque Société nationale

Le diagramme décrit un cycle continu selon lequel les services fournis par la Société nationale sont les produits d'une série d'interactions ayant eu lieu au sein de la Société nationale ainsi que dans l'environnement national et international. Les plans stratégiques sont élaborés et mis en œuvre conformément aux valeurs et aux processus politiques internes de la Société nationale, qui sont eux-mêmes influencés par les pressions nationales et internationales.

La Société nationale fournit des services humanitaires qui, à leur tour, renforcent l'identité profonde de la Société nationale et améliorent la manière dont elle est perçue par ses membres et aux niveaux national et international.

À certaines phases de ce cycle, la Société nationale devra peut-être faire évoluer ses textes fondamentaux, tels que ses statuts et la loi relative à la Croix-Rouge, car ceux-ci risquent de ne plus être adaptés aux besoins de l'organisation, en mutation constante. Si ces textes sont robustes, il ne sera pas nécessaire de se livrer souvent à cet exercice. Une révision des plans stratégiques et opérationnels s'imposera beaucoup plus régulièrement.

L'acquisition de connaissances est essentielle pour garantir l'adaptation de la Société nationale à l'évolution du contexte. On entend ici par acquisition de connaissances la volonté de partager les expériences et d'analyser la capacité des dirigeants d'utiliser systématiquement les enseignements tirés pour faire progresser le développement de la Société nationale.

Les services comme garants de l'équilibre des Sociétés nationales

Les services fournis avec la collaboration des personnes vulnérables et en leur faveur sont essentiels pour renforcer l'identité des Sociétés nationales. Ainsi, un des principaux choix stratégiques auxquels les Sociétés nationales doivent se livrer consiste à déterminer quels services peuvent être durables et susceptibles de croître avec le temps. Elles doivent se concentrer sur un nombre restreint de domaines d'activité plutôt qu'essayer de s'attaquer à toutes les vulnérabilités potentielles, et faire leur choix en fonction de la position du gouvernement et des autres acteurs.

Les Sociétés nationales doivent, avant tout, recenser les services susceptibles d'être fournis durablement à une échelle répondant aux besoins, au moyen de ressources qu'elles sont réellement en mesure de réunir et de conserver. En outre, elles doivent fournir des services pertinents et visibles, qui sont ajustés aux ressources disponibles, c'est-à-dire qui ne requièrent pas de compétences, d'équipement, de frais de déplacement ou de financements qu'elles ne seraient pas en mesure d'assurer sur le long terme.

Une Société nationale qui ne fournit pas de services essentiels durables risque d'être en proie à une instabilité structurelle, la rendant incapable de mener ses activités de manière cohérente.

Les Sociétés nationales doivent veiller à la cohérence de leurs activités de planification et de mise en œuvre. Il ne sert à rien de définir un plan stratégique dressant une liste d'activités ou d'infrastructures et contenant des hypothèses irréalistes sur les moyens de mobiliser des ressources. Les Sociétés nationales cherchent constamment à trouver un équilibre, c'est-à-dire à planifier leurs activités sur la base des ressources disponibles et à faire valoir leurs résultats pour attirer de nouveaux financements qui leur permettront, avec le temps, d'étendre et d'améliorer leurs services.

Par conséquent, une des principales fonctions des responsables de l'orientation stratégique consiste à veiller au maintien à long terme de l'équilibre entre ces aspects organisationnels.

Une Société nationale qui a atteint l'équilibre au niveau de ses services essentiels peut se développer petit à petit. L'expérience montre qu'il est plus facile de démarrer avec des services simples et ciblés plutôt que de connaître une expansion rapide qui ne pourra pas être pérennisée, risquant de conduire à un effondrement.



Les projets à court terme complètent les services essentiels

Outre leurs services essentiels, les Sociétés nationales mettent souvent en œuvre des projets à court terme au nom des donateurs et selon des calendriers spécifiques. Ces projets peuvent aider les Sociétés nationales à renforcer leur savoir-faire, à bâtir de nouvelles relations et à accroître l'échelle et la portée de leur travail.

Il est important qu'une Société nationale puisse soutenir les activités liées aux projets au-delà des périodes de financement, aussi longtemps que nécessaire, et/ou les intensifier le cas échéant. Ces activités ne doivent pas affaiblir les services essentiels déjà existants, ou être en contradiction avec eux. La mise en œuvre de ces projets ne doit pas constituer une solution par défaut mais plutôt un choix stratégique prenant en compte tant les besoins des personnes vulnérables que les opportunités et les menaces pour le développement de la Société nationale sur le long terme. L'expérience montre qu'un cycle constant de projets n'ayant aucun lien entre eux ne peut pas remplacer des services au niveau national durables car ceux-ci constituent l'essence de l'identité et du développement de la Société nationale sur le long terme.

A large, bold, red number '5' is positioned in the upper left quadrant of the page. A thin white diagonal line starts from the bottom left of the '5' and extends towards the top right, crossing the text area.

5

**COMMENT LE
DÉVELOPPEMENT
DES SOCIÉTÉS
NATIONALES SE
MET-IL EN PLACE ?**

In the bottom left corner, there are several decorative, overlapping, rounded rectangular shapes in various shades of blue, creating a sense of motion or depth.

Dans la section précédente, le développement des Sociétés nationales a été décrit comme un effort délibéré et planifié visant à renforcer les capacités d'une organisation, par opposition à l'évolution continue que connaissent toutes les organisations.

Certes, le développement est un processus continu qui n'a pas de fin en soi, mais il faut savoir que l'évolution constante peut être aussi dommageable pour une organisation que la stagnation ou la quasi-stagnation. Les dirigeants doivent trouver un équilibre entre les changements devant être effectués dans l'urgence et ceux devant l'être en vue de « consolider » l'organisation, c'est-à-dire des changements qui auront le temps de prendre effet et pourront être évalués.

Qui est responsable des activités de développement des Sociétés nationales ?

S'il incombe à tous les individus au sein de la Société nationale de renforcer la portée et l'impact de leur travail, les dirigeants (direction et gouvernance) à tous les niveaux sont responsables au premier chef du développement de la Société nationale. La gouvernance et la direction au niveau national doivent superviser, planifier, diriger et mettre en œuvre un changement à l'échelle de l'organisation et assumer la responsabilité du succès ou de l'échec du processus.

