



**CADRE RELATIF
AU DÉVELOPPEMENT
DES SECTIONS**

N S D

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

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.

Contactez-nous:

Toute demande de reproduction à des fins commerciales doit être adressée directement au Secrétariat de la Fédération internationale:

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

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

T +41 (0)22 730 42 22 | **F** +41 (0)22 730 42 00 | **E** secretariat@ifrc.org | **W** ifrc.org

TABLE DES MATIÈRES

Remerciements	4
Avant-propos	5
Introduction	6
Qu'est-ce qu'une section de la Croix-Rouge ou du Croissant-Rouge?	9
Qu'est-ce qu'une section forte? Comment les sections se développent-elles?	15
Différents acteurs du développement des sections	20
Actions clés en matière de développement des sections	22
Points essentiels pour le développement des sections	26
Conclusion et voie à suivre	40

REMERCIEMENTS

Nous tenons à remercier les Sociétés nationales suivantes, qui ont pris part aux études ayant permis la rédaction du présent Cadre et du Guide connexe, qui ont fait part par écrit ou dans le cadre de manifestations de leurs meilleures pratiques en matière de développement des sections, qui ont participé au groupe de travail chargé de l'élaboration du Cadre, et qui ont apporté un soutien financier:

Société de la Croix-Rouge arménienne, Croix-Rouge australienne, Croissant-Rouge du Bangladesh, Société de la Croix-Rouge du Belize, Croix-Rouge du Burundi, Société de la Croix-Rouge colombienne, Croix-Rouge chilienne, Croix-Rouge danoise, Société du Croissant-Rouge égyptien, Croix-Rouge des Fidji, Croix-Rouge finlandaise, Société de la Croix-Rouge de Géorgie, Croix-Rouge islandaise, Croix-Rouge indonésienne, Croix-Rouge du Kenya, Croix-Rouge de Kiribati, Croix-Rouge libanaise, Croix-Rouge du Lesotho, Croix-Rouge mexicaine, Croix-Rouge du Mozambique, Croix-Rouge de Mongolie, Croissant-Rouge de Malaisie, Croix-Rouge de Norvège, Croix-Rouge néerlandaise, Croix-Rouge du Soudan du Sud, Croix-Rouge suisse, Croissant-Rouge arabe syrien, Croissant-Rouge palestinien, Croix-Rouge des Îles Salomon, Croix-Rouge de l'Ouganda, Société de la Croix-Rouge d'Ukraine, Croissant-Rouge du Yémen, pôle Asie-Pacifique de la Fédération internationale pour l'Évaluation des capacités organisationnelles des sections (ECOS).

AVANT-PROPOS

Le présent cadre s'inscrit dans un contexte où les crises humanitaires sont de plus en plus longues, imprévisibles et complexes. Si les défis humanitaires sont à la hausse, il en est de même pour la reconnaissance du rôle des Sociétés nationales de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge au niveau local. Nos 191 Sociétés nationales jouissent d'une portée locale grâce à leur réseau de volontaires ainsi qu'à leurs sections – leurs structures organisationnelles qui assurent une couverture et une présence aux quatre coins du monde.

Les sections sont en première ligne de la fourniture de services, et leurs membres et volontaires sont issus des communautés même qu'elles aident, parlent la même langue, comprennent leurs normes culturelles uniques et sont les mieux placés pour recueillir l'avis des personnes et y donner suite, faciliter l'engagement et l'action des communautés, et favoriser le travail en réseau et l'apport d'un soutien au niveau local afin de sous-tendre cette action.

Le fait de disposer d'un réseau de sections fortes permet d'avoir des Sociétés nationales fortes et une portée locale durable, d'où notre impact collectif sur le plan humanitaire et du développement.

Avec l'aide de 121 Sociétés nationales et de 370 sections, la Fédération internationale des Sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge (Fédération internationale) a établi pour la première fois un cadre relatif au développement des sections.

Conformément à la Stratégie 2030 de la Fédération internationale, le Cadre relatif au développement des sections fournit aux Sociétés nationales des orientations pour définir une vision et une voie à l'échelle de la Fédération en vue de mettre en place des structures locales solides au sein de notre réseau, tout en leur laissant la flexibilité nécessaire pour définir et mener leur propre processus de développement des sections.

Le Cadre relatif au développement des sections est pleinement aligné sur la vision de la Stratégie 2030, dont l'un des objectifs est de travailler en tant que réseau. Ce cadre représente une étape importante dans l'engagement de la Fédération internationale à renforcer les sections et l'action locale. Il reconnaît les efforts complexes de développement des sections qui sont menés et facilités à différents niveaux par les acteurs locaux et nationaux.



Xavier Castellanos
Sous-secrétaire Général
Développement des Sociétés
nationales et coordination
des opérations



INTRODUCTION

Les principaux éléments de ce Cadre sont présentés en plusieurs langues sur le portail consacré au développement des sections, afin de faciliter l'accès aux dernières ressources et leur consultation.

Contexte

À l'heure actuelle, environ 180 900 unités locales¹ de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge constituent la base des 191 Sociétés nationales membres de la Fédération internationale des Sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge (Fédération). Au sein de ces structures organisationnelles se trouvent les sections, qui assurent la prestation de services en première ligne ainsi que la prise de décisions et l'action au niveau local, guidées par leurs membres² et volontaires³. Les membres et les volontaires des sections sont issus des communautés auxquelles ils prêtent assistance, ils parlent la même langue qu'elles, comprennent leurs normes culturelles singulières et sont les mieux placés pour recueillir leurs points de vue, y apporter une réponse et encourager leur mobilisation. Grâce à ces liens, les sections de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge garantissent une meilleure représentation des communautés et y sont davantage connectées, dans la mesure où elles sont présentes avant, pendant et après une crise, et où elles sont en position idéale pour comprendre le contexte local et y adapter les activités qu'elles mènent. Les sections constituent la structure la plus locale des Sociétés nationales et les racines du large réseau qui forme la base de la Fédération.

¹ [Tout le monde compte \(2022\)](#)

² La plupart des Sociétés nationales sont des organisations composées de membres qui font partie intégrante de leurs communautés. La principale raison en est que ce mode de fonctionnement permet aux membres d'influer officiellement sur l'orientation, les résultats et les opérations de l'organisation. L'adhésion à une Société nationale est volontaire, ce qui signifie qu'elle repose sur le consentement éclairé de la personne. [Lignes directrices relatives aux Statuts des Sociétés nationales 2018](#)

³ Un volontaire de la Croix-Rouge ou du Croissant-Rouge est une personne qui mène, de façon occasionnelle ou régulière, des activités ou des services bénévoles au nom du réseau de la Fédération, sur la base d'un libre engagement, sans être motivée par la perspective d'un bénéfice matériel ou financier et en respectant toujours les Principes fondamentaux du Mouvement international de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge. [Politique de la Fédération relative au volontariat 2022](#)

La [Stratégie 2030 de la Fédération](#) met en lumière combien il est important que les Sociétés nationales développent leurs propres capacités, et notamment celles de leurs sections, afin de gagner en innovation et en agilité, de mettre l'accent sur l'engagement local comme moteur de changement, d'encourager les partenariats avec des acteurs divers à l'échelle locale et de bâtir un vaste réseau d'intelligence collective. Elle met en outre en évidence la possibilité pour les Sociétés nationales et leurs sections de devenir des espaces au sein desquels les membres, les volontaires et les jeunes⁴ prennent part aux services essentiels de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge, tout en étant accompagnés dans la conception de leurs propres actions locales, en se mobilisant eux-mêmes pour agir rapidement et en changeant des choses dans leurs communautés locales.

Dans le même temps, le programme de localisation, mis en place dans le cadre du Grand compromis (2016), plaide pour que les intervenants locaux et nationaux reçoivent un soutien accru en vue de *«proposer une action humanitaire fondée sur des principes aussi locale que possible, qui ne passe à l'échelle internationale qu'en cas de besoin»*. Les sections de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge et leurs volontaires sont les mieux placés pour apporter la réponse la plus rapide, dans la mesure où ils disposent d'un accès que ne peuvent pas avoir les acteurs internationaux. La pandémie de Covid-19, avec ses répercussions sur la mobilité internationale, a également mis en lumière l'importance de la localisation, non seulement en encourageant la mise en place d'actions dirigées au niveau local, mais aussi en attirant l'attention sur les conséquences catastrophiques de l'absence de capacités locales adaptées.

But du Cadre relatif au développement des sections

Le Cadre relatif au développement des sections a pour but de définir une vision à l'échelle de la Fédération et de fixer la voie à suivre pour renforcer les structures locales de notre réseau.

En association avec la [Communauté de pratique pour le développement des sections](#), le Cadre vise à donner un aperçu des moyens permettant d'aborder le développement des sections sur la base de la Stratégie 2030 de la Fédération et en lien avec le programme de localisation.

Ce cadre, qui s'inscrit dans le droit fil de la [Politique relative au développement des Sociétés nationales \(2022\)](#), du [Cadre relatif au développement des Sociétés nationales \(2013\)](#) et du [Pacte pour le développement des Sociétés nationales \(2019\)](#), de la Fédération, a pour objectif de contribuer à concrétiser davantage certains éléments de cette politique et de ce cadre en lien avec le développement des sections. Il vient en outre en complément de la [Politique relative au volontariat \(2022\)](#), de la [Politique relative à la protection de l'intégrité \(2019\)](#), de la [Politique relative à la protection, au genre et à l'inclusion \(2022\)](#), de la [Politique relative à la jeunesse \(2018\)](#), des [Principes et règles régissant l'assistance humanitaire \(2013\)](#), de la [Politique relative à la gestion des risques de catastrophe \(2020\)](#), ainsi que du [Cadre relatif à la préparation des Sociétés nationales \(2022, en anglais\)](#), entre autres.

Public auquel s'adresse le Cadre

Le présent Cadre s'adresse au public suivant:

- Les **acteurs des Sociétés nationales chargés du développement des sections et prenant part aux travaux en la matière** au sein des sièges nationaux et des sections.
 - Le présent Cadre et le guide connexe devraient servir de base aux Sociétés nationales et à leurs sections pour définir de façon plus précise leur approche particulière du développement des sections.
- Il oriente de façon plus approfondie les décisions et l'action des **entités qui accompagnent les Sociétés nationales dans leurs travaux de développement des sections**, notamment les Sociétés nationales partenaires, le Secrétariat de la Fédération internationale, ainsi que d'autres acteurs appartenant ou non au Mouvement.
 - Il est attendu des appuis externes d'une Société nationale/section qu'ils agissent en conformité avec la stratégie de cette Société nationale en matière de développement des sections, tout en utilisant le présent Cadre et la Communauté de pratique pour mener une réflexion active concernant leur pratique en matière de collaboration avec les Sociétés nationales et leurs sections, ainsi que pour ajuster cette pratique en conséquence.

