

RÉAFFIRMER LES PRINCIPES FONDAMENTAUX : UNE INITIATIVE GLOBALE DU MOUVEMENT

Atelier régional Afrique de l'ouest francophone, lusophone et anglophone

Dakar, 9-10 mars 2015

INTRODUCTION

En 2015, le Mouvement International de la Croix Rouge et du Croissant Rouge célèbre le 50^e anniversaire de l'adoption des Principes Fondamentaux. En préparation de cet anniversaire important, un atelier sur les Principes Fondamentaux organisé en marge du Conseil des Délégués de Sydney en 2013 avait accueilli positivement la proposition d'une initiative visant à renforcer la compréhension et l'application de ces Principes au sein du Mouvement.¹ L'activité principale envisagée dans le cadre de cette initiative était l'organisation conjointe par le CICR et la Fédération Internationale d'ateliers régionaux sur l'application des Principes Fondamentaux par les composantes du Mouvement. L'objectif de ces ateliers était d'identifier les défis et dilemmes auxquels font face les Sociétés Nationales (SN) dans la mise en application des Principes Fondamentaux et de recueillir les bonnes pratiques et approches constructives utilisées par les participants pour les surmonter.

Ce rapport décrit l'un des deux ateliers organisés pour le continent africain à Dakar, Sénégal, les 9 et 10 mars 2015, faisant suite à l'atelier de Nairobi, Kenya, qui s'est tenu les 4 et 5 mars 2015. Le premier atelier dans le cadre de cette initiative a été organisé pour le Moyen-Orient et l'Afrique du Nord à Beyrouth, Liban, en mars 2014. Des ateliers pour l'Asie, les Amériques et l'Europe auront lieu entre avril et juillet 2015.

L'atelier de Dakar, organisé par le CICR avec le soutien de la Fédération et accueilli par la Croix Rouge sénégalaise, a réuni 28 participants provenant de 23 SN d'Afrique francophone, lusophone, et anglophone ouest-africaine (voir liste des participants en Annexe).

STRUCTURE DE L'ATELIER ET DU RAPPORT

L'atelier régional de Dakar a été structuré autour d'un certain nombre de thèmes soulevant des défis spécifiques à l'application des Principes fondamentaux (voir Ordre du Jour en annexe), thèmes qui sont ressortis de façon récurrente lors des consultations organisées en 2013 au sein du Mouvement en vue du Conseil des Délégués de Sydney.² Les participants se sont intéressés aux thèmes suivants : 1) Le **rôle d'auxiliaire** et les défis que cette caractéristique propre aux SN soulèvent pour l'application des Principes ; 2) les **partenariats**, tant externes qu'internes au Mouvement (coordination), et tensions avec les Principes ; 3) les relations entre **neutralité, accès et plaidoyer public** ; et 4) le **rôle et responsabilités du leadership** dans l'application des Principes. Une dernière brève session avait vocation

¹ Le compte rendu de cet atelier est disponible sur : <https://www.icrc.org/fre/assets/files/red-cross-crescent-movement/council-delegates-2013/cod13-ws1-fp-final-fre.pdf>

² Pour un résumé des conclusions principales de ces consultations, voir le document « Présentation générale de l'atelier » organisé en marge du Conseil des Délégués de 2013, disponible sur : http://www.standcom.ch/download/cod2013_workshop_outlines_%28français%29/CD13_WS1_FP_outline_30_Sept_clean_FR.pdf

d'informer les participants sur les projets liés au 50^e anniversaire des Principes fondamentaux et à la place des Principes lors de la 32^e Conférence Internationale du Mouvement de décembre 2015.

En termes de méthodologie, l'atelier a privilégié le partage d'expérience entre participants, en combinant des présentations sur les défis et bonnes pratiques de certaines SN, des travaux en groupe sur des cas d'étude fictifs, des discussions sur des dilemmes éthiques, et des débats en plénière.

Le présent rapport est structuré autour de ces différents thèmes et, en conclusion, met en avant certains points récurrents et observations de nature transversale.

QUELQUES POINTS SAILLANTS DE L'ATELIER DE DAKAR

Pour gérer la tension inhérente entre le rôle d'auxiliaire et le Principe Fondamental d'Indépendance :

- Ø Les SN doivent avoir des **bases légales** solides.
- Ø Les SN doivent avoir un **dialogue régulier** avec les autorités et assurer une **communication continue** avec la population et tout autre acteur d'influence.
- Ø Les SN tirent leur crédibilité vis-à-vis du gouvernement de leur **capacité opérationnelle** et de leur **ancrage local**, guidés par les Principes fondamentaux.
- Ø La **proximité avec les autorités** est un atout, mais doit être l'objet d'une évaluation continue pour ne pas compromettre l'indépendance de la SN. Il en est ainsi des liens entre dirigeants ou membres de SN et milieux politiques, qui contribuent à cette proximité mais créent des risques de perception importants et doivent être bien encadrés

Partenariats et Principes fondamentaux

- Ø Les partenariats peuvent permettre de couvrir des besoins plus étendus et **renforcent donc les Principes d'Humanité et d'Impartialité**. Les NS doivent dans tous les cas pouvoir **garder une certaine indépendance**, notamment en matière d'évaluations, afin de s'assurer de l'impartialité de la réponse humanitaire.
- Ø L'association de fait avec des acteurs armés, qui peuvent résulter de partenariats avec des acteurs tels que les Nations Unies dans le cas des Casques Bleus, créent des **risques significatifs de perception**, notamment par rapport à la Neutralité et l'Indépendance.
- Ø Le **manque de coordination** au sein du Mouvement fait peser des risques sur les Principes, notamment sur l'Impartialité et l'Unité, alors qu'une **coordination renforcée** consolide en retour le Mouvement face aux partenaires externes.