Lorsqu'ils sont en fonction, les dirigeants mènent une réflexion sur les problèmes actuels de la Société nationale et les besoins qu'elle pourrait avoir à l'avenir. Ils doivent être conscients qu'ils seront remplacés et planifier leur succession en vue d'assurer l'avenir à long terme de la Société nationale. Ils s'efforcent d'associer les jeunes générations à tous les aspects des activités de la Société nationale et à la prise de décisions afin, non seulement, de garantir la transmission des compétences et des connaissances, mais aussi de s'assurer que l'organisation reste ouverte et pertinente pour les générations futures.

Quel est le rôle des dirigeants des Sociétés nationales ?

Un dirigeant est une personne qui influence un groupe de personnes/une organisation et lui donne des orientations.

Dans le contexte de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge, le rôle de dirigeant consiste à faire connaître la mission, la vision et les valeurs communes de l'organisation, et à susciter et à pérenniser un changement au sein de la Société nationale afin qu'elle soit mieux adaptée à son environnement et donc mieux à même d'atteindre ses buts. Il s'agit de s'attacher à faire participer tous les individus qui composent la Société nationale à la définition et au réglage fin de la vision et de la mission, à faire connaître ces objectifs et à faire en sorte que les activités menées par l'organisation contribuent à leur réalisation.

Le rôle de dirigeant peut prendre différentes formes et être plus ou moins officiel. Il peut être fondé sur les notions de centralisation et de hiérarchie et ainsi être aux mains d'une seule personne ou d'un groupe de hauts dirigeants ou de cadres supérieurs, ou être réparti entre les sections, le personnel, les membres et les volontaires de la Société nationale.



Exemples de compétences essentielles d'un bon dirigeant dans le contexte de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge :

- Volonté d'assumer personnellement la responsabilité du fonctionnement de la Société nationale
- Compétences gagnées au fil du temps au travers des connaissances et de l'expérience acquises
- Compréhension approfondie de la culture de la Société nationale, de sa structure organisationnelle, de son modèle de fonctionnement et de ses dynamiques
- Pleine compréhension et suivi constant du contexte national et international dans lequel la Société nationale évolue pour optimiser l'impact et garantir la pérennité
- Capacité de faire face à l'incertitude et d'anticiper les crises
- Promotion continue de la vision et des valeurs essentielles (Principes fondamentaux) afin de garantir leur compréhension et leur appropriation par l'ensemble de la Société nationale et les parties prenantes.

© Carrie Butler / IFRC

Les différents éléments déclencheurs du processus de développement des Sociétés nationales

Chaque Société nationale doit déployer des efforts constants pour étendre et améliorer ses services. En menant des activités de développement systématiques et planifiées, une organisation s'assure de rester pertinente et efficace.

Toutefois, le Mouvement fait face à des situations récurrentes qui entraînent des changements considérables au sein des Sociétés nationales, dont certains échappent à leur contrôle. Des exemples de ces situations sont donnés ci-après.

La création d'une nouvelle Société nationale

Le processus de création ou de dynamisation engagé au lendemain d'une crise jette les bases du développement futur de la Société nationale. C'est dans ce contexte qu'il est le plus facile de mettre en place un modèle organisationnel durable, quand aucun engagement n'a encore été pris et aucune image n'est encore associée à l'organisation. Il est particulièrement important que tous les aspects du processus de création, tels que la rédaction de la loi relative à la Croix-Rouge/au Croissant-Rouge et des statuts de la Société nationale, soient clairement alignés sur la vision de la future organisation et contribuent à établir une Société nationale la plus viable possible dès le départ.

Les crises humanitaires qui exigent des Sociétés nationales qu'elles intensifient leurs services de manière considérable

Les crises majeures qui suscitent une attention planétaire mettent les Sociétés nationales à rude épreuve car elles doivent à la fois gérer l'afflux de ressources temporaires et prévoir la situation à long terme lorsque ces ressources seront épuisées et que l'attention mondiale sera retombée. Les Sociétés nationales qui participent à des opérations de grande ampleur doivent en particulier gérer les effets de l'intensification et du ralentissement des activités afin de ne pas compromettre leur développement à long terme.

Les crises humanitaires obligent les Sociétés nationales à prendre des mesures accrues pour préserver leur développement sur le long terme. Il est essentiel que toutes les parties prenantes respectent cet impératif et s'attachent, pendant l'intervention d'urgence, à faire des choix qui soient alignés, dans la mesure du possible, sur les objectifs de développement à long terme de la Société nationale, ou tout au moins qui ne les compromettent pas.

Développement des Sociétés nationales dans les situations d'urgence

Il s'agit d'une approche commune du renforcement des capacités des Sociétés nationales qui vise à assurer l'efficacité des interventions en cas de catastrophe tout en protégeant et en favorisant le développement, les capacités et la durabilité future des Sociétés nationales. Les Lignes directrices stratégiques relatives au développement des Sociétés nationales dans les situations d'urgence, qui sont constituées d'une boîte à outils et d'un guide de mise en œuvre, aideront les Sociétés nationales touchées par une crise à prendre des mesures pour éviter que le soutien international qui leur est apporté ne leur cause du tort et entrave leur développement. L'objectif est de tirer parti des interventions d'urgence pour renforcer les capacités, la préparation et la résilience des Sociétés nationales afin de les rendre moins vulnérables en cas de nouvelle catastrophe. Dirigé par la Société nationale concernée, le processus fait partie intégrante de l'intervention d'urgence. Il vise à :

- mieux évaluer le soutien dont une Société nationale touchée par une catastrophe de grande ampleur a besoin, sur la base de ses capacités existantes ;
- promouvoir l'utilisation d'outils spécifiques pour protéger les efforts de développement à long terme ;
- aligner le soutien au renforcement des capacités apporté par les partenaires du Mouvement sur le plan de développement de la Société nationale ;
- élargir et compléter l'approche de la préparation pour des interventions efficaces pour garantir une meilleure préparation aux catastrophes de grande ampleur ;
- accompagner les dirigeants de la Société nationale à chaque phase d'une intervention d'urgence ;
- déployer des équipes d'intervention d'urgence compétentes détachées par des partenaires du Mouvement dans le cadre de missions internationales de renfort.



