



# LA STRATÉGIE DU CICR 2011-2014

**RÉPONDRE TOUJOURS MIEUX  
AUX BESOINS DES VICTIMES**



CICR



**CICR**

Comité international de la Croix-Rouge  
19, avenue de la Paix  
1202 Genève, Suisse  
T +41 22 734 60 01 F +41 22 733 20 57  
E-mail: [shop@icrc.org](mailto:shop@icrc.org) [www.icrc.org](http://www.icrc.org)  
© CICR, octobre 2010

Photo de couverture: Boris Heger/CICR

# LA STRATÉGIE DU CICR 2011-2014

**RÉPONDRE TOUJOURS MIEUX  
AUX BESOINS DES VICTIMES**

# INTRODUCTION

La Stratégie institutionnelle 2011-2014 va guider l'action du Comité international de la Croix-Rouge (CICR) pendant les quatre années à venir. Elle s'inscrit dans le prolongement des orientations présentées dans la Stratégie institutionnelle précédente. Elle vise à répondre aux besoins humanitaires dans toutes les situations relevant de son mandat, à accroître son savoir-faire dans un certain nombre de domaines de manière à mieux faire face aux besoins des personnes touchées par les conflits armés et les autres situations de violence, à travailler en complémentarité et en coordination avec d'autres acteurs humanitaires, et à s'investir dans des partenariats opérationnels avec les Sociétés nationales. *Stratégie du CICR 2007-2010: une volonté d'action réaffirmée face à de nouveaux défis.*

La Stratégie sera mise en pratique par les collaborateurs du CICR partout dans le monde, conformément à des priorités de gestion clairement définies, fondées sur les facteurs clés de réussite de l'institution. Des indicateurs seront élaborés pour le suivi des résultats, et des rapports de situation seront établis.

**Le CICR a défini six facteurs clés de réussite qui sont essentiels au succès de son action et qui constituent une grille de lecture commune pour toutes les activités de l'institution: Pertinence, Accès, Acceptation et réputation, Organisation et processus, Compétences et mobilité des ressources humaines, et Positionnement.**

# MISSION

Organisation impartiale, neutre et indépendante, le Comité international de la Croix-Rouge (CICR) a la mission exclusivement humanitaire de protéger la vie et la dignité des victimes de conflits armés et d'autres situations de violence, et de leur porter assistance.

Le CICR s'efforce également de prévenir la souffrance par la promotion et le renforcement du droit et des principes humanitaires universels.

Créé en 1863, le CICR est à l'origine des Conventions de Genève et du Mouvement international de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge, dont il dirige et coordonne les activités internationales dans les conflits armés et les autres situations de violence.

# VISION

Dans l'accomplissement de sa mission, le CICR place les besoins des personnes au cœur de son action, tout en prenant en compte leur capacité de «résilience». Il a un réel impact sur la vie des personnes touchées par les crises humanitaires actuelles ou à venir, par l'action qu'il mène au plus près d'elles et par les services de haute qualité qu'il leur fournit, conjointement avec les Sociétés nationales de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge et d'autres partenaires. Le CICR oriente le débat sur les questions juridiques et politiques ayant trait à sa mission; il fait usage de sa diplomatie humanitaire comme d'un levier puissant pour agir sur les gouvernements et les autres acteurs, dans le but de mieux faire respecter la vie et la dignité des personnes touchées par les conflits armés et autres situations de violence.

Conformément à sa mission, le CICR a défini quatre grandes orientations stratégiques pour la période 2011-2014:

## **Renforcer le champ d'action du CICR**

Le CICR compte accroître la pertinence et l'efficacité du soutien qu'il apporte aux personnes touchées par des conflits armés (notamment lors de la phase de redressement rapide (*early recovery*) ou d'autres situations de violence).

## **Consolider la réponse contextualisée et multidisciplinaire du CICR**

Le CICR veut élaborer des réponses contextualisées et multidisciplinaires qui prennent en compte les vulnérabilités des personnes ayant besoin de son aide et s'appuient sur leur résilience.

