



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

Nairobi, Kenya  
23-25 novembre 2009

### Rapport

### Faire face aux problèmes humanitaires de l'Afrique : un défi global pour le Mouvement international de la Croix-Rouge et du Croissant Rouge

#### Responsables de l'atelier

Président : Abbas Gullet, Secrétaire général de la Croix-Rouge du Kenya  
Rapporteur : Mohammed Albanoni, Croissant-Rouge libyen  
Co-rapporteurs : Mamodou Bah, Croix-Rouge de Gambie ; Idriss Ahmed, Croix-Rouge du Kenya ;  
Nicolas Mbako, Croix-Rouge du Cameroun ; Alexandre Liebeskind, Comité  
international de la Croix-Rouge (CICR)

#### Raison d'être

L'Afrique restera une des priorités des programmes humanitaires dans les décennies à venir. Répondre aux problèmes humanitaires qui se posent aujourd'hui en Afrique est une vaste entreprise, à laquelle doivent participer tous les secteurs de la société. Les Sociétés nationales africaines de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge ont un rôle central à jouer à cet égard. En trois sessions, l'atelier a examiné de quelle manière développer la viabilité et les capacités des Sociétés nationales pour pourvoir aux besoins humanitaires futurs en Afrique.

#### Difficultés

L'atelier a relevé les difficultés suivantes :

- Le **leadership** est le moteur de tout projet. Pour diriger, il faut avoir une vision, faire preuve d'engagement et d'intégrité, dont l'absence a entravé le développement des Sociétés nationales africaines.
- Le **modèle de développement** : tout comme il existe de nombreux modèles de moteurs, il existe de nombreux modèles de développement. En l'espèce, le problème est de savoir comment les Sociétés nationales africaines peuvent disposer de modèles de développement adaptés à leur situation particulière.

- L'**argent** n'est pas l'unique problème, mais il est nécessaire pour alimenter le moteur. La grande majorité des Sociétés nationales africaines a des difficultés financières, mais ce n'est pas la disponibilité des fonds qui est en cause. C'est le développement des capacités à collecter des fonds en Afrique et pour l'Afrique qui constitue la difficulté principale.

### Leadership

- C'est le **leadership** qui fait la différence, quel que soit l'argent disponible ou le modèle adopté.
- Ce sont **la vision, l'engagement et l'intégrité** qui font de bons dirigeants.
- Le leadership doit être centré sur la **mobilisation** des ressources et des capacités locales, notamment les jeunes et les volontaires.
- Il doit y avoir un changement de mentalité, chez les donateurs comme dans les Sociétés nationales africaines. Celles-ci doivent notamment sortir de leur dépendance et assumer leurs responsabilités.
- L'Afrique a des ressources humaines qualifiées. Cependant, nous devons gérer nos Sociétés nationales d'une manière **concurrentielle** pour attirer les meilleurs dirigeants.
- Les personnes compétentes ne choisissent pas une institution en raison du salaire proposé, mais parce qu'elle leur offre des perspectives de **carrière**.
- Il est inutile de former des dirigeants si nous ne parvenons pas à les **garder** au sein des Sociétés nationales. Les garder suppose l'élaboration et la mise en œuvre d'une politique durable en matière de ressources humaines, qui résiste aux changements de leadership.
- Le leadership ne peut reposer sur une seule personne. Il faut prévoir **une rotation des dirigeants**.
- De fait, nous devons développer une **culture** de la bonne gestion des ressources humaines.

### Modèles de développement

- Il y a en Afrique des Sociétés nationales qui fonctionnent. Toute la difficulté est de savoir comment **transférer et adapter** leurs connaissances et leur succès aux Sociétés nationales plus faibles.
- Par ailleurs, on peut faire valoir qu'il n'existe **pas de modèle unique de Sociétés nationales qui fonctionnent bien**, chaque Société nationale se trouvant à un stade de développement différent et évoluant dans un environnement différent.
- Nous devons accepter le fait que nous faisons partie d'un secteur économique. Notre principale préoccupation doit être la **compétitivité**, si nous voulons survivre dans le secteur de l'humanitaire.
- À cet égard, il faut développer en Afrique un **esprit d'entrepreneuriat humanitaire**.
- Nous devons préciser la notion d'**auxiliaire** des pouvoirs publics, s'agissant non seulement de ce que nous pouvons leur apporter aussi de ce que nous pouvons en attendre.
- Le concept de **partenariat égal et responsable** doit être appliqué dans les relations entre le Mouvement et les Sociétés nationales africaines, notamment en ce qui concerne les compétences techniques. Il y a, de fait, beaucoup de consultants compétents en Afrique.
- Des interventions non viables et des délégués du Mouvement peu expérimentés nuisent au développement des Sociétés nationales. Il faut remédier à ce problème.
- Nous ne pouvons pas nous permettre de ne pas tirer d'enseignement de nos échecs au prétexte que nous sommes un mouvement humanitaire. Nous sommes donc tenus de **transférer des connaissances et d'échanger des expériences**, non seulement sur nos succès mais aussi sur nos échecs. C'est aussi une question de redevabilité et de transparence.
- La **réputation** est un atout fondamental, qui doit être géré de manière à renforcer l'image de marque très forte de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge.
- Le **positionnement** par l'action humanitaire et la diplomatie, conformément à la Stratégie 2020 de la Fédération internationale, est un élément essentiel des relations avec les gouvernements et le grand public, ainsi que de l'allocation des fonds nationaux et internationaux.