Cadre de travail pour un accès plus sûr

Aux fins d'améliorer la préparation et la capacité de réponse des Sociétés nationales dans les contextes délicats et d'insécurité, tels que les conflits armés et les troubles et les tensions internes, le Cadre de travail pour un accès plus sûr fournit des orientations aux dirigeants des Sociétés nationales sur les moyens de renforcer l'acceptation et la sécurité des membres, du personnel et des volontaires de la Société nationale, ainsi que l'accès aux personnes et aux communautés en détresse.

Le Cadre de travail pour un accès plus sûr est fondé sur l'impératif de respecter, en tout temps, les Principes fondamentaux dans les réflexions et les processus, les communications et la prise de décisions et de mesures. Il fournit des orientations sur les mesures de préparation qui peuvent être prises à court, moyen et long termes et les positionnements qui peuvent être adoptés – en fonction des lacunes, des obstacles et des défis spécifiques réels ou prévus – pour améliorer l'acceptation, la sécurité et l'accès.

Dans une situation de conflit, une Société nationale doit intensifier ses activités et risque de faire face à des difficultés liées à sa position dans le contexte national. En effet, il est possible qu'elle doive démontrer qu'elle est un acteur humanitaire indépendant et neutre capable de fournir, sur tout le territoire, des services aux personnes vulnérables. Toutefois, cela peut s'avérer particulièrement difficile si le gouvernement est partie au conflit interne.

Les changements politiques et socio-économiques majeurs intervenant au niveau national qui exigent de redéfinir le rôle et le fonctionnement de la Société nationale

Les changements économiques, politiques et sociaux majeurs qui interviennent au niveau national – qu'ils soient progressifs ou soudains – peuvent rendre inadéquat le positionnement initialement adopté par une Société nationale. Dans ce contexte, il faut redéfinir les rôles et les responsabilités au sein de la Société nationale afin qu'elle reste pertinente et continue à attirer les ressources nécessaires à la conduite de ses activités.

Des Sociétés nationales non pérennes

Une modification dans la dotation en ressources indique que les services essentiels de la Société nationale n'attirent plus les fonds nécessaires pour assurer sa pérennité. Dans ce contexte, l'organisation doit se repositionner et redéfinir ses services essentiels afin de redevenir pérenne. La dépendance à une ou quelques sources de financement et un manque de réserves rendent les Sociétés nationales particulièrement vulnérables aux modifications dans la dotation en ressources.

Des Sociétés nationales « vieillissantes »

Avec le temps, les services essentiels de la Société nationale sont devenus inadaptés aux besoins de la population nationale. Souvent, les Sociétés nationales vieillissantes mènent des activités très variées, dont certaines n'ont pas été actualisées depuis de nombreuses années. Ces Sociétés nationales sont respectées et continuent à attirer quelques financements. Toutefois, les acteurs extérieurs ne comprennent pas très bien leur raison d'être, et leurs concurrents fournissent des services plus pertinents. En résumé, on peut dire qu'elles vivent sur les acquis du passé ou, plus exactement, qu'elles meurent lentement.

Une crise interne ou un manque de cohésion qui compromet l'image et les partenariats de la Société nationale

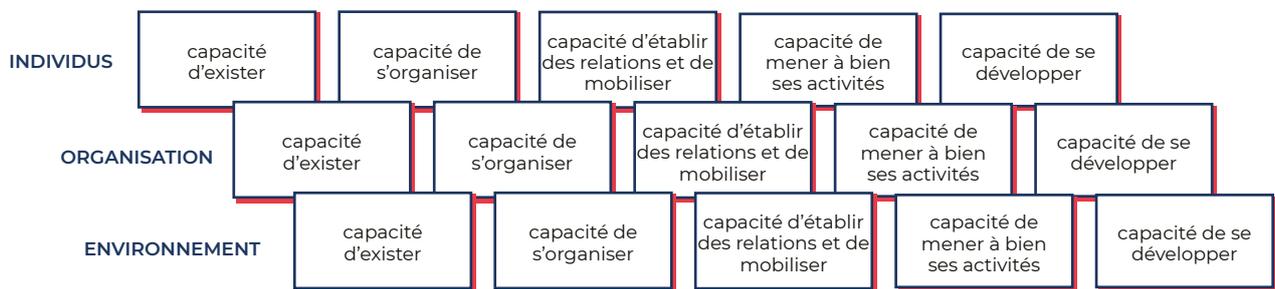
Un ou plusieurs événements qui se sont produits au sein de la Société nationale ont entamé de manière considérable la cohésion de l'organisation et/ou la confiance du public et des partenaires. Cela aboutit à la raréfaction des ressources, compromettant la pérennité de l'organisation et soulignant la nécessité d'un changement de modèle organisationnel.

Afin de fonctionner de nouveau efficacement, la Société nationale doit consentir d'importants efforts pour regagner la confiance du public et des partenaires.

Analyse des niveaux d'action et des types d'activités de développement des Sociétés nationales

La Figure 1 présentée plus haut met en évidence les différents niveaux qui existent au sein d'une Société nationale et les différents environnements qui ont une incidence sur elle. Il est possible d'aller plus loin en faisant la distinction entre les individus qui la composent (volontaires, membres, personnel) et les structures organisationnelles auxquelles ils appartiennent. La Figure 2 ci-dessous montre que chacun de ces éléments a besoin des mêmes capacités pour fonctionner.

Figure 2



Un des principaux aspects du développement des Sociétés nationales consiste à déterminer à quel niveau – individus, organisation, environnement – des mesures doivent être prises pour répondre à une question. Pour parvenir à un changement véritable, il sera souvent nécessaire d'agir à un ou deux niveaux. Il est essentiel de réfléchir suffisamment tôt à cette question et d'en reconnaître l'importance.

Prenons un exemple. Une Société nationale apprend qu'elle peut obtenir un statut fiscal préférentiel. Pour ce faire, elle devra négocier avec le gouvernement (son environnement). Si ce statut lui est accordé, il se pourrait qu'elle doive opérer d'importants changements organisationnels au niveau de ses procédures financières. Les individus devront alors inévitablement être formés à la gestion du nouveau système.