## **Orienter le débat sur les questions juridiques et politiques ayant trait à la mission du CICR**

Le CICR entend rester l'organisation de référence pour le développement et la clarification du droit international humanitaire (DIH) et pouvoir influencer l'agenda politique sur le coût humain des conflits armés et des autres situations de violence, l'avenir de l'action humanitaire, ainsi que d'autres questions qui pourraient se poser.

## **Optimiser la performance du CICR**

Le CICR s'efforcera de trouver un équilibre entre la cohérence requise au sein de l'institution et le maintien d'une souplesse opérationnelle dans la recherche de la performance.

## UN MONDE EN CHANGEMENT

Les conflits armés et les autres situations de violence d'aujourd'hui présentent toute une série de défis complexes. La plupart des conflits dans le cadre desquels le CICR est présent tendent à se prolonger, et il est rare qu'ils se terminent de manière claire et nette. Ils portent souvent sur des rivalités d'accès à des ressources vitales (énergie, terre et eau), et peuvent avoir une dimension ethnique ou religieuse. La tragédie que vivent nombre de personnes touchées par un conflit armé ou une autre situation de violence est aggravée par les effets combinés de phénomènes ou « mégatendances » tels que le changement climatique, les catastrophes naturelles, la dégradation de l'environnement, les migrations, les pandémies et l'urbanisation galopante. S'ajoute à cela le fait que le droit international humanitaire est rarement respecté dans les conflits armés, en raison, très souvent, de l'absence de volonté politique de la part des États comme des groupes armés.

Le contexte mondial au sein duquel le CICR agit va continuer à beaucoup changer au cours des années à venir. Les transformations qui s'opèrent actuellement sur la scène internationale politique, économique, sociale et environnementale auront probablement un impact considérable sur la vie des populations. Le secteur humanitaire pourrait lui aussi changer, compte tenu de l'intérêt et de l'implication croissants des États, des organisations locales et régionales, et du secteur privé. Parallèlement, avec la généralisation de l'accès aux technologies de l'information, les bénéficiaires vont jouer un rôle de plus en plus actif dans la formulation de leurs demandes et l'évaluation de leurs propres besoins. En outre, l'émergence de nouveaux acteurs d'influence poussera le CICR à diversifier ses réseaux et à ancrer plus fermement sa présence aux niveaux régional et local, afin de préserver et de renforcer son accès aux personnes qu'il cherche à aider. Tandis que la communauté internationale s'efforce de faire face aux conséquences des « mégatendances » susmentionnées, l'attention risque de se détourner des besoins des personnes touchées par les conflits armés et les autres situations de violence. Ces tendances vont entraîner l'émergence de nouvelles formes de violence armée organisée, dont beaucoup se situent en dessous du seuil d'application du droit international humanitaire.

# TIRER PARTI DES ATOUTS DU CICR POUR FAIRE FACE À CES CHANGEMENTS

Le CICR se distingue depuis longtemps par sa forte capacité à s'adapter pour faire face aux nouveaux défis. Ces dix dernières années, l'institution a considérablement évolué, du fait notamment des choix stratégiques qu'elle a effectués. Elle a peu à peu élargi son champ d'action de manière à pouvoir répondre aux besoins des personnes touchées par les conflits armés et les autres situations de violence. C'est ainsi que le CICR a un accès plus large aux personnes touchées, en s'employant à se faire accepter sur le terrain en tant qu'acteur humanitaire neutre, impartial et indépendant. Il a aussi réexaminé sa structure et ses processus organisationnels, et renforcé sa capacité à évaluer les résultats de ses activités.

Pour l'avenir, le CICR doit se préparer à de nouvelles adaptations. Compte tenu de l'ampleur, du rythme et de la nature imprévisible des changements qui interviendront dans son environnement opérationnel, l'institution devra veiller à ce que ses responsables soient guidés par des cadres stratégiques mieux définis et qu'ils soient investis de pouvoirs et de responsabilités accrus en matière de prise de décision. Les ambitions du CICR sont claires dans leurs grandes orientations, mais la manière de les réaliser devra être ajustée au fur et à mesure. Le CICR doit de plus en plus travailler sur la base de scénarios; il doit tirer le meilleur parti de sa capacité d'intervention rapide, tabler sur la mobilité de ses collaborateurs et préserver sa flexibilité. Il faut aussi qu'il sache tirer profit des «leçons apprises» en faisant plus systématiquement le bilan des nouvelles expériences et en diffusant les bonnes pratiques à tous les niveaux de l'institution. Enfin, le CICR doit travailler en bonne intelligence avec des partenaires forts, Sociétés nationales ou autres, afin que les réponses apportées soient pertinentes et efficaces.