Neutralité, Accès et Plaidoyer

- Ø Les Principes offrent un **cadre à la prise de décision concrète**, notamment quand confronté à des dilemmes en terme de communication et prise de position publique.

Leadership humanitaire basé sur les Principes fondamentaux

- Ø Le leadership d'une SN a un rôle essentiel dans l'application des Principes que ce soit au **niveau institutionnel, opérationnel ou individuel**.
- Ø La mise en application du **principe du Volontariat**, dans laquelle le leadership a un rôle clé à jouer, contribue à l'ancrage local de la SN, sa crédibilité et au respect des Principes.

RÔLE D'AUXILIAIRE ET PRINCIPES FONDAMENTAUX

Le rôle d'auxiliaire des pouvoirs publics dans le domaine humanitaire, et en particulier la tension qui existe entre ce rôle et le Principe fondamental d'Indépendance a suscité beaucoup d'intérêt et des échanges fournis, tant lors de présentations de participants que lors des discussions sur les cas pratiques.

Les autorités ne connaissent pas toujours bien les contours du rôle d'auxiliaire et ont parfois tendance à considérer la Société Nationale comme ce qu'un participant a qualifié « d'appendice du gouvernement », les entraînant à faire des demandes qui ne sont pas toujours conformes aux Principes fondamentaux. Ceci est notamment le cas en période de polarisation politique forte, comme lors de conflits armés, mais aussi en périodes électorales qui ont été mentionnées par de nombreux participants comme soulevant des défis particuliers aux Principes d'Indépendance et de Neutralité (voir encadré).

Bien qu'il n'y ait pas de solution toute faite pour y remédier, les participants ont souligné l'importance d'avoir des **bases légales solides**.

Ainsi les SN peuvent tirer un avantage substantiel d'avoir une loi de reconnaissance de la Société nationale bien écrite, des Statuts régulièrement mis à jour et communiqués aux autorités, ainsi que de rappeler aux autorités les textes internationaux et les décisions de la Conférence Internationale du Mouvement. Il a notamment été rappelé que, lors de la Conférence Internationale de 2007, les Etats **se sont engagés à ne pas demander à leur Société Nationale de mettre en œuvre des activités qui seraient contraires aux Principes fondamentaux**.³ Un participant a mentionné l'importance d'avoir un conseiller juridique compétent au sein de la SN pour assurer une assise légale forte basée sur les Principes, et un autre participant a rappelé le rôle de conseil que les composantes

Les défis propres aux périodes électorales

Au cours de l'atelier, les participants ont échangé sur la question du rôle des SN en période d'élection et sur les risques que ces périodes politiquement polarisées font naître pour leur indépendance et leur neutralité. Nombre de participants ont souligné l'importance des **plans de contingence** préparés à l'avance, insistant notamment sur les efforts de **diffusion** sur les Principes et modes d'action des SN auprès de la population, des autorités administratives et politiques, des leaders d'opinion, ainsi qu'auprès des volontaires.

Il est ressorti des discussions un certain nombre de bonnes pratiques, tel qu'un plan consistant en l'identification des points potentiellement « chauds » et la mise en place subséquente de plans de communication ciblés, ainsi qu'une sensibilisation des autorités et des partis politiques sur le rôle et la neutralité de la Croix-Rouge. Alors que cette Société s'était vue par le passé empêchée d'agir, la mise en place de cette stratégie fortement axée sur la communication lui a permis de jouer son rôle.

³ Résolution 2 para. 4 b), adoptée lors de la Conférence Internationale de 2007. Un engagement similaire et contraignant, celui-ci, apparaît dans l'article 81 du premier Protocole Additionnel aux Conventions de Genève.

internationales du Mouvement peuvent jouer à cet égard, notamment la Commission Conjointe des Statuts.⁴

Les participants ont également souligné l'importance d'**établir un dialogue régulier** avec les autorités. Certains ont aussi mis en évidence le fait que les autorités politiques changeaient en fonction des élections et autres remaniements et qu'il était par conséquent très important d'établir également ce dialogue avec le personnel technique et permanent des ministères, qui sont des interlocuteurs plus stables. Un participant a notamment expliqué que, confronté à des demandes non conformes aux Principes fondamentaux d'autorités politiques d'un Ministère, sa Société Nationale avait évité cet écueil en concentrant ses relations avec le personnel technique dudit Ministère, ainsi qu'en diversifiant ses contacts avec d'autres Ministères.

S'il n'est pas toujours aisé de dire non aux autorités, certaines SN ont néanmoins dû et su être fermes avec les pouvoirs publics en refusant certaines de leurs injonctions, comme illustré par l'exemple ci-contre.