Si l'on pousse l'analyse, on peut affirmer qu'une planification efficace du développement des Sociétés nationales doit tenir compte des aspirations et des craintes des individus qui composent l'organisation. Il est essentiel de motiver, d'informer, de convaincre et d'encourager les individus pour garantir le succès des activités. De même, la participation active des partenaires nationaux et internationaux peut être requise dans le cadre de certaines initiatives. Ainsi, une communication stratégique aux niveaux interne et externe joue un rôle déterminant dans le processus de développement des Sociétés nationales.

Activités visant à améliorer l'environnement opérationnel des Sociétés nationales

Comme il a été mentionné plus haut, l'environnement extérieur a une grande incidence sur la pérennité et la croissance des Sociétés nationales. Les possibilités et les contraintes qu'il présente peuvent être valables pour la Société nationale uniquement ou pour un ensemble d'organisations opérant dans le même environnement. Pour les besoins du présent Cadre, on entend par interventions institutionnelles les activités visant à influencer et façonner l'environnement extérieur.

Dans le cadre de ces activités, les Sociétés nationales peuvent tirer parti de leur rôle d'auxiliaires des pouvoirs publics, collaborer avec d'autres organisations poursuivant des objectifs similaires ou s'appuyer sur les résolutions qui sont adoptées et les accords qui sont passés dans des instances du Mouvement, telles que la Conférence internationale de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge.

Les Sociétés nationales peuvent mener par elles-mêmes avec succès des interventions institutionnelles. Le concours d'une composante internationale est souvent bénéfique, apportant à la discussion le poids du collectif ou donnant la possibilité d'évoquer les normes internationales et des exemples d'autres pays.

Activités visant à renforcer les capacités internes des Sociétés nationales

La Fédération internationale distingue deux types d'activités visant à renforcer les capacités internes des Sociétés nationales.

En premier lieu, les efforts continus de développement qui visent à améliorer ce qui existe déjà en vue d'étendre les activités menées au quotidien, de les rendre plus efficaces et de mieux les intégrer. Ils sont souvent axés sur les individus ou les groupes de personnes qui accomplissent des tâches similaires. Ils comprennent notamment le renforcement des compétences par la formation, l'élaboration d'outils plus efficaces et l'amélioration de la communication, autant d'éléments qui facilitent le travail.



Plateforme de formation de la Fédération internationale

La plateforme de formation de la Fédération internationale offre de nombreux cours en ligne d'auto-apprentissage sur des thèmes intéressant les volontaires et le personnel de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge. Ces cours sont conçus pour renforcer les compétences des individus à tous les niveaux et couvrent de plus en plus de perspectives mondiales et locales. Les Sociétés nationales peuvent élaborer et partager leur propre matériel de formation en ligne par le biais de la plateforme, offrant ainsi des possibilités d'apprentissage à leur propre réseau mais aussi à l'ensemble du réseau Croix-Rouge et Croissant-Rouge. Il est possible de personnaliser la plateforme de formation pour l'adapter aux besoins des Sociétés nationales, qui pourront ensuite gérer leur page et établir des rapports sur les activités et les réussites des apprenants.

C'est ce que la Fédération internationale appelle le renforcement des capacités. Le renforcement des capacités des individus et de l'organisation est un processus de développement continu qui incombe au premier chef à la direction et à la gouvernance.

Les Sociétés nationales étant des organisations complexes et ouvertes, il n'est parfois pas suffisant d'améliorer ce qui existe déjà par le biais du renforcement des capacités. Il faut parfois s'attaquer à des questions fondamentales qui nécessitent un engagement des responsables de haut niveau de la Société nationale, telles que l'identité de la Société nationale, l'orientation stratégique à long terme, le modèle organisationnel de base et les relations entre les différents niveaux de l'organisation ou entre la Société nationale et son environnement.

Les efforts visant à opérer ces changements profonds sont désignés par l'expression **développement organisationnel**.

De manière générale, le développement organisationnel porte sur l'organisation dans son ensemble. Il reconnaît l'interconnexion qui existe entre les différentes fonctions et les différents niveaux de l'organisation et part du principe que les changements à un niveau ont une incidence sur la performance des autres.

Le développement organisationnel est stratégique par nature. Il consiste à faire des choix qui façonneront l'organisation à moyen et à long terme, et à les mettre en œuvre. Les activités de développement organisationnel doivent tenir compte des rapports de pouvoir au sein de la Société nationale, le changement pouvant faire des gagnants et des perdants. C'est pourquoi il incombe à la gouvernance et à la direction de diriger et de superviser ce processus.

Le renforcement des capacités et le développement organisationnel ne se déroulent pas en vase clos. Il y a une limite aux améliorations qui peuvent être apportées par le biais du renforcement des capacités et, souvent, celles-ci ne peuvent pas être pérennisées si elles n'interviennent pas en parallèle au développement organisationnel. À l'inverse, le processus de développement organisationnel ne prend pas en compte les nouvelles compétences et les nouveaux outils qu'il va falloir fournir aux individus pour ne pas risquer l'échec. Une interaction continue entre les deux processus est donc essentielle pour assurer le développement des Sociétés nationales.

En résumé, les activités de développement des Sociétés nationales peuvent être divisées de la manière suivante :

Niveau d'action	Responsabilité première	Rôle de soutien principal	Types d'activités	Délai
Individus	Sociétés nationales; individus ; responsables à tous les niveaux	Sociétés nationales	Renforcement des capacités; Gestion des ressources humaines	Court
Organisation	Dirigeants de la Société nationale	Fédération (révision des textes juridiques fondamentaux); CICR et Fédération (reconnaissance et admission de Sociétés nationales)	Renforcement des capacités/ développement organisationnel	Moyen à long
Environnement	Sociétés nationales/ Mouvement	Fédération internationale/ CICR/Sociétés nationales sœurs	Interventions institutionnelles	Moyen à long

