



STRATÉGIE INSTITUTIONNELLE DU CICR 2015–2018

**ADOPTÉE PAR L'ASSEMBLÉE DU CICR
LE 18 JUIN 2014**



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 www.icrc.org
© CICR, octobre 2014

Photo de couverture: Fabio Bucciarelli/CICR

STRATÉGIE INSTITUTIONNELLE DU CICR 2015–2018

**ADOPTÉE PAR L'ASSEMBLÉE DU CICR
LE 18 JUIN 2014**

INTRODUCTION

La Stratégie institutionnelle 2015-2018 a pour objectif d'étayer et de guider les activités du Comité international de la Croix-Rouge (CICR) sur les quatre prochaines années. Elle a été élaborée à l'issue de consultations menées avec les principaux partenaires de l'action du CICR – notamment les Sociétés nationales de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge et les grands donateurs –, le personnel de l'institution au siège et sur le terrain, ainsi que les représentants de divers milieux professionnels actifs dans l'action humanitaire. La Stratégie a été adoptée par l'Assemblée du CICR, organe suprême de l'institution.

Se fondant sur une analyse des défis qui se posent au CICR au niveau des opérations et des politiques, la Stratégie articule une série d'orientations et d'objectifs sur la base desquels pourront être élaborés les programmes et activités de l'institution sur la période 2015-2018. Elle offre un cadre qui aidera les décideurs du CICR à définir des priorités opérationnelles et thématiques en vue de relever les défis à mesure qu'ils se font jour. Elle inscrit également l'action du CICR dans le cadre plus large de la réponse humanitaire internationale aux conflits armés et autres situations de violence, notamment en regard du Mouvement international de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge, des organismes des Nations Unies et des organisations internationales non gouvernementales (OING). Les résultats de ces activités et la pertinence de ces programmes au regard de la mission du CICR seront régulièrement évalués au moyen d'indicateurs concrets et de rapports.

VISION DU CICR POUR 2015-2018

L'objectif primordial du CICR est de répondre aux besoins et aux vulnérabilités des personnes touchées par les conflits armés et autres situations de violence – dans toutes leurs multiples dimensions –, conformément aux principes essentiels qui régissent son action : humanité, neutralité, impartialité et indépendance. Au cœur de l'action du CICR, il y a la volonté de protéger et d'assister les victimes, en se fondant sur les cadres juridiques internationaux applicables et en entretenant un dialogue continu avec toutes les parties concernées.

ÉNONCÉ DE MISSION DU CICR

Organisation impartiale, neutre et indépendante, le 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.

En poursuivant cet objectif, le CICR relève les défis et tire parti des possibilités que présente un environnement de plus en plus complexe sur le plan opérationnel et stratégique, s'efforçant de trouver des moyens d'obtenir l'acceptation et le soutien de toutes les parties prenantes. Le CICR est déterminé à renforcer sa capacité de répondre à des besoins croissants, à relever des défis juridiques et stratégiques en constante évolution, et à évaluer en permanence sa performance pour améliorer la pertinence de son action. Grâce aux dernières innovations technologiques, il est mieux relié aux bénéficiaires de ses programmes, qui peuvent ainsi participer activement à l'évaluation de leurs besoins et à la mise en œuvre d'une réponse appropriée, par le biais notamment des nouvelles technologies de l'information et de la communication. Le CICR met aussi à profit son expérience opérationnelle et juridique pour contribuer à la préparation et à la coordination des opérations humanitaires internationales, régionales et nationales. Engagé dans une stratégie de croissance répondant à une augmentation des besoins et un élargissement de l'action internationale, il s'attache à coopérer avec d'autres composantes du Mouvement ainsi que d'autres acteurs de la communauté humanitaire, comme les institutions spécialisées des Nations Unies, les OING, les organisations nationales et locales, les organismes publics et les associations professionnelles actives dans la réponse aux crises humanitaires. Il veut se distinguer par le caractère collaboratif et novateur de son travail sur le terrain ainsi qu'au sein de cercles juridiques et de politiques humanitaires.

ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT OPÉRATIONNEL DU CICR

Un échiquier politique mondial en pleine mutation

Ces dernières années, le CICR a observé un profond changement dans la dynamique des relations internationales. Si les opérations humanitaires n'ont cessé de s'étendre au cours des dernières décennies sur fond d'un débat de plus en plus nourri autour des politiques et normes humanitaires, elles se déroulent aujourd'hui dans un monde multipolaire beaucoup plus instable. D'une part, on dénote une plus grande diversité des priorités politiques et sécuritaires dans les débats actuels, en particulier parmi les puissances émergentes, ce qui donne lieu à des discussions sur les stratégies d'action à mettre en œuvre aux niveaux national et régional. Dans certains contextes, ces discussions ont conduit – du fait de valeurs et de principes humanitaires différents – à une remise en question de certains principes et méthodes traditionnels, tels que la nature impartiale et séculaire de l'aide d'urgence ou la distinction entre programmes humanitaires et programmes de développement.

D'autre part, les gouvernements des pays touchés par des conflits armés ou d'autres situations de violence jouent un rôle plus actif dans l'élaboration des stratégies d'intervention humanitaire et dans la coordination des activités de secours, mettant parfois en cause la pertinence d'une action humanitaire indépendante. Le rôle croissant des gouvernements nationaux a eu un impact tangible sur la structure et la hiérarchie des organisations internationales, induisant une plus grande autonomie pour les représentants sur le terrain et une meilleure capacité à engager le dialogue sur les questions opérationnelles et de politique générale, en particulier au sein des pôles humanitaires régionaux. À son tour, la régionalisation des débats de politique générale a contribué à l'apparition de modèles d'action humanitaire régionaux, axés par exemple sur les effets de la migration forcée, les violences sexuelles ou la résilience des communautés.

Les tentatives pour préserver des procédures internationalement acceptées et atténuer les effets du processus de décentralisation en cours n'ont produit jusqu'ici que des résultats limités. Malgré tous les efforts déployés pour établir des liens avec les communautés locales tout en maintenant une impression de cohérence globale, beaucoup d'organisations internationales humanitaires sont perçues par les gouvernements locaux comme des entités étrangères guidées par des intérêts politiques et sécuritaires internationaux, et servant souvent de substitut ou, dans certains cas, de catalyseur à des interventions de sécurité de plus grande ampleur menées par des organisations intergouvernementales à la solde de l'Occident. Les puissances régionales émergentes du sud de la planète demeurent prudentes dans leurs relations avec les acteurs humanitaires. Elles restent réticentes à participer aux activités

de protection qui font pression sur les acteurs étatiques et non étatiques afin qu'ils respectent les règles du droit international humanitaire, privilégiant le dialogue bilatéral informel – moins intrusif – et les approches normatives traditionnelles.

Ainsi, le CICR se trouve confronté à des avis de plus en plus divergents et éparés sur la manière dont devraient être menées les opérations humanitaires et sur la façon d'amener les gouvernements à respecter et faire respecter le droit international humanitaire. Certains gouvernements ont explicitement remis en question les principes essentiels de l'action humanitaire internationale en période de crise, tandis que d'autres ont ouvertement manipulé à des fins politiques l'action et l'accès humanitaires en vue de promouvoir des interventions plus directes et musclées dans les affaires intérieures de certains États.

Un environnement opérationnel toujours plus complexe

Le CICR œuvre dans des contextes de conflits de plus en plus fragmentés et instables, où des situations d'urgence imprévues viennent se greffer à des conflits armés complexes et de longue durée, où violence et instabilité sont à la fois la cause et la conséquence de conflits récurrents et de souffrances infinies, et où catastrophes naturelles, problèmes environnementaux, urbanisation, migrations et crises socio-économiques viennent exacerber des situations de difficultés chroniques. Les groupes armés non étatiques ne sont plus des entités clairement définies, avec des objectifs politiques et sécuritaires précis, comme c'était le cas à la fin du XX^e siècle. Au lieu de cela, ces entités opèrent souvent dans le vide laissé par des États de plus en plus fragiles et sont composées d'éléments armés officiels et non officiels très divers et aux motivations très variées, comme le contrôle de ressources naturelles, la pratique d'activités criminelles ou le pillage de la population locale. La plupart des conflits actuels ne présentent pas des lignes de front clairement définies. Ils se déroulent dans une multitude de lieux, avec une multitude d'acteurs changeants et d'alliances fluctuantes, et sans que l'on puisse clairement en entrevoir la fin, le cadre institutionnel et juridique nécessaire pour rétablir un minimum de stabilité et de respect des lois et de l'ordre public étant souvent absent. Veiller à ce que toutes les parties à un conflit – qu'il s'agisse d'États ou de groupes armés non étatiques – respectent le droit international humanitaire et les autres normes juridiques est un défi permanent.

