

# ***Croix-Rouge camerounaise***

## ***Rapport sur les conclusions de l'OCAC***

Mars 2019

Facilitateurs :

**Roger Fischli**, Administrateur principal Evaluation et Certification, FICR Genève

---

La Fédération internationale des Sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge (Fédération internationale) est le plus vaste réseau humanitaire de volontaires au monde. Chaque année, avec ses 189 Sociétés nationales membres dans le monde, elle agit en faveur de 97 millions de personnes par le biais de services et de programmes de développement à long terme, ainsi que de 85 millions de personnes, à travers des opérations d'urgence en cas de catastrophe et de relèvement précoce. Elle œuvre avant, pendant et après les catastrophes et les urgences sanitaires pour répondre aux besoins et améliorer les conditions d'existence des personnes vulnérables. Elle le fait de façon impartiale, sans distinction fondée sur la nationalité, la race, le genre, les croyances religieuses, la classe sociale ou les opinions politiques.

Guidées par la *Stratégie 2020* – le plan d'action collectif pour faire face aux défis humanitaires majeurs et du développement de la décennie – la Fédération internationale et les Sociétés nationales sont déterminées à « sauver des vies et changer les mentalités ».

La Fédération internationale et les Sociétés nationales tiennent leur force de leur réseau de volontaires, du savoir-faire acquis dans les communautés, de leur indépendance et de leur neutralité. Elles s'emploient à améliorer les normes humanitaires, en tant que partenaires du développement et en intervenant en cas de catastrophe. Elles persuadent les décideurs d'agir en toutes circonstances dans l'intérêt des personnes vulnérables. Ce faisant, elles rendent les communautés saines et sûres, réduisent les vulnérabilités, renforcent la résilience et encouragent une culture de paix dans le monde entier

---

**© Fédération internationale des Sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge, Genève, 2015**

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 de citer clairement la source. Toute demande de reproduction commerciale doit être adressée directement au Secrétariat de la Fédération internationale ([secretariat@ifrc.org](mailto:secretariat@ifrc.org)).

## Introduction

L'exercice d'auto-évaluation (phase I) du processus d'Évaluation et de certification des capacités organisationnelles (ECCO/OCAC) a été conduit par la Croix-Rouge camerounaise à Yaoundé du 26 au 28 mars 2019.

La Société nationale a constitué une équipe d'auto-évaluation composée de dix-huit (18) personnes, dont un membre du Comité de Direction, le Secrétaire Général, des personnels du siège et des Comités Départementaux, et des volontaires.

Les participants étaient libres d'évaluer les capacités et le statut de la Société nationale et d'exprimer leurs opinions. Ils ont participé pleinement à l'exercice de groupe, et les résultats de l'évaluation rendent compte du consensus obtenu à la suite d'un débat parfois animé.

## Contexte

### Le pays

Les Sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge sont pour l'essentiel des organisations ouvertes qui interagissent en permanence avec leur environnement. Elles servent leur communauté d'origine en coordination avec les autorités, bénéficient de l'appui de partenaires et de donateurs, et collaborent avec un personnel et des volontaires issus de la communauté. Bien qu'elles soient les représentantes directes et des composantes d'un Mouvement international – la famille de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge –, elles sont directement influencées par l'histoire de leur pays et par les conditions de travail et de vie qui y règnent. Toute évaluation organisationnelle devrait donc prendre en considération l'histoire du pays et toute condition environnementale pertinente.

Pays d'Afrique centrale donnant sur le golfe de Guinée, le Cameroun est frontalier du Nigeria au nord, du Tchad au nord-est, de la République centrafricaine à l'est, du Congo au sud-est, du Gabon et de la Guinée équatoriale au sud. Sa population est estimée aujourd'hui à environ 23 millions de personnes et est caractérisée par une forte croissance démographique dont le taux annuel est de 2.6% pour 2017. Le Cameroun comporte de nombreuses ethnies, estimées à environ 260 avec quelques grands ensembles (sémites, hamites, bantous, semi-bantous et soudanais) et de nombreux métissages. Le pays compte dix régions (créées en 2008), elles-mêmes divisées en 58 départements; ces départements sont divisés en environ 360 communes.