Atteindre le tournant dans le développement des Sociétés nationales

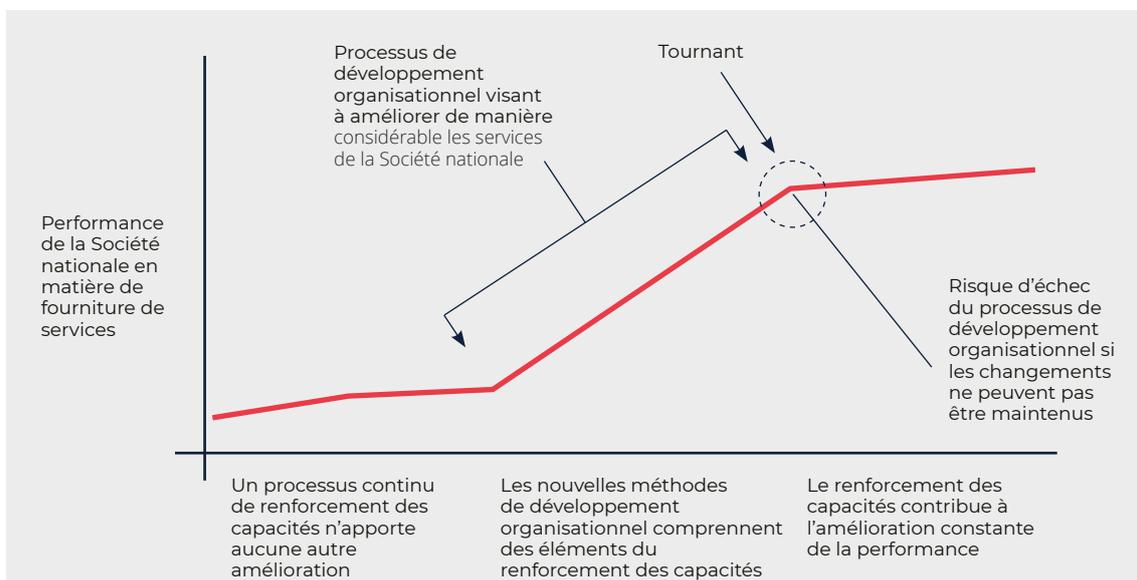
En analysant le développement à long terme des Sociétés nationales, il est souvent possible de repérer des tournants clés où des améliorations importantes et durables peuvent être apportées à la performance de l'organisation.

En planifiant et en conduisant le processus de développement, les dirigeants d'une Société nationale doivent être en mesure de décrire le tournant qu'ils veulent atteindre et ce que cela impliquera à long terme s'agissant de la qualité et de la quantité des services fournis aux personnes vulnérables.

Utiliser les concepts analytiques

La Figure 3 ci-dessous illustre le principe de l'interaction entre les processus de développement organisationnel et de renforcement des capacités pour atteindre le tournant où la performance de l'organisation sera améliorée et durable.

Figure 3



Ces concepts sont présentés pour aider les dirigeants des Sociétés nationales et les personnes qui leur apportent un soutien à analyser les besoins et les priorités de leur Société nationale en matière de développement et à déterminer quels types d'activités auront le plus de chances d'entraîner un changement durable.

Une critique du soutien qui a été apporté pendant des années aux Sociétés nationales par les acteurs extérieurs tient au fait qu'il était principalement axé sur le renforcement des capacités et la mise en œuvre des programmes, sans encourager ni soutenir les efforts visant à répondre à des questions plus fondamentales, telles que le modèle organisationnel et la pérennité. Il s'ensuivait souvent que les gains de capacités n'étaient pas durables et que les Sociétés nationales n'avaient rien pu bâtir de solide, ou presque, à l'aide de l'important soutien technique et financier qu'elles avaient reçu, ou, pire encore, qu'elles devaient utiliser leurs rares ressources pour maintenir des capacités qui ne seraient pas viables à long terme.

Principales étapes du processus de développement des Sociétés nationales

Chaque processus de changement est différent, mais il est possible de recenser un certain nombre d'étapes clés, qui n'interviennent pas nécessairement dans l'ordre proposé ci-dessous.

- **Formation d'un nombre déterminant de personnes reconnaissant la nécessité d'un changement au sein de la Société nationale afin de les préparer à diriger le processus**
- **Analyse de l'organisation et de son environnement**
 - Examen du mandat, de la vision et de la mission de l'organisation ainsi que de sa position dans son environnement en ce qui concerne les besoins des personnes vulnérables ; et recensement des lacunes en matière de fourniture de services par la Société nationale et les autres acteurs
 - Examen de l'équilibre et de la cohérence internes de l'organisation
 - Examen de la pertinence et de la qualité des partenariats de la Société nationale et des possibilités d'améliorer les relations
- **Planification stratégique visant à définir les objectifs et les étapes du changement**
 - Définition du niveau et du type de changement nécessaires et recensement des principaux facteurs qui favoriseront la propagation des changements à tous les niveaux
 - Définition des indicateurs de succès
- **Mise en œuvre**
 - Recensement des possibilités et des occasions d'opérer des changements au sein de la Société nationale et dans son environnement
 - Promotion des objectifs du processus de changement et création d'une vision commune à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation
 - Utilisation efficace des ressources techniques et financières limitées provenant de la Société nationale ou d'acteurs extérieurs
- **Processus continu de suivi, d'évaluation et d'acquisition de connaissances ; révision du plan stratégique le cas échéant**



Processus d'évaluation et de certification des capacités organisationnelles (ECCO)

L'objectif du processus ECCO est de soutenir le développement des Sociétés nationales en leur fournissant un outil de diagnostic leur permettant d'évaluer leurs forces et leurs faiblesses et, ainsi, d'orienter, de prioriser et de renforcer leurs efforts de développement. L'ensemble complet de normes organisationnelles minimales approuvées par le Conseil de direction de la Fédération internationale offre aux Sociétés nationales une vision globale des rôles et responsabilités qu'une organisation moderne doit endosser, ainsi que des attentes/normes propres aux organisations du secteur humanitaire. Le processus d'évaluation comporte deux phases. La première phase est axée sur les capacités des Sociétés nationales (capacité d'exister, de s'organiser, d'établir des relations et de mobiliser, de mener à bien ses activités et de se développer) et la seconde, sur l'impact de leurs activités sur leurs territoires respectifs.



