

# **Lignes directrices relatives** aux Statuts des Sociétés Nationales 2018

# Table des matières

<b>Introduction</b>	<b>4</b>
<b>Chapitre 1: Qui nous sommes</b>	<b>13</b>
<b>Chapitre 2: Membres</b>	<b>18</b>
<b>Chapitre 3: Volontaires</b>	<b>22</b>
<b>Chapitre 4: Leadership (gouvernance et direction)</b>	<b>25</b>
<b>Chapitre 5: Structure et couverture du territoire</b>	<b>37</b>
<b>Chapitre 6: Respect des dispositions, intégrité et règlement des différends</b>	<b>41</b>
<b>Chapitre 7: Questions financières</b>	<b>47</b>
<b>Chapitre 8: Dispositions finales</b>	<b>50</b>

# Processus d'élaboration des Lignes directrices 2018

En 2016, un examen des *Lignes directrices relatives aux statuts des Sociétés nationales – 2000* a été entrepris en vue d'une révision.

L'objectif de l'examen était de veiller à ce que les Lignes directrices remplissent leur mandat, soient faciles à utiliser et accessibles du point de vue du leadership, et permettent aux Sociétés nationales de faire des choix éclairés et compatibles avec différents contextes.

L'examen a été réalisé par un groupe restreint présidé par la Croix-Rouge danoise et composé : de la Croix-Rouge argentine, de la Croix-Rouge du Burundi, de la Croix-Rouge des Îles Cook, de la Croix-Rouge haïtienne, de la Croix-Rouge de Mongolie, du Croissant-Rouge palestinien, de la Croix-Rouge espagnole, du Croissant-Rouge du Turkménistan, de la Croix-Rouge de l'Ouganda, de la Fédération internationale, du CICR et de la Commission conjointe pour les statuts des Sociétés nationales. Ce groupe restreint a tenu cinq réunions. Il a sondé l'ensemble des membres de la Fédération internationale dans le cadre d'une consultation en ligne qui s'est déroulée d'avril à juin 2017 et a ciblé les 190 Sociétés nationales et les organes statutaires de la Fédération internationale, ainsi que d'ateliers organisés durant l'Assemblée générale de la Fédération internationale de 2017, qui a rassemblé presque toutes les Sociétés nationales.

Le processus a été financé par la Croix-Rouge argentine, la Croix-Rouge britannique, la Croix-Rouge danoise, le Croissant-Rouge palestinien, la Croix-Rouge espagnole, le Croissant-Rouge du Turkménistan, la Fédération internationale et le CICR. Par ailleurs, des personnes ont fourni des contributions en nature, et tous les membres du groupe restreint ont apporté leur expertise et consacré du temps à l'examen.

Conformément au mandat qui lui a été confié par l'Assemblée générale de la Fédération internationale, qui s'est tenue à Antalya (Turquie) du 6 au 8 novembre 2017, le Conseil de direction de la Fédération internationale a approuvé les Lignes directrices en octobre 2018, lors de sa 38<sup>e</sup> session. Il est prévu de présenter les Lignes directrices au Conseil des Délégués de 2019 pour approbation par le Mouvement.

# Introduction

.....

Pour être forte, une Société nationale doit disposer de statuts ou d'une constitution (ci-après « statuts ») solides, dans la mesure où ceux-ci décrivent son identité, notamment ce qu'elle entend faire pour répondre aux besoins humanitaires, et présentent son modèle de gouvernance et de leadership. Ils garantissent une attribution transparente des pouvoirs au sein de l'organisation et contribuent à protéger l'intégrité de la Société nationale.

Les *Lignes directrices relatives aux statuts des Sociétés nationales – 2018* (ci-après « Lignes directrices ») ont été élaborées sur la base de l'examen de la version précédente en vue d'inciter et d'amener le leadership des Sociétés nationales de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge (ci-après « Sociétés nationales ») à examiner, à mettre à jour et à renforcer leurs statuts. Elles viennent remplacer la version de 2000.

Les Lignes directrices visent à aider les Sociétés nationales à élaborer des statuts leur permettant de remplir leur mandat et leur rôle humanitaires de façon efficace et en conformité avec la mission et les Principes fondamentaux du Mouvement international de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge (ci-après « Mouvement »). Elles cherchent à rendre compte de la grande variété des modèles et des stratégies adoptés par les Sociétés nationales s'inscrivant dans des traditions juridiques et des contextes opérationnels divers.

La structure d'une Société nationale dépend de nombreux facteurs internes et externes, notamment des services que la Société nationale assure, de sa façon de mobiliser des volontaires et des ressources financières, de la taille et de la géographie du territoire qu'elle recouvre, et des structures politiques et juridiques nationales.

Les Lignes directrices opèrent des distinctions entre les différentes normes que les statuts d'une Société nationale sont censés respecter, et introduisent davantage de flexibilité à l'égard des méthodes employées pour se conformer à ces normes. Ainsi, les Lignes directrices laissent aux Sociétés nationales le soin de juger si elles doivent adopter un modèle institutionnel centralisé ou décentralisé, pour autant que le modèle choisi leur permette de répondre aux besoins humanitaires sur leur territoire national et que le Principe fondamental d'unité soit respecté. Elles prodiguent par ailleurs des conseils qui ne doivent pas obligatoirement être suivis mais méritent d'être considérés comme des bonnes pratiques dans de nombreux contextes.

Les Lignes directrices prennent appui sur d'autres initiatives, parmi lesquelles :

- [le Cadre de la Fédération internationale relatif au développement des Sociétés nationales](#) ;
- [le processus d'évaluation et de certification des capacités organisationnelles \(ECCO\) de la Fédération internationale](#) ;
- [le Cadre du CICR pour un accès plus sûr](#) ;
- la [Charte des volontaires](#) de la Fédération internationale (en anglais uniquement) ;
- la [Politique de la Fédération internationale relative à l'intégrité](#) ;
- le [tableau de bord du Comité de contrôle du respect des dispositions et de médiation](#) de la Fédération internationale.

Les Lignes directrices comprennent de nouveaux éléments, notamment un chapitre intitulé « Volontaires » et un autre intitulé « Respect des dispositions, intégrité et règlement des différends ».

## Présentation et structure des Lignes directrices

Les Lignes directrices comportent huit chapitres.

### Tous les chapitres suivent la structure suivante :

<b>Introduction et aperçu</b>	Court résumé de la portée du chapitre et des questions clés qu'une Société nationale doit se poser à l'heure d'examiner ses statuts en vue de se conformer aux normes décrites.
<b>Normes</b>	Décrit l'exigence qui doit être satisfaite.
<b>Éléments obligatoires</b>	Décrivent et détaillent la norme le cas échéant. Tous les éléments obligatoires doivent être respectés ou préservés pour que les statuts soient conformes à la norme en question. Il existe souvent différentes façons de mettre en œuvre un élément obligatoire.
<b>Éléments proposés</b>	Il s'agit de recommandations ou de sources d'inspiration proposées en lien avec certaines normes. Les éléments proposés ne sont pas considérés comme un préalable à la satisfaction de la norme en question, mais constituent généralement des bonnes pratiques qu'il est recommandé de mettre en œuvre.
<b>Exemples</b>	<p>Énoncés visant à favoriser une meilleure compréhension de la norme et éventuellement à illustrer les stratégies qui peuvent être adoptées pour mettre en œuvre les éléments obligatoires et/ou proposés d'une norme. Deux types d'énoncés sont proposés :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Des extraits de texte</b> : extraits des statuts de Sociétés nationales visant à illustrer la façon dont ces dernières ont traité ou formulé certaines questions dans leurs statuts. Ces extraits ne constituent pas des « dispositions types », et il n'est pas recommandé aux Sociétés nationales de les reproduire dans leurs propres statuts.</li> <li>• <b>Des exemples</b> : description de la structure d'une Société nationale ou de la façon dont celle-ci a abordé un problème particulier. Ces exemples donnent des indications sur les décisions stratégiques qui ont contribué à la rédaction d'un texte statutaire ou, dans certains cas, sur la manière dont ce texte est mis en pratique. Parfois, ils ont été sélectionnés pour mettre en évidence la diversité qui peut exister. Là encore, ils visent à favoriser l'analyse et la réflexion ; les décisions prises doivent être perçues comme propres à chaque Société nationale.</li> </ul> <p>La version électronique des présentes Lignes directrices comporte des exemples supplémentaires. Ceux-ci reflètent la pratique des Sociétés nationales à l'heure de la rédaction (octobre 2018) et seront adaptés et complétés au fil du temps. Les Sociétés nationales souhaitant fournir d'autres exemples sont invitées à envoyer un courriel à l'adresse <a href="mailto:Guidance.Document@ifrc.org">Guidance.Document@ifrc.org</a>.</p>
<b>Texte explicatif</b>	Fournit des précisions supplémentaires sur les normes et la façon dont les Sociétés nationales peuvent les intégrer dans leurs statuts ou dans leur cadre réglementaire complémentaire.

## Terminologie

Les Sociétés nationales emploient différentes terminologies en fonction de leur pratique au niveau national. À des fins de clarté, les Lignes directrices contiennent une terminologie homogène. Toutefois, certains termes sont susceptibles de trouver des équivalents différents au sein des Sociétés nationales du monde entier.

Pour faciliter la lecture, le tableau ci-après énonce les termes employés et présente des termes équivalents courants. Vient ensuite la définition de termes plus techniques.

Dans le présent document	Termes équivalents que votre Société nationale est susceptible d'employer
Loi de reconnaissance	Loi ou décret relatif à la Croix-Rouge et au Croissant-Rouge, base juridique, instruments juridiques fondamentaux. Loi nationale, loi d'enregistrement ou charte en vertu de laquelle une Société nationale est reconnue dans son pays.
Statuts	Constitution, acte constitutif, règles, règlements, base statutaire, instruments statutaires fondamentaux
Assemblée générale	Réunion annuelle, congrès
Conseil de direction	Conseil national, conseil directeur, conseil, comité, conseil d'administration
Président	Chef de la gouvernance, président du conseil
Membres du conseil	Directeurs, administrateurs
Secrétaire général	DG, directeur exécutif
Sections	Chapitres

Autres termes employés	
Abus, exploitation et harcèlement sexuels	Respectivement : intrusion physique ou psychologique de nature sexuelle, ou menace d'intrusion physique ou psychologique de nature sexuelle ; fait d'abuser d'un état de vulnérabilité, d'un rapport de force inégal ou de rapports de confiance à des fins sexuelles ; et avances sexuelles non désirées ou comportement verbal ou physique non souhaité de nature sexuelle.
Auxiliaire	Fait référence au partenariat spécifique et particulier qui se noue entre des autorités publiques et des Sociétés nationales, et aux domaines dans lesquels les Sociétés nationales complètent ou remplacent les services humanitaires publics.
Bonne foi	Fait d'agir de façon honnête et avec des intentions sincères.
Conflit d'intérêts	Un conflit d'intérêts se produit quand les intérêts propres d'une personne chargée d'agir dans l'intérêt supérieur d'une Société nationale entrent en conflit avec ses responsabilités. Les intérêts directs et indirects d'une personne, ainsi que ceux de sa famille, de ses amis ou d'autres organisations auxquelles elle pourrait appartenir ou s'intéresser (par exemple en tant qu'actionnaire), constituent autant d'intérêts propres. Un conflit d'intérêts peut être réel, possible ou perçu comme tel. Il peut être d'ordre financier ou non. Dans ces situations, il existe un risque qu'une personne prenne une décision sur la base ou en fonction de ses intérêts propres plutôt que de l'intérêt supérieur de sa Société nationale. Ce risque doit être géré en conséquence.

<b>Direction</b>	Processus de déploiement de ressources et d'experts visant la mise en œuvre des décisions et des objectifs d'une Société nationale. La plupart des Sociétés nationales confient leurs postes de direction à des employés. Toutefois, les tâches de direction sont aussi régulièrement effectuées par des volontaires, en particulier au niveau local des organisations où l'on ne recourt pas à des employés rémunérés.
<b>Enregistrement</b>	Fait, pour un groupe de personnes visant un objectif commun, d'officialiser leur relation en vertu des exigences fixées par la législation nationale.
<b>Gouvernance</b>	Processus par lesquels des organisations définissent leur orientation et leurs priorités, rendent des comptes à leurs parties prenantes, se conforment à des exigences externes et veillent au respect des règles et des accords internes. Ces fonctions incombent habituellement au conseil de direction ou à un organe semblable (en vertu d'un mandat qui lui est confié par l'organe suprême de gouvernance de la Société nationale, à savoir l'assemblée générale). En règle générale, cet organe est juridiquement responsable, en dernier ressort, du respect de la législation nationale par la Société nationale.
<b>Intégrité</b>	Mesure dans laquelle une Société nationale s'efforce de mettre en œuvre les différents objectifs, politiques et normes qu'elle a établis en pleine conformité avec les Principes fondamentaux.
<b>Lanceur d'alerte</b>	Personne qui fait part de ses raisons de soupçonner une infraction grave, une violation des règles internes d'une Société nationale, une grande menace pesant sur les intérêts d'une Société nationale ou un préjudice majeur qui leur a été causé.
<b>Majorité qualifiée</b>	Majorité de plus de 50 % requise lors d'un vote (majorité simple). Cette majorité est souvent requise pour aboutir à une décision concernant des questions particulièrement importantes telles que la modification des statuts ou de certains éléments des statuts.
<b>Membre</b>	Personne ayant officiellement accepté les conditions requises pour devenir membre d'une Société nationale en vertu des statuts de cette dernière.
<b>Quorum</b>	Nombre d'administrateurs ou de membres d'un organe (comme l'assemblée générale ou le conseil de direction) ayant juridiquement compétence pour réaliser des opérations lorsqu'ils sont dûment réunis. Le fait d'exiger un certain quorum permet d'éviter que des mesures non représentatives soient prises par un trop petit nombre de personne au nom d'un organe.
<b>Respect des dispositions</b>	Respect des conditions imposées par une législation, des règles et des règlements, des normes particulières, les termes d'un contrat et les pratiques acceptées, et notamment les statuts et les réglementations internes d'une Société nationale.
<b>Volontaire</b>	Personne qui mène des activités bénévoles pour une Société nationale, de façon occasionnelle ou régulière. Le volontariat au sein de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge est organisé par des représentants reconnus des Sociétés nationales et vise à en améliorer les services et les activités, en respectant toujours les Principes fondamentaux du Mouvement international de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge. Le volontariat est une activité qui repose sur le libre engagement, et n'est nullement motivé par la perspective d'un bénéfice matériel ou financier ou par des pressions extérieures de nature sociale, économique ou politique.

## Comment se servir des Lignes directrices

Les Lignes directrices ont été mises au point pour aider les équipes dirigeantes des Sociétés nationales à faire des choix éclairés à l'heure de rédiger ou de réviser leurs statuts, de sorte que ceux-ci soient à la fois compatibles avec leur contexte national et opérationnel, et conformes aux Principes fondamentaux.

Les Sociétés nationales opèrent dans des contextes variés qui ont des incidences sur leurs statuts. Ainsi, certaines Sociétés nationales subissent des réglementations détaillées et complètes en vertu de la législation nationale, tandis que dans d'autres pays, les réglementations sont souples. Ces différents contextes peuvent influencer sur la quantité de précisions qu'une Société nationale inclut dans ses statuts.