D'autres difficultés se sont fait jour avec l'intensification et la diversification des activités de contre-terrorisme, qui assimilent les opérations de maintien de l'ordre à des hostilités, remettent en question la pertinence de cadres juridiques clairs applicables à ces situations, et projettent la puissance militaire par-delà des frontières politiques et sécuritaires sensibles. Si le terrorisme sape les fondements mêmes des principes humanitaires, l'évolution rapide des technologies d'armement utilisées dans les opérations de contre-terrorisme, comme les drones de combat, pose de nouveaux problèmes en matière de respect du droit international humanitaire et du droit international des droits de l'homme. Dans ce contexte, les restrictions juridiques et administratives

imposées à la fourniture de l'aide humanitaire ont déjà sensiblement réduit la capacité des principales organisations à réagir à des crises spécifiques. La politisation des programmes humanitaires a également entraîné, dans certains contextes, la militarisation – à travers des tactiques de guerre de siège ou des attaques directes – de services publics essentiels tels que les soins de santé, l'eau ou l'électricité, privant des populations entières des ressources nécessaires à leur survie en période de crise.

Du fait de cette évolution, beaucoup de conflits armés tendent à se prolonger – les parties en présence et la communauté internationale étant dans l'incapacité d'en résoudre les causes profondes – et les acteurs humanitaires ne sont pas en mesure d'atténuer les effets des hostilités sur la population. Le caractère prolongé de ces conflits engendre des besoins à long terme en matière d'éducation, de soins de santé, de sécurité alimentaire, d'eau, d'électricité, de respect des lois, de maintien de l'ordre, etc. Les origines multiples de la violence (qu'elle soit liée au conflit, criminelle ou intercommunautaire) et son impact à long terme sur les infrastructures publiques et l'économie sont devenus parmi les motifs importants du déplacement des populations, que ce soit à l'intérieur des frontières ou par-delà, avec des effets déstabilisateurs sur les régions et les pays avoisinants. Dans les situations de conflit, l'effondrement des systèmes de santé, d'approvisionnement en eau et d'éducation a des répercussions sur des régions entières, les populations fuyant à l'étranger pour tenter de se procurer les services essentiels. Les infrastructures publiques et privées des pays voisins se retrouvent ainsi surchargées, avec à la clé des problèmes d'envergure régionale voire mondiale. Ces mouvements servent également de viviers pour le trafic d'êtres humains, le travail des enfants et d'autres abus graves, certains groupes criminels n'hésitant pas à profiter des vulnérabilités des populations en déplacement.

Une action humanitaire internationale de plus en plus large

Depuis l'adoption en 1991 de la résolution 46/182 de l'Assemblée générale des Nations Unies, qui énonce les Principes directeurs pour le renforcement de la coordination de l'aide humanitaire d'urgence du système de l'ONU, les organismes des Nations Unies, les OING et les principaux donateurs ont contribué à la mise sur pied d'une action humanitaire internationale forte qui s'est considérablement développée ces dernières années. Elle couvre actuellement 80 à 90 % de l'ensemble de l'aide humanitaire internationale fournie dans les situations de conflit armé et de catastrophe naturelle. Cette action repose sur la reconnaissance de normes communes de bonne pratique de la part des organisations humanitaires et sur la nécessité d'assurer une coordination efficace des opérations humanitaires, comme le montre l'approche de « responsabilité sectorielle » (*cluster approach*), principal résultat de la réforme humanitaire menée en 2005 par les Nations Unies. Tout en contribuant aux discussions sur l'amélioration de l'efficacité des opérations humanitaires, le CICR a généralement gardé une certaine distance entre sa sphère d'activité et le système d'intervention des Nations Unies afin de préserver son approche

neutre et indépendante. Cette distance a permis au CICR de conserver son autonomie tandis que certaines opérations humanitaires menées par les Nations Unies sont perçues comme étant de plus en plus politisées, du fait aussi de leur intégration dans des missions politiques et de maintien de la paix. Elle lui a aussi permis de maintenir son approche multidisciplinaire – distincte de l'approche sectorielle propre aux organismes des Nations Unies et des OING – pour répondre aux besoins des personnes touchées par des conflits armés et d'autres situations de violence, et de rester au contact direct de ces personnes et de ces communautés. Enfin, cette distance a permis au CICR de rester centré sur les besoins humanitaires essentiels des victimes, plutôt que de suivre la tendance croissante à interpréter ces besoins dans le cadre d'une approche axée sur les droits des personnes davantage orientée vers la transformation politique et sociale d'un contexte donné, ou même de participer aux discussions sur le sujet.

