



Rebeka Ryvola

# Groupe de réflexion de haut niveau - COVID-19

POINTS ESSENTIELS

Un groupe de réflexion de haut niveau à l'intention des secrétaires généraux, des présidents et autres hauts responsables du réseau de la Fédération internationale des Sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge (Fédération internationale) s'est tenu le 29 mai 2020. Il avait vocation à permettre aux dirigeants des Sociétés nationales de tirer des enseignements de l'expérience de ceux qui mènent d'importantes interventions pour lutter contre le COVID-19 et à déterminer la façon dont notre organisation doit se transformer pour faire face à cette crise et à celles à venir.

---

*Des présentations ont été données par :*

---

**M. Ren Hao**, directeur général, département Relations internationales, Croix-Rouge chinoise ;

**M. Flavio Ronzi**, secrétaire général, Croix-Rouge italienne ;

**M. Antoni Bruel Carreras**, coordonnateur général, Croix-Rouge espagnole ;

**Mme Gail McGovern**, présidente et directrice générale, Croix-Rouge américaine.

Dans le cadre de cette séance, les dirigeants ont également mené des discussions et posé des questions. Au total, 115 représentants d'environ 50 Sociétés nationales et organes de la Fédération internationale ont participé.

Les 6 points essentiels qui sont ressortis du groupe de réflexion sont les suivants.

## L'agilité et la rapidité sont cruciales

Les intervenants ont reconnu que, même si nous avons déterminé qu'une pandémie mondiale puisse être une menace à laquelle nous pourrions être confrontés, nous n'étions pas préparés à cette éventualité. Les quatre Sociétés nationales intervenantes ont souligné l'importance d'agir rapidement et la nécessité de faire preuve d'agilité pour répondre à une telle situation – de la mise en place de services opérationnels au jour le jour à la réorganisation des systèmes de gouvernance.

Les services ont dû être rapidement ajustés pour répondre aux nouveaux besoins, mais aussi adaptés à l'environnement opérationnel. Les Sociétés nationales ont fondé leurs activités sur des connaissances scientifiques nouvelles, mais comme ces connaissances ont évolué rapidement, elles ont dû changer constamment d'orientation pour s'aligner sur les nouveaux avis d'experts.

Par exemple, pour venir en aide aux autorités fédérales, la Croix-Rouge américaine a adopté une approche expérimentale en commençant à prélever du plasma convalescent (chez des patients ayant guéri du coronavirus). Elle a déjà expédié 6 000 unités de ce plasma. De nouvelles méthodes de collecte de sang et de plasma ont dû être rapidement élaborées et mises en œuvre en respectant la distanciation physique. La Croix-Rouge américaine a également dû faire face à des crises « traditionnelles », comme celles engendrées par les tornades, de façons très différentes. Habituellement des centres d'accueil auraient été ouverts, mais les préoccupations liées à la distanciation physique ont obligé la Croix-Rouge américaine à finalement placer les familles dans des hôtels, étant donné que les personnes préféraient dormir dans leur voiture plutôt que dans un centre d'accueil.

Pour répondre à la situation, la Croix-Rouge américaine a dû établir rapidement de nouveaux systèmes et partenariats.

*« Cette situation inédite a remis en cause les anciennes façons de penser et nous a obligé à innover pour sauver des vies »*

Flavio Ronzi, secrétaire générale de la Croix-Rouge italienne

Cette crise offre des possibilités d'innovation – elle nous permet de repenser nos activités. Les quatre Sociétés nationales ont été très innovantes au cours de cette première phase de l'épidémie en transformant des pratiques souvent bien ancrées en un laps de temps très court ou en intensifiant rapidement leurs services. Voici quelques exemples de ces transformations :

- › une réorganisation à grande échelle des systèmes a été effectuée pour fournir des services sociaux en complément des services de santé pour les personnes à domicile. Les services de consultation et de soutien psychologique sont devenus de plus en plus nombreux ;
- › de nombreux services ont dû être rapidement convertis à un format virtuel, ce qui a exigé une réorganisation mais aussi une amélioration rapide des compétences en matière d'outils numériques et de gestion ;
- › la portée des interventions a dû être immédiatement augmentée ; par exemple, la Croix-Rouge espagnole a reçu 190 000 demandes d'assistance les premiers jours ;
- › conscientes que les composantes des vulnérabilités sont interdépendantes, les Sociétés nationales ont entrepris avec succès des démarches intégrées de

collecte de fonds qui regroupent divers domaines autres que ceux liés à la lutte contre le COVID-19, tels que la santé, le sauvetage, l'éducation, et les préoccupations sociales et environnementales;

- › pour la première fois, la Croix-Rouge italienne a modifié le déroulement des élections de ses membres de la gouvernance aux niveaux régional et national pour adopter un système de vote en ligne ayant requis un changement important et rapide des systèmes et des processus.