Toutes les normes contenues dans les présentes Lignes directrices ne doivent pas nécessairement être intégrées dans les statuts. Il est toutefois important qu'elles soient intégrées dans les instruments juridiques fondamentaux des Sociétés nationales. Elles doivent donc apparaître dans d'autres textes comme la loi de

### Hiérarchie courante des textes de la gouvernance d'une Société nationale

Toutes les Sociétés nationales trouvent leur assise dans la législation nationale. En règle générale, le parlement concerné adopte une **loi portant reconnaissance d'une Société nationale**.

Une Société nationale dispose elle-même de **statuts** présentant son objet, son rôle, ses relations, ses structures et ses procédures de haut niveau. Ces statuts ont pour objet de façonner l'organisation et d'établir un cadre durable permettant à l'organisation de fonctionner et de prendre des décisions de manière transparente et efficace.

Les statuts ne sont pas suffisamment détaillés pour traiter des problèmes quotidiens ; c'est pourquoi les Sociétés nationales élaborent en outre à différents niveaux **des règles, des politiques et des procédures** qui sont généralement plus faciles à modifier que les statuts. Si le présent document est axé sur les statuts des Sociétés nationales, il est entendu que certaines des normes ci-après peuvent être intégrées dans la loi portant reconnaissance d'une Société nationale ou dans des règles et politiques internes.

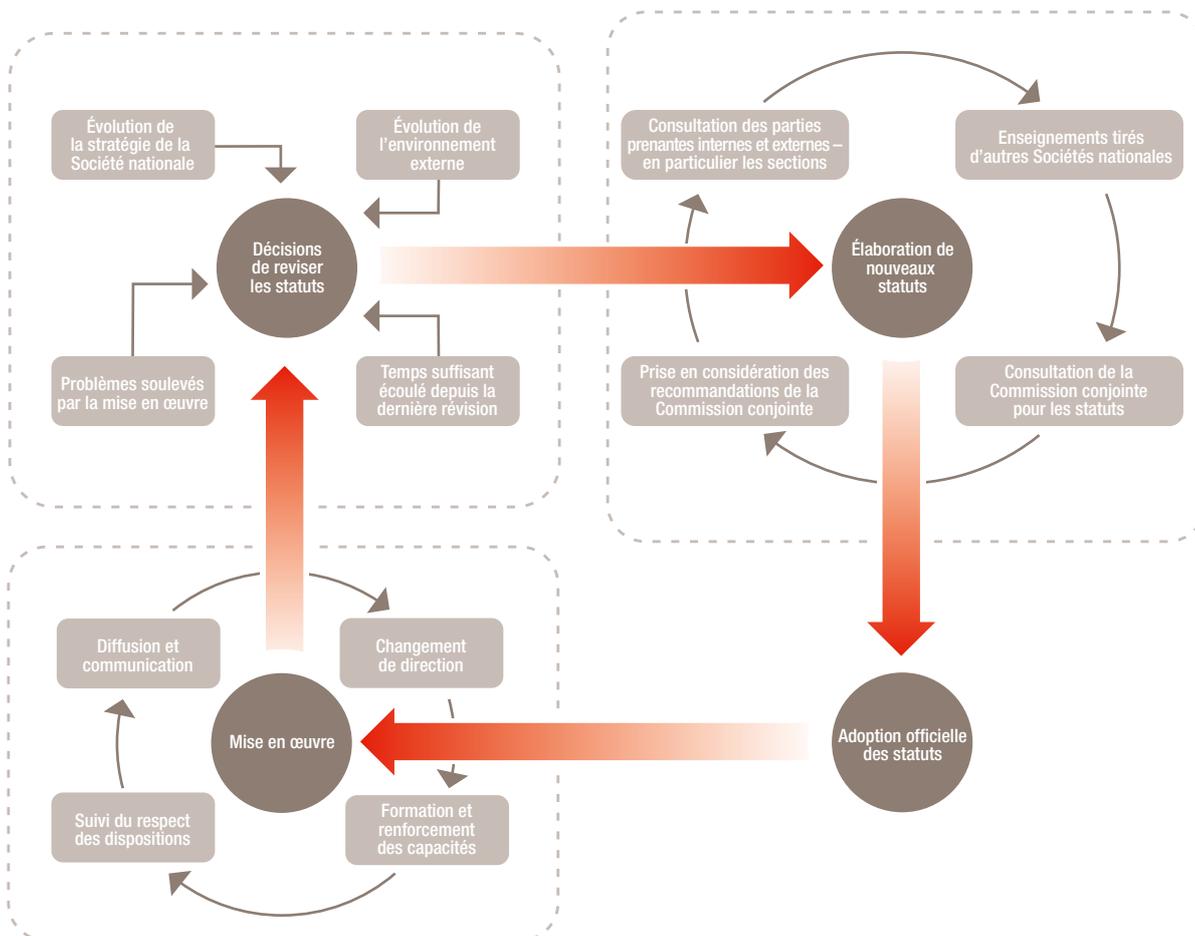


reconnaissance ou le règlement interne, les réglementations, les politiques et les procédures d'une Société nationale. L'important est que ces normes se retrouvent dans un texte auquel la gouvernance a pu contribuer largement et qu'elle a examiné en profondeur. Par ailleurs, ce texte ne doit pas pouvoir être modifié rapidement. Il peut par exemple s'agir d'une politique approuvée par l'assemblée générale de la Société nationale. **Dans un souci de simplicité, les Lignes directrices feront uniquement référence aux statuts.**

Il est en outre entendu que pour les Sociétés nationales, la législation nationale prime. Si les exigences fixées par une législation nationale sont incompatibles avec les Principes fondamentaux ainsi que la mission et les valeurs du Mouvement, la Société nationale concernée doit entamer un dialogue avec les pouvoirs publics en vue de recommander et d'introduire une modification de la législation pertinente, ou de trouver d'autres solutions. Le cas échéant, d'autres composantes du Mouvement devront en règle générale apporter un certain concours.

La structure des statuts d'une Société nationale ne doit pas forcément suivre celle des présentes Lignes directrices. De même, on n'attend pas des Sociétés nationales qu'elles reprennent mot pour mot les normes énoncées ci-après, mais qu'elles se fondent sur ces normes pour rédiger leurs propres textes statutaires de manière appropriée.

## Processus d'élaboration ou de révision des statuts



L'objectif de l'examen et de la révision des statuts est de veiller à ce que les structures et procédures de base d'une Société nationale lui permettent de remplir efficacement sa mission. Une Société nationale devrait examiner ses statuts au moins tous les 10 ans.

Plusieurs questions clés sont à prendre en compte dans le cadre d'un processus d'examen des statuts, parmi lesquelles :

- **Une organisation adaptée** : les objectifs de la Société nationale répondent-ils aux besoins humanitaires, et les structures de la Société nationale permettent-elles à cette dernière de répondre à ces besoins de manière efficace et rationnelle ? Les activités ou l'orientation de la Société nationale ont-elles connu des changements stratégiques ayant des incidences sur les relations et la structure internes de l'organisation ?
- **Une organisation en phase avec les réalités juridiques** : les statuts sont-ils conformes à la législation nationale ? Plusieurs aspects dont traitent les présentes Lignes directrices, comme les questions relatives aux membres ou aux volontaires et les questions financières, sont susceptibles d'être régis par la législation nationale, qui peut évoluer au fil du temps.
- **Une organisation en concordance avec le Mouvement et la Fédération internationale** : les politiques et recommandations adoptées au sein du Mouvement et de la Fédération internationale nécessitent-elles de modifier les statuts ? Il peut par exemple être souhaitable de transposer dans les statuts les initiatives et les politiques mondiales visant à accroître l'efficacité et la redevabilité de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge ou à assurer une meilleure représentation des femmes et des jeunes aux postes de direction.

L'examen et la révision des statuts doivent être vus comme un processus de changement régulier qui doit être bien préparé et bien géré, mené par l'équipe dirigeante de la Société nationale et intégré dans les cycles de la gouvernance, notamment celui de l'assemblée générale. Dans le cadre de ce processus, il convient d'assurer la redevabilité à l'égard des parties prenantes (sections, membres) en mettant en place un dialogue, des consultations et des mécanismes de compte rendu et de retour d'information réguliers. Pour ce faire, il peut être utile d'établir un groupe de référence ou un système semblable réunissant des membres de toute l'organisation et des parties prenantes externes clés.

Il convient de se servir des Lignes directrices pour guider l'examen des Statuts, l'objectif étant d'adopter les normes définies dans les Lignes directrices.

Dans certains pays, la Société nationale doit informer les autorités compétentes de la modification de certaines dispositions statutaires et obtenir leur autorisation.

Les Sociétés nationales sont tenues de consulter la Commission conjointe CICR/Fédération internationale pour les statuts des Sociétés nationales (Commission conjointe) au sujet de l'élaboration de leurs statuts et de leurs règles. La Commission conjointe a pour mandat de formuler des recommandations sur les statuts et les règles des Sociétés nationales, eu égard au respect des normes pertinentes. Les Sociétés nationales doivent tenir compte de ces recommandations et tenir la Commission conjointe dûment informée de tout progrès accompli ou fait nouveau.

Enfin, les délégations et les bureaux de la Fédération internationale et du CICR, ainsi que ceux d'autres Sociétés nationales, peuvent être une grande source d'inspiration, de conseils et de connaissances dans le cadre du processus d'examen et de révision des statuts.

## Documents et ressources clés

- Avis consultatif n° 3 : Lignes directrices sur le processus de révision des statuts des Sociétés nationales, [Commission conjointe CICR/Fédération internationale pour les statuts des Sociétés nationales](#).

### Exemples

#### Des statuts pour une Société nationale pérenne

Pour une Société nationale africaine aux ressources limitées, la question des coûts a joué un rôle déterminant dans la révision des statuts. À l'origine, ces statuts prévoyaient qu'une assemblée générale composée de 96 délégués se réunisse tous les quatre ans, qu'un conseil de gouvernance composé de 32 délégués se réunisse tous les ans, et qu'un conseil exécutif national composé de 10 délégués se réunisse tous les trimestres. Au niveau de chacune des 16 sections, un conseil composé de 7 à 10 membres devait lui aussi se réunir tous les trimestres.

La Société nationale a calculé que la structure de gouvernance telle qu'établie par ses statuts coûtait 350 000 dollars des É.-U. par an les années où aucune assemblée générale n'avait lieu, et bien plus les années où une assemblée générale avait lieu, ce qui représente un coût énorme pour une Société nationale opérant dans un environnement aux ressources limitées.

Le processus de révision a permis de régler à la fois la question de la taille des organes de gouvernance et celle de la fréquence des réunions. La difficulté consistait à trouver un équilibre entre, d'une part, une représentation adéquate des sections, leur participation à la prise de décisions et aux fonctions de contrôle au niveau national, et d'autre part, la nécessité de pouvoir prendre des décisions rapides et efficaces, et de minimiser les coûts de façon à ce que la Société nationale puisse les supporter à long terme.

#### Composer avec les politiques institutionnelles

La modification des statuts entraîne souvent une évolution des rapports de force au sein d'une Société nationale. Il peut donc être difficile pour les différentes parties prenantes d'aboutir à un accord au sujet de certains changements, en particulier dans les structures décentralisées où les sections jouissent d'une grande autonomie.

Un responsable de la mise à jour des statuts d'une Société nationale européenne fortement décentralisée nous a expliqué qu'il était important de tisser des liens avec les responsables des sections qui devraient approuver les modifications proposées, et de gagner leur confiance. Pour ce faire, il convient de se rendre dans chaque section et de passer du temps à s'assurer que ces responsables comprennent les mesures proposées et les raisons de ces propositions. Ce processus prend du temps pour commencer, mais quand vient l'heure des rencontres entre les différentes sections, les principaux acteurs comprennent déjà les positions des uns et des autres, et savent quelles propositions doivent faire l'objet de discussions et de négociations plus poussées.

Pour montrer aux sections que certaines modifications ne sont pas négociables, certaines directives externes et normes communes du Mouvement sont essentielles. Toutefois, il n'est pas toujours possible d'introduire les modifications souhaitées et de parvenir à un consensus.

### **Statuts et souplesse institutionnelle (Croix-Rouge canadienne)**

La Croix-Rouge canadienne doit pouvoir s'adapter rapidement à un contexte en évolution, notamment à une augmentation considérable du nombre de catastrophes. Il est essentiel que la Société nationale puisse intensifier ses efforts pour fournir à ses bénéficiaires des services de haute qualité, innovants et cohérents, mobiliser des volontaires et coordonner des donateurs. Pour ce faire, il faut être prêt à réévaluer et à modifier si nécessaire des modèles opérationnels établis de longue date. Il faut en outre disposer d'un cadre statutaire qui permette à l'organisation d'être souple et de s'adapter rapidement.

La modification des statuts d'une Société nationale demande du temps et des investissements considérables de la part de l'organisation. La Croix-Rouge canadienne a donc cherché à rédiger des statuts aussi simples que possible et à créer un cadre de base qui permette à l'organisation de fonctionner. La gouvernance et la direction de l'organisation peuvent ainsi axer leurs efforts sur des outils plus souples comme des plans stratégiques et opérationnels et des politiques institutionnelles qui peuvent le cas échéant être adaptés plus rapidement à un contexte en évolution.

### **Au-delà des statuts : la jeunesse au sein du Croissant-Rouge du Kirghizistan**

À l'heure de la rédaction des Lignes directrices, le président et le secrétaire général du Croissant-Rouge du Kirghizistan ont tous deux moins de 40 ans. Les jeunes jouent un rôle important au sein de la Société nationale. Pourtant, les statuts eux-mêmes en disent très peu sur la participation de la jeunesse, si ce n'est qu'un des objectifs de la Société nationale est de développer un mouvement Jeunesse. Ils n'imposent par exemple pas que la jeunesse soit représentée au sein du conseil de direction.

La Société nationale dispose en revanche d'une politique relative à la jeunesse en vertu de laquelle les jeunes doivent pouvoir participer à la prise de décisions au sein de la Société nationale. Cette politique reflète celle du Mouvement en la matière, qui met largement l'accent sur la mobilisation des jeunes dans leur pays.

Une forte culture de la participation de la jeunesse s'est développée sur plusieurs années, et la présence de jeunes à des postes de direction constitue un exemple encourageant. C'est ainsi que la Société nationale parvient à associer les jeunes au processus décisionnel.

➤ *Version électronique*

# Chapitre 1: Qui nous sommes



Les normes contenues dans le présent chapitre définissent les fondements d'une Société nationale, notamment sa mission et ses objectifs principaux, d'abord en tant qu'organisation humanitaire dans son propre pays, mais aussi en tant que composante du Mouvement. Les normes reflètent donc les différentes caractéristiques d'une Société nationale, à savoir les Principes fondamentaux, le rôle d'auxiliaire des pouvoirs publics que joue la Société nationale et son droit d'afficher l'emblème Croix-Rouge/Croissant-Rouge.

## NORME 1.1

**Les statuts sont conformes aux Principes fondamentaux.**

### Éléments obligatoires

Les statuts doivent comporter le texte intégral des Principes fondamentaux.

Tous les éléments des statuts doivent témoigner de la détermination de la Société nationale à agir conformément aux Principes fondamentaux et à être guidée par eux à tout instant.