D'autres participants ont également souligné la **crédibilité qu'offrait la présence de la Société nationale sur le terrain** au niveau des communautés et les avantages de maintenir une certaine indépendance vis-à-vis des autorités, même en période de calme et stabilité politique. Des **évaluations de qualité** leur permettaient d'avoir une connaissance de première main des besoins et de négocier avec les autorités sur la base d'éléments très concrets et fondés sur le principe d'Impartialité. Ainsi, un participant a relaté l'expérience de sa SN dans une situation d'inondations où sa capacité d'évaluation indépendante et crédible des besoins, du fait de son ancrage local, lui a permis de recevoir des financements que se disputaient différents services de la Protection Civile. Cet exemple démontre clairement l'importance d'une application consistante des Principes qui, face aux autorités, contribue à rendre les Sociétés Nationales prévisibles et crédibles.

Dialogue et fermeté guidé par les Principes

Parmi les exemples mentionnés figurait notamment celui d'une Société Nationale qui avait refusé d'évacuer les dépouilles mortelles des militaires en priorité au détriment de celui des civils, suite à des décès lors de violences post-électorales. Ceci aurait non seulement été contraire aux Principes fondamentaux, notamment celui d'Impartialité, mais aurait également créé des problèmes sérieux en termes de perception de la part de la population. La Société a donc décidé de suspendre temporairement toute activité en ce domaine, et a finalement eu gain de cause auprès des autorités. En tel cas, la capacité opérationnelle de la SN en la matière et les conséquences d'une suspension de service pour les autorités ont fini par les convaincre de la laisser agir en accord avec les Principes.

⁴ La Commission conjointe CICR/Fédération internationale pour les statuts des Sociétés nationales a été créée par le CICR et la Fédération internationale à la suite de l'accord conclu en 1969 entre les deux institutions dans le but d'examiner ensemble les demandes de reconnaissance et d'admission de Sociétés nationales et d'étudier les statuts des Sociétés nationales. La XXIIIe Conférence internationale de la Croix-Rouge (Téhéran, 1973, résolution 6) et la XXIVe Conférence internationale (Manille, 1981, résolution 20) ont confirmé aux deux institutions leur demande concernant l'examen en commun des demandes de reconnaissance et d'admission, ainsi que des statuts des Sociétés nationales, et en particulier le rôle de leur Commission conjointe à cet égard.

L'importance d'une évaluation minutieuse des risques qu'une association avec les autorités entraîne en termes de perception vis-à-vis de la population a également été mentionnée par certains participants. Ainsi, dans le contexte de la crise Ebola, l'évaluation des risques sécuritaires liés à la gestion et l'enterrement des dépouilles mortelles des malades, une activité pas toujours bien comprise et acceptée par les communautés, a permis à une SN de la région de clairement identifier les risques possibles pour sa réputation. Cette analyse l'a aidé à développer un mémorandum d'entente avec les autorités dans lequel les droits et obligations de chaque entité étaient clairement établis, plutôt que d'accepter un simple transfert de la part du gouvernement des risques associés à cette activité.

Bien qu'il y ait eu quelques divergences d'opinion à ce sujet, les participants ont également mentionné l'importance de diversifier ses sources de financement, pour moins dépendre des autorités et ainsi pouvoir mieux garantir son indépendance.

« Un humanitaire se doit d'être apolitique. »

La question de la « **nomination** » par les autorités d'un homme politique – encore en fonction ou non – à de hautes fonctions au sein d'une Société Nationale a ensuite suscité des échanges fournis. Le débat a porté sur deux thèmes distincts : le premier de savoir si un homme politique peut exercer la fonction de dirigeant d'une SN ; et le second de savoir s'il était acceptable que les autorités interfèrent dans les affaires de la Société en nommant une personne de leur choix.

S'agissant de la première question, tous les participants se sont accordés sur le fait qu'il n'était **pas acceptable qu'un homme politique toujours en fonction exerce un poste de dirigeant exécutif au sein d'une SN**, ce qui ne serait conforme ni au principe d'Indépendance ni à celui de Neutralité, dans le sens politique du terme.

S'agissant d'un homme politique qui n'est plus en exercice, la plupart des participants ont estimé que la situation pouvait dépendre de la réputation et de la personnalité politique de cette personne. Ainsi un ex-homme politique qui aurait fortement divisé l'opinion publique, qui aurait été impliqué dans des scandales ou qui aurait professé des opinions qui ne sont pas conformes aux Principes, comme des opinions xénophobes par exemple, n'a pas sa place à la tête d'une SN. Il est donc apparu clairement que, pour les participants, un tel cas de figure crée a priori un risque conséquent pour l'application des Principes et ne doit donc pas être pris à la légère. La réponse est toutefois éminemment contextuelle et doit être examinée à la lumière des Principes fondamentaux.