Le Cameroun est affecté par les problèmes que rencontrent nombre de ses voisins, notamment par le biais de réfugiés provenant du Nigéria (dû au groupe Boko Haram) qui affecte le nord du pays, ainsi que des réfugiés venus de la République centrafricaine. Le pays connaît également des tensions sociales dans les deux régions anglophones du Nord-Ouest et du Sud-Ouest. Les participants ont estimé qu'aucune des 10 régions que compte le pays n'était épargnée par la crise humanitaire. En matière de santé, la polio et le choléra, ainsi que le manque d'accès à l'eau potable et infrastructure sanitaire étaient les problèmes les plus sérieux, l'urbanisation croissante et le déplacement de population à l'intérieur du pays exacerbant ces problèmes. Le Cameroun connaît également un grand nombre de catastrophes naturelles, les inondations, sécheresse, vents violents, feux de brousse étant les plus cités par les participants.

## **La Société nationale**

La Croix Rouge camerounaise a été créée en avril 1960, établie comme Société nationale et reconnue par le Gouvernement du pays en janvier 1963. Elle a officiellement été admise en tant que membre de la Fédération en août 1963.

La Société nationale compte environ 20'000 volontaires actifs (sur un total de volontaires estimés à 50,000) et comptait en 2016, 91 employés<sup>1</sup>.

Les domaines d'intervention de la Croix Rouge camerounaise sont :

- Premiers Secours
- Assistance en matière de santé
- Nutrition/sécurité alimentaire
- Réponse en cas de catastrophes naturelles
- Aide aux réfugiés
- Travail dans les communautés.

La Croix Rouge camerounaise est un acteur humanitaire et de développement important dans le pays ; la collaboration avec les autorités locales et nationales du pays est jugée excellente, et la Société nationale travaille avec de nombreux Ministères tels que le Ministère de la Santé publique, de la Jeunesse et de l'Education Civique notamment. Elle bénéficie d'ailleurs de subventions et de soutien en matière de ressources humaines de la part du gouvernement.

En plus du gouvernement, la Croix Rouge camerounaise compte de nombreux partenaires au sein du Mouvement, notamment les Croix Rouge de France, du Luxembourg, et de la Suède, en plus du CICR et le FICR.

## **Résultats**

La liste des capacités organisationnelles – qui ont fait l'objet d'une auto-évaluation effectuée à l'aide de l'outil d'auto-évaluation de l'ECCO – et des résultats obtenus, figure à l'annexe 1. Cette liste témoigne du consensus atteint après de longs débats.

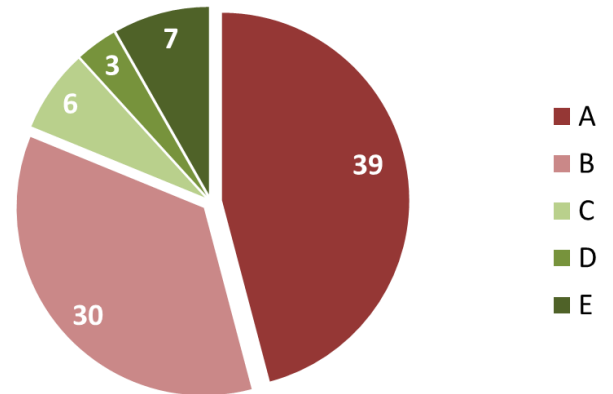
Un certain nombre d'attributs ont été classés en dessous du niveau de référence, dans les catégories A ou B (« déficits »), dans tous les domaines essentiels de capacité. La répartition et la proportion des déficits par domaine de capacité se présentent comme suit :

---

<sup>1</sup> Source: FDRS (<http://data.ifrc.org/fdrs/societies/cameroon-red-cross-society>).

## Résultats OCAC - CR camerounaise

- 39 attributs classés au niveau A
- 30 attributs classés au niveau B
- 6 attributs classés au niveau C, le niveau de référence
- 3 attributs classés au niveau D
- 7 attributs classés au niveau E



Étant donné qu'il s'agit d'un exercice d'auto-évaluation, les classements traduisent l'opinion de l'équipe d'évaluation mise en place par la Société nationale et non le jugement des facilitateurs. Ainsi, sur les 85 attributs retenus par l'équipe d'évaluation comme étant pertinents pour la Société nationale, 16 atteignent les niveaux de référence avant toute correction. Des déficits organisationnels ont été recensés pour les 69 attributs restants.

En examinant de plus près les attributs classés en dessous du niveau de référence, dans les catégories A ou B, il apparaît qu'ils peuvent être regroupés sous les thèmes suivants :

1. Fondations / Vision et stratégie partagées
2. Ressources humaines (employés et volontaires)
3. Ressources financières
4. Réseau de comités
5. Domaines techniques
6. Communication

## Analyse et recommandations

### 1. Fondations / Vision et stratégie partagées

La Croix Rouge camerounaise (CRC) n'a actuellement pas de plan stratégique, le précédent plan, couvrant la période allant de 2013 à 2017 n'étant plus en vigueur. Cela signifie que la Société nationale fonctionne sur une vision et des priorités stratégiques établies il y a plus de 6 ans, au mieux.