4 Pour la Fédération, les termes «jeune» et «jeunesse» désignent toutes les personnes âgées de 5 à 30 ans. Cette tranche d'âge comprend les enfants (de 5 à 12* ans), les adolescents (de 13* à 17 ans) et les jeunes adultes (de 18 à 30 ans). Les jeunes constituent un groupe hétérogène venant de différents milieux, avec différents savoir-faire, compétences et besoins, à qui il faut proposer des approches adaptées de développement humain pour qu'ils s'engagent de façon significative. La Fédération reconnaît la mobilisation constructive des jeunes comme un moyen stratégique de transformer les cultures institutionnelles et d'avoir un impact positif direct sur la capacité opérationnelle de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge de mener à bien leur mission humanitaire. [Politique de la Fédération relative à la jeunesse 2018](#)



Tchad
© Guillaume Binet



2

QU'EST-CE QU'UNE SECTION DE LA CROIX-ROUGE OU DU CROISSANT-ROUGE?

Questions de réflexion:

- 1 Quelles sont les structures organisationnelles de la Société nationale?
- 2 De quelle façon les statuts de la Société nationale en sont-ils le reflet?
- 3 Quels sont les rôles et responsabilités attribués au siège national et aux différents niveaux des sections ?
- 4 Quelles sont les relations entre ces différentes structures organisationnelles?



Kirghizistan
© Peter Biro

Au fil des années, le terme «section»⁵ a été utilisé sans cohérence, ce qui a entraîné des différences de compréhension en raison de la divergence des contextes et des pratiques des Sociétés nationales. Le présent chapitre vise à fixer une définition commune, à déterminer les types de section et les autres structures organisationnelles, et à préciser leurs différences et leurs similitudes.



Définition d'une section de la Croix-Rouge ou du Croissant-Rouge

Une section de la Croix-Rouge ou du Croissant-Rouge est une entité organisationnelle servant d'espace neutre ouvert aux membres de la communauté pour qu'ils s'organisent de façon autonome, qu'ils puissent devenir volontaires afin d'apporter une assistance humanitaire, qu'ils rendent la communauté plus résiliente et qu'ils créent une plateforme permettant de mobiliser des appuis au niveau local.

La majorité des Sociétés nationales sont dotées d'au moins deux niveaux organisationnels subordonnés au siège national, dans le but de garantir la portée territoriale et d'administrer les différents aspects de leurs opérations. Ces structures sont souvent le reflet de l'organisation territoriale des États, certains ayant une configuration fédérale et d'autres étant basés sur un modèle centralisé. Souvent, les statuts des Sociétés nationales définissent cette structure, déterminant avec précision les rôles et responsabilités des différentes entités ainsi que leurs caractéristiques juridiques.

⁵ Il existe des Sociétés de la Croix-Rouge ou du Croissant-Rouge dans 191 pays, protégées par des législations nationales spécifiques les reconnaissant comme des sociétés de secours volontaire, auxiliaires des pouvoirs publics dans le domaine humanitaire, et respectant leur adhésion aux sept Principes fondamentaux du Mouvement, que sont l'humanité, la neutralité, l'impartialité, l'indépendance, le volontariat, l'unité et l'universalité. Régies par leurs statuts indépendants, elles jouent un «rôle d'auxiliaire» convenu pour assurer la prestation de «services humanitaires publics» qui «complètent» ceux qui sont offerts par les pouvoirs publics ou «s'y substituent». Les Sociétés nationales sont composées de membres, de volontaires, de jeunes, d'employés et d'une gouvernance élue; elles reposent en grande partie sur les volontaires, en particulier à l'échelle communautaire, qui assurent les services humanitaires et les travaux de développement, souvent dans les domaines de la promotion de la santé, de la prévention des maladies, de la préparation aux interventions d'urgence et de l'assistance dans les situations de catastrophe, de conflit et de crise.

Section de la Croix-Rouge ou du Croissant-Rouge

Définition

Une section de la Croix-Rouge ou du Croissant-Rouge est une entité organisationnelle servant d'espace neutre ouvert aux membres de la communauté pour qu'ils s'organisent de façon autonome, qu'ils puissent devenir volontaires afin d'apporter une assistance humanitaire, qu'ils rendent la communauté plus résiliente et qu'ils créent une plateforme permettant de mobiliser des appuis au niveau local.

Les sections et leurs différentes typologies

Section

Le niveau immédiatement inférieur au siège national est celui que nous désignons sous le terme de «section» dans le présent Cadre. Une section a différents rôles, responsabilités et relations avec le siège national définie en vertu des statuts de la Société nationale, notamment en ce qui concerne sa forme juridique (le cas échéant), le niveau d'autonomie dont elle jouit dans le domaine particulier de la mobilisation de ressources et de l'établissement de partenariats au niveau local, de même que les décisions qu'elle peut prendre. Elle s'appuie sur un mécanisme de prise de décisions au niveau local – défini lui aussi dans les statuts de la Société nationale – par l'intermédiaire des membres, du conseil et des volontaires de la section. Plutôt que le terme «section», certaines Sociétés nationales utilisent par exemple les termes «branche», «chapitre» ou «unité»⁶. La création d'une section doit être officiellement approuvée par le conseil national, et doit être assortie de procédures claires d'ouverture et de clôture. D'autres structures peuvent être affiliées à une section, par exemple des hôpitaux, des centres de don du sang, des postes sanitaires, des entrepôts et des unités communautaires. Il peut exister différents types de sections: en fonction de leur taille et de leur rôle, il peut s'agir de «sections intermédiaires» ou de «sections locales».

Section locale

Il s'agit d'une structure qui est au plus près des communautés dans lesquelles la majorité des services sont fournis. Parfois, ces sections sont créées en suivant les frontières administratives d'un pays. Si certaines sections locales ont des employés rémunérés pour mener à bien leurs activités, nombre d'entre elles dépendent totalement des volontaires pour organiser les actions et assurer la prestation de services. On les désigne sous le nom de «sous-sections» ou «sections communautaires», en fonction du contexte.

Section intermédiaire

Il s'agit d'une structure qui assure la prestation de services complémentaires qui ne peuvent pas être fournis par le siège national ni par le niveau local inférieur, par exemple des interventions d'urgence spécialisées, des activités régionales de collecte de fonds ou des mécanismes de coordination régionaux. Leur rôle premier est d'appuyer et de coordonner les sections locales, et d'aider à la prise de décisions et au dialogue avec le siège national. Ces types de sections existent dans les pays très étendus ou très peuplés. En fonction de la division administrative à laquelle elles sont associées, il peut s'agir de sections régionales, de sections d'État, de sections municipales, de sections de district, de sections provinciales ou de sections d'appui.

Unité communautaire

Les Sociétés nationales mettent en place d'autres structures locales, conçues pour fournir un service au plus près des besoins et pour renforcer les liens avec les communautés. Elles sont organisées à l'échelle d'un quartier ou d'un village par la Société nationale dans le but de mener des activités dans le prolongement du réseau des sections. Le rôle de ces unités n'est pas défini dans les statuts de la Société nationale. Si les sections sont considérées comme des structures permanentes, une unité communautaire peut être temporaire, en lien avec un accord circonscrit dans le temps ou une activité à mener dans une zone donnée. Les unités communautaires sont donc plus flexibles. Il s'agit de la plus petite entité organisationnelle, dans la plupart des cas reposant sur un groupe de volontaires fournissant des services humanitaires de base et menant des activités de renforcement de la résilience dans leur propre communauté. Les Sociétés nationales emploient différents termes pour désigner ces entités, par exemple «postes de services» (p. ex., postes de premières secours), «liens», «unités» et «groupes de volontaires».

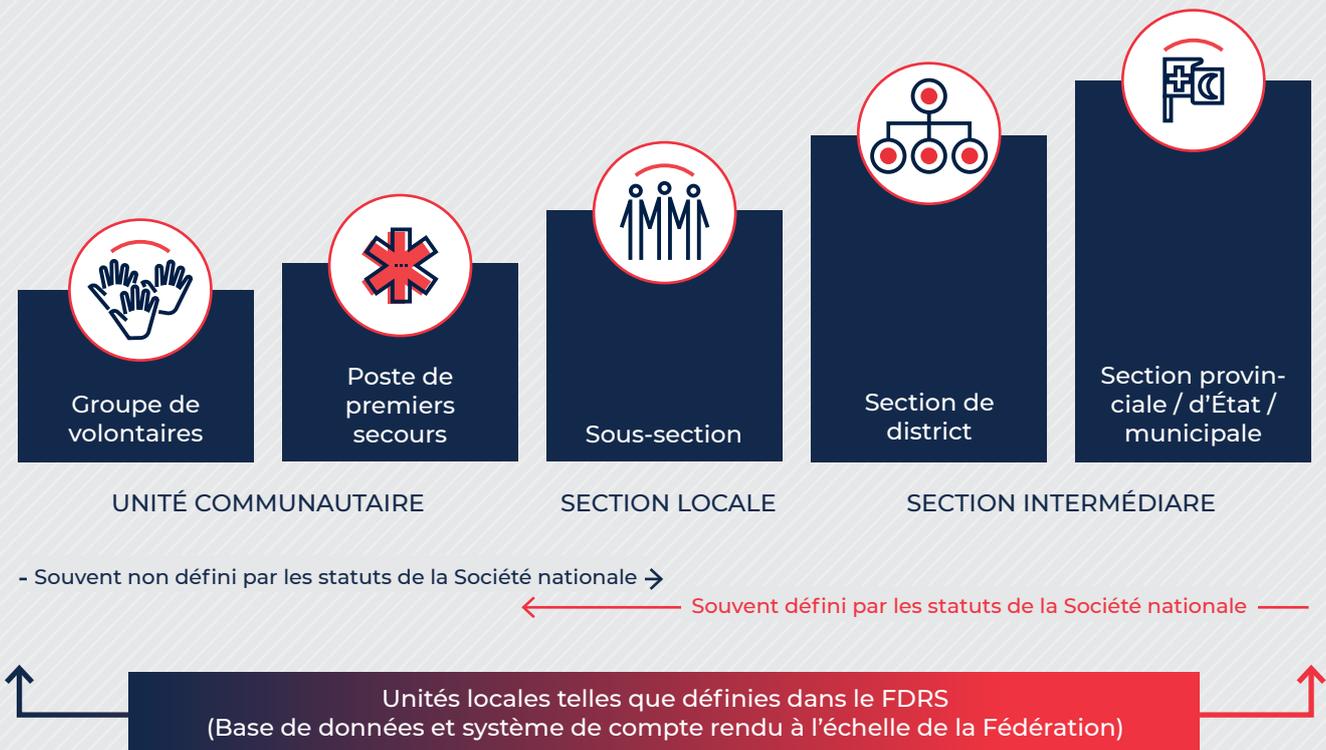
Section en ligne: Si les sections et les unités communautaires existantes de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge ont une présence physique, d'autres organisations de membres/de volontaires font état de l'émergence d'une section en ligne : il s'agit d'une structure organisationnelle qui a une existence en ligne, sans affiliation physique ni géographique. Il s'agit d'un nouveau concept pour les Sociétés nationales de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge, qui reste encore à développer. Il reste ainsi à savoir comment ces sections en ligne peuvent coexister avec les structures et les pratiques actuelles des Sociétés nationales.