➤ *Version électronique*

## Questions clés

- La mission et les fonctions voulues de la Société nationale se retrouvent-elles bien dans les statuts en vigueur ?
- Quelles valeurs sous-tendent l'action de la Société nationale ? Ressortent-elles suffisamment et sont-elles reconnaissables par tous les membres, les volontaires et les employés ?
- La forme juridique octroyée à la Société nationale est-elle la mieux adaptée à son statut particulier et privilégié ?
- La Société nationale assume-t-elle ses responsabilités en tant que composante du Mouvement, et remplit-elle ses obligations en ce qui concerne l'usage de l'emblème ?

## Les Principes fondamentaux dans les statuts

- Les objectifs d'une Société nationale doivent décrire les activités que celle-ci réalisera afin de mettre en œuvre le principe d'**humanité**.
- Les statuts d'une Société nationale doivent réitérer que celle-ci fournit des services en toute **impartialité**, et par conséquent, sans discrimination aucune.
- Afin de préserver sa **neutralité**, une Société nationale doit veiller à ce que ses objectifs, ses parties prenantes, ses relations ainsi que ses activités de base ne soient pas perçus comme un parti pris, par exemple dans une situation de conflit armé ou de différend politique.
- Une Société nationale doit nouer des relations avec les pouvoirs publics tout en préservant son **indépendance**.
- Une Société nationale doit reposer sur un modèle institutionnel qui rend le **volontariat** possible.
- Une Société nationale doit être ouverte à tous. Elle doit disposer d'une structure lui permettant d'opérer sur le territoire national dans l'**unité**.
- Les objectifs et les activités de base d'une Société nationale doivent refléter l'**universalité** du Mouvement, et notamment l'engagement de la Société nationale à aider d'autres composantes du Mouvement.

### Texte explicatif

Le libellé des Principes fondamentaux peut apparaître dans le préambule des statuts ou dans le corps du texte, selon ce que préfèrent les Sociétés nationales.

Une Société nationale peut être suspendue de la Fédération internationale si elle cesse de remplir les conditions d'admission prévues par les Statuts de la Fédération internationale, et en particulier si, « en raison de la modification de ses Statuts, [ces derniers] ne sont plus conformes aux Principes fondamentaux » (Statuts de la Fédération internationale, article 12.2.a).

## Documents et ressources clés

- Le libellé officiel des Principes fondamentaux se trouve dans le préambule des [Statuts du Mouvement international de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge](#).
- [Les Principes fondamentaux de la Croix-Rouge : commentaire](#), Jean Pictet, Institut Henry-Dunant, 1979 (en anglais uniquement).

## NORME 1.2

**Les statuts font référence au statut juridique de la Société nationale en vertu de la législation nationale, ainsi qu'à son rôle d'auxiliaire des pouvoirs publics dans le domaine humanitaire.**

### Éléments obligatoires

Les statuts doivent présenter le statut juridique de la Société nationale en vertu de la législation nationale, ainsi que la façon dont la Société nationale est reconnue par les pouvoirs publics, et son rôle d'auxiliaire.

### Exemples

- *Version électronique*

### Texte explicatif

En principe, le statut d'une Société nationale dans l'ordre juridique national lui est accordé et est défini par une loi de reconnaissance adoptée par le parlement, ou par un décret ou une disposition réglementaire adoptés par le pouvoir exécutif. Le texte doit reconnaître la Société nationale comme société de secours volontaire, auxiliaire des pouvoirs publics dans le domaine humanitaire.

## Le « rôle d'auxiliaire » dans les statuts

Pour décrire la mission et les objectifs d'une Société nationale, les statuts de nombreuses Sociétés nationales font référence au rôle d'auxiliaire de ces dernières (voir la norme 1.3). Quand le terme « auxiliaire » n'existe pas dans la langue nationale, il convient de chercher une formule qui décrive la relation particulière et équilibrée inhérente à la fonction d'auxiliaire. Outre la loi de reconnaissance et les statuts de la Société nationale, d'autres lois nationales, des plans nationaux d'intervention en cas de catastrophe ou d'autres textes similaires peuvent décrire ce rôle d'auxiliaire de façon plus poussée.

Nombre de Sociétés nationales entretiennent un dialogue régulier avec leurs pouvoirs publics, par exemple dans le cadre de la Conférence internationale, et discutent ensemble de ce rôle d'auxiliaire.

Les modalités d'enregistrement d'une Société nationale ont des incidences sur ses statuts, ses règles et ses procédures, ses structures internes, ses devoirs et ses responsabilités en vertu de la législation nationale, sa situation fiscale, ses obligations en matière de compte rendu, et ses relations avec ses membres, ses volontaires et d'autres groupes cibles. Il est donc recommandé aux Sociétés nationales de réfléchir en permanence aux meilleures modalités d'enregistrement et de viser une forme juridique compatible avec leur mission et leurs ambitions humanitaires. Dans de nombreux pays, les modalités d'enregistrement ne sont pas fixes et demandent une analyse poussée du cadre juridique et fiscal et des risques.

Certaines Sociétés nationales sont formées et enregistrées en tant qu'institutions privées, généralement des organisations humanitaires ou de secours volontaire. D'autres sont enregistrées à titre d'institution publique, et d'autres encore ont conclu qu'il était plus souhaitable d'être enregistrées en vertu du droit des entreprises.

Par ailleurs, les Sociétés nationales peuvent créer des filiales pour gérer certains aspects de leurs opérations. Il peut s'agir de limiter les risques juridiques auxquelles les Sociétés nationales s'exposent en exécutant des activités à haut risque (comme des services de transfusion sanguine ou autres services biomédicaux, et des activités génératrices de revenus), de se conformer à la législation nationale régissant certaines de ses activités, ou simplement d'obéir à des raisons fiscales. En fonction des activités en question et des solutions juridiques possibles en vertu de la législation nationale, ces filiales peuvent prendre la forme d'organisations sans but lucratif ou à but lucratif.

## Documents et ressources clés

- [Statuts du Mouvement, article 3.](#)
- [« Le caractère spécifique de l'action et des partenariats du Mouvement international de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge et le rôle des Sociétés nationales en tant qu'auxiliaires des pouvoirs publics dans le domaine humanitaire », Résolution 2, XXXe Conférence internationale de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge, 2007.](#)
- [« Renforcement du rôle d'auxiliaire : partenariat pour des Sociétés nationales plus fortes et développement du volontariat », Résolution 4, XXXIe Conférence internationale de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge, 2011.](#)
- [« Guide sur le rôle d'auxiliaire des Sociétés nationales de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge », Fédération internationale, 2015.](#)

## NORME 1.3

**Les statuts décrivent la mission et les objectifs de la Société nationale.**

### Éléments obligatoires

Les statuts définissent la mission et les objectifs de la Société nationale en tenant compte de la mission et du rôle assignés à cette dernière dans les textes suivants :

- les [Conventions de Genève de 1949 et leurs Protocoles additionnels](#) ;
- les [Statuts du Mouvement international de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge](#) (en particulier les articles 3 et 4) ;
- les résolutions adoptées lors des différentes réunions statutaires du Mouvement et le [cadre stratégique de la Fédération internationale](#) ;
- les lois et les accords nationaux applicables.

## Exemples

► *Version électronique*

### Texte explicatif

Les statuts doivent définir précisément le mandat de la Société nationale sans restreindre ses activités lorsqu'il s'agit de répondre à des besoins humanitaires changeants. Ils doivent éviter de détailler les activités de la Société nationale au point de limiter la possibilité d'apporter des changements opérationnels, autant que de rester généraux au point de donner des précisions et des orientations insuffisantes.

Dans des cas isolés, les statuts peuvent être utilisés par certains États pour restreindre ou remettre en question la marge de manœuvre de la Société nationale. Il peut alors être préférable de décrire les objectifs de la Société nationale de manière générale. L'inverse peut aussi être vrai, et dans d'autres situations, le fait de détailler davantage les activités d'une Société nationale peut permettre de rappeler le mandat et le rôle de l'organisation au gouvernement.

Les plans stratégiques et opérationnels des Sociétés nationales (ou d'autres documents équivalents) permettent de préciser les objectifs énoncés dans les statuts. Voir les [lignes directrices de la Fédération internationale sur la planification stratégique des Sociétés nationales](#).

## NORME 1.4

**Les statuts évoquent le statut de la Société nationale en tant que composante du Mouvement et membre de la Fédération internationale.**

### Éléments obligatoires

Les statuts doivent définir la Société nationale en tant que composante du Mouvement et membre de la Fédération internationale.

### Texte explicatif

Les principaux textes du Mouvement et de la Fédération internationale pertinents pour les statuts des Sociétés nationales sont les suivants :

- les [Principes fondamentaux](#) et les [Statuts du Mouvement international de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge](#) ;
- les résolutions adoptées par le [Conseil des Délégués](#) et la [Conférence internationale de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge](#) ;
- les [Statuts de la Fédération internationale](#) ;
- les décisions de l'[Assemblée générale](#) et du [Conseil de direction de la Fédération internationale](#).

Une Société nationale peut envisager de détailler plus ou moins ses obligations dans ses statuts, mais dans de nombreux contextes, le simple fait d'évoquer son statut de composante du Mouvement et de membre de la Fédération internationale revient à dire que la Société nationale doit assumer toutes les responsabilités et obligations incombant aux membres.

## Exemples

► *Version électronique*

## NORME 1.5

**Les statuts engagent la Société nationale à faire usage de l’emblème conformément aux règles et aux règlements pertinents.**

### Éléments obligatoires

Les statuts obligent la Société nationale à adopter un règlement intérieur sur l’usage de l’emblème et de son propre logo par son personnel, ses membres et ses volontaires.

Le règlement d’une Société nationale relatif à l’emblème doit être conforme aux Conventions de Genève de 1949 et à leurs Protocoles additionnels, aux règles et aux règlements du Mouvement en vigueur sur l’usage de l’emblème (voir la section « Documents et ressources clés » ci-après), ainsi qu’à la législation nationale applicable définissant l’usage et la protection de l’emblème (comme la législation nationale relative à la mise en œuvre des Conventions de Genève ou la loi de reconnaissance de la Société nationale).

### Éléments proposés

Les statuts peuvent décrire le logo de la Société nationale.

➤ *Version électronique*

### Texte explicatif

Il incombe à l’État d’autoriser la Société nationale à faire usage de l’emblème, et cette autorisation est généralement accordée dans le cadre de la loi de reconnaissance.

Une Société nationale a le devoir de coopérer avec les pouvoirs publics en vue de garantir le respect de l’emblème, notamment dans le cadre d’activités et de campagnes d’information et de sensibilisation.

Une Société nationale s’engage par ailleurs à adopter un règlement intérieur sur son usage de l’emblème, à le diffuser auprès de ses membres, de son personnel et de ses volontaires, et à veiller à ce que ceux-ci le respectent.

## Documents et ressources clés

Ci-après, deux textes pertinents pour le règlement relatif à l’emblème :

➤ <https://www.icrc.org/fr/guerre-et-droit/embleme>

➤ <http://www.ifrc.org/fr/vision-et-mission/mouvement/les-emblemes/>

## Chapitre 2: Membres



### Questions clés

- Qui peut devenir membre de la Société nationale ?
- Que peut faire la Société nationale pour faire intervenir des membres issus de l'ensemble de la communauté ?
- Quels doivent être les droits et les devoirs des membres ?
- Quels mécanismes sont en place pour veiller à ce que les membres connaissent les droits et les devoirs qui leur incombent ? Sont-ils appropriés ? Quelle est la procédure à suivre pour suspendre ou expulser des membres ? Pour quels motifs et dans quelles circonstances cette procédure est-elle déclenchée ?

La plupart des Sociétés nationales sont des organisations fondées sur une base de membres qui font partie intégrante de leurs communautés.

La principale raison en est que ce mode de fonctionnement permet aux partenaires d'influer officiellement sur l'orientation, les résultats et les opérations de l'organisation.

Le présent chapitre décrit les aspects de la qualité de membre devant être règlementés au sein des Sociétés nationales, en tenant compte du fait qu'une adhésion donne généralement lieu à un statut juridique officiel. L'adhésion à une Société nationale est volontaire, ce qui signifie qu'elle repose sur le consentement éclairé de la personne.

Ce chapitre n'est pas applicable aux quelques Sociétés nationales qui n'ont pas de membres. La question des Sociétés nationales composées de membres collectifs, par exemple des sections, est traitée dans le chapitre 5 (« Structure et couverture du territoire »).

### NORME 2.1

**La Société nationale doit être ouverte à quiconque souhaite devenir membre.**

#### Éléments obligatoires

Les statuts doivent disposer que l'adhésion à la Société nationale est ouverte à tous sans aucune forme de discrimination fondée sur le sexe, l'origine ethnique, la nationalité ou la citoyenneté, l'âge, le handicap, la langue, les opinions politiques, les croyances religieuses, le milieu social ou d'autres critères similaires.

➤ *Version électronique*

#### Exemples

##### Extrait des statuts de la Croix-Rouge du Timor oriental

L'adhésion à la Croix-Rouge du Timor oriental est ouverte à tous sans distinction fondée sur l'âge, la race, le sexe, les croyances religieuses, la langue, les opinions politiques, la nationalité ou d'autres critères similaires.

##### Article 15 : Égalité des sexes

La Croix-Rouge du Timor oriental promeut l'égalité des sexes au sein de sa base de membres.

##### Reconnaître que chacun veut contribuer différemment à l'organisation (Croix-Rouge espagnole)

La Croix-Rouge espagnole reconnaît différentes formes d'engagement en son sein. Elle compte 1,3 million de membres qui paient des cotisations et ont signé un accord d'adhésion formel avec elle.

Les volontaires qui mènent des activités bénévoles de façon régulière et ont signé un accord sont considérés comme des membres de la Société nationale et ont le droit de voter et d'être élus au terme de 12 mois de volontariat. Jusqu'à 200 000 volontaires sont concernés.

La Croix-Rouge espagnole reconnaît en outre que certaines personnes souhaitent faire don de leur temps à la Société nationale sans signer d'accord formel (il se peut par exemple qu'un universitaire propose occasionnellement des cours gratuits aux volontaires de la Croix-Rouge). Les statuts définissent ces personnes comme des « membres assimilés », leur donnant ainsi un statut officiel différant de celui de membre de volontaire.

### Texte explicatif

Dans les cas où la législation nationale empêche une Société nationale d'être ouverte à tous (par exemple en limitant ou en éliminant la possibilité pour les étrangers de devenir membres), la Société nationale doit nouer un dialogue avec les autorités compétentes, et dans le même temps, faire tout son possible pour trouver d'autres moyens de se conformer à la norme 2.1 (par exemple en donnant aux étrangers la possibilité de soutenir l'organisation en tant que volontaires ou donateurs).

Il est important que la Société nationale attire des membres représentatifs d'un échantillon aussi large que possible de la communauté. Si des pans de la communauté sont peu représentés, la Société nationale doit déployer de nouvelles stratégies pour les atteindre. L'« ouverture à tous » n'est pas qu'une simple observation contenue dans les statuts ; une Société nationale doit constamment évaluer ses pratiques, ses procédures et sa culture institutionnelle pour veiller à ce que ses membres soient pleinement représentatifs de l'ensemble de la population du pays (y compris des groupes minoritaires), et si nécessaire prendre des mesures visant à accroître cette représentativité.