Les quatre dirigeants ont souligné l'importance d'être en mesure de prendre des décisions éclairées mais promptes et de les mettre en œuvre rapidement. Ils ont également insisté sur la nécessité de pouvoir changer immédiatement d'orientation en fonction de l'évolution du contexte.



## Des acteurs locaux forts sont essentiels (notamment notre capacité de mobiliser des volontaires), tout comme un réseau mondial fort

Lorsque les frontières internationales ont été fermées et les déplacements restreints, les interventions ont été principalement menées au niveau local, ce qui prouve une nouvelle fois l'importance d'avoir des acteurs locaux forts et la nécessité, au niveau des systèmes, de se concentrer sur la localisation de l'aide et d'y investir davantage.

Tous les intervenants ont constaté un grand élan de solidarité locale, et à des degrés divers, ils ont pu tirer profit de cet élan et l'utiliser pour soutenir la communauté.

Les modèles de volontariat ont été repensés, remaniés et surtout considérablement élargis. Nombreux sont les nouveaux volontaires qui ont rejoint le réseau; ils sont 25 000 en Espagne et 40 000 en Italie. Les systèmes d'intégration et de gestion sont maintenant en ligne et proposent à la fois des vidéos, et des formations et des processus d'inscription en ligne. L'ensemble du système a évolué à un rythme que l'on aurait cru impossible quelques mois en arrière.

Les mécanismes pour assurer la sécurité et le bien-être des volontaires ont dû être adaptés, notamment la fourniture d'équipements de protection individuelle (EPI) et les protocoles de sécurité. La Croix-Rouge chinoise a créé un fonds pour les familles des volontaires décédés. Toutefois, de nombreuses complications subsistent pour assurer la sécurité des volontaires.

Les volontaires locaux ont aussi joué un rôle clé dans l'identification des innovations et des nouvelles stratégies pour

remédier aux vulnérabilités des communautés. La conception et la fourniture des services ont souvent été rapidement élaborées et adaptées pour répondre aux exigences du terrain. Cette « décentralisation » a été largement renforcée par une communication plus horizontale parmi les volontaires au sein des Sociétés nationales et une prise de décisions plus rapide sur le terrain. Dans certains cas, les Sociétés nationales ont pu envoyer des volontaires dans différentes régions de leur pays pour fournir un soutien d'urgence dans les zones gravement touchées.

La Croix-Rouge espagnole a entrepris un effort local considérable en faisant mieux correspondre la gestion des ressources humaines et les interventions locales, en soutenant la coordination locale avec les autres acteurs et en mettant en œuvre des structures d'appui visant à permettre à ses 1 400 bureaux locaux de rester ouverts et fonctionnels.

*« Cette crise n'est pas verticale, elle touche tout le monde »*

Antonio Bruel, coordonnateur général à la Croix-Rouge espagnole

Cependant, si les interventions ont été locales, la pandémie a été mondiale, ce qui renforce la nécessité de travailler efficacement en tant que réseau mondial capable de s'organiser correctement pour garantir une action forte et cohérente dans tous les pays. Le partage des informations à tous les niveaux des Sociétés nationales a été primordial, y compris :

- › le partage des compétences et du personnel; la Croix-Rouge chinoise a envoyé des équipes en Iran, en Irak et en Italie;
- › l'échange d'idées nouvelles ou innovantes parmi le personnel et les volontaires des Sociétés nationales;

- › l'accès centralisé et simplifié à des plateformes mondiales contenant des informations sur les activités des Sociétés nationales.

Les intervenants ont estimé que la Fédération internationale devait jouer un rôle important dans ces interventions afin de garantir une meilleure coopération et une économie d'échelle dans le cadre de ces actions. Ils ont aussi souligné qu'elle devait jouer un rôle inclusif et être tournée vers ses Sociétés nationales membres. La réflexion et la concertation au niveau mondial ont été jugées essentielles afin d'être prêts à intervenir en menant des opérations collaboratives.

Dans l'ensemble, le pouvoir de la solidarité au sein de notre réseau, et celui du soutien et de la coopération mondiale ont été largement reconnus.