⁶ Certaines Sociétés nationales utilisent les termes «branche», «chapitre» ou «unité» pour désigner les structures décrites dans cette phrase. Dans le présent cadre, c'est l'appellation générique «section» qui est utilisée.



Pologne
© Nora Peter

Figure 1 **Typologie des sections**





Népal

© Merit Maharjan / IFRC Népal

3

QU'EST-CE QU'UNE SECTION FORTE? COMMENT LES SECTIONS SE DÉVELOPPENT-ELLES?

Questions de réflexion:

1

La section fonctionne-t-elle bien?

2

Qui est responsable de bâtir une section forte?

En raison de leur proximité avec les communautés, les sections et les unités communautaires sont bien placées pour recueillir l'avis des populations sur leurs besoins, leurs priorités, leurs vulnérabilités et leurs capacités, pour y répondre et pour encourager l'engagement communautaire. Les membres et les volontaires des sections sont issus des communautés qu'ils servent, ils parlent la même langue, comprennent les normes culturelles locales et sont présents avant, pendant et après une crise, ce qui fait d'eux les mieux à même de comprendre les tendances d'inclusion et d'exclusion et de s'y adapter. Grâce à leur rôle et leurs perspectives uniques, les sections contribuent à déterminer une vision commune qui permette de les renforcer.

Définition d'une «section forte»

La définition du terme «section forte» pourrait être la suivante. En fonction du contexte, certains aspects de cette définition pourraient s'appliquer aux unités communautaires:

- **Fournir des services pertinents:** La prestation de services est le fondement qui justifie l'existence d'une section. Ces services doivent être pertinents, répondre aux pratiques et aux besoins locaux, et être assurés dans le respect des Principes fondamentaux. Ils peuvent prendre de nombreuses formes allant des secours d'urgence aux soins de santé primaires en passant par la protection sociale, les services de don du sang, etc. Du fait de leur ancrage dans les communautés, les sections de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge ont la capacité unique de fournir ces services et d'agir de façon immédiate en temps de catastrophe et de crise.
- **Comprendre les besoins locaux et divers de la communauté:** Pour concevoir des services pertinents, il faut «comprendre les besoins locaux et divers de la communauté». À cette fin, une section doit être dotée de mécanismes et être en lien avec les communautés qu'elle sert (par exemple, grâce à une base de membres et de volontaires reflétant la diversité des communautés desservies, en assurant l'engagement communautaire et la redevabilité dans le cadre des services proposés, et en saisissant les possibilités de travail en réseau et de partage d'informations avec les autorités locales et d'autres organisations).
- **Former un réseau d'unités reposant sur des volontaires:** Il convient de reconnaître et d'appuyer le rôle essentiel des volontaires dans la conception des actions et dans l'accès aux communautés, et d'offrir les connaissances, les outils, les mesures de sécurité et l'espace nécessaires pour favoriser leurs actions.
- **Tisser des liens au niveau local:** Les relations locales sont incontournables pour positionner la section dans son écosystème local, ainsi que pour favoriser le soutien et les réseaux locaux.
- **Maintenir les services et les réseaux aussi longtemps que nécessaire:** Les services et les réseaux des sections doivent être maintenus aussi longtemps que les besoins existent; cela comprend les processus et les structures organisationnelles qui les sous-tendent.
- **Mobiliser des ressources locales:** Dans la mesure du possible, les ressources locales doivent constituer la base qui permet à la section de proposer ses services et de maintenir ses procédures/ses structures organisationnelles.
- **Garantir la qualité:** Les services fournis doivent être de haute qualité afin de répondre aux attentes de la communauté. Cela comprend la capacité de la section à préserver son intégrité tout en prenant la responsabilité de l'action menée.
- **Revoir à la hausse/à la baisse en fonction des besoins:** Les besoins évolueront et augmenteront en cas de crise et de catastrophe. Pour être efficace en toute circonstance, une section doit pouvoir revoir ses services, ses systèmes et ses ressources à la hausse puis à la baisse.
- **Contribuer à la force et à la visibilité globales de la Société nationale dans son ensemble:** Une section doit mener ses actions de concert avec sa Société nationale et contribuer à renforcer cette dernière dans son ensemble.

Section Forte

Définition

Une section forte est une section qui est en mesure d'assurer la prestation de services pertinents au niveau local, répondant aux besoins locaux et divers de la communauté, par l'intermédiaire d'un réseau d'unités reposant sur des volontaires et de liens tissés localement.

Ces services et réseaux doivent être maintenus aussi longtemps que nécessaire, principalement au moyen de ressources locales; ils doivent également être de qualité, avec la possibilité de les revoir à la hausse/à la baisse en fonction des besoins.

Les capacités réunies et les résultats obtenus collectivement par des sections fortes doivent contribuer à la force et à la visibilité globales de la Société nationale et être cohérents avec sa vision, sa mission et ses priorités stratégiques.

Définition des activités de «développement des sections»

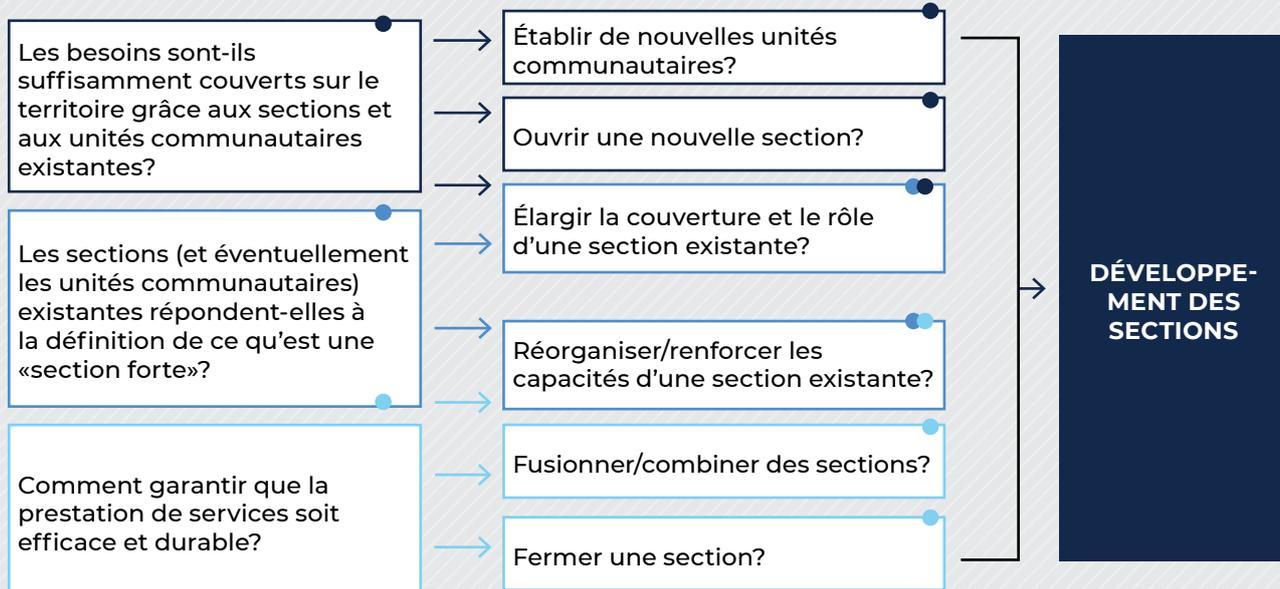
Comme le décrit la définition du terme «section forte», la prestation de services est le fondement qui justifie l'existence d'une section. Pour continuer à proposer des services, pour parvenir à s'attaquer aux causes profondes des crises et pour comprendre la nature changeante des vulnérabilités dans les communautés qu'elle sert, une Société nationale (le siège et ses sections) doit de temps à autre mener les réflexions suivantes:

- Les besoins sont-ils suffisamment couverts sur le territoire grâce aux sections et aux unités communautaires existantes?
- Les sections existantes répondent-elles à la définition de ce qu'est une «section forte»?
- Comment garantir que la prestation de services soit efficace et durable?

Après avoir répondu à ces questions, le siège national et les sections peuvent:

- Créer une nouvelle unité communautaire
- Ouvrir une nouvelle section
- Élargir le rôle joué par une section existante
- Réorganiser et/ou renforcer les capacités d'une section existante⁷
- Fusionner ou combiner des sections
- Fermer une section

Toutes ces mesures font partie intégrante du «développement des sections».

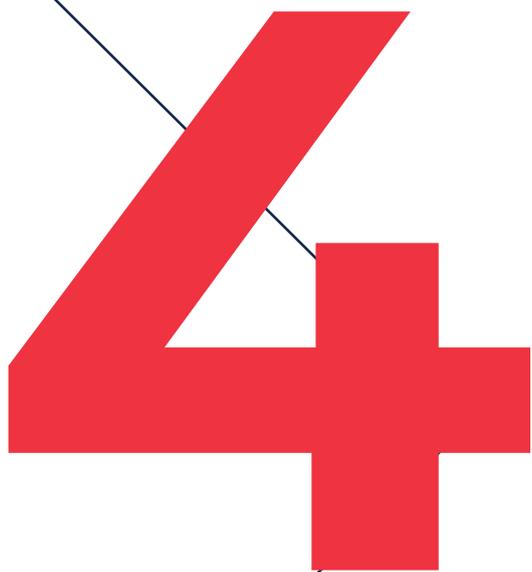


⁷ Ces travaux peuvent comprendre des mesures axées sur les enjeux fondamentaux qu'il convient d'améliorer dans une section, notamment son identité, ses relations ou sa pertinence, ainsi que des actions concernant l'amélioration des services proposés et des capacités disponibles pour améliorer leur impact, leur efficacité, leur portée et leur lien avec le mandat et la mission de la Société nationale.