Les cotisations doivent être fixées de façon à n'exclure aucun pan de la population.

## Documents et ressources clés

- [Cadre stratégique de la Fédération internationale relatif à l'égalité de genre et à la diversité – 2013-2020](#) (en anglais uniquement).
- [Boîte à outils de la Fédération internationale pour l'évaluation institutionnelle de l'intégration du genre et de la diversité](#), 2016 (en anglais uniquement).

➤ *Version électronique*

## NORME 2.2

**Les statuts définissent la qualité de membre et les droits et les devoirs des membres.**

### Éléments obligatoires

Les statuts doivent définir la qualité de membre de manière à la distinguer de celle d'employé ou de volontaire, ce qui ne signifie pas que les membres ne peuvent pas être des volontaires ou des employés, mais que ces rôles sont distincts les uns des autres.

Lorsqu'il existe différentes catégories de membres au sein de la Société nationale (exemple : membres ordinaires, membres à vie, membres d'honneur, filiales), les statuts doivent en rendre compte.

Le cas échéant, les statuts doivent décrire la procédure permettant de fixer le montant des cotisations (celui-ci est souvent déterminé par l'assemblée générale) et de recueillir ces cotisations (les sections locales peuvent par exemple s'en charger).

Les droits et les devoirs des membres, et le cas échéant, des différentes catégories de membres, doivent être décrits dans les statuts.

Les membres doivent au minimum avoir le droit :

- de soumettre des propositions et des questions aux instances compétentes de la Société nationale ;
- d'être informés de la tenue des réunions pertinentes et d'assister à ces réunions.

Les membres doivent au minimum avoir pour devoir :

- d'adhérer aux Principes fondamentaux ;
- de respecter le règlement de la Société nationale sur l'usage de l'emblème (voir la norme 1.3) ;
- de verser une cotisation, le cas échéant ;
- de se conformer aux règles, politiques et procédures de la Société nationale concernant les membres.

Au sein des Sociétés nationales dont les membres participent à l'élection de l'équipe dirigeante de l'organisation à différents niveaux, les membres doivent avoir le droit :

- de se présenter à une élection, sous réserve de satisfaction des critères d'éligibilité ;
- de participer et de voter aux réunions de l'assemblée locale et, s'ils y sont élus, aux assemblées de l'organisation à un niveau plus élevé (ici, les modalités sont étroitement liées à la structure de la Société nationale).

Le chapitre 4 (« Leadership (gouvernance et direction) ») apporte davantage de précisions à ce sujet.

### **Éléments proposés**

La Société nationale peut définir divers taux de cotisation (associés à différentes tranches d'âge, par exemple) en vue d'encourager la participation des groupes sous-représentés.

La Société nationale peut décider d'exempter certains groupes, comme les volontaires, du paiement de la cotisation (voir la norme 3.2).

Afin de préserver son indépendance et sa neutralité, la Société nationale peut décider que les bienfaiteurs, les membres d'honneur et autres partenaires similaires ne jouissent pas automatiquement du droit de participer aux processus décisionnels de l'organisation.

La Société nationale doit veiller à ce que tous les membres se voient communiquer leurs droits et leurs devoirs, et peut décider de le mentionner dans les statuts.

➤ *Version électronique*

## NORME 2.3

**Les statuts décrivent le processus d'adhésion en tant que membre et la perte de la qualité de membre.**

### Éléments obligatoires

Les statuts doivent décrire où et comment présenter une demande d'adhésion en tant que membre et comment l'adhésion prend fin.

Les statuts doivent faire référence à l'obligation de la Société nationale de maintenir un registre des membres (ou équivalent) et désigner les personnes ou les organes à qui cette responsabilité incombe.

Les circonstances qui mettent automatiquement fin à l'adhésion doivent être énoncées (par exemple, le décès du membre ou le non-paiement de la cotisation).

Les statuts doivent définir les circonstances dans lesquelles un membre peut être suspendu ou exclu, ainsi que la procédure suivie dans ces cas-là. Les procédures disciplinaires doivent être équitables et présenter les garanties voulues. Elles doivent être déclenchées en raison d'un motif grave (pour plus d'informations, voir le chapitre 6, « Respect des dispositions, intégrité et règlement des différends »).

Les statuts ou le règlement interne de la Société nationale doivent établir les procédures de règlement des réclamations et des différends associant des membres. Dans certains pays, la loi l'exige. Le chapitre 6 (« Respect des dispositions, intégrité et règlement des différends ») comporte davantage de précisions sur les procédures de règlement des différends.

### Exemples

➤ *Version électronique*

## Chapitre 3: Volontaires



### Questions clés

- Le cadre statutaire et réglementaire de la Société nationale est-il propre à favoriser la mobilisation de volontaires issus de toute la communauté ?
- Quels sont les droits et les devoirs des volontaires ? Permettent-ils aux volontaires de prendre effectivement part à la vie et aux processus de la Société nationale à tous les niveaux ?
- Les statuts définissent-ils clairement les motifs et les modalités de suspension ou d'exclusion des volontaires ?

Le présent chapitre décrit les aspects du volontariat devant être règlementés par les statuts des Sociétés nationales. Reconnaisant que les Sociétés nationales dépendent des volontaires pour exécuter leurs services humanitaires, et en vue de contribuer à la promotion du volontariat, ce chapitre présente en outre aux Sociétés nationales des moyens de protéger les droits des volontaires, d'intégrer des volontaires dans les équipes dirigeantes et de les associer aux processus décisionnels au sein de l'organisation.

À l'heure de rédiger leurs statuts de façon à règlementer le volontariat, les Sociétés nationales doivent s'employer à créer un environnement permettant aux volontaires de participer aux activités de la Société nationale et leur donnant la possibilité de prendre part à la vie institutionnelle de leur organisation. En règle générale, les procédures relatives à l'activité de volontaire doivent être simples et souples, tout en reflétant la nécessité d'établir des règles et des garanties adéquates pour que les volontaires adhèrent aux Principes fondamentaux et aux cadres politiques et réglementaires de la Société nationale. Toute forme de volontariat doit reposer sur le consentement éclairé de la personne.

### NORME 3.1

**La Société nationale doit être ouverte à quiconque souhaite devenir volontaire.**

#### Éléments obligatoires

Les statuts doivent disposer que la Société nationale est ouverte à tous sans aucune forme de discrimination fondée sur le sexe, l'origine ethnique, la nationalité ou la citoyenneté, l'âge, le handicap, la langue, les opinions politiques, les croyances religieuses, le milieu social ou d'autres critères similaires.

#### Exemples

► *Version électronique.*

#### Texte explicatif

Tout comme au titre de la norme 2.1, une Société nationale qui ne peut être ouverte à tous les volontaires potentiels en raison de la législation nationale doit nouer un dialogue avec les autorités compétentes pour tenter de faire lever les restrictions en vigueur, et dans le même temps, faire tout son possible pour trouver d'autres moyens de se conformer à la norme 3.1 (par exemple en mettant des étrangers en contact avec d'autres Sociétés nationales pour qu'ils puissent faire du volontariat en ligne).

Tout comme avec ses membres, une Société nationale doit chercher à développer une base de volontaires dont la diversité reflète celle de la communauté qu'elle sert. La diversité d'une Société nationale est étroitement liée à son image, à sa pertinence et à ses capacités d'accès. Les Sociétés nationales doivent s'attacher de manière proactive et continue à offrir de la diversité, et s'employer à mobiliser des groupes vulnérables (y compris des groupes cibles) en qualité de volontaires.

L'ouverture ne signifie pas qu'une Société nationale ne peut pas définir de compétences requises pour certains rôles de volontaires, au contraire : certains rôles de volontaires peuvent obliger les Sociétés nationales à rechercher des compétences appropriées et à procéder à une vérification des antécédents. Ainsi, pour les rôles supposant des contacts avec des enfants et des jeunes, les Sociétés nationales doivent contrôler le casier judiciaire des candidats.

## Documents et ressources clés

- ↘ [Cadre stratégique de la Fédération internationale relatif à l'égalité de genre et à la diversité – 2013-2020](#) (en anglais uniquement).
- ↘ [Boîte à outils de la Fédération internationale pour l'évaluation institutionnelle de l'intégration du genre et de la diversité](#), 2016 (en anglais uniquement).
- ↘ [Politique de la Fédération internationale relative à la jeunesse](#), 2017.
- ↘ [Stratégie de la Fédération internationale relative à la mobilisation de la jeunesse](#), 2013.

## NORME 3.2

**Les statuts définissent la qualité de volontaire et les droits et devoirs des volontaires.**

### Éléments obligatoires

Les statuts doivent définir la qualité de volontaire en la distinguant d'autres formes d'engagement au sein de la Société nationale, ce qui ne signifie pas que les volontaires ne peuvent pas être des membres ou que les employés ne peuvent pas faire du volontariat au sein de la Société nationale, mais que ces rôles sont distincts les uns des autres.

Les droits et les devoirs des volontaires doivent être clairement définis.

Les volontaires doivent au minimum avoir le droit :

- de recevoir, aux fins de leurs activités de volontariat, un soutien adéquat prenant par exemple la forme de séances d'information et de formations ;
- de contribuer à l'élaboration et à l'amélioration des activités auxquelles ils prennent part ;
- de bénéficier d'une protection lorsqu'ils œuvrent au service de la Société nationale (sûreté et sécurité, protection contre les abus, les brimades et le harcèlement sexuel, soutien psychosocial) ;
- d'être remboursés des coûts engagés durant leur service actif.

Les volontaires doivent au minimum avoir pour devoir :

- d'adhérer aux Principes fondamentaux ;
- de respecter le règlement de la Société nationale sur l'usage de l'emblème (voir la norme 1.3) ;
- de se conformer aux règles de la Société nationale concernant les volontaires, notamment à un code de conduite.

La Société nationale doit s'assurer que ses procédures disciplinaires et de règlement des différends (décrites au chapitre 6) s'appliquent aussi aux volontaires.

### Éléments proposés

Pour promouvoir la participation des volontaires aux processus décisionnels, les Sociétés nationales peuvent octroyer aux volontaires le droit d'assister aux assemblées générales au niveau local ou au niveau central.

La Société nationale peut aussi accorder aux volontaires le droit d'élire les membres de la gouvernance en fonction de critères définis (par exemple, la durée d'engagement des volontaires).

La Société nationale peut décider d'octroyer aux volontaires (qui ne sont pas déjà membres) le droit d'être élus à des postes de gouvernance.

Pour accorder aux volontaires le droit de voter et/ou d'être élus, les Sociétés nationales peuvent par exemple leur conférer le statut de membre, tout en les exemptant du paiement des cotisations, ce qui nécessite le consentement éclairé des volontaires.

La Société nationale doit veiller à ce que tous les membres se voient communiquer leurs droits et leurs devoirs, et peut décider de le mentionner dans les statuts.

### Exemples

➤ *Version électronique.*

### Texte explicatif

La plupart des Sociétés nationales comptent à la fois des membres et des volontaires, et ces deux catégories se chevauchent souvent. Les responsables bénévoles, en particulier, sont souvent aussi des membres. Si des personnes cumulent plusieurs formes d'engagement au sein d'une Société nationale, il importe de définir clairement quel rôle elles jouent et dans quelles circonstances, car dans de nombreux pays, ces paramètres entraînent des répercussions sur le plan juridique. Ainsi :

- certaines lois sont susceptibles de s'appliquer aux volontaires, mais pas aux membres ;
- les conditions d'assurance peuvent ne pas être les mêmes pour les volontaires et les membres ;
- si un volontaire travaille occasionnellement ou sous contrat contre rémunération, il se peut que la Société nationale doive établir un contrat de travail, conformément à la législation nationale du travail.

Souvent, un accord de volontariat ou un code de conduite, énonçant les droits et les devoirs de la Société nationale et des volontaires, informe les volontaires de leurs droits et leurs devoirs.

## Documents et ressources clés

- [Politique de la Fédération internationale relative au volontariat](#), adoptée à l'Assemblée générale de 2011.
- [Charte de la Fédération internationale sur le volontariat](#), adoptée à l'Assemblée générale de 2017 (en anglais uniquement).
- [Boîte à outils juridique de la Fédération internationale sur le volontariat](#), 2011.

## Chapitre 4: Leadership (gouvernance et direction)



Le présent chapitre porte sur le leadership de la Société nationale. Les normes qu'il comporte visent à garantir que le leadership est en mesure de prendre rapidement des décisions efficaces et transparentes ayant fait l'objet d'un examen attentif et d'un contrôle de sorte qu'elles soient considérées comme légitimes par toutes les parties prenantes.

Les fonctions de gouvernance et de direction peuvent être organisées de différentes manières. L'important est que les fonctions de leadership soient confiées à des organes ou postes de gouvernance et de direction précis, et que des mécanismes de contrôle permettent de garantir que les décisions prises font l'objet d'un examen attentif et que personne ni aucun organe n'exerce un pouvoir disproportionné sur l'orientation et les décisions de la Société nationale.

### NORME 4.1

**Les statuts garantissent l'existence d'un mécanisme efficace de contrôle des décisions du leadership.**

#### Éléments obligatoires

La Société nationale doit veiller à ce que toutes les fonctions et responsabilités clés du leadership aient été définies et incombent à un titulaire de poste ou à un organe précis au sein de l'organisation, ou soient partagées entre eux.

Les statuts doivent garantir des mécanismes de contrôle suffisants entre les divers postes et organes de gouvernance et de direction ; aucun organe ou individu chargé du leadership ne peut disposer de pouvoirs ou d'une autorité sans aucune forme de contrôle.

### Questions clés

- Les décisions font-elles l'objet d'un examen suffisamment attentif et les mécanismes en place conviennent-ils pour garantir que les postes ou organes de gouvernance ne jouissent pas d'un pouvoir disproportionné ?
- Les parties prenantes clés de la Société nationale sont-elles adéquatement représentées dans les processus décisionnels ?
- Les responsabilités du leadership sont-elles définies de manière claire et complète ? Est-il possible de prendre des décisions de manière rapide et transparente ?
- Comment la Société nationale veille-t-elle à se doter de dirigeants compétents considérés comme légitimes ?
- La Société nationale dispose-t-elle de mécanismes permettant de s'assurer que les dirigeants adhèrent en permanence aux normes éthiques et d'intégrité les plus rigoureuses ?

## Exemples

### Mécanisme de contrôle d'un président exécutif (Croix-Rouge espagnole)

Le président de la Croix-Rouge espagnole est à la fois le plus haut représentant de la gouvernance et le plus haut responsable de l'organisation.

Les fonctions du président sont détaillées dans les statuts et consistent notamment à être le plus haut représentant de la Croix-Rouge espagnole, à gérer, promouvoir et coordonner les activités de la Croix-Rouge espagnole, à décider de la structure de la direction de l'organisation, et à être le plus haut ordonnateur de l'organisation.

Le président est élu par l'assemblée générale qui élit également le comité national composé de 43 représentants. Ce comité est dirigé par le président ; il se réunit au moins trois fois par an et veille à ce que les pouvoirs et les responsabilités considérables du président soient soumis à un mécanisme de contrôle.

Le président peut soumettre au comité national des points pour discussion et décision. Il en va de même pour un quorum d'un tiers des membres du comité.