#### ***Vision et orientations stratégiques***

A cet effet, il est primordial pour la Société nationale de redéfinir et d'actualiser sa vision, ainsi que les stratégies/moyens pour y parvenir à moyen terme en développant un plan stratégique qui guide les actions de toutes les parties prenantes de la Société nationale à tous les échelons

(les membres, les volontaires, les autorités ou pouvoirs publics, les partenaires). Ce plan stratégique remplira deux fonctions essentielles à toute organisation forte :

- a. Assurer une vision commune et une cohésion à l'intérieur de la CRC, le plan stratégique guidant les actions des branches et du siège, des membres de la gouvernance, des employés et des volontaires.
- b. Guidant le soutien des partenaires externes, ces derniers soutenant la Société nationale dans la réalisation de ses objectifs stratégiques, le plan devant être utilisé comme base de discussion de collaboration et partenariat.

La définition d'une vision et stratégie servira de base au développement de la fondation de la Croix-Rouge camerounaise. En premier lieu, la Société nationale devra améliorer le cadre référentiel de la Croix-Rouge camerounaise et d'en assurer l'appropriation et le respect par les premiers responsables à tous les échelons de la Société nationale. Ils d'agira de d'élaborer, adapter ou mettre à jour dans tous les domaines essentiels de la Croix-Rouge camerounaise les documents de politique et/ou de directives, les codes pertinents ainsi que les manuels de procédures (administration, finance, logistique, ressources humaines) afin d'assurer la standardisation des processus, des comportements et des services au sein de la Société nationale.

La standardisation n'aura pas seulement comme effet le renforcement de l'identité de la Société nationale et de la qualité de ses services. Elle permettra également d'établir des bases objectives pour la planification opérationnelle, le suivi de la mise en place des mesures et le compte-rendu.

### ***Base légale***

Un autre pilier de la fondation de la CRC – la base légale - demande également à être renforcée. Toute organisation se doit de reposer sur une base légale établie, qui règlemente sa manière d'opérer en définissant des rôles et responsabilités, et établissant des systèmes clairs, et qui joue donc un rôle essentiel dans la prévention et le règlement de conflits.

Lors de l'auto-évaluation OCAC, les participants n'ont pas pu définir très clairement et de manière unanime quels Statuts étaient légalement en vigueur et devaient être utilisé - avec deux Statuts différents, entre celle adoptée par l'Assemblée Générale, et celle déposée auprès de l'Etat. Ce manque de clarté peut non seulement impacter le fonctionnement interne, mais rend la Société nationale vulnérable d'un point de vue légal. Il est donc primordial de clarifier quels Statuts sont aujourd'hui en vigueur, et s'assurer que ces derniers sont à jour. Dans le cas contraire, la CRC devrait sérieusement songer à les réviser afin de s'assurer qu'ils remplissent correspondent bien aux derniers standards en matière de Statuts, et sont adaptés au contexte du Cameroun et de la Croix Rouge camerounaise. La CRC doit également s'assurer de la bonne diffusion de ces Statuts auprès des membres de la gouvernance, volontaires et employés au niveau du siège et des branches et faciliter leur compréhension et application, afin d'assurer une pleine conformité avec ces derniers.

Bien qu'elle entretienne d'excellentes relations avec le gouvernement du pays, la CRC bénéficierait à renforcer ce lien de manière formelle, notamment par une révision de la loi de reconnaissance de la Société nationale définissant les modalités du rôle auxiliaire de la Société nationale, et du soutien étatique aux activités de la Société nationale. Cette loi – décret - ayant été adoptée peu après l'indépendance du pays en 1963, et n'ayant pas été révisé depuis, une telle révision permettrait de renforcer la relation et la coopération que la Société nationale

entretien avec les pouvoirs publics, au niveau national et régional, afin de s'assurer que ces derniers aient une bonne connaissance non seulement des activités de la CRC, mais également du rôle particulier que joue cette dernière. Elle pourrait également donner lieu à des discussions afin de voir si le soutien des autorités pourrait être renforcé – par le biais de subventions supplémentaires ou d'exonération fiscale par exemple.