S'agissant de la nomination par les autorités, même si elle est moins fréquente de nos jours, elle existe encore dans quelques pays. Les **participants se sont accordés sur le fait qu'elle était à éviter** et que des Statuts bien rédigés qui prévoient l'élection des instances dirigeantes de la Société Nationale étaient un bon moyen d'y remédier. Des participants ont ajouté que, pour éviter un « parachutage de dernière minute », les Statuts de leur SN prévoyaient même que pour être élu dans une fonction dirigeante, il fallait au préalable avoir exercé une fonction d'un certain rang au sein de la Société pendant plusieurs années. Un autre participant a

mentionné comme exemple les Statuts de sa SN qui, inspirés par les Principes fondamentaux, ouvrent la possibilité d'avoir certains membres de ministères techniques dans son conseil d'administration – en reconnaissance de l'importance du caractère d'auxiliaire – tout en leur donnant un droit de vote minoritaire, limitant les risques de blocage et donc d'interférence.

PARTENARIATS ET PRINCIPES FONDAMENTAUX

La session sur les partenariats et les Principes fondamentaux s'est intéressée aux partenariats de deux types : les partenariats avec des acteurs externes au Mouvement et les partenariats internes au Mouvement, ces derniers étant liés aux questions de coordination au sein du Mouvement. Ces deux types de partenariats soulèvent un certain nombre de questions similaires ayant trait aux Principes fondamentaux, en ce qu'il est admis que les partenariats peuvent contribuer à renforcer l'Impartialité de la réponse en assurant une meilleure coordination et une meilleure couverture des besoins, mais soulèvent des risques quant à la Neutralité et l'Indépendance car la réputation d'un partenaire externe au Mouvement peut entacher celle d'une SN en terme de perception. Les questions de coordination au sein du Mouvement soulèvent en outre quelques défis spécifiques aux Principes dits « organiques » d'Unité et d'Universalité.

S'agissant d'activités réalisées avec des **partenaires externes**, des participants ont souligné l'importance de les baser sur des évaluations faites sur le terrain par la SN elle-même et non pas par d'autres entités. Elles garantissent ainsi que les activités mises en œuvre seront conformes aux Principes. La réputation et la perception du partenaire sont bien sûr également à vérifier avant de conclure un tel partenariat.

Les discussions se sont alors déplacées sur des questions de **perception**, notamment en cas d'**association de fait avec des acteurs armés**. Par exemple, la présence de forces de maintien de la paix ou autres forces de sécurité lors de distributions, alors qu'elles n'y étaient pas conviées, a suscité des débats nourris sur la perception que cela pouvait créer. Un participant a notamment partagé l'expérience de sa SN lors d'une distribution d'assistance en présence d'une force de maintien de la paix des Nations Unies. Dans ce cas de figure, la force des Nations Unies avait mandat de protéger des populations déplacées, dans une zone sous contrôle exclusif d'un même groupe armé. Après une évaluation des risques soulevés par une telle association de fait et après consultations avec le CICR et les autres composantes du Mouvement présents dans ce contexte, la SN a décidé d'aller de l'avant considérant que les risques sur la perception de Neutralité et d'Indépendance étaient moindres que les bénéfices attendus de la distribution, au nom des principes d'Humanité et d'Impartialité. Dans une autre situation, cette même SN a décliné une offre d'escorte armée par les Casques Bleus considérant que, dans ce cas d'espèce, les risques de perception négative étaient trop importants.

Un autre exemple a été mentionné d'imposition par les autorités publiques d'escortes armées à une Société Nationale lors d'urgence sanitaires graves, en relation avec la disposition des restes mortels de victimes du virus Ébola. Cette SN a connu des problèmes de perception parce que des policiers avaient tiré en l'air pour disperser la foule qui bloquait un convoi. Dans ce cas de figure où la SN n'avait pas d'autre choix que d'accepter cette protection armée, les

risques de perception ont été atténués en décidant de supprimer les emblèmes des véhicules escortés, réduisant par là-même le risque que la Croix Rouge soit associée aux forces de police, sans pour autant le supprimer entièrement.

Les deux exemples précédant montrent bien que les Principes fondamentaux de Neutralité et d'Indépendance ne sont pas une fin en soi mais des outils fournissant un cadre à la prise de décision de manière à fournir une aide humanitaire impartiale. En cela, ils donnent un guide pertinent pour analyser les risques de perception particuliers à un contexte qui pourraient entraver la capacité d'une SN d'accomplir son mandat.

« En renforçant la coordination au sein du
Mouvement, nous renforçons notre position vis-
à-vis des partenaires externes. »

Sur le sujet de la **coordination au sein du Mouvement** en relation avec les Principes Fondamentaux, la discussion a porté principalement sur le Principe d'Unité et la nécessité pour les Sociétés Nationales Participantes d'aider la SN opérante à renforcer ses capacités dans les endroits où elle souhaiterait financer des programmes. Ainsi, un participant a fait part du choix de sa SN d'opter ces dernières années pour une plus grande décentralisation et un meilleur ancrage local, guidé par les Principes d'Unité (« ouverte à tous et étendre son action humanitaire à l'ensemble du territoire ») et de Volontariat. Le succès de cette approche basée sur un recours renforcé au service de volontaires dans des structures locales, ancrés dans leur communauté, a permis de renforcer la pertinence de la SN pour les communautés et donc sa crédibilités vis-à-vis des partenaires du Mouvement. Cette approche développée avec l'aide de la Fédération Internationale, a permis de convaincre les partenaires du Mouvement de l'importance de coordonner leurs activités avec elle et de renforcer ses capacités, au service d'une aide humanitaire impartiale plus efficace.