Le comité peut en outre proposer à l'assemblée générale de licencier le président, et peut exiger du président qu'il convoque une assemblée générale.

La Croix-Rouge espagnole établit par ailleurs différentes commissions, comme des commissions de contrôle budgétaire, d'embauche et d'investissement, chargées de conseiller le président et de l'aider à superviser les activités de direction.

### La séparation de la gouvernance et de la direction : un mécanisme de contrôle (Croix-Rouge canadienne)

La Croix-Rouge canadienne a mis en place un mécanisme de contrôle du processus décisionnel en séparant les fonctions de gouvernance et de direction de l'organisation. Le conseil, composé de 16 membres, est chargé de contrôler l'organisation, et d'embaucher et de superviser le secrétaire général/DG. La responsabilité des opérations quotidiennes incombe au secrétaire général, qui rend des comptes au conseil concernant la gestion des activités et des affaires de la Société nationale, et notamment :

- la mise en œuvre, à tous les niveaux de la Société nationale, de la mission, des objectifs stratégiques et des priorités définis par le conseil ;
- l'organisation et la gestion des activités de la Société nationale en vue d'une prestation de services la plus efficace et rationnelle possible au moyen de la collaboration des employés et des volontaires.

Le conseil d'administration se réunit au moins quatre fois par an afin :

- de contrôler et de suivre les résultats de la Société nationale ;
- de s'assurer que des politiques de gouvernance adéquates sont mises en œuvre pour que les résultats et les activités de la Société nationale soient viables, efficaces par rapport aux coûts, licites et éthiques ;
- d'approuver le plan opérationnel et le budget de la Société nationale ;
- d'approuver les états financiers annuels vérifiés de la Société nationale et de les présenter aux membres ;
- d'embaucher le secrétaire général et de fixer ses conditions d'emploi.

➤ *Version électronique.*

## Texte explicatif

Il importe pour la santé d'une Société nationale qu'un mécanisme de contrôle soit mis en place pour empêcher une personne ou un organe d'avoir le pouvoir de détourner l'organisation de ses principes, ses valeurs et sa mission.

Les principaux mécanismes de contrôle existants consistent :

- en des rotations et des procédures électorales telles que décrites au titre de la norme 4.4 ;
- en des chaînes de compte rendu et d'examen hiérarchiques : une personne ou un organe élabore ou propose une décision, tandis qu'une autre personne ou un autre organe l'approuve et la confirme.

Ces chaînes de compte rendu et d'examen hiérarchiques peuvent exister entre des organes de gouvernance (par exemple entre le conseil de direction et l'assemblée générale), entre des postes de gouvernance et de direction, et entre différents niveaux de gouvernance (par exemple entre des organes de gouvernance au niveau des sections et au niveau national).

Il existe plusieurs façons de mettre en place des mécanismes de contrôle au sein d'une Société nationale. On peut par exemple séparer entièrement les fonctions de gouvernance et de direction. Les titulaires de postes de gouvernance définissent une orientation et des stratégies, et suivent leur mise en œuvre et le respect des dispositions par l'équipe de direction, tandis que les titulaires de postes de direction mettent en œuvre les stratégies et font rapport à la gouvernance. Les titulaires de postes de gouvernance peuvent révoquer la direction s'ils ne sont pas satisfaits de ses résultats ; dans le même temps, ils sont redevables à l'égard des membres de la Société nationale.

Cette stratégie peut bien fonctionner au niveau national où les fonctions de direction sont généralement exercées par des employés rémunérés ; la frontière entre les fonctions de gouvernance et de direction peut toutefois s'estomper au niveau local où des volontaires sont dans la pratique susceptibles d'exercer des fonctions à la fois de gouvernance et de direction. Dans ces cas-là, les organes centraux de gouvernance ont généralement un rôle important à jouer pour garantir l'existence de mécanismes de contrôle au niveau local.

Certaines Sociétés nationales sont structurées de façon à ce que les fonctions de gouvernance et de direction se chevauchent. Par exemple, certaines sont dotées d'un président exécutif, c'est-à-dire d'un président élu occupant en outre le poste de direction le plus élevé. En règle générale, un président exécutif occupe son poste à plein temps, ce qui signifie qu'une même personne est responsable à la fois des activités de direction et de la supervision des résultats de la direction. Dans ce contexte, il est particulièrement important de mettre en place d'autres mécanismes de contrôle comme :

- une assemblée générale ou un conseil de direction se réunissant fréquemment, et auxquels le président exécutif doit faire rapport ;
- une disposition permettant à un certain nombre de membres du conseil d'exiger la convocation d'une session extraordinaire du conseil ;
- le droit pour les membres du conseil de mettre des points à l'ordre du jour des sessions du conseil ;
- la création de sous-comités permanents avec un rôle, une portée et une fonction de contrôle clairement définis, faisant rapport à l'ensemble du conseil ou à l'assemblée générale ;
- des audits internes réguliers portant directement sur le conseil ;
- des mécanismes indépendants de gestion des allégations concernant le président exécutif.

## NORME 4.2

**Les statuts définissent les organes et les postes de gouvernance à tous les niveaux ainsi que leurs fonctions respectives.**

### Éléments obligatoires

Pour tous les organes de gouvernance de la Société nationale, les statuts doivent définir :

- la durée du mandat, la composition, et la façon dont les membres sont choisis ;
- les pouvoirs ;
- les relations entretenues avec d'autres organes de gouvernance (par exemple, les organes auxquels ils font rapport) ;
- la/les personne(s) chargée(s) de convoquer des réunions et le préavis requis, la fréquence des réunions, et les dispositions relatives à la convocation de réunions extraordinaires ;
- la/les personne(s) chargée(s) de prendre des décisions entre les réunions ;
- les procédures relatives à la prise de décisions, notamment le quorum requis et les règles concernant le vote à la majorité, et les conséquences de l'absence de quorum ;
- les règles et les procédures, qui peuvent comporter des dispositions relatives à l'usage des technologies en vue de la convocation de réunions.

Par ailleurs, pour tous les postes de gouvernance à tous les niveaux de l'organisation, les statuts doivent définir :

- les personnes pouvant être élues à ces postes, et la façon dont elles sont choisies ;
- les qualifications minimales qu'il faut posséder pour se présenter à ces postes ;
- la durée d'occupation possible de ces postes (à savoir les exigences en matière de rotation) ;
- les pouvoirs et les responsabilités des titulaires de postes ;
- les procédures permettant de démettre un titulaire de poste de ses fonctions, et les motifs applicables ;
- les conséquences de la démission ou de la suspension d'un titulaire de poste avant la fin de son mandat.

Ces exigences sont examinées plus en détail au titre de la norme 4.3 (« Les statuts garantissent la légitimité et les capacités des organes et des postes de gouvernance de la Société nationale. »).

### Éléments proposés

La Société nationale peut décider de créer des organes subsidiaires de l'assemblée générale, du conseil de direction ou d'autres assemblées. Ces organes peuvent être dotés d'une composition ou de compétences différentes. Ainsi, en règle générale, les comités sont composés de membres du conseil, et éventuellement de membres cooptés ; ils réalisent des tâches précises et jouissent de pouvoirs qui leur sont délégués par l'organe « parent ». Des organes consultatifs (composés notamment d'experts externes) peuvent aussi être créés pour donner des conseils à d'autres organes et éclairer leurs décisions.

Les comités et les organes consultatifs peuvent être permanents ou ad hoc. Il convient de ne former des comités permanents que quand des membres du conseil doivent accomplir un rôle ou des fonctions de manière continue. Si une Société nationale met en place un comité permanent ou un organe consultatif, elle doit officiellement définir sa composition, ses pouvoirs, ses procédures et ses processus décisionnels.

Les finances, les élections/nominations, les audits et les risques, l'éthique et l'intégrité, la gouvernance (axée sur la performance du conseil), les questions relatives au genre et à la diversité, et la jeunesse, sont autant de domaines d'action courants des comités permanents.

➤ *Version électronique.*

### **Texte explicatif**

La plupart des Sociétés nationales comportent les organes de gouvernance suivants :

- **Une assemblée générale** et ses commissions et comités subsidiaires. Souvent, l'assemblée générale est la plus haute instance de la Société nationale ; elle approuve toutes les décisions stratégiques majeures et est susceptible de décider de la composition du conseil de direction ou de l'influencer fortement, et de demander des comptes au conseil de direction.
- **Le conseil de direction** et ses commissions et comités subsidiaires. Souvent, le conseil de direction est l'organe qui dirige et contrôle l'organisation entre les assemblées générales, demandant des comptes à l'équipe dirigeante et prenant continuellement des décisions stratégiques.
- **Les assemblées et les conseils** à d'autres niveaux de l'organisation et les commissions et comités subsidiaires supervisent souvent les sections et les sous-sections

La plupart des Sociétés nationales sont notamment dotées des postes de gouvernance suivants :

- président,
- vice-président(s),
- trésorier.

Parmi les fonctions de gouvernance courantes figurent notamment les tâches suivantes :

#### ***Orientation stratégique et planification à long terme***

- définir la vision, l'orientation stratégique et les objectifs généraux ;
- prendre des décisions en matière de planification et de ressources ;
- développer une culture institutionnelle visant à atteindre des objectifs.

#### ***Structure des sections, membres et volontaires***

- veiller à ce que les sections soient adéquatement structurées ;
- suivre l'évolution de l'effectif des membres et des volontaires ;
- faire rapport aux membres et aux autres parties prenantes ;
- fixer le montant des cotisations.

#### ***Supervision de la direction et garantie du respect des dispositions***

- nommer les hauts responsables (à savoir le secrétaire général, voire ses adjoints, en fonction des recommandations du secrétaire général. Le reste de l'équipe/du personnel de la direction doit être embauché au moyen de procédures de gestion des ressources humaines ordinaires, sous la supervision du secrétaire général.), suivre leur performance et les démettre de leurs fonctions ;
- suivre la performance de l'organisation ;
- assurer la viabilité de l'organisation et le suivi des finances, notamment en veillant à ce que la Société nationale dispose de sources de revenus variées et pérennes, principalement au niveau national ;
- garantir le respect de la législation pertinente ;
- veiller à la mise en place de contrôles financiers appropriés, notamment d'audits, et désigner des vérificateurs ;
- superviser la gestion des risques ;
- instaurer des politiques institutionnelles pertinentes et assurer leur exécution ;
- veiller à ce que des mécanismes soient mis en place pour recueillir des retours d'informations de la part des parties prenantes clés, enquêter sur ces retours et y répondre.

#### *Autres tâches statutaires*

- veiller à ce que les statuts et le règlement interne soient à jour.

Il n'existe pas de recette universelle concernant la taille d'un organe de gouvernance. En règle générale, pour être efficaces, les comités locaux doivent être composés de 7 à 10 membres, tandis que les conseils de direction nationaux peuvent être composés de 10 à 20 membres, en fonction de la taille de la Société nationale. Tous les comités subsidiaires doivent généralement être de petite taille (3 à 5 membres).

Plusieurs facteurs sont à prendre en compte à l'heure de déterminer la taille d'un organe de gouvernance :

- l'efficacité et la rationalité du processus de prise de décision et de mise en œuvre ;
- la diversité et la représentation ;
- l'expérience requise pour prendre de bonnes décisions (exemple : expertise juridique, connaissances financières) ;
- le coût des réunions, en particulier si les membres doivent se réunir en personne régulièrement ;
- le nombre de personnes disposées à occuper les postes en question et en mesure de le faire, en particulier au niveau local, où le nombre de volontaires est susceptible d'être limité.

### **NORME 4.3**

**Les statuts garantissent la légitimité et les capacités des organes et des postes de gouvernance de la Société nationale.**

#### **Éléments obligatoires**

Les statuts décrivent les règles et les procédures d'élection et/ou de nomination des titulaires de postes de gouvernance et des représentants siégeant aux organes de gouvernance à tous les niveaux. Ces règles et procédures doivent être impartiales et transparentes, promouvoir la diversité au sein de la gouvernance, et prendre en compte les questions suivantes :

#### *Qui élit/nomme*

- quel(s) organe(s) élit/élisent ou nomme/nomment les représentants qui siégeront aux divers organes de gouvernance ;
- comment les parties prenantes de la Société nationale, comme les membres et/ou les volontaires, sont associées au processus de sélection de l'équipe de gouvernance aux différents niveaux de l'organisation ;
- qui peut voter et selon quelles procédures.

#### *Qui peut être élu/nommé*

- Les critères relatifs aux titulaires des postes pourvus par élection ou par nomination doivent garantir que le leadership à la tête de la Société nationale est compétent. Ils doivent par ailleurs prendre en compte l'indépendance et la réputation de la Société nationale. Les critères d'éligibilité applicables aux postes de gouvernance doivent empêcher des employés de se présenter à un poste pourvu par élection. Si un membre de la gouvernance est recruté en qualité de membre du personnel, il doit démissionner de son poste pourvu par élection. Toutefois, dans certains contextes, la législation nationale exige que le personnel soit représenté au sein du conseil de direction. Dès lors, il faut impérativement décrire la procédure d'élection du/des représentant(s) du personnel.

- Les candidats sont sélectionnés à l'aune de critères d'éligibilité. Ces modalités sont souvent règlementées par le mandat d'un comité des élections.
- Les motifs de non-éligibilité, ainsi que les motifs et les procédures pour démettre de leurs fonctions des personnes élues, doivent être définis. (Lien avec le chapitre 6, « Respect des dispositions, intégrité et règlement des différends ».)
- Dans le cas où des postes de gouvernance sont pourvus par le gouvernement, les statuts doivent garantir :
  - que les membres nommés par le gouvernement ne forment jamais une majorité ou une minorité de contrôle, et
  - que les membres nommés par le gouvernement, tout comme les autres membres du conseil, signent et respectent un code de conduite ou un autre cadre similaire des engagements en matière de comportement.

#### *Déroulement des élections*

- En ce qui concerne les postes de gouvernance pourvus par élection, les élections doivent être libres et équitables et se dérouler à bulletin secret.
- Les règles du vote, le quorum et la majorité requise doivent être définis.

#### *Disposition relative aux postes de gouvernance devenant vacants*

- Les statuts doivent contenir une disposition relative aux postes de gouvernance devenant vacants entre des élections, prévoyant généralement l'élection d'un(e) remplaçant(e).
- Les statuts doivent contenir une disposition concernant en particulier le cas où un poste de président devient vacant pour une raison quelconque. Souvent, un vice-président assure les fonctions de président, ou le conseil de direction nomme un président par intérim dans l'attente de la tenue d'élections.

#### *Code de conduite*

Les membres de la gouvernance doivent signer un code de conduite énonçant les principales attentes inhérentes à leurs fonctions. Ce code de conduite doit les engager :

- à agir en tout temps conformément aux Principes fondamentaux ;
- à appliquer les normes d'intégrité les plus rigoureuses ;
- à agir de bonne foi et dans l'intérêt supérieur de la Société nationale ;
- à agir avec le soin nécessaire et la diligence voulue ;
- à ne pas faire un usage inapproprié des informations en leur possession ou de leurs fonctions, et à respecter le caractère confidentiel des données sensibles ;
- à révéler et gérer les conflits d'intérêts ;
- à ne pas abuser de leur pouvoir ou de leur autorité, par exemple en se servant des actifs de la Société nationale à des fins personnelles ou en sapant l'autorité du secrétaire général sur le personnel ;
- à ne pas enfreindre les politiques de la Société nationale ;
- à s'abstenir de s'adonner à toute forme de fraude et de corruption ;
- à s'abstenir de s'adonner à toute forme de harcèlement, notamment de harcèlement sexuel ;
- à promouvoir la collaboration, la coopération et les partenariats entre les membres de la gouvernance.