Développement des sections

Définition

Travaux visant à permettre aux sections de devenir des entités menant les actions et fournissant les services nécessaires sur l'ensemble du territoire couvert par la Société nationale, tout en parvenant à rester fortes. Ces travaux ne se limitent pas aux sections existantes, ils comprennent aussi la création de nouvelles sections et la réorganisation des sections existantes afin de garantir l'efficacité et la durabilité des actions menées et du rôle joué par chaque section.



4

DIFFÉRENTS ACTEURS DU DÉVELOPPEMENT DES SECTIONS

Si chaque section est la principale responsable de son propre développement, différents acteurs peuvent également y contribuer.

LA SECTION

C'est à **la section** qu'incombe en priorité la responsabilité de son propre développement, par l'intermédiaire de ses dirigeants, ses membres et ses volontaires. Elle doit déterminer ses priorités de développement, en fonction des besoins de la communauté et en adaptant les politiques et stratégies de la Société nationale au contexte local. Elle doit définir les actions à mener pour devenir et rester une section forte, mettre en application les mesures nécessaires et communiquer activement sur son action avec le siège national et les autres sections afin d'encourager l'apprentissage, de faciliter le soutien, de garantir la cohésion et d'orienter la stratégie de développement des sections de toute la Société nationale.



LE SIÈGE NATIONAL

Le siège national joue un rôle dans la prise de décisions stratégiques pour le développement des sections. Il est notamment chargé de fixer une stratégie globale de développement des sections, d'encourager la cohésion entre les différentes sections, de faciliter un appui externe pertinent, ainsi que de faire le meilleur usage possible des informations collectées en les analysant pour décider de l'approche du développement des sections à l'échelle de la Société nationale, de même que du développement de l'organisation dans son ensemble. Il fournit en outre aux sections un environnement favorable et leur ouvre des possibilités pour œuvrer à leur développement ; cela passe par un soutien visant à définir leurs priorités de développement, par la mise à disposition d'orientations et d'un appui dans leur processus de développement, ainsi que par la coordination des ressources et des connaissances pour les sections.

DES APPUIS EXTERNES

Des appuis externes, y compris des partenaires faisant partie ou non du Mouvement international de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge (par exemple gouvernements, pouvoirs publics et autres organisations internationales) peuvent contribuer aux efforts de développement des sections déployés par les Sociétés nationales en mettant à disposition des ressources, des connaissances et des outils. Ces propositions doivent respecter les conditions fixées dans le [Pacte pour le développement des Sociétés nationales \(2019\)](#), en se conformant à la stratégie globale de développement des sections de la Société nationale et aux priorités de chacune des sections, en s'appuyant sur des compétences répondant aux besoins, en cohérence avec les autres types d'appui apportés aux Sociétés nationales dans ce domaine, et en contribuant à l'apprentissage et à l'assurance de la qualité au sein de la Société nationale et du réseau de la Fédération internationale. Il faut éviter que les appuis externes coopèrent directement avec une section, sauf dans les cas où le siège national aurait donné son accord. Lorsqu'ils apportent un appui direct à une section individuelle, les appuis externes doivent veiller à éviter d'installer une dépendance et à garantir la cohésion et la coordination à l'échelle de la Société nationale dans la collaboration avec les sections.



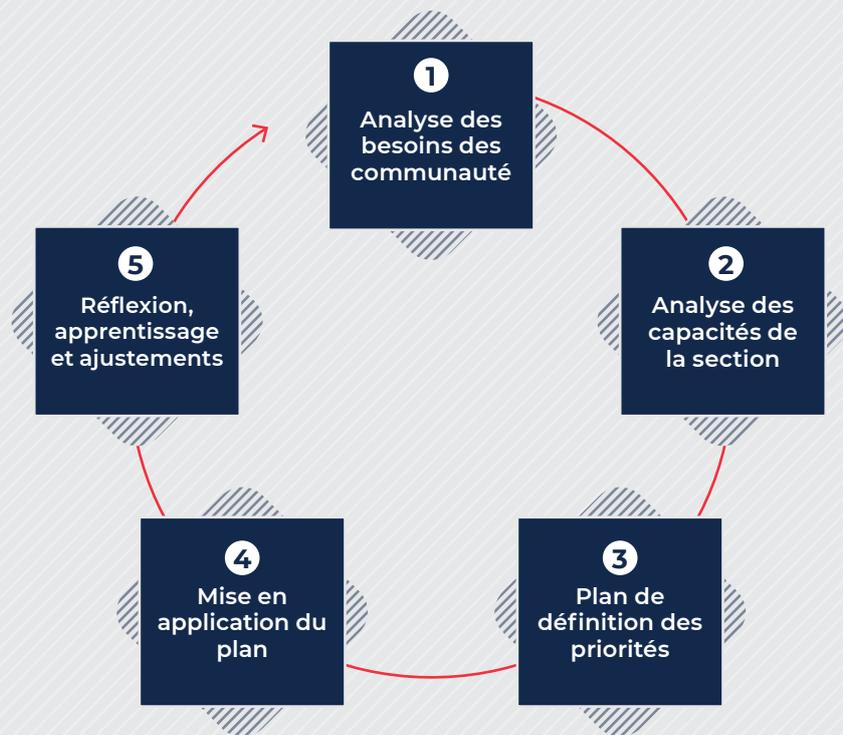
5

ACTIONS CLÉS EN MATIÈRE DE DÉVELOPPEMENT DES SECTIONS

Le développement des sections n'est pas un processus linéaire, car différents éléments peuvent en être le moteur (et le processus peut être complexe et multidimensionnel). Toutefois, certaines actions clés pourraient s'appliquer en toute circonstance.

Une section (mais certains aspects peuvent également s'appliquer à une unité communautaire) peut choisir de lancer et de piloter certaines actions elle-même, alors que d'autres actions ultérieures devront être menées par le siège national. Ces actions menées par chaque entité sont interconnectées.





Actions clés pour une section

1. L'une des actions consiste à analyser les besoins des communautés relevant du champ de compétences de la section.

Soit la section est déjà en possession de ces informations, soit elle doit mener une évaluation des besoins⁸ ou améliorer sa communication avec les acteurs clés comme les communautés et les autorités locales ou les partenaires et les réseaux, et renforcer ses mécanismes d'écoute par l'intermédiaire de ses membres, de ses volontaires et de ses jeunes.

2. L'analyse des capacités d'une section et des domaines à améliorer est une autre action.

Dans le cadre de cette étape, la section peut explorer les services qu'elle rend, son organisation, l'origine de ses ressources et ses réseaux afin de les comprendre. Les conclusions détermineront les domaines dans lesquels la section peut être la plus efficace pour répondre aux besoins locaux, ainsi que les capacités supplémentaires qu'il lui convient de renforcer. L'Évaluation des capacités organisationnelles des sections (ECOS) peut être utilisée dans le cadre de cette étape du processus de développement d'une section. Dans certains cas, les sections utilisent d'autres processus et outils d'évaluation particuliers⁹ ou les associent, mais ce choix doit reposer sur des décisions stratégiques de la gouvernance de la section, en étroite coordination et au terme d'un dialogue approfondi avec le siège national. En effet, si les processus et outils ne sont pas choisis de façon coordonnée, cela a des conséquences sur la façon de recenser et d'analyser les capacités des sections à l'échelle de la Société nationale (cette question est développée au point 6). Voilà pourquoi il faut veiller à ce que les acteurs apportant un appui externe n'imposent pas leurs propres outils et processus à une section/ Société nationale; il faut plutôt qu'ils apportent leur soutien au siège national pour qu'il fasse des choix stratégiques et y reste fidèle, dans le but d'éviter la fragmentation des données et l'épuisement des sections.

L'ECOS est un outil d'auto-évaluation créé pour que les sections des Sociétés nationales recensent et évaluent leurs points forts, leurs limites et leurs faiblesses concernant un large éventail de capacités organisationnelles.

⁸ Des outils comme l'évaluation des vulnérabilités et des capacités pourraient être utiles pour ces étapes <https://www.ifrcvca.org/>

⁹ Les Orientations relatives aux processus d'évaluation et de développement des Sociétés nationales donnent un aperçu complet des différents types de processus et d'outils d'évaluation et de développement à la disposition des Sociétés nationales, et fournissent des informations sur la façon de les utiliser au mieux pour que ces Sociétés nationales deviennent des organisations plus fortes et plus durables. <https://www.ifrc.org/document/guidance-national-society-assessment-and-development-processes>

3. Une fois que la section aura mené à bien une évaluation externe et interne, elle pourra mettre sur pied un plan déterminant la façon dont elle atteindra ses priorités.

Le plan peut couvrir aussi bien les activités que la section a l'intention de mettre en œuvre dans les communautés que les travaux internes nécessaires pour développer ses capacités. La mobilisation des membres, des volontaires et des jeunes pour mettre au point ces plans et les communiquer aux acteurs locaux et au siège national est essentielle pour obtenir des appuis et garantir l'harmonisation. Au niveau du siège national, certaines Sociétés nationales regroupent les conclusions de l'évaluation des capacités des sections, mènent une analyse nationale et incluent les priorités nationales dans des plans nationaux comme un plan stratégique, un plan de développement de la Société nationale ou le plan annuel du siège national.

4. Lorsqu'un plan est défini, il doit être mis en œuvre.

Il se peut que le plan doive être ajusté et doive s'adapter à l'évolution des conditions, la section abandonnant les actions prévues au profit de réponses adaptées au fil du temps.

5. L'étape de réflexion, d'apprentissage et d'ajustement de l'approche est importante pour garantir l'amélioration continue de la section à mesure qu'elle se développe.

Cela implique de vérifier comment avancent les travaux de la section par rapport aux plans, de passer en revue les réalisations et les apprentissages, et de déterminer les points à ajuster ou à adapter pour le cycle de développement suivant. Le développement de la section peut passer par de petits changements progressifs, par exemple en améliorant les processus d'élection ou d'orientation des volontaires de la section, ou par des changements plus importants, par exemple la diversification de la base de volontaires ou le renforcement de l'équipe, des ressources, des systèmes et des processus afin de diriger une opération d'urgence de petite ou moyenne ampleur et à grande échelle. Voilà pourquoi il faut continuellement réfléchir pour ajuster et adapter l'approche.