De plus, une révision de la loi de reconnaissance pourrait inclure l'adoption d'une loi d'application concernant l'utilisation de l'emblème. Les participants ont estimé que le pays ne connaissait que peu de problèmes relatifs à l'utilisation de l'emblème, mais qu'une telle loi lui donnerait les outils nécessaires lors de problèmes liés au respect de la loi relative à l'emblème.

## **2. Ressources humaines**

Par ressources humaines, on entend la culture, gestion et systèmes relatifs aux employés et volontaires, y compris la jeunesse. Dans ce chapitre, nous traiterons d'abord de recommandations qui s'appliquent à toutes ces catégories, avant de faire des recommandations spécifiques aux employés, puis aux volontaires.

### ***Considérations générales***

Un certain nombre de points d'amélioration essentiels dans la gestion de ses ressources humaines s'appliquent autant aux employés et aux volontaires.

Le premier domaine à trait au Code de Conduite ; ce dernier devrait faire partie du contrat signé par tout employé, mais également connu, signé et appliqué par ses volontaires. Afin de renforcer la prise de connaissance et le respect pour ce Code de Conduite, la Société nationale pourrait commencer par demander à ce que tous ses employés signent le Code de manière séparée, puis que tous ses volontaires le signent également, quand possible. Des formations et/ou discussions afin d'expliquer et traduire les normes contenues dans le Code pourraient également avoir lieu.

Le deuxième domaine d'amélioration concerne la sécurité et la sûreté de ses ressources humaines, employés et volontaires, ainsi que de ses biens (bâtiments, véhicules et stocks), un domaine dans lequel la CRC peut faire de grands progrès notamment en vue de la situation dans le pays et des risques qui y sont liés. Actuellement, il n'existe pas de système (politiques, procédures, formations etc.) qui permet véritablement à la Société nationale de gérer ses risques. De plus, l'équipement nécessaire afin d'assurer la protection des employés et volontaires n'est pas toujours disponible, et pas tous les volontaires sont assurés. A cet effet, la Société nationale pourrait demander du soutien au CICR afin de lui permettre de mieux analyser ses lacunes dans le domaine à travers une évaluation et des formations à « Un accès plus sûr » en vue de renforcer la sensibilisation du personnel et des volontaires aux questions de sécurité. Les connaissances acquises par le biais de cette formation pourraient aider l'équipe dirigeante de la Société nationale à élaborer une politique et des règlements généraux en matière de sécurité et à définir les rôles et responsabilités en ce qui concerne la sécurité et la gestion des incidents graves.

Finalement, la Société nationale devrait également mieux définir et clarifier les rôles respectifs de volontaires et travailleurs occasionnels. Il s'agit en effet d'établir des règles claires en ce qui concerne chaque catégorie, afin d'éviter que la Société nationale n'utilise des volontaires comme employés mal rémunérés, un problème au sein de la Société nationale.

### ***Employés***

Un certain nombre de perspective d'amélioration en ce qui concerne la gestion des employés a été identifié lors de l'auto-évaluation. Il faut toutefois noter que la CRC a déjà pris des mesures afin de renforcer sa capacité dans ce domaine, en commençant par la création d'un service des Ressources Humaines (RH) afin d'évaluer le personnel et de déterminer les fonctions – et de régler le problème du statut des volontaires mentionnés plus haut, ainsi que d'assainir le fichier du personnel. Le facilitateur ne peut que soutenir la Société nationale dans son effort, et l'encourager à mettre en place un organigramme qui définit les postes et fonctions clefs, l'établissement de procédures en matière de RH connus et respectés par tous, le développement de description de poste pour chaque employé et de profils de candidats recherchés avant le recrutement, l'établissement de plans de travail qui serviront de base à l'évaluation de la performance, ainsi que de soutenir le développement des employés, notamment en mettant en place des plans de carrière, et de s'assurer de leur satisfaction professionnelle.

### ***Volontariat et jeunesse***

Avec un nombre de volontaires actifs évalué à 20,000 (sur un total de 50,000), la Société nationale repose sur le volontariat afin de fournir des services dans le pays. Ce sont souvent ses volontaires qui distinguent la Croix Rouge et le Croissant Rouge d'autres organisations nationales, et lui assure un avantage comparatif qui en fait un partenaire de choix. Il est donc primordial que ces volontaires occupent une place importante au sein de la CRC, non seulement en tant que fournisseur de service, mais comme un acteur à part entière dans la prise de décision au niveau local et national. A cet effet, la Société nationale doit veiller à ce que les volontaires et les jeunes participent à la planification opérationnelle et à la prise de décision stratégique de la Société nationale. Impliquer régulièrement et plus profondément les volontaires ainsi que les jeunes dans les décisions qui affectent leur travail renforce non seulement leur adhésion et leur sentiment d'appartenance, mais cela a aussi la possibilité d'améliorer la qualité des stratégies et des services de la SN. Il pourrait être intéressant de voir comment ils peuvent être plus activement impliqués et/ou consultés dans les décisions clés qui profitent de la participation et façonnent la décision stratégique de leur branche et de la Société dans son ensemble.