### **Conflits d'intérêts**

Les statuts doivent impérativement exiger des titulaires de postes de gouvernance qu'ils déclarent tous leurs conflits d'intérêts possibles ou réels, ou les situations susceptibles d'être perçues comme des conflits d'intérêts. Cette exigence est généralement énoncée dans le code de conduite. (Lien avec le chapitre 6, « Respect des dispositions, intégrité et règlement des différends ».)

Si une personne révèle un conflit d'intérêts possible ou réel, elle doit s'abstenir de prendre part aux débats et aux votes la concernant.

Si le conflit d'intérêts en question est grave ou permanent, la personne concernée doit démissionner de ses fonctions au sein de la Société nationale et s'abstenir de voter durant la période transitoire.

### **Éléments proposés**

Les statuts peuvent prévoir le recours au vote électronique, notamment au vote à distance, dans le cadre des élections des organes et des titulaires de postes de gouvernance.

La Société nationale peut définir des profils ou des critères d'éligibilité particuliers applicables à certains membres de la gouvernance, par exemple le président, le(s) vice-président(s), le trésorier et le(s) représentant(s) Jeunesse. Ainsi, il est raisonnable de demander à un trésorier d'avoir de l'expérience et des compétences dans le domaine de la finance.

Les statuts peuvent prévoir la cooptation de membres des organes de gouvernance afin que ceux-ci disposent des compétences nécessaires pour mener à bien leurs fonctions de leadership. Ils peuvent notamment exiger la cooptation de certaines compétences définies si celles-ci ne se retrouvent pas chez les membres élus, ou plus généralement la cooptation d'experts extérieurs à la Société nationale. Ainsi, si une Société nationale a fixé des exigences minimales à satisfaire pour se présenter à un poste de trésorier, mais qu'aucune personne qualifiée ne se présente à l'élection, alors l'organisation peut devoir trouver et coopter une personne dotée des aptitudes nécessaires.

Les comités consultatifs comme les comités des finances peuvent eux aussi recourir à la nomination et/ou à la cooptation.

Toute cooptation doit se faire selon des procédures établies et transparentes, sous le contrôle des membres élus de la gouvernance, ce qui signifie que le nombre de membres élus doit être supérieur à celui de membres cooptés.

Les statuts peuvent prévoir le remplacement des membres de la gouvernance qui ne tiennent pas leurs engagements, par exemple en n'assistant pas à un certain nombre de réunions (exemple : trois absences injustifiées).

## Exemples

### Accroître la diversité des membres des structures de gouvernance (Croix-Rouge de l'Ouganda)

Les statuts de la Croix-Rouge de l'Ouganda garantissent à la fois une certaine proportion hommes-femmes et la participation de la jeunesse au sein des structures de gouvernance de l'organisation.

Au sein du conseil, deux des 13 sièges votants sont réservés à des femmes. En outre, le vice-président et le président ne doivent pas être du même sexe. Il en va de même pour les deux représentants Jeunesse.

Au sein des structures de jeunesse, le rapport entre les sexes doit être au minimum d'un tiers/deux tiers, et toute représentation du conseil de la jeunesse auprès d'organes supérieurs de la Société nationale doit respecter un équilibre hommes-femmes. Cette dernière mesure est appliquée dans l'ensemble de l'organisation : ainsi, les sections envoient chacune un volontaire et une volontaire à l'Assemblée générale.

### Définir et coopter les aptitudes appropriées au sein du conseil (Croix-Rouge de l'Ouganda)

À l'issue d'une crise majeure, la Croix-Rouge de l'Ouganda a adapté ses statuts pour que le conseil de direction coopte des experts externes et leur permette de rejoindre le conseil en qualité de membres votants à part entière. Cette mesure a fait suite au constat selon lequel les précédents conseils de direction, composés de représentants des sections de la Société nationale, ne disposaient pas nécessairement des aptitudes requises pour superviser et façonner le développement d'une organisation complexe ou pour demander des comptes à l'exécutif.

Le conseil, composé de 13 personnes, doit dorénavant compter quatre membres cooptés dotés de compétences dans les domaines du développement des entreprises et de la mobilisation de ressources, de la gestion des risques et des finances, des médias et des relations avec le public, et de la gestion de projets/programmes ; autant d'aptitudes essentielles qui ne se trouvent pas aisément chez les membres. La Société nationale a défini plusieurs critères applicables au poste de gestion des risques et de finances, parmi lesquels :

- appartenance à un organe professionnel pertinent ;
- au moins cinq ans d'expérience confirmée de la gestion financière ou des audits, de préférence à un poste de direction au sein d'une organisation nationale ou internationale réputée ;
- expérience confirmée de la mise en œuvre des pratiques, des procédures et des systèmes de gestion financière au sein d'une organisation réputée.

Le conseil a chargé le président et le secrétaire-général de se servir des lignes directrices adoptées, définissant les aptitudes et les compétences requises pour les postes de direction, en vue de proposer une première liste de candidats potentiels pour chacun des quatre postes cooptés, qui sera ensuite soumise à l'assemblée générale pour approbation.

### Garantir la neutralité politique des membres du conseil : extrait des statuts de la Croix-Rouge de Géorgie

Dans le cas où un membre du comité directeur obtient un poste au sein d'un parti politique, il perd automatiquement sa qualité de membre du comité directeur.

➤ *Version électronique.*

### Texte explicatif

En fonction de la structure juridique exacte de la Société nationale (voir la norme 1.4), le fait d'être membre du conseil peut signifier être financièrement et juridiquement responsable du respect de la législation nationale applicable par l'organisation et de l'exécution de sa mission.

- **Responsabilité financière** : les membres du conseil peuvent être tenus financièrement responsables si l'organisation contracte des dettes.
- **Responsabilité juridique** : les membres du conseil peuvent aussi être juridiquement responsables des décisions prises par le conseil de direction.

Si un conseil de direction peut souscrire une assurance en vue de protéger ses membres au cas où ils seraient poursuivis pour des allégations d'actes illicites, il est peu probable qu'une assurance protège les membres du conseil contre des décisions irresponsables prises par ce dernier.

Pour être légitimes et efficaces, les organes de gouvernance doivent rassembler des compétences et des expériences diverses et variées. La Société nationale doit donc activement chercher à ce que ses organes directeurs regroupent des perspectives et des expériences diverses. Il peut s'agir d'encourager l'équilibre hommes-femmes ou une représentation de la jeunesse, des minorités ethniques et/ou des personnes handicapées, mais pas seulement. Il convient en outre de veiller à ce que les populations touchées soient représentées.

Il est important d'organiser des élections libres et équitables se déroulant à bulletin secret pour que les parties prenantes aient la possibilité de changer de leadership en cas d'insatisfaction.

La cooptation d'un certain nombre de membres de la gouvernance peut être un moyen efficace de garantir la diversité, les compétences et l'expérience nécessaires à un processus efficace de prise de décisions et de contrôle. Il en va de même pour la nomination des comités consultatifs.

La question des membres du conseil nommés par le gouvernement (à ne pas confondre avec les personnes élues employées dans le secteur public) est liée au Principe fondamental d'indépendance. Dans certains contextes, on considère que la nomination de membres par le gouvernement est un moyen de faciliter des discussions stratégiques avec les autorités compétentes et une expression naturelle de la relation équilibrée qu'entretiennent la Société nationale et son gouvernement. Dans d'autres contextes, il se peut que la Société nationale n'ait aucun contrôle direct sur la question. Quelle que soit la situation, tout doit être fait pour éviter des interférences politiques ou autres dans les affaires de la Société nationale, mais aussi pour éviter toute impression d'interférence. Les outils de sauvegarde les plus importants sont évoqués plus haut, dans la partie « Éléments obligatoires ».

La gestion des éventuels conflits d'intérêts est importante pour l'image de la Société nationale et pour le respect des Principes fondamentaux. En règle générale, les statuts doivent garantir que la Société nationale peut, dans le cadre de son action et de son processus décisionnel, rester indépendante à l'égard des pouvoirs publics, ainsi que d'autres parties prenantes clés comme les entreprises du secteur privé.

## NORME 4.4

### Les statuts garantissent une rotation régulière des postes de gouvernance.

#### Éléments obligatoires

Afin de garantir une rotation régulière des postes, les statuts doivent définir la durée du mandat de tous les titulaires de postes de gouvernance à tous les niveaux (niveaux central et local).

Il convient de fixer une limite au nombre de mandats consécutifs qu'un individu peut assumer au même poste de gouvernance au niveau central (par exemple, un maximum de deux mandats consécutifs de quatre ou cinq ans chacun au même poste, avec la possibilité de se présenter de nouveau audit poste au terme d'un autre exercice).

Les statuts doivent garantir que les processus d'élection/de sélection se déroulent au plus tard au terme de chaque mandat.

#### Éléments proposés

Les statuts peuvent fixer une limite concernant le nombre de mandats qu'un individu peut accomplir au niveau des sections ou de la gouvernance locale.

Les statuts peuvent contenir des dispositions visant à assurer un certain degré de continuité et de mémoire institutionnelle au sein des conseils, et prévoir par exemple que seule une partie du conseil soit renouvelée à chaque fois.

#### Texte explicatif

La limitation du nombre de mandats contribue à assurer le renouvellement des perspectives et des idées de la gouvernance de la Société nationale. Elle constitue en outre un important mécanisme de contrôle.

Au niveau des sections, où le nombre de candidats potentiels est susceptible d'être plus limité, il peut être approprié d'accroître le nombre de mandats que les membres de la gouvernance peuvent accomplir.

#### Exemples

##### Extrait des statuts de la Croix-Rouge de Géorgie

Le président de la Croix-Rouge de Géorgie est élu pour une durée de quatre ans par l'assemblée générale. Conformément à l'article 27 des statuts en vigueur, il ne peut accomplir plus de deux mandats consécutifs. [...]

Les membres du comité directeur sont élus pour une durée de quatre ans par l'assemblée générale. Ils ne peuvent pas accomplir plus de deux mandats consécutifs et doivent rendre des comptes à l'assemblée générale. [...]

Les membres des comités directeurs locaux sont élus pour une durée de quatre ans par les conférences locales. Ils doivent rendre des comptes aux conférences locales et ne peuvent pas accomplir plus de deux mandats consécutifs.

➤ *Version électronique.*

## NORME 4.5

**Les statuts définissent les rôles et les responsabilités qu’assument les titulaires de postes de direction, l’autorité dont ils disposent, ainsi que les procédures relatives à leur nomination et à la résiliation de leur contrat.**

### Éléments obligatoires

Les statuts doivent définir les fonctions principales et l’ordre hiérarchique des postes de direction, et ainsi décrire précisément les instances décisionnelles dans leurs rapports avec d’autres postes de leadership, de même que les liens de subordination.

Les statuts doivent décrire les procédures de nomination des titulaires de postes de direction ainsi que celles à suivre pour les démettre de leurs fonctions. Dans de nombreuses Sociétés nationales, le conseil de direction est chargé de nommer, de superviser et de démettre de ses fonctions le secrétaire général. Il détermine généralement le profil et les critères de performance de la direction à des fins de redevabilité et de suivi des résultats. Dans d’autres Sociétés nationales, le conseil de direction approuve en outre la nomination des plus proches adjoints du secrétaire général sur la base des recommandations de ce dernier.

Il convient d’adopter des dispositions permettant si nécessaire de démettre rapidement de ses fonctions un titulaire de poste de direction. S’agissant des Sociétés nationales dotées d’un président exécutif non pas nommé, mais élu, voir la norme 4.1.

Les statuts doivent énoncer les critères d’éligibilité applicables aux postes de direction, et par exemple interdire toute participation à des activités qui pourraient être considérées comme compromettant la capacité d’une personne à assurer ses fonctions de direction conformément aux Principes fondamentaux, ou qui pourraient représenter un risque pour l’image et la réputation de la Société nationale.

### Texte explicatif

Les statuts ne doivent pas décrire en détail la structure de la direction, mais simplement les fonctions du premier gestionnaire.

Le rôle du premier gestionnaire est d’exécuter les décisions de la gouvernance et d’être responsable des opérations quotidiennes. La direction reçoit ses instructions du conseil et est chargée d’accomplir les opérations quotidiennes, notamment :

- de communiquer à l’ensemble du personnel les attentes concernant l’objet, les objectifs, les stratégies et les politiques de la Société nationale ;
- de mettre en œuvre les décisions de la gouvernance et d’assurer leur suivi ;
- de gérer les opérations quotidiennes et la mise en œuvre des programmes en vue de répondre aux attentes ;
- d’établir les budgets et les rapports financiers ;
- de rendre compte des résultats obtenus à la gouvernance ;
- de collaborer avec la gouvernance en vue de garantir la cohérence et l’efficacité de la représentation extérieure de la Société nationale.

Dans les Sociétés nationales où la gouvernance et la direction sont séparées, le secrétaire général participe généralement aux réunions du conseil de direction à titre consultatif, sans disposer d’un droit de vote.

### Exemples

- *Version électronique.*

# Chapitre 5: Structure et couverture du territoire



Le présent chapitre porte avant tout sur la cohésion de la Société nationale, conformément au Principe fondamental d'unité et à l'obligation de la Société nationale de mener des activités humanitaires sur tout le territoire national. Il aborde les principales questions que les statuts d'une Société nationale doivent traiter pour que, quelle que soit sa structure, l'organisation puisse tenir ses engagements humanitaires de manière efficace et durable.

La structure des Sociétés nationales reflète souvent l'organisation territoriale de leur pays. Certaines Sociétés nationales sont dotées d'une structure fédérée, tandis que d'autres se fondent sur un modèle institutionnel centralisé. Certaines Sociétés nationales sont dotées d'une structure à deux ou plusieurs niveaux, tandis que d'autres n'ont simplement pas de sections ou de structures locales. En outre, nombre de Sociétés nationales ont créé des entités juridiques distinctes chargées de gérer certains aspects de leurs opérations, pour des raisons juridiques ou afin de se protéger de certains risques.

## NORME 5.1

**Les statuts doivent définir la structure de la Société nationale.**

### Éléments obligatoires

Les statuts doivent décrire la structure, notamment les organes centraux et locaux, permettant à la Société nationale de répondre aux besoins humanitaires sur l'ensemble du territoire.

Ils doivent définir les procédures relatives à la création et à la dissolution des sections et d'autres entités. La création de sections ou de toute entité juridique distincte doit être approuvée au niveau central (par exemple par le conseil de direction ou l'assemblée générale).

Les statuts doivent garantir la constitution d'une provision permettant de répondre aux besoins sur l'ensemble du territoire dans le cas où une section viendrait à être dissoute ou à ne plus être en état de fonctionnement.