Actions clés pour les sièges nationaux

Outre les actions évoquées précédemment pour une section, les sièges nationaux peuvent mettre en œuvre les actions répertoriées ci-dessous, qui ne sont pas présentées de façon linéaire.

1. Définir une vision et un élan, par exemple en établissant une définition commune de ce qu'est une section forte, en fixant des normes minimales et en définissant des approches pour le développement des sections. Il ne faut pas oublier que susciter un élan pour commencer à développer les sections peut prendre du temps et que cela dépend des relations qu'entretiennent le siège national et ses sections. Voilà pourquoi la participation des sections elles-mêmes à la définition de la vision destinée à permettre leur développement est essentielle.

Grâce à cette action, il est également possible de mieux associer les approches de prestation de services (en particulier pour les programmes nationaux) avec la vision et les travaux destinés à développer les sections. Les mesures suivantes peuvent potentiellement être prises: A) faire collaborer différents services du siège national pour parvenir à une compréhension commune du rôle joué par chacun pour contribuer au développement des sections; B) convenir de normes/exigences communes applicables aux sections dans les domaines de la gestion financière, de l'établissement de rapports et de la gestion des volontaires, dans la mesure où ces sujets comportent un risque d'adoption d'approches parallèles/en double pour chacun des programmes.

2. Définir des approches systématiques permettant de développer les sections et de maintenir un groupe d'experts. Cela peut passer par la mise en place d'approches d'évaluation des sections et la sélection d'outils (par exemple ECOS), ainsi que par la mise en place de formations régulières pour pouvoir compter sur un groupe de facilitateurs formés.

3. Donner des orientations et mettre à disposition des mécanismes d'appui aux sections sont deux des rôles essentiels que joue un siège national en matière de soutien aux sections individuelles dans le cadre des approches de suivi de son plan de développement. Dans certains cas, le siège national appuie les sections en rédigeant un guide/manuel pour leur développement, en mettant en commun des ressources, en accordant un financement initial, ainsi qu'en mettant à disposition des orientations techniques et des contributions pour la mise en œuvre des plans.



4. **Faciliter l'apprentissage et le perfectionnement** en encourageant le partage des connaissances et des mesures prises entre les différentes sections. Certaines Sociétés nationales agissent en ce sens en collectant les bonnes pratiques et en les diffusant auprès de l'ensemble des sections, en documentant les bonnes pratiques, en analysant les réussites pour les reproduire, en mettant en place et en facilitant un mécanisme de soutien par les pairs/de jumelage de sections ou une approche de travail par paires, ou encore en donnant accès aux informations et aux connaissances pour donner aux sections les moyens d'agir.
5. **Faire un suivi des progrès des sections et analyser les lacunes et les points forts collectifs** permet d'avoir un aperçu des progrès réalisés collectivement et d'orienter l'amélioration de la stratégie nationale pour envisager le développement des sections. Certaines Sociétés nationales y parviennent en recensant l'ensemble des conclusions des évaluations des sections, puis en analysant les points forts et les points faibles collectifs afin d'éclairer les investissements stratégiques en termes de ressources et éventuellement de soutien destinés aux domaines de développement prioritaires.
6. **Reconnaître la valeur des sections et les récompenser** les incite à mieux fonctionner. Certaines Sociétés nationales abordent cette question en mettant en place un processus annuel de mesure des performances qui permet de déterminer les sections obtenant les meilleurs résultats pour les récompenser. Ce processus permet également de prendre des mesures en faveur des sections moins performantes afin qu'elles se développent et obtiennent de meilleurs résultats.

La **plateforme ECOS** permet aux Sociétés nationales et aux sections de télécharger et de gérer les résultats de leurs évaluations des capacités organisationnelles dans une base de données sécurisée, accessible uniquement aux parties prenantes autorisées par les dirigeants de la Société nationale. Elle fournit une analyse rapide des résultats ECOS individuels et consolidés, et permet de suivre les avancées. Grâce à cette plateforme, les sièges nationaux peuvent en outre accéder aux conclusions des évaluations, obtenir un aperçu des avancées réalisées et analyser les lacunes et les points forts collectifs pour éclairer les stratégies à mettre en œuvre à l'échelle de la Société nationale.



6

POINTS ESSENTIELS POUR LE DÉVELOPPEMENT DES SECTIONS

Pour garantir l'efficacité du processus de développement des sections et de leurs résultats, il convient de respecter sept points essentiels, décrits ci-dessous.



Pour chaque point, il est indiqué s'il ne s'applique qu'aux sections (B) ou s'il s'applique également aux unités communautaires (C).

En bref, les points essentiels sont les suivants :

- 1 / «Améliorer prestation de services» comme moteur du changement (B) (C)
- 2 / Permettre la représentation de la communauté locale (B) (C)
- 3 / Trouver un équilibre entre les services professionnels et l'action locale autonome (B) (C)
- 4 / Renforcer la confiance et la durabilité financière afin de pérenniser l'action locale (B)
- 5 / Accroître la flexibilité et l'état de préparation à répondre à une augmentation des besoins (B)
- 6 / Investir dans le leadership et la bonne gouvernance (B)
- 7 / Assurer la cohésion et la coordination au sein de la Société nationale (B)

Si des outils comme l'Évaluation des capacités organisationnelles des sections (ECOS) peuvent aider les sections à mieux définir leurs priorités en matière de développement, toutes les parties prenantes doivent tenir compte de ces sept points essentiels à toutes les étapes du développement des sections.

Point essentiel 1

«Améliorer la prestation de services» comme moteur du changement

Champ d'application:
Section, Unité communautaire

La prestation de services doit être considérée comme le moteur principal du développement d'une section. L'examen de la pertinence, de la qualité, de la portée et de la durabilité des services devrait permettre de déterminer les changements à opérer dans son fonctionnement et ce vers quoi elle doit orienter ses investissements pour s'améliorer.

- En premier lieu, il est de la responsabilité de la section d'identifier les améliorations à apporter à ses services, de déterminer la mesure dans laquelle elle doit se restructurer et de renforcer les capacités pertinentes.
- Dans le même temps, le siège national et les appuis externes doivent veiller à ne pas percevoir le développement des sections comme une thématique isolée, mais à l'intégrer correctement sur le plan technique et des programmes. Cela pose problème lorsque les services sont conçus et gérés de façon descendante, sans faire participer les sections dans l'équation consistant à mettre au point les services et à prendre des décisions. Cette question peut être améliorée en veillant à ce que les sections participent à la conception des programmes/services nationaux/centralisés ainsi qu'à la prise de décisions en la matière, en tenant compte des points mis en exergue dans l'encadré ci-après.

POINTS CLÉS

- La pertinence des services dépend de la capacité de la section à écouter et à déterminer les besoins ainsi qu'à être assez flexible pour restructurer ses approches.
- La portée du service dépend de la capacité de la section à mobiliser des ressources (ressources humaines, y compris employés et volontaires, ressources financières et actifs détenus) et de sa relation avec les autorités locales et les parties prenantes clés; la base juridique des Sociétés nationales en est également un élément déterminant.
- Les connaissances et compétences des ressources humaines (employés et volontaires) de même que la disponibilité du matériel et des fournitures adaptés ont des répercussions sur la qualité de service.
- La pérennité d'un service dépend de la façon dont il est conçu, de la relation avec les autorités locales et les communautés, de la motivation des personnes (en particulier des volontaires) jouant un rôle dans la prestation du service, des ressources gérées par la section pour offrir le service et de la façon dont cette gestion est assurée.
- Pour maintenir ce service, la section a besoin des ressources appropriées (sur le plan financier, humain et des actifs), des capacités, des systèmes et des mécanismes de gestion appropriés, et de la capacité à se restructurer pour opérer les changements nécessaires, et doit être guidée par un leadership fort. Lorsqu'une section est stable et durable, tous ces éléments sont équilibrés.

Point essentiel 2

Permettre la représentation la communauté locale

Champ d'application:
Section, Unité communautaire

L'action d'une section et d'une unité communautaire tire son essence de la volonté des populations de changer les choses pour elles-mêmes et leurs communautés. Voilà pourquoi la représentation appropriée des points de vue de la communauté locale est essentielle à la pertinence d'une section/unité communautaire ainsi qu'à l'amélioration des liens qu'elle tisse. Plusieurs éléments pourraient contribuer à mettre en pratique ce principe.

1. Attirer des membres, des volontaires et des jeunes et leur donner les moyens d’agir en tant que moteurs de l’action locale

Les membres, les volontaires et les jeunes sont issus de la même communauté et diffusent des connaissances, captent les phénomènes qui les entourent, font office de catalyseurs et d’inspireurs, et plaident en faveur du changement dans la communauté.

En revanche, le lien entre la section/l’unité communautaire et les communautés peut se distendre lorsque les possibilités de recrutement de membres, de volontaires et de jeunes sont mal conçues.

- Les **sections** qui sont en mesure de proposer une plus grande flexibilité et des approches différentes de mobilisation des membres, des volontaires et des jeunes attirent un ensemble plus divers de contributeurs et continuent d’actualiser/élargir leur participation. Les sections qui ne sont pas en mesure de proposer ce type de flexibilité et d’approche diversifiée sont moins susceptibles d’attirer ces personnes, ce qui finit par affaiblir leurs liens avec les communautés.
- La motivation joue également un rôle important pour attirer et fidéliser les membres, les volontaires et les jeunes. Une **section** doit être en mesure d’écouter avec attention et de comprendre les facteurs de motivation de ces publics, en mettant à l’essai différentes approches pour encourager ces motivations, afin d’éliminer les facteurs ayant un effet négatif en la matière et de réussir ainsi à attirer et à fidéliser ses talents.

Par exemple, davantage de jeunes quittent leur communauté pour se former ou trouver un emploi dans les villes, ce qui réduit le bassin potentiel de volontaires dans leur communauté d’origine si la section/l’unité communautaire propose seulement des possibilités de volontariat traditionnelles, nécessitant un engagement de long terme.

2. Garantir la diversité et l’inclusion

Les sections et les unités communautaires qui œuvrent en faveur de la diversité et qui font la promotion de l’inclusion de toutes les personnes se reconnaissant dans les valeurs de l’organisation réinventent en permanence leur action et attirent de nouvelles ressources en association avec leurs volontaires et leurs membres – en particulier jeunes – et par leur intermédiaire.