Il a également été souligné qu'une coordination forte au sein du Mouvement rendait les composantes du Mouvement moins dépendantes de partenariats extérieurs, potentiellement plus dangereux pour le respect des Principes. Enfin, le principe d'Impartialité a encore été brièvement discuté, notant qu'une SN qui intervient sur le territoire d'une autre SN sans coordination avec cette dernière n'est d'une part pas conforme aux règles du Mouvement et, d'autre part, peut poser des défis pour la perception d'impartialité, surtout si la SN participante concentre ses activités sur un lieu et auprès d'une population prédéterminée sans comparer ses évaluation de besoins avec celles de la SN opérante.

NEUTRALITÉ, ACCÈS ET PLAIDOYER

La session sur la neutralité, l'accès et le plaidoyer a mis en évidence l'utilité des PF en tant que **cadre pour la prise de décision concrète**. La dimension opérationnelle des 7 Principes fondamentaux en tant que moyen de mettre en œuvre le mandat de la SN a été soulignée. Dans un contexte polarisé et empreint de violence, il a été rappelé qu'il était important de les appliquer de manière stricte mais non doctrinaire. Par exemple, le principe d'Impartialité, qui veut qu'on donne priorité aux besoins les plus sérieux et/ou urgents, peut être tempéré – à la lecture du principe de Neutralité – lorsqu'il risque de créer du ressentiment voire de l'hostilité au sein de communautés voisines moins dans le besoin, comme illustré ci-contre.

Impartialité vs. Neutralité

Un participant a relaté l'exemple d'une distribution d'assistance à une communauté ayant entraîné le mécontentement d'une communauté voisine moins dans le besoin qui, voyant passer les convois d'assistance, ne comprenait pas pourquoi celle-ci n'en bénéficiait pas. Afin d'éviter une hostilité croissante entre communautés mais aussi à l'égard de la Croix Rouge, il a été décidé de mettre en place, sur la base d'une évaluation des besoins, un projet d'eau au sein de cette communauté. Ainsi, cette interprétation du principe d'Impartialité à la lumière du principe de Neutralité a permis de limiter les risques de perception tout en satisfaisant des besoins qui n'avaient pas été initialement identifiés.

La question de la **communication et prise de position publique** que ce soit à un niveau institutionnel ou individuel, et notamment à travers l'**utilisation de médias sociaux**, a donné lieu à des débats animés. Les débats ont notamment été vifs sur un cas fictif de dilemme éthique dans lequel une SN, dans un contexte de violences post-électorales, publie sur les réseaux sociaux un message déclarant que la population ne devrait pas craindre de se rendre dans ses postes de premier secours, pour contrer des rumeurs d'arrestation par le gouvernement. Ce cas fictif a mis en lumière les défis soulevés par l'utilisation des médias sociaux en termes d'impact potentiel sur la perception d'une SN. Au-delà du risque de se voir associé au gouvernement, les participants ont mis en avant la capacité et la responsabilité des SN de tenir des engagements faits dans leur communication publique, notamment quand il en va de la sécurité des bénéficiaires qu'une Société Nationale ne sera pas en mesure d'assurer de manière absolue. Ainsi, un participant a partagé l'expérience de sa Société nationale dans une situation assez similaire où, suite à des élections, des rumeurs circulaient selon lesquelles des militaires déguisés venaient arrêter les blessés transportés par la SN à l'hôpital. De manière à contrer ces fausses rumeurs, la SN a mobilisé des volontaires et organisé des permanences pour ramener les blessés jusque chez eux.

Les discussions ont également été vives sur l'impact en termes de réputation pour les SN des prises de position publique de leurs membres ou volontaires à travers les médias sociaux sur des sujets controversés. La généralisation et popularité des médias sociaux a en effet soulevé de nouveaux défis à l'application des Principes auxquels les composantes du Mouvement étaient peu ou pas exposées auparavant. La discussion a notamment porté sur l'équilibre à trouver entre respect de la liberté d'expression et application du principe de Neutralité, qui enjoint de ne pas prendre part aux controverses d'ordre politique, idéologique et religieux. Si

certain participants étaient d'avis que chaque cas devait être examiné sur une base ad hoc, eu égard entre autre au niveau de visibilité de l'individu concerné et donc de la manière dont il ou elle est publiquement associé à la SN, d'autres ont exprimé leur crainte qu'utiliser trop de nuances et flexibilité dans l'application des principes à cet égard risquait à terme de les affaiblir. À ce titre, les participants ont insisté sur l'importance de codes de conduite clairs à l'attention des employés et volontaires et de leur formation et sensibilisation aux Principes fondamentaux.

LEADERSHIP HUMANITAIRE BASÉ SUR LES PRINCIPES FONDAMENTAUX

Tels que présentés à l'atelier sur les Principes fondamentaux au Conseil de Délégués de 2013, les ateliers régionaux ont été conçus pour donner, entre autre, « l'occasion pour les dirigeants de réfléchir aux changements qu'ils pourront apporter dans leurs propres organisations afin d'utiliser plus efficacement les Principes fondamentaux ». Les participants ont donc été encouragés à réfléchir sur les rôles et responsabilités qui leur incombent en vue d'assurer le respect des Principes, et comment chacun utilise les Principes pour faire face aux défis et problèmes quotidiens.