*« À présent, je le ressens : le Mouvement international de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge est très puissant; nous sommes très puissants lorsque nous œuvrons ensemble. »*

Gail McGovern, directrice générale et présidente de la Croix-Rouge américaine.



## La confiance et la participation communautaire sont encore une fois essentiels

Dans une crise marquée par le besoin de recevoir des avis de santé publique fiables et qui a été compliquée par le grand nombre de fausses informations véhiculées par les réseaux sociaux, il n'a jamais été aussi important de faire confiance aux institutions de santé publique. Cela renforce le caractère essentiel pour les Sociétés nationales d'établir et de maintenir la confiance en temps « normal » comme dans les situations de crise.

Les intervenants ont fait état du niveau de confiance élevé accordé à leurs Sociétés nationales au cours de cette pandémie. Cette confiance s'est manifestée sous plusieurs aspects :

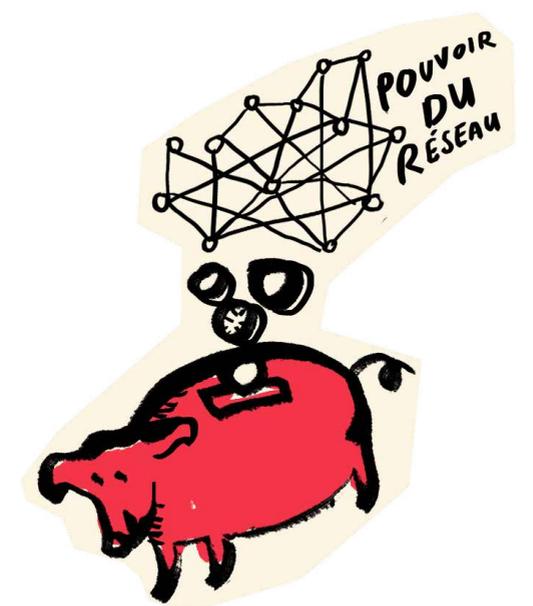
- › un soutien financier substantiel en faveur des activités des Sociétés nationales – les appels ont souvent été sursouscrits, et les Sociétés nationales ont donc dépassé leurs objectifs ;
- › un soutien largement plus important de la part du secteur privé, en termes à la fois de ressources et de contributions en nature ;
- › une augmentation significative des candidatures de volontaires ;
- › chez le public, une image généralement forte associée au rôle de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge et des volontaires.

La Croix-Rouge espagnole s'est employée à fournir une plateforme publique transparente contenant des informations en temps réel sur ses opérations, ses finances et sur d'autres activités. Elle a

constaté que le fait de garantir la transparence de ses opérations en temps réel renforce la confiance de la population et prouve son leadership, en plus d'accroître la participation du public.

De même, la Croix-Rouge chinoise a vu s'accroître le soutien que la population lui accorde grâce à des mécanismes de redevabilité plus nombreux qui utilisent les réseaux sociaux et les médias traditionnels, à la rationalisation des stratégies de collecte de fonds et à l'utilisation plus rapide des dons publics.

Les intervenants des Sociétés nationales ont également fait état d'un niveau élevé de confiance mutuelle, et les quatre dirigeants des Sociétés nationales ont souligné que le pouvoir de notre réseau mondial était évident dans cette crise et que le sentiment d'appartenance, l'impact collectif et la fierté qui en découlaient étaient beaucoup plus forts.



## Le rôle d'auxiliaire est devenu encore plus important

Les intervenants ont observé un partenariat renforcé avec les gouvernements et un plus grand partage des informations, ce qu'ils ont estimé essentiel pour répondre efficacement à la situation.

Dans tous les cas, le rôle d'auxiliaire des autorités nationales et locales a dû être repensé et adapté face à des demandes croissantes. Les Sociétés nationales ont assumé de nouvelles responsabilités, par exemple la Croix-Rouge italienne a apporté son soutien au triage préhospitalier et à d'autres activités qui lui étaient jusqu'alors inconnues, au recrutement et à la mise à disposition de personnels de santé pour les soins hospitaliers et à domicile, ainsi qu'à la mobilisation d'ambulances supplémentaires.

Le rôle d'auxiliaire des Sociétés nationales a été largement renforcé au cours des interventions, et il est possible de tirer véritablement parti de cet élan pour maintenir et améliorer ce rôle à l'avenir.