Processus d'évaluation des capacités organisationnelles des sections (ECOS)

Les Sociétés nationales fournissent la majeure partie de leurs services pertinents et durables au niveau communautaire par le biais de leurs structures locales. L'outil d'auto-évaluation ECOS a pour objectif de permettre aux sections de recenser et d'évaluer leurs forces, leurs limites et leurs lacunes au regard d'un large éventail de capacités organisationnelles qui définissent leur identité et leur aptitude à mener leurs activités, contribuant ainsi à orienter le processus de développement des sections et des Sociétés nationales dans leur ensemble.

Gérer le processus de changement en même temps que les activités quotidiennes

Un défi particulier pour les dirigeants des Sociétés nationales est de trouver un équilibre entre les efforts nécessaires pour assurer le développement à long terme, d'une part, et la gestion quotidienne de l'organisation, d'autre part. Cette tension peut constituer un obstacle majeur au changement, en particulier dans les cas où la plupart des capacités de gestion sont mobilisées pour garantir le bon fonctionnement des activités courantes.

Toute initiative majeure de changement nécessite un leadership solide. Il faut donc, au moment de la planification, prendre en compte la nécessité de mettre en place des capacités de gestion à tous les niveaux et trouver des moyens de les assurer, soit en interrompant des activités non essentielles, soit en recrutant temporairement des personnes supplémentaires pour gérer le processus de développement ou superviser les activités courantes.

Ressources nécessaires au développement des Sociétés nationales

Pour assurer son développement, une Société nationale a en premier lieu besoin de dirigeants capables de définir une vision pour l'avenir et d'encourager les individus au sein et à l'extérieur de l'organisation à œuvrer à sa réalisation. Les dirigeants doivent se charger de promouvoir cette vision auprès des parties prenantes et assumer toute responsabilité quant aux risques que peut comporter la mise en place de changements profonds. Sans le soutien collectif de l'ensemble de la Société nationale, le processus de changement a peu de chance d'être couronné de succès.

Toutefois, la volonté et la vision ne suffisent pas. Le développement nécessite des compétences techniques, dans les domaines tant de la gestion globale du changement que du développement organisationnel et du renforcement des capacités. Les secrétaires généraux de toutes les Sociétés nationales devraient avoir des compétences et une expérience en matière de gestion du changement et, en particulier, la capacité de communiquer efficacement avec les parties prenantes internes et externes.

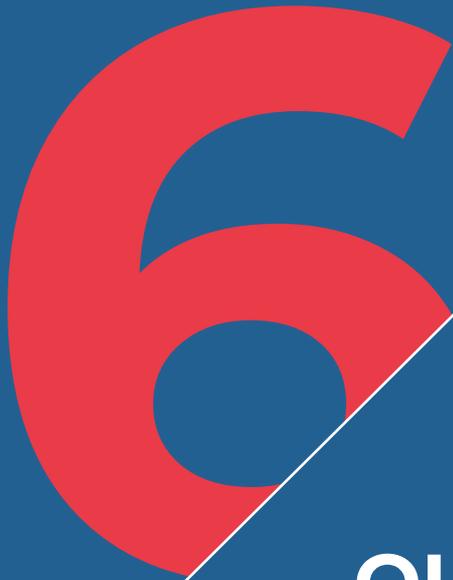
Enfin, toutes les formes de développement des Sociétés nationales requièrent deux types de ressources financières: des financements d'investissement pour couvrir les dépenses exceptionnelles liées au processus de changement et des fonds pour assurer la pérennité des changements résultant du processus. Si les financements d'investissement peuvent (mais pas obligatoirement) provenir de sources extérieures à la Société nationale, celle-ci doit être dotée d'une base de ressources durable pour réunir les fonds nécessaires pour assurer la pérennité du changement. Si tel n'est pas le cas, il est probable que tous les effets positifs s'estompent rapidement.



Caractéristiques d'un développement efficace des Sociétés nationales

Une synthèse des sections 2, 3, 4 et 5 permet de mettre en évidence les caractéristiques suivantes d'un développement efficace des Sociétés nationales :

- Pertinence, qualité, portée et durabilité accrues des services fournis par la Société nationale
- Capacité de trouver des solutions réalistes à des problèmes concrets
- Activités fondées sur une analyse approfondie de la Société nationale et de son environnement, et adaptées aux possibilités et aux contraintes qu'il présente
- Capacité de saisir les possibilités que présente l'environnement interne et externe pour induire des changements, en particulier dans les situations de crise
- Reconnaissance que les Sociétés nationales sont des systèmes complexes et interdépendants devant regarder au-delà des problèmes immédiats pour prendre conscience des questions organisationnelles plus fondamentales
- Planification et suivi efficaces, adaptés aux circonstances
- Accent mis sur la participation de l'ensemble de l'organisation, et non sur les efforts individuels !

A large, bold, red number '6' is positioned in the upper left quadrant of the page. A thin white diagonal line starts from the bottom left of the '6' and extends towards the top right of the page.

**QUEL EST LE RÔLE
DES ACTEURS
EXTÉRIEURS DANS
LE CADRE DU
DÉVELOPPEMENT
DES SOCIÉTÉS
NATIONALES ?**

Le développement d'une Société nationale peut susciter l'intérêt de nombreux acteurs, dont font évidemment partie les composantes du Mouvement international – Fédération internationale, CICR et Sociétés nationales sœurs. Mais d'autres acteurs, tels que les gouvernements et des organisations nationales, peuvent avoir de très bonnes raisons de soutenir le développement des Sociétés nationales. En effet, parmi tous les acteurs extérieurs, ce sont les acteurs nationaux, tels que le gouvernement, qui peuvent avoir la plus grande influence sur le processus de développement des Sociétés nationales.

La Fédération internationale a pour rôle de garder constamment une vision stratégique de la santé de ses membres et de coordonner les efforts déployés pour améliorer la santé individuelle et collective des Sociétés nationales.



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

Les objectifs généraux du FDRS sont les suivants :

- nous permettre et permettre aux partenaires de mieux connaître les capacités, les services et les potentiels des Sociétés nationales, afin de renforcer leur développement ;
- faciliter le suivi de la performance et un compte rendu cohérent et transparent.