En dépit des efforts faits par le CICR pour se tenir à l'écart de ces débats, son accès aux populations touchées n'est pas épargné par le phénomène de politisation de l'aide humanitaire. Il est notamment exposé à la confusion due au fait que les organismes des Nations Unies et les OING invoquent les mêmes principes d'humanité, d'impartialité et de neutralité, qui figurent tant dans la résolution 46/182 de l'Assemblée générale que dans les Principes fondamentaux du Mouvement. Or, comme le CICR travaille souvent aux côtés de ces organisations, avec lesquelles il partage les mêmes défis opérationnels et coopère étroitement sur le terrain pour renforcer la résilience des communautés touchées, il devient de plus en plus difficile de démontrer clairement le caractère indépendant du CICR dans le cadre de la réponse humanitaire globale. Cette confusion risque par ailleurs de s'accroître, puisque l'action menée par les Nations Unies pour faire face aux situations de conflit devrait être l'un des domaines prioritaires des objectifs du Millénaire pour le développement après 2015. Cette évolution se produira parallèlement à diverses tendances : la tendance croissante à intégrer des objectifs humanitaires dans les résolutions politiques du Conseil de sécurité des Nations Unies ; la tendance pour le Conseil des droits de l'homme des Nations Unies à se montrer plus résolu dans ses examens périodiques sur le respect, par les États, des obligations du droit international humanitaire au regard des droits de l'homme ; et la tendance à conférer aux forces de maintien de la paix des Nations Unies des mandats spécifiques prévoyant l'usage de la force militaire pour protéger la population civile contre les attaques, les amenant ainsi à participer activement aux hostilités dans le cadre d'une action « humanitaire » internationale.

Enfin, la nécessité que toutes les composantes du Mouvement travaillent dans le respect des rôles propres à chacun et en adhésion avec les Principes fondamentaux est un facteur crucial pour les opérations du CICR et la manière dont il est perçu dans certains contextes, d'autant plus dans les conflits armés et les autres situations de violence. Les contextes dans lesquels les Sociétés nationales sont dirigées par des gouvernements ou utilisées comme partenaires opérationnels par des organismes des Nations Unies peuvent présenter des risques importants en termes de perception et, partant, entraver la capacité d'action du CICR.

RELEVER LES DÉFIS

En examinant les moyens d'améliorer l'impact de ses opérations sur les vulnérabilités des personnes touchées par des conflits armés et d'autres situations de violence, le CICR se trouve confronté à un certain nombre de dilemmes et de tensions. L'identification des principaux problèmes auxquels le CICR fait face dans l'accomplissement de sa mission constitue un premier pas dans la définition des orientations et objectifs stratégiques de l'institution pour les années à venir.

Tout au long de son histoire, le CICR a été au cœur de nombreuses initiatives visant à développer, clarifier et interpréter le droit international humanitaire pour relever des défis nouveaux et changeants en matière de protection, de prévention et d'assistance. Récemment, cette tendance s'est accélérée du fait de l'émergence de nouvelles technologies sur les champs de bataille, de la diversification des acteurs des conflits armés et de la généralisation de la violence contre les civils.

Développer les approches juridiques et stratégiques ainsi que les réseaux institutionnels pour faire face à l'évolution des contextes conflictuels et aux défis en matière de protection, tout en s'appuyant sur le mandat du CICR, inscrit dans le droit international humanitaire, et sur sa relation privilégiée avec les États

Si le CICR est à la tête de plusieurs initiatives visant à faire en sorte que le droit demeure pertinent, il est également confronté à des difficultés croissantes pour en assurer le respect. En effet, des acteurs tant étatiques que non étatiques bafouent les règles de base du droit international humanitaire, avec à la clé des effets néfastes sur la protection des civils dans les conflits armés et autres situations de violence. Dans ces circonstances, comment le CICR devrait-il adapter et utiliser le droit international humanitaire pour assurer une meilleure protection ? Dans quelle

mesure devrait-il se joindre à d'autres acteurs humanitaires pour mobiliser l'attention sur des violations du droit international humanitaire dans certaines situations particulièrement graves ? Ces questions constituent quelques-uns des dilemmes auxquels le CICR ne cesse de se heurter dans ses activités de protection.