## La transformation numérique s'accélère rapidement et va s'implanter

Les intervenants ont constaté que la crise a accéléré les investissements dans une approche numérique transformatrice et son déploiement. Parmi les points essentiels, il faut noter :

- › la gouvernance numérique et les élections en ligne au sein de la Croix-Rouge italienne ;
- › les cours de formation en ligne au sein de la Croix-Rouge américaine, de la Croix-Rouge italienne et de la Croix-Rouge espagnole ;
- › le volontariat numérique, ainsi que le recrutement et l'intégration en ligne d'un grand nombre de nouveaux volontaires ;
- › les réunions d'équipes et de gestion, ainsi que la coordination des activités, sont devenues presque entièrement numériques ;
- › les compétences et les capacités des membres du personnel et des volontaires en matière de travail numérique ont rapidement progressé.

Une présence moins importante dans les bureaux et des façons de travailler intelligentes et plus flexibles constituent un modèle rentable qui, s'il est correctement associé à des formes traditionnelles de participation communautaire, permet d'accroître la proximité entre les communautés et de réduire l'empreinte carbone.

Les intervenants ont estimé qu'il s'agissait là de transformations qui allaient probablement perdurer après la crise et qui font désormais partie de notre « nouveau quotidien ».

## Nous devons aller de l'avant et tirer les enseignements de cette crise

Alors que l'avenir évolue, les Sociétés nationales se basent sur des prévisions pour travailler sur différents scénarios, risques et éventualités. Elles reconnaissent la nécessité de transformer ces connaissances en un ensemble d'actions qui pourront déterminer la manière dont nous influencerons notre avenir.

La crise a également donné la possibilité aux Sociétés nationales de réaliser des progrès et de s'adapter (dans certains cas, d'entreprendre des changements radicaux). Toutefois, des risques subsistent, et nous devons canaliser toute l'énergie des anciens et nouveaux volontaires, tout en tirant parti des possibilités qui s'offrent d'améliorer le positionnement de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge.

*« Cette situation est inédite, mais nous avons appris à mieux interpréter les tendances et à anticiper certaines d'entre elles »*

Flavio Ronzi, secrétaire général de la Croix-Rouge italienne.

Alors que les Sociétés nationales abordent la deuxième phase de la pandémie, certaines questions clés ont été soulevées :

- › nous devons repenser stratégiquement notre modèle de financement au-delà des sources traditionnelles, en s'appuyant sur la dynamique générée avec un ensemble diversifié de partenaires issus du secteur privé qui nous ont rejoint tout au long de l'opérations d'urgence liées au COVID-19;

- › nous devons préserver la confidentialité des données tout en renforçant considérablement la gestion et la prestation de services virtuels;
- › nous devons tirer parti des expressions positives au niveau local de solidarité communautaire et de confiance en l'organisation en vue de renforcer la participation des communautés;
- › nous devons relever de nouveaux défis qui portent sur une série de problématiques sociales, notamment la cohésion sociale, l'emploi et les moyens de subsistance, et remédier aux inégalités sociales qui ont été exacerbées par la pandémie;
- › un changement culturel dans la société (qui sera aussi reflété dans les Sociétés nationales) devra être opéré dans les mois à venir;
- › nous devons veiller aux besoins des volontaires et du personnel en matière de santé mentale, en particulier de ceux en première ligne qui ont travaillé sans relâche pendant des mois et dans conditions extrêmement stressantes;
- › nous devons renforcer nos capacités pour faire face à une potentielle nouvelle vague.

Le secrétaire général de la Fédération internationale a déclaré dans son discours d'ouverture que la pandémie de COVID-19 a accéléré la mise en œuvre de la Stratégie 2030, nous plaçant tous au cœur des transformations qui y sont énoncées. Les intervenants ont reconnu que certaines de ces transformations changeront notre modèle économique pour toujours, et des participants ont proposé des solutions pour réimaginer notre engagement envers les communautés, les volontaires, les partenaires, les gouvernements, mais aussi notre engagement mutuel.

De manière générale, la pandémie semble avoir renforcé notre capacité de procéder à des transformations et nous devons continuer à développer les stratégies qui permettront de poursuivre sur le chemin de la croissance et de la transformation, en plus de mettre en place des systèmes flexibles dans notre organisation afin de prospérer en ces temps difficiles, imprévisibles et instables.

## **Enregistrements des sessions en quatre langues (cliquez pour télécharger)**

- › [Anglais](#)
- › [Français](#)
- › [Espagnol](#)
- › [Arabe](#)

**solferino  
academy**