La CRC pourrait également mettre en place une meilleure organisation et un encadrement de qualité du travail des volontaires. Plus spécifiquement, la Société nationale doit veiller à assurer que, chaque fois que cela est possible, les volontaires soient couverts par une assurance contre les accidents et la maladie lorsqu'ils sont déployés sur le terrain et, honorés pour les services qu'ils rendent aux vulnérables et à la Société nationale. Une telle reconnaissance, effectuée systématiquement dans toutes les branches, permet non seulement d'améliorer la motivation de ses volontaires, mais sont également d'excellentes opportunités de recrutement et d'amélioration de la fidélisation. Il existe des manières de féliciter et remercier les volontaires qui ne demandent que peu de ressources financières et permet d'avoir un réel impact sur le volontariat.

Il est également urgent de développer et utiliser systématiquement une base de données des volontaires avec la mise à jour régulière des informations afin d'assurer que les volontaires

reçoivent le renforcement de capacités dont ils ont besoin et de favoriser leurs affectations/utilisation sur des bases de la compétence, de l'équité et de l'objectivité.

L'adoption d'une politique relative au volontariat, et d'une politique relative à la jeunesse, permettrait de définir les principes concernant la gestion de ces derniers, en vue de renforcer leur recrutement, rétention, performance et satisfaction.

### **3. Ressources financières**

Bien qu'elle dispose d'activité génératrice de revenu, les ressources financières générées par la CRC limitent la capacité et l'impact de la Société nationale, comme le démontrent les discussions et scores de nombreux attributs OCAC. Par exemple, les participants ont estimé que les postes clefs de la Société nationale n'étaient pas tous couverts par des fonds garantis, qu'il n'y avait pas de budget pour la formation du personnel, que les locaux au niveau national et des branches n'étaient soit pas disponibles soit pas maintenus de manière appropriée, et que les salaires n'étaient pas toujours payés à temps. De plus, les sources de financement existants ne sont ni suffisamment diversifiées, ni assurées à la hauteur des risques qui pourraient les affecter. La dépendance financière vis-à-vis des sources de revenus dont, en plus, elle n'a pas une maîtrise pérenne est grande. Le risque qu'elle se retrouve dans une situation financière délicate, comme par exemple la fin d'une de ses sources de financement ou l'incapacité de reconstruire ses infrastructures (si ces dernières venaient à être détruites par un incendie par exemple) n'est pas négligeable.

En conséquence, les dirigeants de la CRC doivent adopter une démarche structurée de mobilisation des ressources auprès du public camerounais (grand public, entreprises, sociétés commerciales, etc.) impliquant tous les échelons de la Société nationale. Il est en effet vital pour la CRC de développer des revenus pérennes, afin d'assurer la continuation des activités de base liées à son mandat. Cela signifie également limiter la dépendance envers les sources de financement internationales pour ses coûts de base, qui sont souvent des sources de revenus limitées dans le temps, qui viennent avec certaines conditions (type d'activités, limitation dans le nombre de régions du pays dans lequel le projet est mis en place etc.) et parfois ne permet pas le financement des coûts de base de la Société nationale. Cela exigera de la Société nationale de mieux connaître le « marché du Cameroun », de renforcer ses propres capacités en ressources humaines dans ce domaine, de se donner un cadre stratégique solide et de mieux communiquer sur son identité, ses actions en général et ses campagnes de mobilisation de fonds en particulier. A cet effet, elle pourrait éventuellement commanditer une étude de marché pour explorer le potentiel d'extension d'activités génératrices de revenus compatibles avec la mission de la CRC et l'image que le public a de la Société nationale.

Le CRC devrait également explorer les pistes qui lui permettraient de rationaliser les processus et optimiser les coûts qu'elle encourt, le développement des ressources propres et pérennes ne lui permettant pas, à court terme, de générer les ressources nécessaires en vue d'établir une situation financière saine.

Ces mesures devraient lui permettre d'améliorer ses finances, et notamment de constituer des fonds de roulement adéquat, de payer les salaires et autres factures à temps. Dans le plus long terme, la CRC devrait songer à constituer des fonds de réserve, en vue de limiter les risques financiers qu'elle encourt.