- L’adaptation des systèmes et des cultures des **sections/unités communautaires** afin qu’elles gagnent en efficacité pour mobiliser les jeunes, les personnes en situation de handicap, ainsi que toutes les personnes indépendamment de leur genre et de leur origine ethnique, permet à ces sections/unités communautaires de rester proches de la réalité d’un large éventail de compositions de communautés, et renforce leur flexibilité. Cela comprend l’appui à la diversité dans le recrutement du personnel et des volontaires, au sein du leadership, ainsi que pendant le processus de prise de décisions.
- Les communautés ont également gagné en diversité par le biais des migrations et de la mobilité ; voilà pourquoi **les sections/unités communautaires** doivent adapter leurs pratiques et élargir leurs connexions afin d’attirer et d’atteindre ces différents groupes.

3. Encourager les relations locales

La capacité à connecter et combiner les compétences propres à la section/l’unité communautaire avec celles des autres (autorités et entreprises locales, autres organisations humanitaires et de développement, sections voisines) permet d’augmenter la portée de l’action et de mettre en place une vision partagée entre les différents acteurs locaux.

- Pour une **section/unité communautaire**, la clé d’une collaboration réussie réside dans la qualité des relations; cela se caractérise par la façon dont la différence est explorée, cernée et reconnue.
- Le **siège national** peut permettre aux sections de tirer profit des ententes signées au niveau national (par exemple les protocoles d’accord ou les conventions de partenariat) et de nouer des connexions du même type à l’échelle locale. Il peut être utile à cet égard de sensibiliser au rôle d’auxiliaire joué par les Sociétés nationales, d’informer sur les accords existants et d’orienter sur la façon de mener les actions de plaidoyer et de bâtir des relations.

Point essentiel 3

Trouver un équilibre entre les «services professionnels» et l'«action locale autonome»

Champ
d'application:
**Section, Unité
communautaire**

À mesure que les Sociétés nationales ont pris de l'ampleur et ont rendu leurs opérations et leurs services plus professionnels, on a exigé d'elles qu'elles présentent un bon rapport coût-efficacité et qu'elles se montrent redevables. Cela a engendré des pressions afin de concentrer la prise de décisions, de concevoir des programmes et des services de façon centralisée et de mettre sur pied des processus de gestion complexes dans le but d'assurer un suivi et une surveillance stricts des avancées.

Ces réformes ont eu leur importance pour la prestation des services essentiels au niveau national, mais elles devraient être contrebalancées par des efforts visant à donner aux sections et aux unités communautaires les moyens d'agir pour mettre en place des actions autonomes reposant sur l'identification des besoins locaux et la conception d'interventions locales s'appuyant sur les volontaires et les jeunes. Ces deux approches de la prestation de services supposent des façons de travailler et des compétences différentes.

- Une **section/unité communautaire** doit réfléchir à une approche équilibrée pour offrir les deux modalités, à savoir les «services professionnels» d'un côté et l'«action locale autonome» de l'autre. Pour ce qui est des services professionnalisés, des ressources humaines formées (employés et/ou volontaires), une approche rigoureuse de la gestion des volontaires (recrutement, formation, gestion et mobilisation) et des mécanismes de compte rendu et de redevabilité pourraient être nécessaires. Pour l'action locale autonome, il faudra peut-être donner aux volontaires et aux jeunes les moyens d'agir (espace défini pour exprimer leurs intérêts, déterminer les besoins de la communauté et concevoir leur action autonome locale).

Lorsqu'une section/unité communautaire se concentre uniquement sur les services professionnels, elle met en péril sa pérennité à long terme, en particulier si ces services dépendent de ressources nationales/externes, si les volontaires ne se sont pas vus attribuer les moyens nécessaires pour agir au-delà du service concerné, ou si les volontaires n'ont pas la possibilité d'identifier les besoins généraux de la communauté ni de les comprendre. Dans ces situations, les sections/unités communautaires doivent envisager activement l'«action locale autonome» pour conserver leur utilité et pouvoir durer dans le temps.

- De même, les **sièges nationaux et appuis externes** doivent tenir compte des sections et leur apporter leur soutien afin d'équilibrer la façon dont les services, les programmes et les projets sont conçus et mis en œuvre. Cela consiste à s'abstenir de privilégier des approches purement professionnalisées et, le cas échéant, de donner aux sections la latitude nécessaire pour mettre en place des «actions locales autonomes» et de leur allouer au besoin des ressources pour lancer ces actions.

Maldives
© JauPics /
Croissant-Rouge des
Maldives



Point essentiel 4

Renforcer la confiance et la durabilité financière afin de pérenniser l'action locale

Champ d'application:
Section

La possibilité d'assurer la prestation de services dépend de la confiance dans l'organisation et la continuité des services dépend de sa durabilité financière. Voilà pourquoi il faut considérer le renforcement de la confiance et de la durabilité financière comme un aspect essentiel à chaque étape du développement d'une section.

1. Accroître l'intégrité et la redevabilité

Les sections fortes jouissent de la confiance des individus et des communautés, des employés et des volontaires, ainsi que des partenaires et des bailleurs de fonds. Le fait pour une section de préserver son «intégrité» en faisant ce qu'il faut comme il faut et en respectant les valeurs profondément ancrées, de même que le fait de se montrer «redevable» en prenant ses responsabilités et en répondant des mesures prises permettent d'accroître la «relation de confiance» avec ces parties prenantes.

- La présence et la représentation de la **section** au sein d'une communauté, la façon dont elle fait participer les membres de la communauté à la prestation de ses services, son action fondée sur des principes et la transparence globale de sa prise de décisions sont des facteurs favorables à l'instauration d'une relation de confiance au sein des communautés. Cette relation se renforce lorsque la section considère les communautés non seulement comme les destinataires de ses services, mais plutôt comme des parties prenantes clés ayant une responsabilité dans les actions et les décisions de la section.
- Lorsqu'une **section** garantit la sécurité au travail et instaure un environnement favorable, cela génère un climat de confiance avec le personnel, les volontaires et les jeunes¹⁰.
- Une **section** doit prendre ses responsabilités et doit pouvoir répondre des mesures qu'elle prend, des ressources qu'elle utilise et de son impact sur les personnes qui mettent à disposition les moyens et le soutien pour lui permettre d'agir.
- Une **section** doit respecter ses statuts afin de continuer à jouer le rôle prévu pour elle. En outre, elle doit faire preuve de transparence auprès de son siège national et des autres sections concernant son plan, son budget, ses priorités et ses résultats afin de contribuer à concevoir une stratégie à l'échelle de la Société nationale et à assurer une redevabilité collective.
- Le **siège national** a un rôle à jouer pour mettre en place un mécanisme de contrôle clair entre la gouvernance et la direction des sections, par exemple par l'intermédiaire des statuts, de même qu'un mécanisme de contrôle entre le siège national et les sections, par exemple au moyen d'un système d'audit interne. Il faut par la suite déterminer des environnements et des mécanismes stratégiques susceptibles d'être

POINTS CLÉS

- Les sections sont en mesure de rayonner dans les communautés car ces dernières leur font confiance et savent qu'elles agissent dans leur intérêt.
- Les sections peuvent assurer la prestation de services car les personnes mobilisées en leur sein (employés, volontaires, jeunes, etc.) adhèrent à la cause et portent les mêmes valeurs.
- Les partenaires, les bailleurs de fonds et les autorités locales mettent à disposition les moyens et le soutien nécessaires pour pérenniser les actions mises en place par les sections.
- En vertu du principe d'unité, les sections opèrent dans le cadre d'une Société nationale, et doivent donc faire preuve d'intégrité et de redevabilité vis-à-vis des autres sections et du siège national.

¹⁰ Pour ce faire, les actions suivantes peuvent être engagées: a) garantir l'équité des parcours de volontariat et de mobilisation de la jeunesse; b) instaurer des filets de sécurité, y compris des formations adaptées et des mécanismes de prévention et de lutte contre des problèmes comme le harcèlement et l'exploitation; c) fournir des équipements de protection individuelle et une assurance en fonction de la nature du travail; d) instituer une culture de la gestion des risques; e) proposer des formations à la sécurité et à la sûreté; f) mettre en place des mécanismes de soutien psychosocial.

utilisés par les sections, par exemple un service à contacter officiellement pour les questions d'intégrité, un mécanisme de règlement des plaintes et un mécanisme d'assurance des volontaires.

- L'appui du **siège national** au renforcement des capacités des sections dans les domaines de la gestion financière et de l'établissement de rapports serait bénéfique. Pour ce faire, il convient de déterminer les exigences/normes applicables à l'ensemble de la Société nationale, de s'assurer que les sections renforcent durablement leurs capacités pour s'y conformer et de mener une analyse approfondie des critères internationaux susceptibles de différer ou de s'inscrire en complément. De cette manière, la Société nationale pourra déterminer les capacités supplémentaires nécessaires pour prendre part à des programmes internationaux ou pour se préparer à d'éventuelles opérations internationales, et aider ainsi les sections à acquérir progressivement de nouvelles capacités.
- Les **appuis externes** doivent avoir conscience de l'écart entre la culture de redevabilité locale et les exigences internationales. Par conséquent, lorsqu'ils entrent en relation avec la Société nationale et les sections, ils doivent cerner ces différences et les étudier, présenter les normes/exigences internationales en fonction du contexte, et aider la Société nationale et les sections à progressivement prendre en charge des normes/exigences internationales supplémentaires.

2. Atteindre la durabilité financière

Les enseignements en matière de durabilité collectés par des sections du monde entier montrent combien il est important de concevoir des services utiles et visibles qui attirent la participation et les ressources de la communauté. La continuité de ces services est considérée comme un facteur clé pour créer une image positive de la section comme entité digne de confiance, pour mieux faire comprendre sa valeur ajoutée, ainsi que pour attirer des ressources et des volontaires au niveau local.