La discussion sur le leadership basé sur les Principes fondamentaux a mis en évidence trois niveaux au travers desquels ceux-ci se manifestent, à savoir :

- Le **niveau institutionnel**, c'est-à-dire la mise en place d'un cadre normatif articulé autour des Principes. Faisant écho aux discussions ayant eu lieu pendant la session sur le rôle d'auxiliaire, les participants ont réitéré l'importance pour les SN d'avoir une base juridique solide, articulée autour des Principes, dont la responsabilité relève du leadership des SN.
- Le **niveau opérationnel**, avec des discussions sur les outils disponibles pour les mettre en pratique, tels que l'Évaluation et Certification des Capacités Opérationnelles développé par la Fédération⁵ et le Cadre pour un accès plus sûr développé par le CICR.⁶ En référence au Cadre pour un accès plus sûr, un participant ayant récemment suivi un atelier pour la mise en œuvre de cet outil a insisté sur l'importance de la façon dont les SN sont perçues et a suggéré qu'il devrait être de la responsabilité du leadership des SN de faire plus d'études de perception.
- Le **niveau individuel**. Sur ce dernier point les qualités attendues d'un dirigeant sont multiples : elles doivent être morales, intellectuelles, de gestion, ainsi que relationnelle. Il est attendu d'un leader qu'il donne l'exemple, partage son expérience et qu'il gère la SN avec intégrité et rigueur. Les discussions se sont alors concentrées sur le rôle du leadership pour la mise en œuvre effective du principe du Volontariat, c'est-à-dire sur les défis auxquels ceux-ci font face pour assurer la gestion des volontaires, leur formation et leur motivation continue (voir encadré).

⁵ Pour plus d'informations sur cet outil, voir le lien FedNet suivant : <https://fednet.ifrc.org/fr/ressources-et-services/developpement-des-societes-nationales/organizational-development/evaluation-et-certification-des-capacites-organisationnelles/>

⁶ L'outil Cadre pour un accès plus sûre est disponible sur : <https://www.icrc.org/fr/un-acces-plus-sur-pour-toutes-les-societes-nationales>

L'importance du Volontariat

Au cours de l'atelier, les discussions ont porté de manière récurrente sur l'importance du principe du Volontariat, des participants partageant leur succès quant au développement d'un réseau de volontaires couvrant chaque partie du territoire. Le volontariat permet en effet la mise en application des Principes d'Impartialité et d'Unité. Dans un certain nombre de cas, la mise en place de réseau de volontaires correctement formés, ancrés dans leur communauté, est apparue primordiale pour assurer la crédibilité opérationnelle des SN, que ce soit dans leurs relations avec les autorités (en lien avec le rôle d'auxiliaire) ou avec des partenaires (externes ou internes au Mouvement).

Enfin le rôle du leadership a été souligné pour motiver, fidéliser et retenir les volontaires, avec un échange de bonnes pratiques. En particulier, des participants ont mis en avant certaines pratiques développées au sein de SN visant à renforcer la reconnaissance du travail des volontaires, que ce soit à travers la remise de médailles, l'organisation de concours basés sur les performances ou le mérite, ou encore l'obtention de grades.

CONCLUSIONS

Au-delà de l'opportunité d'échanger des idées sur les défis et les bonnes pratiques quant à l'application des Principes Fondamentaux, ainsi que de se rencontrer dans un but d'échange continu et de soutien mutuel, cet atelier a confirmé la place centrale et l'importance primordiale des Principes pour les Sociétés Nationales. Dans les mots d'un participant, « **les 7 Principes Fondamentaux forment un bloc** » dont le respect définit la capacité opérationnelle des SN. Ceux-ci ont une logique interne et une interdépendance qui demande une certaine rigueur et consistance dans la manière dont ils sont appliqués. Bien qu'il soit accepté qu'il y ait une certaine hiérarchie entre les Principes, certains étant des objectifs en soi (Humanité et Impartialité) tandis que d'autres ont une utilité plus pratique (Neutralité et Indépendance) voire institutionnelle (Volontariat, Unité et Universalité), ils doivent être vus comme un tout, un ensemble logique, au sein duquel aucun ne devrait prévaloir de manière absolue sur les autres.

À ce propos, un certain nombre de thèmes ou d'observations transversaux sont ressortis des discussions :

- Importance de la **complémentarité entre composantes nationales et internationales du Mouvement** pour appliquer les Principes Fondamentaux. Ainsi, en période de conflit ou de polarisation politique forte, un certain nombre de participants ont souligné le soutien que le CICR peut apporter aux SN pour renforcer leur Neutralité et Indépendance vis-à-vis du Gouvernement. Dans une autre situation, la Fédération a été partie prenante à la décentralisation et ancrage local d'une SN ce qui lui a permis de renforcer les Principes d'Unité et de Volontariat, tout en renforçant la coordination au sein du Mouvement.
- L'**ancrage local d'une SN**, en application des Principes d'Unité et de Volontariat, est un facteur important pour l'application du Principe d'Impartialité et contribue à renforcer

sa crédibilité opérationnelle, que ce soit auprès du Gouvernement, de partenaires externes ou de partenaires du Mouvement, réduisant par là-même les tensions avec d'autres principes (Neutralité et Indépendance).