#### **4. Réseau de comités**

Les branches sont les piliers des Sociétés nationales. Elles sont les unités opérationnelles des Sociétés nationales au sein de la communauté, qui répondent directement aux besoins des personnes les plus vulnérables, en particulier en cas de catastrophe ou dans d'autres situations d'urgence. C'est à travers ce réseau de branches que la Société nationale peut comprendre les réalités et besoins de ces personnes les plus vulnérables, et à y répondre de manière locale. C'est également cet ancrage communautaire qui donne à la Croix Rouge son avantage comparatif en fournissant directement les services essentiels, et est le pilier de son rôle en termes de diplomatie humanitaire. Il est donc vital que le réseau de branches s'étende à l'ensemble du pays et qu'il permette une intervention locale de manière optimale.

Les participants à l'auto-évaluation ont estimé nécessaire de renforcer son réseau de branches, notamment afin de s'assurer que chaque branche ait une compréhension commune de l'identité de la CRC, en s'assurant que la mission, la stratégie, les Statuts, politiques et procédures soient connus de tous, et guident les actions de la Société nationale à tous les niveaux. Si la CRC décide d'établir un plan stratégique, sa diffusion au niveau des différents niveaux de branches sera primordiale afin d'assurer sa compréhension et son application.

L'auto-évaluation OCAC a également soulevé que des améliorations devaient être amenées dans différents domaines techniques, afin de s'assurer du bon fonctionnement à tous ses niveaux de branches. A cet effet, la CRC devrait passer en revue le fonctionnement de ses branches, et développer des mesures de soutien pour aider celles qui ne rencontrent pas le minimum requis. La Société nationale pourrait adopter le processus d'évaluation des branches BOCA, similaire (en partie) au processus OCAC mais destiné aux branches, afin d'évaluer les forces et domaines d'amélioration de son réseau de branches.

Finalement, la Société nationale devrait renforcer la communication au sein de l'organisation, non seulement la communication descendante du siège aux branches, mais aussi la communication ascendante des branches au siège et la communication horizontale entre les branches, afin de renforcer la connaissance et la compréhension internes des activités de toutes ses composantes. En effet, il n'existe à l'heure actuelle pas de mécanismes formels de communication structurée, la communication se faisant plutôt de manière informelle et *ad hoc*. L'absence de consolidation de données financières en est un exemple, tout comme le fait que les participants à l'atelier OCAC ont estimé que la CRC n'informait pas de manière régulière son personnel, ses volontaires, sa gouvernance sur ses activités. La CRC doit mettre en place un système simple et clair de communication interne, en spécifiant les rôles et responsabilités de chacun (siège, branches etc.).

#### **5. Domaines techniques**

Les domaines techniques suivant ont été identifiés comme domaines d'amélioration :

##### **a) Gestion financière**

Même si certains aspects de la gestion financière sont robustes et conformes aux standards nationaux et internationaux (système d'autorisation des dépenses, établissement de rapports financiers, et audit interne entre autres), et dont la plupart ont été renforcés récemment,

certaines autres aspects se doivent d'être améliorés. Ces points concernent les procédures de gestion financière, à commencer par l'établissement de processus et procédures financières documentés qui soient connus et respectés de tous. Ces procédures devraient permettre d'établir des règles et une pratique dans différents domaines tels que la gestion de trésorerie. Il s'agira également de renforcer la supervision en matière de gestion financière, en établissant (ou activant) le comité d'audit et des finances. L'établissement de budgets annuels permettrait non seulement d'améliorer la supervision de la gouvernance, mais également permettre une meilleure planification et suivi opérationnel de ses revenus et dépenses – et de prendre les mesures en cas de déviation du budget. La consolidation des données financières des branches et du siège permettrait également un meilleur suivi des finances de la SN ; l'enregistrement de ces données dans le système d'information financière – un autre point à améliorer – est également souhaitable. Finalement, et pour autant que les ressources financières le permettent, un audit externe sur le compte consolidé annuel est vivement conseillé. Toutes ces mesures sont essentielles non seulement afin de permettre un meilleur suivi de l'évolution financière de la SN dans son ensemble, mais il permet également de limiter les risques liés à une mauvaise gestion financière, qui sont aujourd'hui élevés pour la SN. Une meilleure capacité de gestion financière est également à même de rétablir la confiance des donateurs dans la CRC, et devrait permettre, à terme, d'améliorer ses revenus.