Paradoxalement, ces problèmes épineux se posent dans le contexte d'un engagement croissant d'organisations internationales humanitaires et de défense des droits de l'homme dans la protection des civils. La protection des civils est devenue un objectif prioritaire du système des Nations Unies et de nombreuses OING, estompant toujours plus ce qui, historiquement, distingue la mission du CICR au sein de l'action internationale globale. Derrière cette évolution, il y a le fait que le droit international des droits de l'homme est en train de s'imposer comme un important cadre de référence pour évaluer la licéité du comportement des parties à un conflit armé ou d'autres situations de violence, conjointement avec le droit international humanitaire. Les institutions de défense des droits de l'homme, comme le Conseil des droits de l'homme et ses mécanismes d'établissement des faits et de surveillance ainsi

que ses organes *ad hoc*, jouent un rôle de plus en plus important s'agissant de vérifier le respect des règles du droit international humanitaire et du droit international des droits de l'homme. La coexistence de ces deux approches peut se révéler mutuellement bénéfique et aboutir à une meilleure protection ; inversement, l'enchevêtrement des cadres juridiques peut donner lieu à une certaine confusion ou à des ambiguïtés lorsque droits de l'homme et droit humanitaire adoptent des points de vue distincts, préconisant des actions différentes de la part des États ou des organisations humanitaires.

À la lumière de ces considérations, le CICR continuera à investir beaucoup d'énergie intellectuelle, de compétences diplomatiques, de capacités opérationnelles et de ressources pour favoriser un meilleur respect et une meilleure application du droit international humanitaire, du droit international des droits de l'homme et des autres normes pertinentes, en s'attachant à faire valoir son point de vue pragmatique et expérimenté en matière de protection des personnes et des communautés touchées par un conflit armé ou d'autres situations de violence. De manière générale, le CICR s'efforcera de maintenir un rôle prépondérant dans l'orientation de l'action humanitaire internationale visant à protéger les civils. Ce faisant, il continuera à promouvoir et à favoriser des échanges de qualité entre les professionnels du droit international humanitaire, en stimulant des réflexions rigoureuses et factuelles et en encourageant les points de vue pointus et nuancés sur le développement et la mise en œuvre du droit international humanitaire.

Perfectionner les approches opérationnelles propres au CICR dans un paysage humanitaire de plus en plus intégré et politisé

Un défi croissant pour le CICR concerne sa capacité de continuer à travailler au plus près des personnes touchées et à respecter les Principes fondamentaux, là où peu d'autres acteurs peuvent le faire. La proximité est un trait distinctif de l'action de l'institution, indispensable pour comprendre les besoins des victimes et influencer les parties prenantes et acteurs pertinents. Si cette proximité facilite souvent l'obtention des garanties de sécurité nécessaires de la part des acteurs locaux, elle implique aussi une plus grande exposition à des risques pour la sécurité, qu'il s'agit dès lors de maîtriser. Pour pouvoir maintenir sa présence et rester fidèle à son approche, le CICR doit mobiliser les ressources humaines et les compétences nécessaires pour négocier avec toutes les parties prenantes concernées, en particulier sur le terrain. Cela implique de favoriser l'échange de données d'expérience entre négociateurs de haut niveau et de tirer des enseignements des meilleures pratiques de l'institution. La proximité avec les victimes et leurs communautés et le travail humanitaire sur la durée exigent aussi des efforts concrets pour déléguer les responsabilités au niveau le plus proche de la mise en œuvre et pour simplifier les processus institutionnels de planification opérationnelle et de compte rendu.

Un autre défi à cet égard consiste à trouver des moyens concrets d'intégrer les stratégies de protection dans tous les domaines opérationnels du CICR : soins de santé, sécurité alimentaire, eau, détention et rétablissement des liens familiaux, de même que sensibilisation, communication publique, collecte de fonds et coopération avec les Sociétés nationales. De leur côté, les nouvelles technologies et les évolutions réglementaires seront porteuses tant de défis que de possibilités pour le CICR, notamment en ce qui concerne sa manière d'interagir avec les bénéficiaires, de collecter et échanger des informations, et de protéger les données, mais aussi pour ce qui est de sa capacité à analyser d'importants volumes de données pour renforcer sa réponse aux besoins humanitaires. L'impact global qu'auront les efforts déployés par le CICR pour prioriser la protection dépendra de la mesure dans laquelle experts et responsables communiqueront entre eux sur les questions de protection et dégageront des synergies dans leurs domaines d'activité, notamment entre la prévention, l'assistance et les programmes de protection.