- Une **section** doit investir dans la conception de ses actions et de ses services avec la participation de la communauté locale et des volontaires. Ces approches sont considérées comme plus durables, contrairement aux investissements lourds destinés à mobiliser du personnel et des volontaires en dehors de la communauté. Une telle pratique est subvertie lorsqu'une section accède trop régulièrement à des ressources internationales de court terme desquelles elle dépend de façon excessive, dans la mesure où cela détourne son attention de ses parties prenantes locales et de son développement au profit de projets/programmes à court terme qui réduisent sa durabilité et sa pertinence.
- Lorsqu'une **section** mène une réflexion critique et définit les éléments à conserver en tant que services et structures essentiels, cela lui permet de déterminer ses priorités en cas de pénurie de ressources. Ainsi, elle est également en mesure d'estimer les montants nécessaires à sa pérennité et de planifier la gestion des ressources de façon fiable à long terme et dans le but d'éviter de dépendre uniquement de soutiens et programmes externes de court terme.
- Dans la mesure du possible, une **section** doit mobiliser et utiliser des ressources diverses captées localement pour assurer ses services et structures essentiels, ce qui limite le risque de dépendre de quelques flux de revenus peu durables.
- Les ressources collectées par une **section** doivent être gérées avec redevabilité, ce qui permet de continuer de construire des relations de confiance. La supervision financière devrait être utilisée comme base pour éclairer les risques et les possibilités à court et à long terme ; c'est le responsable de la section qui est chargé de garantir cette supervision stratégique.
- Le cas échéant, la supervision du **siège national** sur la gestion financière d'une section peut permettre à cette dernière de détecter un risque de façon précoce et de préserver sa pérennité. Lorsque les ressources sont mobilisées de manière ordonnée, il est essentiel de donner aux sections la possibilité de mettre en place des partenariats locaux et de mobiliser localement des ressources, ainsi que de leur fournir des orientations sur ces questions.

Point essentiel 5

Accroître la flexibilité et l'état de préparation à répondre à une augmentation des besoins

Champ
d'application:
Section

Pour la plupart des sections, le moment où elles doivent intervenir lors d'une catastrophe et d'une crise constitue le test ultime de leurs capacités. C'est un moment de vérité où elles doivent agir et où leur action doit être visible. Si elles réussissent, leur image de marque et l'appui qu'elles reçoivent s'améliorent; dans le cas contraire, elles subissent des conséquences négatives. Voilà pourquoi l'ouverture à l'égard de l'innovation et la capacité à revoir ses actions à la hausse et à la baisse sans causer de dommages deviennent des éléments importants.

1. Ouverture à l'égard de l'innovation

La pandémie de Covid-19 a permis de montrer que, pour être pertinente et efficace, une section doit être capable de prévoir les problèmes nouveaux et émergents et de s'y adapter avec flexibilité. Les sections qui ont été en mesure de s'adapter rapidement à l'évolution de la réalité opérationnelle pendant la crise du Covid-19 ont joué un rôle important dans l'atténuation de la crise au sein de leur communauté. L'ouverture à l'égard de l'innovation amplifie cet effort; il s'agit d'essayer de nouvelles techniques, d'être disposé à tenter et à échouer, ainsi que d'apprendre rapidement des échecs et de chercher à savoir comment transposer les réussites à plus grande échelle.

- Une **section** peut devenir plus ouverte à l'innovation et renforcer ses pratiques en la matière en facilitant le dialogue avec ses membres, ses volontaires, les jeunes et le personnel dans le but de faire émerger de nouvelles idées concernant la façon de consolider la section, en laissant de l'espace pour mettre à l'essai les idées, réfléchir aux résultats obtenus et chercher à faire mieux.
- Le **siège national** peut apporter son soutien à cette culture en acceptant les imperfections, en mettant l'accent sur l'apprentissage et en corrigeant des choses en fonction des expériences. Il peut accorder la latitude et apporter le soutien nécessaires pour mettre à l'essai les idées, aider à la réflexion et au dialogue entre sections, et mettre en évidence les enseignements pour transposer les réussites à plus grande échelle.

2. Revoir les actions à la hausse et à la baisse sans causer de dommages

La plupart du temps, les sections interviennent en première ligne, en particulier en cas de catastrophe/crise d'ampleur limitée à moyenne, voire de temps en temps lors d'opérations à grande échelle. En fonction de la portée de la catastrophe et de la crise, il se peut que la section doive rapidement revoir à la hausse ses services et ses capacités, avec éventuellement des soutiens mobilisés à l'échelle nationale, voire internationale dans certains cas. La stratégie et la capacité de la section à revoir rapidement ses services à la hausse et à la baisse jouent sur sa pérennité à long terme.

- Les **appuis externes** ont beaucoup d'impact en la matière, en particulier dans le cadre des opérations internationales. Les Sociétés nationales et leurs sections sont souvent considérées par les appuis externes comme une plateforme locale par l'intermédiaire de laquelle ils peuvent atteindre les victimes ou les personnes vulnérables. Si cela peut être exact dans certains cas, en particulier dans les situations de crise humanitaire, il ne doit pas s'agir de la fonction première d'une Société nationale ou de ses sections. Au cours de ce processus, les appuis externes doivent tenir compte du rôle de coordination globale joué par le siège national¹¹ ainsi que des besoins de développement à long terme des sections.

À cet égard, il peut être utile de déterminer si une capacité opérationnelle nouvellement mise en place est nécessaire à long terme; si c'est le cas, il faut éviter qu'elle devienne une charge financière pour la section et, si ce n'est pas le cas, il faut revoir ces capacités à la baisse sans nuire au positionnement de la section ni à sa pratique de gestion des ressources humaines.

- Le **siège national** a un rôle à jouer pour permettre aux sections d'anticiper les risques potentiels de catastrophe et de crise, pour avancer de façon stratégique dans la mise en place de nouvelles structures

11 Principes et règles régissant l'assistance humanitaire, <https://www.ifrc.org/fr/media/48905>

et capacités au sein d'une section afin d'éviter une charge financière et sur sa pérennité à long terme, ainsi que pour simplifier le soutien externe et les exigences extérieures le cas échéant. Si nécessaire, certaines Sociétés nationales peuvent mettre en place un mécanisme d'intervention nationale, ce qui permet de clarifier l'ampleur d'une catastrophe/crise dans laquelle une section agit seule, ainsi que le moment où un appui régional/national intervient et la façon dont ce soutien se matérialise.

- Pour obtenir de bons résultats dans ces situations, une **section** doit avoir été préparée à se montrer attentive et sensible aux aléas potentiels, connaître sans ambiguïté les rôles que joue une section et ses relations avec le siège national et les autres acteurs locaux, avoir prédéterminé ses priorités globales de développement et les respecter à l'heure de se préparer ou de renforcer ses capacités pour intervenir. Elle doit également savoir comment répondre aux nouvelles exigences en matière de capacités et aux nouvelles demandes, et définir le plus tôt possible comment revoir ses actions à la baisse et faire face aux attentes.

POINTS CLÉS

Les expériences passées montrent les répercussions négatives suivantes:

- Difficultés à l'heure de revoir à la baisse des capacités nouvellement acquises, qui deviennent alors une charge financière.
- Grande dépendance vis-à-vis de l'appui externe, ce qui réduit la capacité de la section à nouer des relations locales et à assurer sa pérennité.
- Rémunération des volontaires comme de la main-d'œuvre bon marché, ce qui limite le volontariat dans la communauté.
- Occasions de renforcement des capacités proposées à certaines sections, ce qui crée des tensions parmi les autres.
- Procédures de prise de décisions centralisées pendant la phase d'intervention, ce qui entraîne la déconnexion du siège national et des sections.

Eswatini
© Eija Palosuo /
Croix-Rouge finlandaise



Point essentiel 6

Investir dans le leadership et la bonne gouvernance

Champ
d'application:
Section

Vingt ans de soutien au développement des Sociétés nationales ont montré que, pour que les sections se développent correctement, il faut que leurs dirigeants principaux soient partie prenante du processus. En outre, il est apparu que l'aptitude des dirigeants principaux des sections à garder le cap dans un environnement en constante évolution, leur capacité d'adaptation et leur supervision stratégique instaurent une culture de la confiance et de la sécurité et peuvent accélérer les efforts de développement des sections et placer celles-ci en meilleure posture.

- Ce sont les statuts des Sociétés nationales qui fixent les rôles et responsabilités des dirigeants d'une **section**, leur composition et leur processus de sélection.
- Pour les Sociétés nationales fondées sur une base de membres¹², au sein desquelles les membres participent à la prise de décisions et aux choix relatifs aux sections, chaque **section** doit s'efforcer de recruter des membres en permanence et s'assurer que ceux-ci sont le reflet de la diversité de la communauté, en les informant régulièrement de leurs droits et leurs responsabilités ; cela pose des bases saines pour l'organe décisionnel de l'organisation.
- En bâtissant une culture qui investit dans la planification de la relève, la **section** reste active et assure la continuité de son image de marque et de ses services.
- Au-delà des rôles et des titres, différents acteurs d'une section peuvent faire montre de leadership, notamment des volontaires et des jeunes. Voilà pourquoi les **sections** doivent investir dans le développement du leadership dans toute leur organisation, en donnant aux personnes les moyens d'acquérir des compétences en leadership, de les mettre en pratique et d'en faire la preuve, ainsi qu'en créant un environnement favorable pour que chacun apprenne comment s'exprimer et agir.
- Le **siège national** peut proposer une approche stratégique afin de développer le leadership dans l'ensemble de l'organisation. Une stratégie/un programme bien formulé de développement du leadership et un plan de relève des dirigeants sont essentiels pour s'assurer que les principaux dirigeants des sections répondent aux demandes élémentaires en matière de leadership et pour faciliter un renouvellement équilibré de l'encadrement. Le fait d'instaurer un mécanisme clair de médiation/résolution des différends permet aussi de favoriser un dialogue constructif et ciblé entre les dirigeants de la section – renforçant ainsi leurs relations mutuelles –, ainsi qu'entre la section et le siège national.
- Les **appuis externes** doivent reconnaître et respecter les dirigeants locaux; ils ne doivent en aucun cas contourner leurs décisions ni contredire leur vision stratégique.

12 La principale raison en est que ce mode de fonctionnement permet aux membres d'influer officiellement sur l'orientation, les résultats et les opérations de l'organisation. ([Lignes directrices relatives statuts des Sociétés Nationales 2018](#))

Point essentiel 7

Assurer la cohésion et la coordination au sein de la Société nationale



Champ
d'application:
Section

Si le développement d'une section relève en premier lieu de sa propre responsabilité, il doit se faire en lien avec la vision et l'orientation stratégique en vigueur à l'échelle de la Société nationale.

- Par conséquent, les efforts d'une **section** doivent contribuer à l'amélioration de la cohérence et de l'efficacité de la Société nationale dans son ensemble.
- De même, le **siège national** doit s'efforcer d'aider au développement continu de toutes ses sections.