Il faut noter que la SN a pleinement conscience de ces différents domaines d'amélioration, et a déjà pris des mesures afin de se renforcer dans ce domaine.

#### b) Planification, suivi et compte rendu (PMER)

La CRC doit renforcer toutes les phases de son cycle de gestion de programme, en commençant par l'identification des vulnérabilités et capacités et évaluation des lacunes dans les services, à l'établissement de plans opérationnels, en assurant un suivi des objectifs et budgets et finalement en préparant des rapports pour l'ensemble de ses programmes et services, et de manière systématique. La capacité de soutien et formation en matière de PMER ont été jugées comme faibles par les participants.

La Société nationale devrait établir un système simple, qui permet à toutes les branches, y inclut les comités locaux, d'établir un plan, suivre sa mise en place et qui permet de pouvoir rendre compte des réalisations, doit être établi et communiqué au niveau supérieur ou siège pour consolidation. Ces efforts permettraient à la gouvernance et à la gestion de la Société nationale d'avoir une vue complète du fonctionnement de la Société nationale, et de pleinement remplir leurs rôles de supervision et support en cas de problèmes. Un rapport consolidé qui inclut toutes les activités de la CRC lui permettra de mieux communiquer sur l'ensemble de ses réalisations dans le pays.

Finalement, il conviendra également à ce que la Société nationale s'assure que toutes les parties prenantes, à commencer par les bénéficiaires, soit régulièrement impliquées dans tout le cycle du projet (identification, planification, suivi, évaluation de la satisfaction, compte rendu). De telles pratiques existent dans certains programmes, et il serait utile d'étudier la généralisation de tels principes à l'ensemble de ses programmes. Cela permettrait non seulement de continuellement améliorer de la qualité et l'impact des programmes de la Société nationale, mais également de démontrer au public, gouvernement, donateurs et autres partenaires que la CRC est une organisation transparente et crédible.

#### c) Logistique

Bien que des formations aient été dispensées en matière d'achat et mobilisation de biens et services, de stockage et de gestion du parc automobile, certaines améliorations peuvent toutefois être réalisées dans la mise en place de système et procédure afin de soutenir le personnel dans ces différentes activités et de s'assurer de leur connaissance et application à tous les niveaux compétents de la Société nationale.

d) Légal

La Société nationale a une connaissance élémentaire du droit applicable, et a accès à des conseils juridiques en cas de besoin, mais elle devrait s'assurer que les changements juridiques dans le pays soient mieux suivis et communiqués aux branches. De plus, elle pourrait s'assurer que des modèles de contrats soient utilisés et communiqués afin de pouvoir suivre les engagements que la CRC a pris, et mieux gérer le risque juridique.

## **6. Communication**

La Société nationale devrait se doter d'un plan stratégique de communication qui définit les orientations, objectifs pour différentes audiences et qui guide réellement tous les efforts de communication de la CRC.

Un plan national de communication serait essentiel afin de renforcer la communication externe de la Société nationale. Ce plan, en définissant plus précisément les objectifs de communication, les différentes audiences (gouvernement, SN partenaires, public etc.), les stratégies et outils d'engagement (site web, médias sociaux, radio, communication écrite, réunions etc.) et les responsables de communication, permettra d'assurer un meilleur ciblage des efforts dans ce domaine, et de suivre l'évolution et l'impact des efforts entrepris. Certaines idées et moyens de communication formulés par les différents groupes de travail (notamment l'établissement de circuits de communication interne, flyers, site web, vidéo-projection, réseaux sociaux etc.) peuvent être inclus dans ce plan. La communication n'étant pas l'apanage du seul responsable de la communication, mais de différents acteurs internes (gouvernance, gestion, employés, Présidents des branches etc.), la Société nationale devra également disséminer ce plan, afin de s'assurer de la bonne compréhension du plan, et des responsabilités et objectifs de chacun.

Cette stratégie de communication devrait également définir la communication de la Société nationale dans les situations d'urgence, car elle n'a actuellement pas de protocoles à jour ou de messages de plaidoyer clés à prendre et à utiliser rapidement. C'est un domaine où de petits investissements pourraient entraîner des gains rapides pour la Société nationale. Le plan doit également inclure une approche plus systématique de la gestion des risques pour la réputation, en définissant quelles personnes sont responsables (et lesquelles ne le sont pas) et les processus pour réagir en cas d'informations négatives sur la Société nationale dans les journaux, radios, télévisions réseaux sociaux etc. Lorsque des couvertures négatives par les médias se produisent aujourd'hui, la SN ne dispose d'aucun plan ou protocole formel qui guide rapidement ceux qui devraient répondre à quoi et avec quels messages clés.