Le CICR doit de plus en plus travailler sur la base de scénarios; il doit tirer le meilleur parti de sa capacité d'intervention rapide, tabler sur la mobilité de ses collaborateurs et préserver sa flexibilité.

# ORIENTATIONS STRATÉGIQUES 2011-2014

## Renforcer le champ d'action du CICR

Le CICR a comme objectif d'accroître sa pertinence et son efficacité dans toutes les situations dans lesquelles il intervient.

- Veiller au respect du DIH dans les situations de **conflit armé** restera au cœur de la mission du CICR. Dans ces situations, il s'efforcera d'améliorer son accès aux populations vulnérables et de répondre de façon plus complète à leurs besoins. Pendant la phase de **redressement rapide** (*early recovery*) le CICR s'engagera de façon plus déterminée et structurée dans les programmes qu'il conduira dans un certain nombre de domaines – médical, sécurité économique, eau et habitat. Il se préparera à se retirer une fois que les stratégies d'intervention des organisations d'aide au développement auront été clairement formulées et qu'elles commenceront à être suivies d'effets. L'aspect coopération sera essentiel; dans cette optique, le CICR renforcera ses partenariats opérationnels et thématiques avec les Sociétés nationales et d'autres acteurs.
- Le CICR intégrera aussi plus systématiquement et plus efficacement les conséquences humanitaires des **autres situations de violence** dans son champ d'action. Il se concentrera avant tout sur les situations de violence armée organisée en milieu urbain, de répression d'État ou de violence intercommunautaire. L'institution interviendra dans chaque nouveau contexte en fonction de la valeur ajoutée que son action sera susceptible d'apporter. À cet effet, elle devra adapter le savoir-faire qu'elle a acquis dans différentes branches du droit – celui des droits de l'homme par exemple – aux besoins opérationnels attendus dans certains domaines spécifiques (arrestation, détention, emploi de la force, etc.). Une fois encore, les partenariats auront un grand rôle à jouer dans ce genre de situations.
- Le CICR s'attachera à mieux comprendre l'impact de **phénomènes tels que le changement climatique, les catastrophes naturelles, la dégradation de l'environnement, les migrations, les pandémies et l'urbanisation galopante** sur les populations touchées par les conflits armés ou d'autres situations de violence. Il pourra ainsi faire en sorte que son action tienne compte des effets cumulatifs de ces phénomènes.
- Dans toutes les situations où il est présent, le CICR jouera un **rôle capital dans certains domaines** tels que l'intervention d'urgence – soutenue par une solide capacité d'intervention rapide –, les services de santé, l'eau et l'assainissement en milieu urbain, les conditions de détention des personnes privées de liberté et le traitement qui leur est réservé, et le rétablissement des liens familiaux.
- Pour atteindre ces objectifs, l'institution travaillera à améliorer son accès aux personnes touchées par les conflits armés ou les autres situations de violence, établissant à cet effet des contacts avec les **acteurs d'influence traditionnels et émergents**. Conformément à sa **stratégie en matière de sécurité**, le CICR adaptera continuellement ses modalités d'action en fonction des situations, de façon à garantir la sécurité de ses collaborateurs.

## **Consolider la réponse contextualisée et multidisciplinaire du CICR**

Le CICR fera en sorte d'axer toujours plus efficacement et plus systématiquement sa réponse humanitaire sur les besoins des populations cibles. Parallèlement, il travaillera à ancrer plus fermement sa présence sur le terrain et à optimiser sa réponse en mettant à profit les ressources et les compétences locales disponibles.