Dans le même temps, comme toutes les organisations, il se peut que les Sociétés nationales donnent la priorité à certaines actions afin de tirer le maximum de ressources limitées, et il est probable que le siège national choisisse de développer certaines sections prioritaires et/ou alloue des ressources à l'appui de sections particulières.

- Le fait de prioriser certaines sections ne veut pas forcément dire que les autres ne bénéficient d'aucun soutien, par exemple sous la forme d'enseignements ou de la participation à des formations. Lorsque le **siège national** ne facilite pas un accès ouvert et coordonné à des possibilités au sein de la Société nationale dans son ensemble, cela crée des déséquilibres au niveau des capacités et des tensions entre les différentes sections, ainsi qu'entre les sections et le siège national.
- La relation entre les **appuis externes**, d'une part, et la Société nationale et ses sections, d'autre part, a également des répercussions sur la cohésion et la coordination. Les partenaires externes doivent accepter et respecter le rôle du siège national, chargé de la supervision, de la prise de décisions stratégiques et de la surveillance de ses sections; ainsi, le siège national prend notamment les décisions portant sur la façon dont les sections doivent se développer, sur le choix et l'utilisation des outils, ainsi que sur les moyens de recueillir et partager les informations.

Quelle que soit la structure de la Société nationale et de ses sections, la coordination et la communication entre le siège national et chaque section doivent être considérées comme importantes et constituer un défi commun.

- Pour y parvenir, il faut notamment former et sensibiliser régulièrement aux rôles et responsabilités du siège national et des sections, et mettre en place des mécanismes de partage/collecte d'informations dans le cadre desquels le siège national pourrait superviser les actions menées par les sections. De la même manière, ces dernières devraient être informées des autres activités mises en place sur leur territoire (en particulier en cas de participation directe du siège national ou si la prestation de services ne passe pas par les sections). Une réunion de coordination annuelle avec les dirigeants des sections et la haute direction du siège national peut également être organisée afin de déterminer les points à améliorer sur le plan de la communication et de la coordination.

Améliorer la cohésion et la coordination ne signifie pas qu'il faille tout centraliser. Il est tout aussi important de donner de la valeur aux connexions formelles et informelles, de les encourager et de les cultiver. Créer des connexions entre une section et la Société nationale, au sein de la Société nationale et avec d'autres acteurs ajoute de la valeur à notre réseau de sections. Dans la Stratégie 2030 de la Fédération internationale, ce point est l'une des transformations à opérer pour «travailler efficacement en tant que réseau».

- Les **sièges nationaux** peuvent apporter leur contribution en réduisant si possible et le cas échéant la bureaucratie, en trouvant un équilibre entre les protocoles de communication/procédures de partenariat formels et la collaboration informelle, en explorant de nouveaux modèles de collaboration comme le jumelage de sections au sein de la Société nationale et avec les sections d'autres Sociétés nationales, ainsi qu'en encourageant l'organisation autonome des sections et le dialogue direct entre pairs.
- Les **sections** devraient apprendre activement les unes des autres, en travaillant en réseau avec les sections sœurs au sein de la Société nationale et, le cas échéant, les sections d'autres Sociétés nationales, dans le but d'apprendre les bonnes pratiques, de diffuser les bilans d'expérience, de partager les défis communs et d'arriver conjointement à des solutions.
- Les **appuis externes** peuvent aussi apporter leur contribution à cet effort, mais ils doivent s'efforcer de ne pas nuire au rôle de coordination des sièges nationaux et veiller à agir par leur intermédiaire.

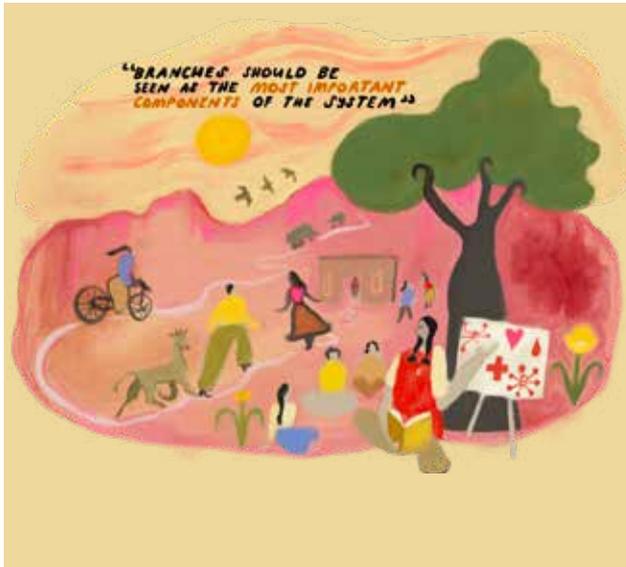
POINTS CLÉS

Il est incontestable que, plutôt que d'opter pour les approches traditionnelles fondées sur les formations et les réunions officielles, il est plus efficace d'établir davantage de liaisons entre les sections, au sein des Sociétés nationales et dans le cadre de partenariats transformateurs donnant la priorité à l'action collective et à la résolution conjointe de problèmes.

La transition rapide vers les tâches numériques dans de nombreuses Sociétés nationales, en particulier pendant la pandémie de Covid-19, a également démontré le potentiel d'un réseau de sections hautement connectées, avec une collaboration renforcée entre membres, entre volontaires, entre jeunes et entre employés grâce aux nouvelles technologies. En outre, les collaborations et les partenariats mis en place entre les sections de différents pays ont raccourci le temps de réaction en cas d'urgence, dans la mesure où cela améliore la préparation et l'intervention pour la gestion des crises et des catastrophes ayant des conséquences de part et d'autre d'une frontière.

Un guide illustré des points essentiels

Point essentiel 1



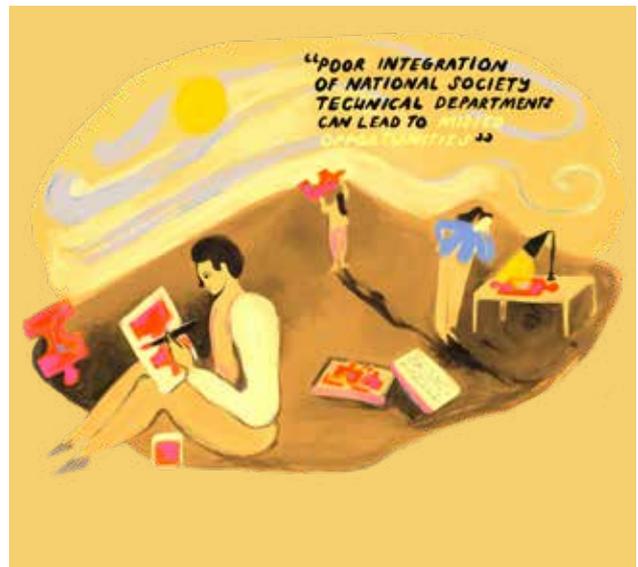
Point essentiel 2



Point essentiel 3



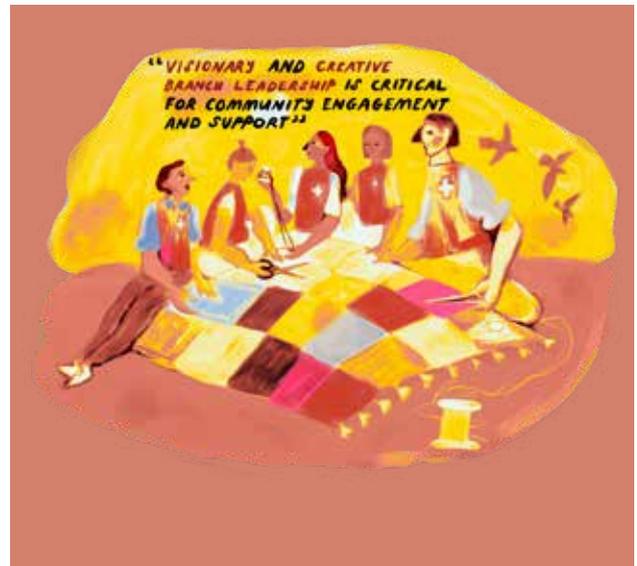
Point essentiel 4



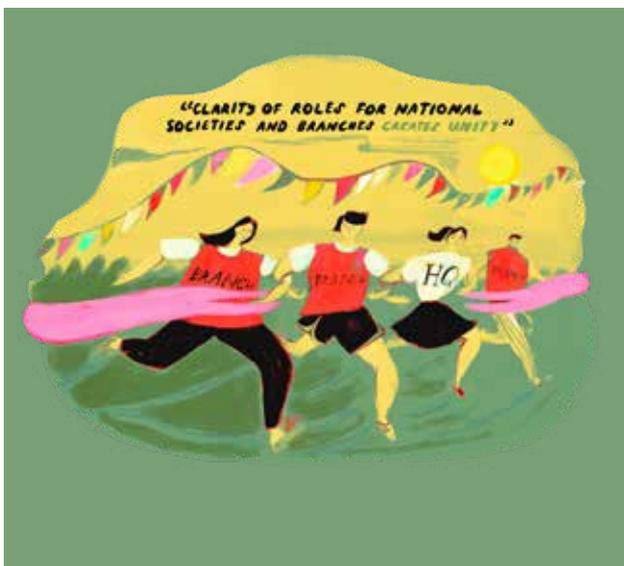
Point essentiel 5



Point essentiel 6



Point essentiel 7





Hawaï, États-Unis
© Croix-Rouge américaine

CONCLUSION ET VOIE À SUIVRE

Le présent Cadre a pour but de servir de référence et d'éclairer la réflexion de toutes les personnes travaillant dans des sections ou en association avec elles ainsi que de les inspirer. Il n'en reste pas moins que la Fédération internationale va continuer à rassembler et à analyser les enseignements tirés, afin d'encourager la communication entre les praticiens, d'améliorer la coordination du soutien aux Sociétés nationales et à leurs sections et, ainsi, d'accentuer l'effort consenti à l'échelle du réseau de la Fédération internationale pour renforcer nos 188 000 unités locales et sections de sorte qu'elles jouent un rôle essentiel dans l'édification d'un monde plus durable et plus résilient.

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

Humanité

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

Impartialité

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

Neutralité

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

Indépendance

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

Volontariat

Il est un mouvement de secours volontaire et désintéressé.

Unité

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

Universalité

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



La Fédération internationale des Sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge (Fédération internationale) est le plus grand réseau humanitaire au monde, qui compte **191 Sociétés nationales de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge membres** et quelque **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.