- L'importance de **la communication et de la diffusion** sur les Principes fondamentaux a été soulignée à de multiples reprises, que ce soit auprès des autorités politiques et administratives, des forces de sécurité, des communautés, des leaders religieux ou d'opinion, mais aussi auprès des volontaires dont l'importance ne doit pas être sous-évaluée.
- En lien avec le point précédent, certains participants ont suggéré qu'il pourrait leur être utile d'avoir plus de **matériel de formation** sur les Principes fondamentaux, notamment du matériel basé sur des cas pratiques et des mises en situation.

ANNEXE 1 – LISTE DES PARTICIPANTS

Société nationale	NOM, Prénom	Fonction
CR Bénin	ZODEHOUGAN AGBOTA, Martine	Présidente
CR Burkina Faso	BALIMA NIKIEMA, Lea	Chargée de communication
CR Burundi	KATIYUNGURUZA, Anselme	Secrétaire général
CR Cabo Verde	LOPES DE SIMEDO, Jose Maria	Ancien secrétaire général/ Chargé des programmes
CR Cabo Verde	FURTADO, Salomao Sanches	Secrétaire exécutif
CR Cameroun	EBODE, Boniface	Secrétaire général
CR Centre-Afrique	GOUAYE, Médard Jasmin	Secrétaire général
CR Congo Brazzaville	NZOULA née ILOHOU Honorine Charnelle	2ème Membre du Conseil de Direction
CR Côte d'Ivoire	DIABI, Boubacar	Coordinateur des programmes de promotion des principes et valeurs humanitaires
CR Gabon	BOUBINDJI, Armel	Directeur général
Gambia RC	GAYE, Fatou	Secrétaire général provisoire
Ghana RC	ABEBRESE, Jacob	Vice-président
CR Guinée Bissau	MENDES, Francisco Jose	Secrétaire général
CR Guinée Conakry	FOFANA, Abdel Ousmane	Trésorier Général
CR Guinée Conakry	GOMOU, Benjamin Pé	Chef du département communication
CR Guinée équatoriale	MBA NCHAMA, Jesus Jose	Président
CR Guinée équatoriale	EKUNA ESONO MANGUE, Juan Jose	Secrétaire général
Liberian RC	TAMBA, Fayiah	Secrétaire général
CR Mali	FANE, Nia	Conseillère technique
CR Mauritanie	LAZGHAM, Ahmed Salem	Chargé de communication
CR Niger	BANDIARE, Ali	Président
CR RDC	TANGUA TANGAYANI, Nelly	Direction communication et relations publiques
CR RDC	TUZOLANA NKOSA, Jose	Secrétaire général
CR sénégalaise	DIALLO, Abdoulaye Azize	Président
CR sénégalaise	BARRY, Bayla	Chef du département de la formation, de la jeunesse et du secourisme
CR Sierra Leone	TARAWALLIE, Abu Bakarr	Secrétaire général adjoint
CR Tchad	LIGUITA, Yaya Mahamat	Président
CR Togo	PANIAH, Kodjo Gagno	Président
CICR/Fédération	NOM, Prénom	Fonction
CICR Genève	SANDOZ, Jean-Christophe	Directeur adjoint, Droit et politiques humanitaires

CICR Dakar	GUINAND, Philippe	Chef de Délégation
CICR Dakar	MAIGA, Zakaria	Chef adjoint de Délégation
CICR Dakar	MANCUSO, Enza	Coordinatrice Coopération Régionale
CICR Genève	LABBE, Jérémie	Chef de projet, Principes fondamentaux
CICR Genève	BARSTAD, Kristin	Conseillère, Politique Mouvement
CICR Genève	LUYET, Nicolas	Chef de projet, SMCC
CICR Genève	BRASSARD-BOUDREAU, Cynthia	Conseillère, Projet SMCC
Fédération internationale	SENGHOR, Alasane	Directeur, Représentant de la Zone Afrique, Nairobi
Fédération internationale	FYE, Lamin Momodou	Représentant du Bureau de Dakar
Fédération internationale	DODD, Rebecca	Conseillère principale, Principes fondamentaux