Il incombe au premier chef aux dirigeants des Sociétés nationales non seulement de diriger et de coordonner le processus de changement, mais aussi de sélectionner les acteurs susceptibles de soutenir le changement spécifique que l'organisation est en train d'opérer. L'expérience montre que la sélection des partenaires et le rôle qu'ils jouent sont des éléments déterminants, qui peuvent favoriser/accélérer le processus de développement des Sociétés nationales ou le bloquer.

Reconnaître les risques et les limites du soutien extérieur

Toutes les Sociétés nationales apportant ou recevant un soutien au titre du développement des Sociétés nationales devraient être conscientes des risques et des limites qu'il comporte.

Il existe toujours un risque sérieux que les déséquilibres de pouvoir et la dépendance financière donnent lieu à une relation dans laquelle la Société nationale perd le contrôle des activités censées contribuer à son développement et, en dernière analyse, son identité. L'expérience montre que, dans ce type de situation, les améliorations enregistrées risquent d'être modestes, voire nulles, et les ressources allouées par d'autres acteurs risquent d'être dépensées de manière non coordonnée et inefficace, freinant ou bloquant la dynamique de changement au sein de la Société nationale. Tous les acteurs ont, ce qui est légitime, des intérêts différents à prendre part au processus de développement d'une Société nationale et ne manqueront pas de les faire connaître si la Société nationale le leur demande. Toutefois, le processus de développement doit impérativement rester aux mains de la Société nationale et de ses dirigeants. Si cette position est mise en doute, la légitimité des changements sera mise en doute, de même que l'intégrité de la Société nationale.

Un soutien extérieur qui n'est pas rigoureusement destiné à aider une Société nationale à mettre en place des services essentiels dont la pérennité sera assurée par des ressources collectées au niveau national risque d'avoir un impact à long terme limité ou nul sur le développement de cette Société nationale, et risque même, en dernière analyse, de l'affaiblir. N'ayant souvent pas d'effet multiplicateur et ne pouvant pas être pérennisé, ce type de soutien a un impact minime sur les personnes vulnérables par rapport aux sommes d'argent qui sont investies.

Enfin, il est important de reconnaître que les processus de changement complexes prennent du temps, sont risqués et peuvent prendre des directions imprévues. Les acteurs qui souhaitent apporter leur soutien au processus de

changement au sein d'une Société nationale doivent se préparer à être patients et flexibles et à faire preuve d'indulgence pendant les phases de tâtonnements et face aux changements d'avis.

Soutenir le processus de changement : être l'ami critique

Les composantes du Mouvement et les acteurs extérieurs peuvent contribuer de manière décisive à la promotion du développement au sein des Sociétés nationales en s'appuyant sur des outils institutionnels, tels que les politiques et les stratégies approuvées au niveau international, et en utilisant des méthodes telles que le dialogue entre pairs, le partage de connaissances et l'encouragement.

Les acteurs extérieurs peuvent, en particulier, servir de miroirs dans lesquels les Sociétés nationales pourront observer leurs forces et leurs faiblesses. Les dirigeants d'autres organisations peuvent jouer ce rôle de manière particulièrement efficace. C'est pourquoi le Secrétariat de la Fédération internationale envisage d'explorer les possibilités liées au concept d'accompagnement des dirigeants par des pairs. Un point de vue extérieur, que ce soit celui d'un consultant ou d'un délégué, peut aider les dirigeants des Sociétés nationales à analyser leur situation et à trouver des solutions, tant qu'il reste aussi impartial que possible et répond aux intérêts à long terme de la Société nationale.

Dans les cas où la Société nationale n'a pas de vision du processus et où une dynamique de changement n'a pas pu être observée, le soutien extérieur devrait viser à encourager la Société nationale à s'engager sur la voie du développement.

L'évolution du rôle des délégués Développement organisationnel

Une stratégie qui a été mise à profit pour favoriser le développement des Sociétés nationales a été le soutien à moyen terme des dirigeants des Sociétés nationales par le biais des délégués expatriés. Le rôle des délégués dans ce contexte dépend des besoins de la Société nationale et de ses plans de développement. Le succès de leur mission semble être lié à leur capacité d'être des interlocuteurs crédibles pour les dirigeants, de les conseiller et de favoriser l'établissement de liens et l'échange d'expériences. La pratique montre que ce type de soutien – souvent assuré par le représentant de la Fédération internationale présent le plus expérimenté – est le plus efficace lorsque le délégué a une expérience en qualité de cadre supérieur et une connaissance approfondie en matière de gestion des processus de développement organisationnel.



Certification des Sociétés nationales

Le processus de certification des Sociétés nationales vise à encourager les Sociétés nationales à s'engager sur la voie du développement : les Sociétés nationales qui souhaitent obtenir une certification extérieure objective par le biais du processus ECCO (voir plus haut) doivent démontrer que leurs activités humanitaires sont pertinentes et de qualité et qu'elles disposent des processus organisationnels nécessaires pour en assurer le succès. Cette certification peut leur être utile pour faire valoir, tant à l'interne qu'à l'externe, leurs réalisations et leur engagement continu en faveur de leur développement.

La difficulté au sein d'un Mouvement mondial est de fournir un soutien approprié – c'est-à-dire des conseils et des équipements adaptés aux contraintes liées à l'environnement et aux ressources – de sorte qu'il ait un impact à long terme. En règle générale, un modèle ne peut pas être reproduit tel quel d'une Société nationale à l'autre, mais plutôt adapté ou reproduit avec précaution.

Le soutien technique doit être adapté à l'environnement où il sera mis en œuvre. Une grande partie de l'assistance technique Nord-Sud déployée au sein du Mouvement est fondée sur les normes et les modes de fonctionnement des Sociétés nationales riches et ne tient pas suffisamment compte des cultures et des méthodes de travail locales, ni des ressources qui seront effectivement disponibles pour assurer la pérennité des changements.

Différents types de soutien financier sont nécessaires aux différentes étapes du processus de développement des Sociétés nationales.

Dans le cadre de certaines initiatives, les apports nécessaires et les résultats sont relativement prévisibles. Toutefois, dans le cas de nombreuses activités de changement, les sources de financement ne doivent pas être réticentes à l'expérimentation et aux essais, et accepter de financer des activités dont les résultats sont moins tangibles, telles que la communication avec les membres et les volontaires. Ces activités comportent un risque d'échec dans la mesure où de nouvelles idées sont mises à l'épreuve. Les bailleurs de fonds doivent donc être à l'aise avec le facteur risque.