► *Version électronique.*

## Key questions

- La Société nationale est-elle structurée de façon à pouvoir mener ses activités dans l'ensemble du territoire de l'État ?
- La structure et l'organisation de la Société nationale garantissent-elles sa cohésion et son unité ?
- Les décisions de la Société nationale sont-elles prises au niveau le plus approprié ?
- La Société nationale garantit-elle un équilibre adéquat entre, d'une part, la redevabilité à l'égard des structures centrales, et d'autre part, la liberté d'initiative et l'autorité des structures locales ? Comment la Société nationale permet-elle aux structures locales de prendre part aux processus décisionnels centralisés de manière effective ?
- Comment la Société nationale parvient-elle à gérer ses éventuelles entités juridiques distinctes ?

### Texte explicatif

Les besoins humanitaires évoluant au fil du temps, il est recommandé d'évaluer continuellement la structure des Sociétés nationales et, le cas échéant, de l'adapter. Par conséquent, les dispositions statutaires en la matière doivent être suffisamment souples pour pouvoir être amendées en cas de besoin. Il est en outre conseillé de décrire la structure des Sociétés nationales de manière à promouvoir l'innovation et la collaboration dans toute l'organisation.

## NORME 5.2

**Les statuts doivent garantir que la Société nationale décide et agit collectivement, et s'exprime d'une seule voix.**

### Éléments obligatoires

Les statuts doivent délimiter clairement les rôles entre les différents niveaux de la Société nationale.

La Société nationale doit être dirigée par un organe central, responsable notamment (mais pas forcément uniquement) :

- de la protection de l'intégrité de la Société nationale, et notamment du respect des Principes fondamentaux et de l'emblème ;
- des contacts avec les pouvoirs centraux ;
- des relations internationales, et notamment des contacts et des accords avec d'autres composantes du Mouvement ;
- des cadres de politique générale (dans des domaines comme les finances, les ressources humaines, le volontariat, le respect des dispositions et l'intégrité) et de la gestion des risques ;
- de la coordination des programmes nationaux, afin que les ressources soient exploitées en fonction des besoins humanitaires et que les services soient exécutés de façon cohérente ;
- de la coordination financière globale, du contrôle et de la redevabilité en la matière, et notamment de l'établissement des budgets consolidés et des états financiers, et de la vérification des comptes ;
- de l'application des procédures disciplinaires et du règlement des différends (dans les cas où ces différends ne peuvent être résolus au niveau local).

Les statuts doivent garantir que des règles et des procédures sont mises en place pour définir les instances locales ainsi que leur redevabilité à l'égard du siège, et permettre aux sections de participer activement aux processus décisionnels de la Société nationale. Cet impératif entraîne pour le moins les conséquences suivantes :

- Dans le cas où une Société nationale comporte des sections et/ou d'autres entités jouissant d'un statut juridique indépendant ou d'un degré d'autonomie élevé, les statuts de ces structures doivent être conformes à ceux de la Société nationale, et non pas aller à leur encontre.
- Le leadership des sections doit être représenté à l'assemblée générale de la Société nationale.
- Les sections doivent avoir la possibilité de mener leurs activités efficacement tout en respectant les décisions, les politiques et les réglementations adoptées au niveau central. Le cas échéant, ce principe s'applique également aux entités juridiquement indépendantes ou largement autonomes des Sociétés nationales (sections juridiquement indépendantes, sociétés commerciales distinctes, organisations de jeunesse distinctes ou autres).
- Les statuts doivent préciser l'ordre hiérarchique et les voies de communication existant entre les différents niveaux de la Société nationale.

Les statuts doivent énoncer les conséquences auxquelles s'exposent les sections ou d'autres entités qui ne respecteraient pas les décisions ou politiques adoptées au niveau central, à savoir, dans l'absolu, la possible expulsion et/ou révocation du droit de faire usage du nom et de l'emblème de la Société nationale. Cette question est de nouveau abordée dans le chapitre 6 (« Respect des dispositions, intégrité et règlement des différends »).

## Exemples

### Introduction

La façon dont une Société nationale se structure en vue d'agir efficacement sur l'ensemble du territoire national dépend de différents facteurs, parmi lesquels des facteurs internes comme les services que propose l'organisation et la manière dont elle mobilise des volontaires et des ressources financières, et des facteurs externes comme la taille, la géographie et la structure politique de son environnement domestique.

Le présent exemple porte sur quatre Sociétés nationales :

- la Croix-Rouge britannique, qui consiste en une seule entité juridique gérée et dirigée au niveau central ;
- la Croix-Rouge du Burundi, qui consiste en une seule entité juridique dotée de deux niveaux de sections intermédiaires, et dont les sections communautaires jouissent d'une autonomie considérable ;
- la Croix-Rouge danoise, qui consiste elle aussi en une seule entité juridique au sein de laquelle les sections sont dotées de pouvoirs considérables, sans qu'il existe de sections intermédiaires ;
- la Croix-Rouge autrichienne, qui consiste en une structure fédérée composée de sections régionales juridiquement indépendantes et dotées d'un conseil de direction et de statuts propres.

Dans ces quatre cas, les statuts de la Société nationale décrivent les différentes composantes de l'organisation et la manière dont elles s'imbriquent. Dans le cas de la Croix-Rouge autrichienne, les statuts offrent notamment un cadre déterminant la façon dont les différentes entités juridiques collaborent entre elles.

Le tableau ci-après résume les différents cas à l'étude :

Société nationale	Entités juridiques <sup>1</sup>	Niveaux institutionnels
Croix-Rouge britannique	1	Ce chiffre varie pour chaque type de service.
Croix-Rouge du Burundi	1	4 (1 unité nationale, 18 unités provinciales, 119 unités communales, 2 918 unités locales)
Croix-Rouge danoise	1	2 (1 unité nationale, plus de 200 sections)
Croix-Rouge autrichienne	Plus de 20	4 (1 unité nationale et 9 sections régionales juridiquement indépendantes à deux niveaux ; l'une des sections régionales a par ailleurs créé des entités juridiques supplémentaires)

➤ *Version électronique*

1. Ces chiffres ne tiennent pas compte des sociétés détachées et autres structures semblables.

### **Texte explicatif**

Chaque Société nationale doit trouver l'équilibre adéquat entre l'autorité des entités locales et leur redevabilité à l'égard du siège.

Une Société nationale confère de l'autorité à ces unités locales dans le but de favoriser la prise d'initiatives et une action humanitaire rapide et efficace, ainsi que d'accorder aux responsables et aux volontaires une liberté d'action leur permettant de jouer un rôle utile au sein de l'organisation.

La redevabilité des unités locales à l'égard du siège a pour but de garantir l'unité, mais aussi la gestion des risques, l'image et la réputation de la Société nationale. De même qu'une section forte jette une lumière positive sur l'ensemble de la Société nationale, une section inactive ou prenant des décisions médiocres peut menacer la réputation de la Société nationale dans son ensemble.

La gestion des différends et des conflits opposant différentes entités d'une Société nationale est traitée dans le chapitre 6 (« Respect des dispositions, intégrité et règlement des différends »).

## Chapitre 6: Respect des dispositions, intégrité et règlement des différends



Le respect des dispositions et l'intégrité sont des éléments cruciaux pour la perception et l'image de la Société nationale. Toute infraction en la matière peut avoir un impact négatif sur la réputation de la Fédération internationale et du Mouvement dans son ensemble.

Le fait d'agir de manière intègre contribue à garantir la redevabilité de la Société nationale à l'égard de ses parties prenantes en ce qui concerne la qualité de ses services et l'exploitation des ressources dans le cadre de l'exercice de son mandat et de l'exécution de ses fonctions. Afin de traiter systématiquement les allégations de comportement problématique au sein de la Société nationale, visant notamment sa gouvernance et sa direction, ses membres, son personnel et ses volontaires, une Société nationale doit établir un cadre relatif à l'intégrité définissant les normes d'intégrité et d'éthique à respecter et énonçant les règles et les procédures visant à faire face aux infractions efficacement.

Pour éviter que des conflits ne se muent en crises publiques, il importe en outre de mettre en place des procédures de résolution des différends. Si les procédures disciplinaires supposent des mesures de sanction, les procédures de règlement des différends visent à résoudre des conflits pour lesquels d'autres procédures comme des procédures de gestion des ressources humaines n'existent pas (exemple : un différend opposant des membres d'une Société nationale).

Plusieurs points de ce chapitre recourent des éléments d'autres chapitres et doivent être lus en lien avec ceux-ci. La Société nationale donc n'est pas tenue de consacrer un chapitre distinct de ses statuts au respect des dispositions et à l'intégrité, mais de traiter ces sujets dans tous les volets pertinents des statuts et de mettre en place des mécanismes, des politiques et des procédures permettant de prévenir d'éventuelles infractions au respect des dispositions et à l'intégrité, et d'y faire face.

### Key questions

- La Société nationale se conforme-t-elle aux normes d'intégrité les plus rigoureuses ?
- La Société nationale a-t-elle défini des normes institutionnelles en matière d'éthique et d'intégrité, ainsi que des normes applicables à ces responsables, ses membres, ses employés et ses volontaires ? Peut-elle en apporter la preuve si on le lui demande ?
- La Société nationale a-t-elle mis en place des procédures et des mécanismes permettant de garantir le respect des dispositions, de prévenir les abus de pouvoir et de faire face aux éventuelles infractions à l'intégrité tout en assurant des procédures équitables ?
- La Société nationale a-t-elle mis en place des procédures et des mécanismes adéquats en vue de garantir un règlement efficace des différends sur le plan interne ?

## NORME 6.1

**Les statuts énoncent les normes d'intégrité et d'éthique à respecter.**

### Éléments obligatoires

#### Personnes

Les statuts définissent ou évoquent les normes d'intégrité et d'éthique qui doivent être respectées à tous les niveaux de la Société nationale, et indiquent notamment qu'une politique de tolérance zéro est appliquée en cas d'infraction à ces normes. Les normes d'intégrité et d'éthique exigent pour le moins :

- d'adhérer aux Principes fondamentaux et aux politiques et réglementations de la Société nationale ;
- de préserver l'anonymat et la confiance des bénéficiaires de la Société nationale ;
- d'œuvrer et de prendre des décisions dans l'intérêt de la Société nationale lorsqu'on agit au nom de celle-ci ;
- de traiter chacun avec dignité et respect, et donc de s'abstenir :
  - d'opérer des discriminations fondées sur le sexe, l'origine ethnique, la nationalité ou la citoyenneté, l'âge, le handicap, la langue, les opinions politiques, les croyances religieuses, le milieu social ou d'autres critères similaires,
  - de faire preuve de xénophobie et d'autres formes de racisme,
  - de faire subir des brimades et du harcèlement, notamment du harcèlement sexuel,
  - de s'adonner à l'exploitation et aux abus sexuels ;
- d'agir de manière honnête et intègre dans le cadre de toutes les transactions et opérations, ce qui suppose notamment de s'abstenir de tout acte de fraude et de corruption, d'abus de pouvoir et de népotisme ;
- d'éviter les conflits d'intérêts et de faire face aux conflits d'intérêts possibles et réels de façon appropriée. La Société nationale définit généralement ce qui constitue un conflit d'intérêts dans une politique (voir aussi le chapitre 4, « Leadership (gouvernance et direction) », et la norme 4.3 concernant les conflits d'intérêts des titulaires de postes de gouvernance).

Les statuts engagent la Société nationale à adopter les politiques pertinentes ainsi qu'un code de conduite (ou un cadre similaire des engagements en matière d'éthique et de comportement) applicables aux titulaires de postes de gouvernance, aux employés et aux volontaires. La norme 4.3 décrit plus en détail les exigences relatives au code de conduite applicable aux organes et aux titulaires de postes de gouvernance.

#### Sections et autres entités

Les statuts doivent engager les sections et toute autre entité de la Société nationale à veiller à ce que chacun respecte les normes d'intégrité et d'éthique décrites plus haut.

➤ *Version électronique*

## Documents et ressources clés

- [Politique relative à la protection de l'intégrité des Sociétés nationales et des organes de la Fédération internationale.](#)

## NORME 6.2

**Les statuts définissent les procédures permettant de garantir le respect des normes d'intégrité et d'éthique, ainsi que la façon dont la Société nationale fait face aux infractions en la matière.**

### Éléments obligatoires

Les statuts doivent définir ou mentionner les réglementations qui décrivent les mécanismes, les processus et les procédures permettant d'enquêter sur des personnes ainsi que sur des entités collectives (notamment des sections), et en cas de non-respect des normes définies en matière d'intégrité et d'éthique, de les sanctionner.

Les statuts doivent décrire les organes compétents pour sanctionner le non-respect des dispositions, les motifs qu'ils peuvent invoquer et les sanctions qu'ils peuvent appliquer. Les procédures disciplinaires doivent être équitables et présenter des garanties de procédure régulière.

Les statuts doivent engager la Société nationale à adopter un règlement du personnel conforme à la législation nationale du travail, définissant les processus et les procédures relatifs à d'éventuelles infractions contractuelles.

La Société nationale doit adopter une procédure permettant de recevoir des plaintes et des allégations concernant toute personne associée à l'organisation, d'enquêter sur celles-ci et d'y répondre. Elle doit aussi adopter une politique de protection des lanceurs d'alerte précisant qu'elle ne lancera pas de représailles contre quiconque formule une plainte de bonne foi (en particulier s'il s'agit d'un(e) bénéficiaire, d'un(e) employé(e), d'un(e) volontaire ou d'un membre), et qu'elle préservera son anonymat.

### Éléments proposés

La Société nationale peut créer un organe de gouvernance interne chargé de contrôler le respect des dispositions et des normes relatives à l'intégrité au sein de l'organisation, éventuellement en cooptant des membres externes (voir la norme 4.2), ou un organe externe comme un médiateur, ou encore un comité d'éthique indépendant.

➤ *Version électronique*

### Texte explicatif

#### *Gestion des plaintes et des alertes*

Une procédure de gestion des plaintes est essentielle pour donner à chacun, notamment aux employés moins expérimentés, aux volontaires et aux bénéficiaires de la Société nationale, la possibilité de signaler de graves infractions sans crainte de représailles. Quiconque faillit à adhérer à ces normes et à assurer cette protection commet un acte grave et s'expose à des mesures disciplinaires. Les procédures de gestion des plaintes ont un effet dissuasif et contribuent à réparer les préjudices commis au nom d'une Société nationale, mais elles nécessitent que les Sociétés nationales soient en mesure d'enquêter sur des plaintes de façon transparente. C'est pourquoi nombre de Sociétés nationales ont recours à une organisation ou un organe externe garantissant des procédures équitables au cours des enquêtes.

Pour qu'une personne bénéficie d'une protection en qualité de lanceur d'alerte, sa plainte doit porter sur des actes graves comme :

- une infraction pénale (exemple : un acte de fraude) ;
- un acte menaçant la santé et la sécurité humaines ;
- une erreur judiciaire ;
- une violation de la loi par la Société nationale ;
- la dissimulation d'un manquement ;
- un abus de pouvoir (exemple : abus et exploitation sexuels) ;
- toute autre infraction grave aux normes d'intégrité et d'éthique telles qu'énoncées au titre de la norme 6.1.