### Argent

- Sur le long terme, la solution au financement des coûts de base des Sociétés nationales africaines est **africaine**.
- Elle réside dans la capacité d'obtenir des fonds suffisants comme capital de départ.
- La **transparence** est un élément essentiel de financement, car les donateurs ont des exigences légitimes en la matière.
- Nous devons être **redevables** de l'utilisation que nous faisons de nos fonds, notamment de nos frais de fonctionnement. Des indemnités de départ généreuses sont par exemple difficiles à justifier.
- Les **compétences administratives et en matière de compte rendus** sont tout aussi importantes, pour obtenir un financement international, que les capacités opérationnelles au niveau de la Société nationale.
- Les Sociétés nationales africaines doivent devenir les **partenaires privilégiés** de leur gouvernement dans le domaine de l'action humanitaire, conformément à leur statut d'auxiliaire, afin d'être choisies pour des mandats opérationnels internationaux ou nationaux.
- Les **capacités de collecte de fonds auprès des entreprises** doivent être renforcées si nous voulons tirer parti des fonds des entreprises privées, qui sont très abondants en Afrique.
- Les **partenariats avec des entreprises** sont essentiels pour obtenir des fonds des entreprises. Ils impliquent, pour l'entreprise donatrice, un retour sur investissement en termes d'image ou de service.
- Les Sociétés nationales doivent élaborer des plans d'activités car sans **plan d'activités**, on n'obtient pas d'argent. La capacité d'élaborer un plan d'activités est un élément essentiel de la collecte de fonds.
- Les Sociétés nationales doivent faire appel à la **solidarité des gens ordinaires**, en tant qu'intermédiaires de l'intervention humanitaire et que source de financement.
- Le **volume** des fonds alloués par le Mouvement au renforcement des capacités des Sociétés africaines ne répond pas aux besoins de ces Sociétés en matière de développement.
- La Fédération internationale et le CICR sont des **intermédiaires honnêtes** dans la distribution de fonds de développement aux Sociétés africaines. On doit leur assigner, à travers un dialogue transparent, des priorités claires et justifiées.
- La création d'une forme **d'impôt de solidarité** minimal sur les revenus des riches Sociétés nationales a été proposée comme contribution créative du Mouvement à l'Afrique.
- On en attend davantage de la Fédération internationale pour ce qui est de **l'utilisation des fonds internationaux** au profit du développement des Sociétés nationales.
- À long terme, il faudra réformer, dans le cadre des règles du Mouvement, la dépendance des Sociétés nationales africaines à l'égard des Sociétés nationales partenaires, du CICR et de la Fédération internationale pour **l'obtention de financements de gouvernements étrangers**.
- Le CICR et la Fédération internationale devraient recommander que les donateurs contribuent à la **satisfaction des besoins en viabilité à long terme des Sociétés nationales africaines**.
- Certaines Sociétés nationales africaines se sentent « **abandonnées** » par le Mouvement et réclament la création d'un fonds spécial pour couvrir leurs besoins de base.

## Actions

- Les responsables de Sociétés nationales africaines doivent prendre en main le sort de leur Société et s'engager dans le développement de leur organisation. C'est l'Afrique qui détient la solution des problèmes du continent.
- Le Mouvement doit faire de la formation de dirigeants en Afrique une priorité opérationnelle et financière.
- Les meilleures pratiques tout comme les échecs doivent être mieux partagés avec les Sociétés nationales africaines et entre ces dernières.

- Des capacités de mobilisation des ressources doivent être développées au niveau des Sociétés nationales en Afrique et les fonds internationaux doivent être mieux canalisés vers les Sociétés nationales africaines.
- Chaque Société nationale africaine doit élaborer des plans pour couvrir ses coûts de base à moyen terme, afin de parvenir à l'autosuffisance et à l'autonomie.
- Il faut élaborer et mettre en œuvre des politiques en matière de ressources humaines pour garantir la viabilité de la direction des Sociétés nationales africaines.
- Nous devons faire des choix pour l'Afrique, au niveau national et au niveau du Mouvement, pour traduire nos engagements par des actions.

T:\Language\2009\French\Conseil des Délégués\Workshop Reports\133559 CoD workshop report-Africa (2).docx