Fonds de renforcement des capacités

Ce Fonds répond à la complexité des changements que nombre de Sociétés nationales doivent opérer pour renforcer leur pérennité dans le contexte national. Il s'agit de recenser les Sociétés nationales au sein desquelles il existe une dynamique favorable à un changement profond et de les aider à élaborer leurs plans de développement en leur apportant un soutien technique.



Alliance pour l'investissement dans les Sociétés nationales

Gérée conjointement par la Fédération internationale et le CICR, l'Alliance est un mécanisme de financement à l'échelle du Mouvement qui vise à soutenir le développement des Sociétés nationales, en particulier celles qui opèrent dans des contextes humanitaires présentant des besoins ou des risques élevés. Reconnaisant qu'un processus réussi de développement requiert un financement sur le long terme et que ce processus sera différent pour chaque Société nationale, le soutien de l'Alliance peut prendre la forme d'un financement pluriannuel ou d'une allocation relais destinée à la préparation d'un plan d'investissement futur. Les Sociétés nationales doivent présenter une candidature pour obtenir de l'Alliance un soutien à la réalisation de leurs ambitions en matière de développement.



© Victor Lacken / IFRC

Réduire la fracture numérique

L'inclusion et la maîtrise du numérique et des données, l'accès à ces ressources et l'actualisation des méthodes de travail et des infrastructures sont des conditions nécessaires à la conduite d'une action humanitaire efficace. La fracture numérique a un impact sur la capacité du Mouvement de mettre à profit l'intelligence collective de ses composantes dans ses efforts visant à promouvoir un accès équitable et les échanges entre pairs, mener des discussions en ligne et explorer les innovations numériques. Les transformations dans le domaine du numérique et des données peuvent représenter un coût disproportionné pour les pays en développement, exiger des compétences qui peuvent être rares, ou être difficiles sinon impossibles à mettre en œuvre dans les communautés les plus vulnérables. Les possibilités qu'offre le numérique présentent aussi le risque important de laisser des personnes pour compte ou d'exposer des personnes aux nombreux dangers liés à l'utilisation du numérique, dont la protection des données. En vertu de la Stratégie 2030, de la résolution sur la protection des données dans le cadre du rétablissement des liens familiaux et de l'engagement relatif au numérique, la Fédération internationale s'est engagée à se lancer dans un processus de transformation numérique dans le cadre duquel elle accompagnera les Sociétés nationales dans leurs efforts visant à se doter durablement des technologies dont elles ont besoin pour fonctionner efficacement, participer pleinement en tant que membres de la Fédération et rester aux avant-postes dans la fourniture d'aide humanitaire et au développement aux communautés vulnérables.

Donner plus de poids aux activités de diplomatie humanitaire menées pour promouvoir les interventions institutionnelles

La Fédération internationale et le CICR ont pour rôle spécifique d'apporter un soutien aux Sociétés nationales qui engagent un dialogue avec les pouvoirs publics dans l'objectif d'améliorer leur environnement opérationnel. Les instances telles que la Conférence internationale constituent des occasions pour le Mouvement international de tenir des discussions stratégiques avec les gouvernements, individuellement et collectivement, sur les questions relatives au développement des Sociétés nationales.

Coopérer et coordonner

Il est plus facile pour une Société nationale de coordonner l'aide extérieure si ses partenaires respectent et acceptent son plan d'auto-développement. Ainsi, les ressources techniques et financières sont utilisées de manière plus efficace, et les Sociétés nationales ne sont pas submergées par des offres de soutien bien intentionnées, mais non pertinentes.

À l'inverse, le risque existe que le soutien apporté par différents acteurs à des niveaux divers de la Société nationale mine sa capacité de coordination et aboutisse à la création de systèmes parallèles au sein de l'organisation établissant des relations de subordination confuses et contradictoires, dont l'instabilité à long terme est reconnue.





CONCLUSION





Le présent Cadre relatif au développement des Sociétés nationales donne une vision claire des principaux concepts et dynamiques qui sous-tendent ce processus et fournit des orientations et un langage communs.

Le Cadre propose de centrer l'attention du Mouvement sur toutes les Sociétés s'efforçant de trouver des sources de financement diversifiées et durables au niveau national et d'en faire le soutien principal de leurs activités et services essentiels. Ce soutien sera complété, en cas de crise, par une aide du Mouvement en matière de développement à long terme adaptée aux besoins des Sociétés nationales.

Pour traduire les principes du Cadre en actions concrètes et assurer sa mise en œuvre, il sera nécessaire de réviser les politiques, textes et outils existants et d'en élaborer de nouveaux, le Cadre ne comportant pas suffisamment de détails pour orienter la mise en place des changements spécifiques qu'il préconise. En outre, il sera nécessaire de mener une réflexion et des négociations au sein du Mouvement sur les moyens de faire évoluer les attitudes et les dynamiques qui entourent le développement des Sociétés nationales afin de gagner en efficacité.

Le Cadre propose une transition progressive et prudente, qui pourra prendre plusieurs années, vers une situation dans laquelle toutes les Sociétés nationales auront des sources de financement diversifiées et durables en nombre suffisant, ne laissant ainsi à aucun acteur, national ou international, la possibilité de compromettre leur intégrité et leur indépendance. L'objectif de ce Cadre n'est pas d'encourager un changement radical à court terme, dont la mise en œuvre ne pourrait, de toute façon, pas être assurée.

Informations complémentaires :

NSD.Support@ifrc.org



La Fédération internationale des Sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge (Fédération internationale) est le plus grand réseau humanitaire au monde, qui compte 192 Sociétés nationales de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge membres et quelque 14 millions de volontaires. Nos volontaires sont présents dans les communautés avant, pendant et après les crises et les catastrophes. Nous œuvrons dans les environnements les moins accessibles et les plus complexes afin de sauver des vies et de promouvoir la dignité humaine. Nous aidons les communautés à devenir plus fortes et plus résilientes pour que chacun puisse mener une vie sûre et saine et avoir des possibilités de prospérer.

Suivez-nous sur :

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