- Le CICR renforcera sa capacité à **prendre en compte les vulnérabilités des personnes ayant besoin de son aide, et à s'appuyer sur leur résilience**; il veillera à ce que les **bénéficiaires soient davantage associés** à l'estimation de leurs propres besoins et à la formulation de réponses adéquates.
- Il confirmera son **approche multidisciplinaire** – qui englobe protection, assistance, prévention et coopération avec les Sociétés nationales – et adoptera une **approche intégrée de la planification, de la mise en œuvre, du suivi et de l'évaluation**.
- Cette orientation a **des implications importantes en termes de ressources humaines**. Le CICR veillera tout particulièrement à attirer, fidéliser et former des collaborateurs – expatriés ou recrutés localement – dont les compétences lui permettront d'apporter des solutions efficaces et adaptées aux changements qui surviennent dans son environnement opérationnel.
- Il continuera à établir de nouveaux **partenariats**, tant au sein du Mouvement international de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge qu'à l'extérieur, afin de parvenir à la meilleure compréhension possible des situations et des communautés locales et de répondre ainsi plus efficacement aux besoins recensés. Cela nécessitera un renforcement de la coopération avec les Sociétés nationales et leur Fédération internationale.

## **Orienter le débat sur les questions juridiques et politiques ayant trait à la mission du CICR**

Le CICR se propose de faire valoir son expertise et faire entendre sa voix en temps voulu et de manière efficace, dans les forums tant traditionnels que nouveaux. À cette fin, il élargira en permanence son réseau de contacts. Il contribuera ainsi à mieux faire respecter la vie et la dignité des personnes touchées par des conflits armés ou d'autres situations de violence d'une part, ainsi que l'action humanitaire neutre, impartiale et indépendante du CICR, d'autre part.

- Le CICR entend rester **l'organisation de référence pour les questions touchant au développement et à la clarification du DIH**. Il prendra toute une série d'initiatives dans ce sens.
- Parallèlement, il s'efforcera **d'influencer toujours davantage le débat sur le coût humain de la violence armée organisée, sur l'avenir de l'action et des principes humanitaires, ainsi que sur toute autre question pouvant surgir**.

# ORIENTATIONS STRATÉGIQUES 2011-2014

## **Optimiser la performance du CICR**

Le CICR entend réaliser ses objectifs et ses aspirations en préservant la cohérence à travers l'institution et en gardant une certaine souplesse opérationnelle.

- Les **13 000 collaborateurs** du CICR constituent son atout majeur; leur contribution individuelle est déterminante à la performance globale de l'institution. Le CICR va **adapter son approche en matière de formation et de gestion des ressources humaines** de manière à tirer le meilleur profit des compétences et de l'expérience professionnelle de ses collaborateurs – expatriés ou recrutés localement – et à définir et mettre en œuvre des stratégies de gestion des ressources humaines à l'appui de ses objectifs opérationnels.
- Les collaborateurs concernés intégreront dans leur travail les **meilleures pratiques en matière de gestion des personnes**. Ils s'appliqueront notamment à acquérir une meilleure connaissance de soi, à favoriser un environnement de travail propice à une bonne communication, à prendre des décisions claires et transparentes, et à fournir des feedbacks pertinents et en temps utile.
- Le CICR veillera à ce que le **processus décisionnel** soit conforme à la Stratégie de l'institution. Il **évaluera sa performance globale** au regard de ses facteurs clés de réussite.
- Il continuera à développer sa culture interne fondée sur l'autoévaluation en renforçant sa **pratique d'une gestion axée sur les résultats**, complétant en outre les évaluations internes par des avis externes et indépendants sur ses résultats. Ses activités seront orientées en fonction de leur impact positif potentiel sur les personnes touchées par des conflits armés ou d'autres situations de violence.
- Le CICR va continuer de faire en sorte que ses processus et procédures contribuent à renforcer sa **redevabilité**, tant au sein de l'institution que vis-à-vis des acteurs externes, en favorisant une gestion efficace des activités et en renforçant la cohérence à tous les niveaux de l'institution.
- En outre, le CICR continuera à améliorer sa **capacité de gestion de l'information**. Il veillera ainsi à ce que l'information soit canalisée, synthétisée et diffusée de manière à faciliter la prise de décision et à guider l'institution dans ses efforts pour adapter l'action humanitaire à des situations qui ne cessent de changer. Il s'emploiera également à mieux intégrer dans son travail l'utilisation des **nouvelles technologies**.
- Enfin, le CICR veillera à toujours disposer de suffisamment de fonds **adéquats et de qualité** pour pouvoir conduire ses activités.



CICR