Ce plan pourrait également inclure des mesures afin de s'assurer que toutes les parties prenantes, à commencer par les bénéficiaires, soit régulièrement impliquées dans tout le cycle de gestion de projet (identification, planification, suivi, évaluation de la satisfaction, compte rendu). De telles pratiques existent dans certains programmes, et il serait utile d'étudier la

généralisation de tels principes à l'ensemble de ses programmes. Cela permettrait non seulement de continuellement améliorer la qualité et l'impact des programmes de la Société nationale, mais également de démontrer au public, gouvernement, donateurs et autres partenaires que la Croix Rouge camerounaise est une organisation transparente et crédible.

Un autre domaine qui devrait être inclus dans ce plan stratégique concerne le dialogue avec les autorités publiques, afin de permettre à la Société nationale de jouer pleinement son rôle en matière de diplomatie humanitaire.

## **Prochaines étapes**

Le présent rapport et les conclusions détaillées de l'évaluation sont adressés à la direction de la Croix-Rouge camerounaise et communiqués au Directeur de la Région Afrique uniquement. Il appartiendra à la Société nationale de décider si elle souhaite transmettre ce rapport à ses partenaires, mais le facilitateur l'encourage à le faire lorsqu'elle le jugera approprié.

Il appartient à la Société nationale de décider de la manière et de l'ordre dans lesquels les lacunes recensées par le biais de cet exercice seront comblées. Il s'agira en premier lieu d'établir les domaines de développement prioritaires, qui viendront appuyer les efforts de développement déjà en cours au sein de la Société nationale.

Une fois que la Société nationale aura remédié à tous les déficits qui ont été relevés, elle pourrait passer à la phase II de l'OCAC, l'examen par les pairs. Cet exercice, qui est conduit par des représentants de Sociétés nationales sœurs, consiste à évaluer la pertinence et l'impact des activités que mène la Croix Rouge camerounaise dans son pays. Les pairs analysent aussi la cohésion interne de la Société nationale, une condition essentielle au développement de toute organisation. Avant de pouvoir commencer cette phase, la Croix Rouge camerounaise devra se livrer une seconde fois à l'exercice d'auto-évaluation (phase I). N'hésitez pas à prendre contact avec votre bureau IFRC Régional pour obtenir des conseils sur ce processus.

Le facilitateur félicite la direction de la Société nationale et les participants pour leur courage et leur volonté de se livrer à un examen critique des nombreux attributs évalués dans le cadre de l'exercice et de trouver des moyens de renforcer les capacités de l'organisation.

Conformément à l'approche OCAC, la participation directe de l'unité du Développement, Coordination et Soutien aux Sociétés nationales de la Fédération aux activités liées au développement de la Croix Rouge camerounaise prend fin à ce stade. Le directeur FICR de la Région Afrique ou son représentant est invité à utiliser le présent rapport pour engager avec la direction de la Société nationale une discussion approfondie sur la voie à suivre. Il est recommandé d'élaborer, sur la base de cette discussion, un plan spécifique de soutien au développement de la Société nationale dans le but de remédier aux principales faiblesses mises en évidence dans le cadre du processus OCAC.

## Observations finales

Le facilitateur OCAC et l'unité du Développement, Coordination et Soutien aux Sociétés nationales remercient vivement la Société nationale, ses dirigeants, son personnel et ses membres qui ont participé à l'exercice pour leur attachement sincère à un changement positif et pour leur participation constructive au processus. Ils félicitent les dirigeants de la Société nationale et tous les participants de leur volonté d'examiner sous un angle critique les nombreux attributs évalués dans le cadre de l'exercice.

Enfin, le facilitateur remercie très vivement la Croix Rouge camerounaise et tous les participants à l'atelier OCAC pour l'accueil qui lui a été réservé.

Au nom de l'unité du Développement, Coordination et Soutien aux Sociétés nationales,

Giorgio Ferrario,  
Chef *ad intérim* d'unité

# 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 détresses 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.

Fédération internationale des Sociétés de la Croix- Rouge et du Croissant-  
Rouge

**Département Développement organisationnel**

Case postale 303

CH-1211 Genève 19, Suisse

Téléphone : +41 22 730 4222

Télécopie : +41 22 733 0395

Courriel : [secretariat@ifrc.org](mailto:secretariat@ifrc.org)

**[www.ifrc.org](http://www.ifrc.org)**