Jour 1 – Défis et dilemmes					
Heure	Sujet	Description	Responsables	Objectifs et questions clés	
8h45-9h00	ENREGISTREMENT DES PARTICIPANTS				
9h00-9h15	Séance d'ouverture	<ul style="list-style-type: none"> - Bienvenue aux ateliers sur les PF et sur la Coordination au sein du Mouvement (SMCC) 	Croix Rouge sénégalaise, CdD CICR, Rep. Zone Afrique Fédération		
9h15-9h45	Introduction à l'atelier	<ul style="list-style-type: none"> - Introduction de l'initiative Mouvement - Objectifs de l'atelier - Présentation de l'ordre du jour - Introduction des participants et de leurs attentes. 	Président	<ul style="list-style-type: none"> - Les participants ont une vision claire de l'initiative sur les PF et les objectifs de l'atelier. - Les organisateurs comprennent les attentes des participants. 	
9h45-10h15	Séance « d'échauffement » sur les PF	<ul style="list-style-type: none"> - Puzzle 747 (jeu en équipe) - Aperçu général des PF (cadre normatif) 	Responsables de projet CICR/Fédé	Encourager une réflexion commune sur la signification des PF et une meilleure compréhension du cadre normatif.	
10h15-10h45	Séance 1 – PF et rôle d'auxiliaire	<ul style="list-style-type: none"> - Présentation des concepts (définition du rôle d'auxiliaire, liens avec les PF, etc.) - Présentation par une SN – Échange d'expériences, basé sur les approches pratiques/dilemmes - Questions/réponses sur la présentation. 	Président Responsables de projet CICR/Fédé CR Congo-Brazzaville	<ul style="list-style-type: none"> - Bonnes pratiques pour maximiser l'impact du rôle d'auxiliaire dans le respect des PF. - Défis à l'indépendance et à la neutralité résultant du rôle d'auxiliaire. - Exemples de l'impact du rôle d'auxiliaire sur l'acceptabilité et l'accès. 	
10h45-11h15	PAUSE CAFÉ				
11h15-12h00	Séance 1 (suite)	Séance de travail en groupe basée sur étude de cas	Participants		
12h00-12h45	Séance 1 (suite)	Restitution en séance plénière + débat	Président		

12h45-14h00	PAUSE DÉJEUNER				
14h00-14h40	Séance 2 – PF et Partenariats	<ul style="list-style-type: none"> - Présentation des concepts (Partenariats externes et Coordination au sein du Mouvement) - Présentation par deux SN sur Partenariats externes et sur Coordination au sein du Mouvement – Échange d'expériences, basé sur les approches pratiques/dilemmes 		Président Responsables de projet CICR/Fédé CR République Centrafricaine et CR Burundi	<ul style="list-style-type: none"> - Identifier l'impact que les partenariats extérieurs peuvent avoir sur l'impartialité, la neutralité et l'indépendance. - Réflexion sur les bonnes pratiques et sur les « lignes rouges » par rapport aux partenariats avec des acteurs extérieurs. - Discussion sur les liens et les tensions possibles entre Coordination au sein du Mouvement et les principes d'impartialité et d'unité.
14h40-15h20	Séance 2 (suite)	Partenariats externes Travail en groupes sur l'étude de cas	Coordination au sein du Mouvement Travail en groupes sur l'étude de cas	Participants	
15h20-15h40	PAUSE CAFÉ				
15h40-16h30	Séance 2 (suite)	Séance plénière : Rapport des deux groupes de travail (rapporteurs) + débat		Président	
16h30-17h15	Séance 3 – Séance ouverte	Débat ouvert sur la base des commentaires reçus avant l'atelier et questions découlant du Jour 1		Président	Discuter les questions spécifiques des participants ayant trait aux PF qui ne sont pas couvertes par l'ordre du jour.
17h15-17h30		Récapitulatifs des points saillants du Jour 1 et informations sur Jour 2		Président	

Jour 2 – Rôle du leadership humanitaire basé sur les Principes				
Discussion sur la 32^e Conférence internationale				
Heure	Sujet	Description	Responsables	Objectifs et questions clés
9h00-9h15	Introduction au Jour 2	Introduction au programme du Jour 2	Président	

9h15-10h15	Séance 4 – Neutralité, accès et plaidoyer public	Séance interactive basée sur une série de courts dilemmes éthiques	Président	- Explorer les défis soulevés par les campagnes d'information du public et le plaidoyer en termes de perception , de neutralité et d' accès .
10h15-10h45	PAUSE CAFÉ			
10h45-11h15	Séance 5 – Leadership humanitaire basé sur les PF	- Introduction de la Session - Présentation d'outils (OCAC et Cadre pour un accès plus sûre)	Président (CR Sénégalaise) Responsables de projet CICR/Fédé	- Sur la base des discussions de la veille, identifier comment le leadership des SN peuvent transformer les paroles en actes.
11h15-12h15	Séance 5 (suite)	Séance de travail en groupe	Participants	- Identifier les outils et procédures existants pour assurer un leadership et une gouvernance basés sur les PF.
12h15-13h00	Séance 5 (suite)	Restitution en plénière + débat	Président (CR Sénégalaise)	- Partage de bonne pratique en matière de respect des PF au sein des NS (dissémination interne, formation, etc.). - Discuter des bonnes pratiques visant à assurer l'intégrité des SN.
13h00-14h30	PAUSE DÉJEUNER			
14h30-15h30	Séance 6 – Principes fondamentaux et 32^e Conférence internationale	- Présentation du concept et du calendrier (y compris tous les aspects COM, célébration des 50 ans des PF à Vienne, etc.) - Discussion plénière	Président Responsables de projet CICR/Fédé	- Informer les participants sur la préparation de la 32 ^e Conférence et les résultats escomptés. - Discuter des attentes et souhaits des participants quant à la place des PF à la Conférence
15h30-16h00	Récapitulatif final et remarques de clôture	Résumé de l'atelier et activités à venir	Président	