Pour être efficace, une procédure relative aux lanceurs d'alerte doit être diffusée auprès de toutes les parties prenantes de la Société nationale, afin que les personnes présentant des allégations de bonne foi soient protégées contre toutes représailles ou tout désavantage, ce qui suppose souvent de préserver l'anonymat du lanceur d'alerte. Cette procédure protège en outre les cadres et les responsables, qui peuvent être la cible d'accusations malveillantes, en garantissant un traitement rapide et équitable des accusations et des sanctions adéquates à l'encontre des personnes qui formuleraient des accusations malveillantes.

#### *Procédures disciplinaires équitables*

Les procédures disciplinaires applicables en cas d'infraction aux normes d'intégrité et d'éthique doivent être bien pensées et étayées. Si une Société nationale ne conduit pas les procédures disciplinaires en se fondant sur les principes et de façon transparente, elle risque d'exacerber d'éventuelles tensions en interne et de s'exposer à une action en justice à l'extérieur. L'un des concepts essentiels sous-tendant toute procédure disciplinaire est l'équité, c'est-à-dire la capacité à régler une question disciplinaire au fond de manière manifeste, structurée et transparente, conformément aux règles et aux règlements en vigueur.

Pour qu'une procédure soit équitable et présente des garanties de procédure régulière, il convient pour le moins :

- d'informer rapidement et par écrit toute partie concernée de la nature de la plainte ;
- de faire examiner le fond de la plainte par un organe impartial qui tienne compte de la question de savoir si un acte a été commis de bonne ou mauvaise foi ;
- de donner à toutes les parties concernées la possibilité de s'exprimer et d'être entendues ;
- en fonction de la gravité de l'affaire, d'adresser si possible des avertissements ;
- d'appliquer des sanctions à caractère proportionnel, c'est-à-dire que des volontaires et des membres (y compris des membres de la gouvernance) ne peuvent être suspendus ou expulsés que pour un motif grave, à savoir un comportement incompatible avec les Principes fondamentaux, de graves violations des réglementations et des politiques internes de la Société nationale, ou l'exécution d'activités qui portent atteinte à la réputation, à l'image ou aux activités de la Société nationale ;
- de mettre en place un système d'examen des recours à un autre niveau institutionnel ou une procédure d'arbitrage externe.

Parmi les sanctions pouvant être décrétées figurent la suspension et l'expulsion (membres et volontaires), la destitution (membres de la gouvernance ou ensemble du conseil), l'intervention au sein d'une section, ou la révocation du droit d'une section ou d'une autre entité de faire usage du nom et de l'emblème de la Société nationale.

Si une Société nationale est confrontée à une plainte qu'elle ne peut pas traiter de façon adéquate, et si tous les autres moyens ont été envisagés et mis en œuvre, l'organisation peut soulever des allégations d'infraction à l'intégrité auprès du Comité de contrôle du respect des dispositions et de médiation de la Fédération internationale. Il lui faudra alors coopérer pleinement avec le Comité.

## Documents et ressources clés

- Politique relative à la prévention de la fraude et de la corruption à l'échelle de la Fédération, Fédération internationale, 2019 (prévision).

## NORME 6.3

**Les statuts prévoient des mécanismes et des procédures de règlement des différends.**

### Éléments obligatoires

Les statuts doivent prévoir des mécanismes et des procédures de règlement des différends afin de résoudre les conflits qui surgissent au sein de la Société nationale, en particulier les différends touchant les sections, les volontaires et les membres qui ne sont pas concernés par les procédures en vigueur, comme les politiques de gestion des ressources humaines.

### Éléments proposés

Les statuts peuvent engager les membres, les volontaires, les sections et autres entités des Sociétés nationales à recourir au mécanisme de règlement des différends mis en place par leur organisation, quel qu'il soit, et à prévenir rapidement le conseil de direction dans le cas où un différend demeure irrésolu.

- *Version électronique*

### Texte explicatif

Toutes les Sociétés nationales sont confrontées à des différends et à des conflits de temps à autre. Les différends peuvent donner lieu à des discussions saines, mais ils peuvent aussi s'envenimer au point de mettre en péril le fonctionnement et la réputation d'une Société nationale. Un mécanisme de règlement des différends a pour objectif principal d'éviter pareille situation, et repose d'ordinaire sur les processus suivants :

#### *Conciliation et médiation*

Les processus de conciliation et de médiation supposent l'intervention d'une tierce partie extérieure au différend qui aide les parties en conflit à aboutir à un accord. Cette tierce partie peut appartenir à la Société nationale (exemple : membre du conseil ou responsable) ou non (exemple : professionnel maîtrisant les processus de conciliation et de médiation). Il est essentiel que les deux parties au différend s'accordent sur la personne fournissant ce service ; si l'une d'entre elles n'accepte pas la tierce partie, alors il est peu probable que tout règlement soit perçu comme équitable et valide.

### *Arbitrage*

Dans le cadre d'un arbitrage, le différend est porté à l'attention d'une tierce personne indépendante. Le processus d'arbitrage est privé, l'arbitre décide de l'issue, et cette décision est contraignante. L'avantage de l'arbitrage par rapport à la saisie des tribunaux nationaux est que la décision de l'arbitre intervient généralement plus rapidement.

Si un différend se révèle être lié au non-respect des normes d'intégrité et d'éthique telles que définies au titre de la norme 6.1, alors ce différend doit être résolu en suivant les procédures disciplinaires décrites au titre de la norme 6.2.

# Chapitre 7: Questions financières



Le présent chapitre vise à garantir l'adoption de pratiques fondées sur des principes et axées sur la redevabilité en matière de gestion financière et de mobilisation des ressources, en vue de protéger l'image et la réputation des Sociétés nationales.

## NORME 7.1

**Les statuts décrivent les moyens mis en œuvre par la Société nationale pour mobiliser et gérer les ressources de manière transparente, redevable et efficace, en prenant appui sur des principes.**

### Éléments obligatoires

Les statuts doivent inclure une définition de l'exercice budgétaire de la Société nationale.

Les statuts doivent énoncer les principales sources de revenus de la Société nationales (exemple : cotisations, fonds levés aux fins de programmes et de projets, dons et activités génératrices de revenus).

Les statuts doivent engager la Société nationale à mobiliser des ressources de manière transparente et redevable, et en prenant appui sur des principes.

Les statuts doivent préciser les responsabilités liées à la gestion des ressources financières (voir aussi le chapitre 4, « Leadership (gouvernance et direction) »), et en particulier :

- à l'établissement du budget et des rapports financiers ;
- à la formulation de conseils concernant le budget et les rapports financiers ;
- à l'approbation du budget et des rapports financiers ;
- à la vérification des états financiers ;
- à l'évaluation de la recevabilité des fonds et des dons.

Les statuts doivent préciser les relations financières unissant le siège et les sections, ainsi que le siège et d'autres entités subsidiaires, concernant en particulier :

- la mobilisation, l'allocation et l'exploitation des ressources ;
- les éventuelles obligations financières des sections ou d'autres entités subsidiaires à l'égard du siège, et/ou vice versa ;
- l'obligation pour toutes les sections et toute entité juridique subsidiaire de soumettre chaque année au siège des états financiers pour consolidation et vérifications supplémentaires (pour plus de précisions, voir la norme 7.2).

## Questions clés

- La Société nationale a-t-elle mis en place des garanties suffisantes pour veiller à accepter des ressources conformément aux Principes fondamentaux et aux cadres réglementaires du Mouvement ?
- La Société nationale a-t-elle clairement réparti les responsabilités liées à tous les aspects de la gestion financière ?
- La Société nationale a-t-elle mis en place des mesures suffisantes en matière de redevabilité ? Fait-elle notamment procéder à une vérification externe de ses états consolidés ?

### Éléments proposés

Les statuts peuvent engager la Société nationale à créer une fonction d'audit interne indépendante et effective donnant à la direction une assurance raisonnable quant à l'efficacité de l'environnement de contrôle interne de la Société nationale et faisant office d'agent du changement en formulant des recommandations en vue de l'amélioration continue de l'organisation.

Voir [ici](#) pour de plus amples informations (en anglais uniquement).

Les statuts peuvent engager la Société nationale à créer une fonction d'enquête indépendante et professionnelle visant à évaluer et à déterminer la véracité des allégations de pratiques corrompues et frauduleuses et de fautes visant des membres, du personnel et des volontaires de l'organisation.

Pour plus de précisions, se reporter aux ressources suivantes :

[Lignes directrices uniformes en matière d'enquête](#) (en anglais uniquement) ;

[Code de déontologie des experts anti-fraude : interprétation et orientations](#) (en anglais uniquement).

► *Version électronique*

### Documents et ressources clés

- ▼ [Cadre de la Fédération internationale relatif au développement des Sociétés nationales](#), 2013. Ce cadre est axé sur la pérennisation des Sociétés nationales au moyen d'initiatives visant à lever des fonds au niveau national et de la diversification des fonds.
- ▼ [« La politique du Mouvement relative aux partenariats avec le secteur des entreprises », résolution 10](#), Conseil des Délégués, Séoul, 2005.
- ▼ [« Principes relatifs à la mobilisation de ressources pour l'ensemble du Mouvement international de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge », résolution 2](#), Conseil des Délégués, 2017.
- ▼ [Règlement sur l'usage de l'emblème de la croix rouge ou du croissant rouge par les Sociétés nationales](#) adopté par la XX<sup>e</sup> Conférence internationale de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge (Vienne, 1965) et révisé par le Conseil des Délégués (Budapest, 1991).

### NORME 7.2

**Les statuts engagent la Société nationale à faire procéder chaque année à une vérification indépendante, professionnelle et externe de ses états financiers consolidés.**

#### Éléments obligatoires

Les statuts doivent définir la façon dont la Société nationale désigne des vérificateurs externes, les qualifications que ceux-ci doivent posséder et la forme que prennent leurs rapports.

Au terme de chaque exercice budgétaire, les états financiers doivent être vérifiés par un vérificateur externe qualifié et indépendant.

Les états financiers doivent être consolidés, c'est-à-dire rassembler les états financiers des sièges, des sections et de toutes les entités associées à la Société nationale, notamment les sociétés de services portant l'emblème ou bénéficiant de son usage (comme les banques de sang, les hôpitaux et les ambulances).

► *Version électronique*

### **Texte explicatif**

Des états financiers consolidés rassemblent les états financiers des sièges, des sections et de toute autre entité.

Conformément aux Statuts de la Fédération internationale, il incombe entre autres aux Sociétés nationales de faire procéder chaque année à une vérification externe de leurs états financiers consolidés.

Une vérification externe consiste en un examen indépendant des états financiers préparés par l'organisation. Elle débouche sur une opinion d'audit portant sur la question de savoir si les états financiers donnent une image « sincère et fidèle » de la situation financière de l'organisation, et si les fonds sont utilisés conformément aux objectifs définis dans les statuts.

La façon dont une Société nationale désigne des vérificateurs externes, les qualifications que ceux-ci doivent posséder et la forme que prennent leurs rapports sont susceptibles de varier d'un territoire à un autre. Avant d'intégrer dans les statuts des dispositions en la matière, ou de les réviser, les Sociétés nationales doivent contrôler les réglementations en vigueur au niveau national pour s'assurer de les respecter.

En fonction du volume et de la complexité des finances d'une Société nationale, plusieurs solutions sont envisageables en matière de vérification, à savoir :

- une agence de vérification gouvernementale,
- une société d'audit,
- un vérificateur indépendant (certifié, à la retraite ou en activité).

Lorsqu'ils procèdent à la vérification d'états financiers consolidés, les vérificateurs ne contrôlent pas les données de chaque section et chaque entité d'une Société nationale, mais plutôt testent la validité des états financiers en se fondant sur des échantillons de transactions.

Comme le décrit le chapitre 4 (« Leadership (gouvernance et direction) »), les vérificateurs sont nommés par un organe directeur (le conseil de direction ou l'assemblée générale). Un vérificateur est indépendant si tant est qu'il n'a pas pris part à la tenue de la comptabilité et qu'il n'entretient aucun rapport personnel avec l'organisation faisant l'objet d'une vérification. Il est de bonne règle de changer régulièrement de vérificateur.

## Chapitre 8: Dispositions finales



### NORME 8.1

**Les statuts définissent les procédures et les règles relatives à leur révision.**

#### Questions clés

- Les dispositions relatives à la révision des statuts sont-elles claires et garantissent-elles un processus transparent et participatif ?
- Dans quelles circonstances une Société nationale peut-elle être dissoute ?
- La Société nationale a-t-elle mis en place des processus visant à ce que les statuts (et toute version révisée) soient diffusés au sein de l'organisation ?

#### Éléments obligatoires

La responsabilité d'adopter les statuts révisés d'une Société nationale incombe à l'assemblée générale de cette dernière ou à l'organe équivalent.

Les statuts doivent indiquer le quorum et la majorité requis pour adopter des statuts révisés.

Les projets de statuts révisés doivent être soumis à la Commission conjointe CICR/Fédération internationale pour les statuts des Sociétés nationales, et les recommandations formulées par cette Commission doivent être prises en compte.

Les statuts doivent indiquer le préavis nécessaire à la soumission de projets d'amendement à l'assemblée générale.

Les statuts doivent décrire quel organe tranche en cas de différend ou d'incertitude sur la manière d'interpréter les statuts.

► *Version électronique*

#### Texte explicatif

Certaines Sociétés nationales sont tenues de consulter les autorités compétentes avant de modifier leurs statuts.

La plupart des Sociétés nationales exigent un quorum et/ou une majorité qualifiés en vue de l'adoption d'amendements aux statuts (par exemple, deux tiers des membres doivent être présents, et deux tiers des membres présents et votants doivent se prononcer en faveur des amendements proposés). Si ces exigences favorisent la stabilité institutionnelle, elles peuvent aussi limiter la capacité d'une Société nationale à agir rapidement.

## NORME 8.2

**Les statuts incluent des dispositions relatives à la dissolution et à la liquidation de la Société nationale.**

### Éléments obligatoires

Les statuts doivent décrire les conditions dans lesquelles la Société nationale peut être dissoute. Dans les situations où la création d'une Société nationale est régie par la loi, la dissolution de l'organisation doit se faire en conformité avec les dispositions applicables.

La dissolution ne peut être prononcée que par l'organe suprême de gouvernance de la Société nationale, généralement l'assemblée générale. La décision de dissoudre la Société nationale est soumise à un quorum qualifié et à un vote à la majorité qualifiée.

Les statuts doivent définir les modalités de la liquidation des actifs restants de la Société nationale, sous réserve des prescriptions du droit interne.

➤ *Version électronique*

## NORME 8.3

**Les statuts sont diffusés auprès de toutes les parties prenantes de la Société nationale à tous les niveaux.**

### Éléments obligatoires

Les statuts doivent être traduits dans les langues officielles de l'État dans lequel la Société nationale est établie.

Si les statuts sont traduits dans plusieurs langues officielles, ils doivent préciser quelle langue prime en cas de différend concernant l'interprétation des différentes versions.

Les statuts doivent être diffusés dans l'ensemble de la Société nationale, et être mis à la disposition de tout membre ou volontaire de l'organisation sur demande.

### Éléments proposés

La Société nationale peut décider de traduire les statuts dans d'autres langues ou dialectes employés sur le territoire national.

Les statuts peuvent être publiés sur le site internet de la Société nationale ou être diffusés par d'autres circuits de communication.

➤ *Version électronique*

# Les Principes fondamentaux du Mouvement international de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge

**Humanity** 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 leurs pays respectifs, 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.