Enfin, le CICR restera centré sur son objectif humanitaire essentiel – répondre aux besoins en protection et assistance des populations touchées par la violence –, tout en s'attachant à établir des liens avec d'autres organismes spécialisés susceptibles d'améliorer son impact sur les besoins à long terme de ces populations, en matière de développement, de santé, d'éducation, de sécurité économique, de protection de l'environnement, etc. Ce faisant, le CICR examinera les moyens de renforcer ses capacités opérationnelles à travers de nouveaux partenariats avec les Sociétés nationales et une coopération pragmatique avec les organismes spécialisés des Nations Unies, les ONG et le secteur privé, tout en veillant à préserver l'intégrité des Principes fondamentaux qui régissent son action.

La relation et la coopération du CICR avec les autres composantes du Mouvement demeureront un aspect primordial de son approche opérationnelle, sachant toutefois que les Sociétés nationales sont confrontées à des gouvernements plus affirmés, à une concurrence croissante des organismes humanitaires et des ONG pour l'obtention de financements, et à des environnements politiques en mutation tant à l'échelon national qu'international. Le CICR devra engager un dialogue pragmatique avec toutes les Sociétés nationales sur la manière dont il peut les soutenir dans l'accomplissement de leur mission humanitaire ; il devra aussi identifier des synergies opérationnelles, tout en veillant à garder une certaine distance avec les Sociétés nationales qui choisissent de participer à des actions intégrées pour répondre aux besoins en protection de populations touchées. En assumant un rôle de coordination plus affirmé au sein du Mouvement dans les situations de conflit armé et autres situations de violence et, s'il y a lieu, dans les crises majeures, le CICR offrira aux donateurs une façon plus directe de financer à travers le Mouvement une action humanitaire fondée sur des principes.

La diplomatie humanitaire du CICR s'appuie sur le dialogue avec les États, les organisations internationales et les acteurs non étatiques pour parvenir à un consensus s'agissant de la négociation de l'accès aux groupes vulnérables et du respect du droit international humanitaire. Ce dialogue confidentiel et pragmatique est un atout propre au CICR qu'il convient de préserver

soigneusement dans ses relations avec les acteurs d'influence. Cela dit, la fluidité et la diversité croissantes des priorités au sein de la communauté internationale expliquent en partie les difficultés toujours plus grandes qu'il y a à exercer une diplomatie humanitaire efficace. Pour surmonter ces obstacles, le CICR continuera à améliorer sa compréhension politique du contexte mondial actuel et à interagir avec les nouveaux acteurs et réseaux d'influence, tout en maintenant une approche indépendante axée sur les besoins. Il développera ses relations avec des leaders religieux et sociaux du monde entier, établira des contacts avec des chefs d'entreprise et des philanthropes, en particulier de pays du Sud, et nouera des relations avec des cercles universitaires et politiques mondiaux pour qu'ils se mobilisent en faveur de l'action humanitaire. Il poursuivra ces efforts tout en continuant de mettre l'accent sur sa mission de protection.

Maintenir la base de soutien traditionnelle du CICR dans un contexte d'évolution des rapports de force internationaux impliquant des échanges plus intenses avec un certain nombre d'acteurs nouveaux et divers, allant des puissances émergentes au secteur privé, en passant par la société civile

Dans ce contexte, sa capacité à transcender le cadre des programmes et contacts nationaux revêtera une importance stratégique pour l'ensemble de l'institution. Le CICR devra renforcer sa capacité d'action et de planification au-delà des contextes nationaux pour faire face au caractère toujours plus transnational des situations de crise, en veillant à participer plus activement aux échanges professionnels et diplomatiques sur les défis émergents au sein des principaux pôles humanitaires régionaux, comme Genève, Amman, Nairobi, Bangkok et New York. Ces capacités régionales liées au rôle du CICR en matière de planification et de coordination devraient également permettre d'envisager de nouveaux partenariats avec des organisations locales, nationales et régionales, notamment au sein du Mouvement.

Au siège, le CICR devrait s'attacher à développer son ancrage stratégique dans les milieux politiques, sociaux et scientifiques genevois pour soutenir ses activités de recherche et développement, en tirant parti de ses liens historiques avec Genève ainsi qu'avec les organisations et cercles humanitaires qui y sont présents.

Ces dix dernières années, le CICR a maintenu une surface opérationnelle constante tandis que la plupart des principales organisations humanitaires et OING ont sensiblement élargi leurs opérations, investissant massivement dans des partenariats nationaux. La multitude d'organismes des Nations Unies et d'OING qui sont présents dans les conflits armés et autres situations de violence ainsi que la baisse relative de la part du CICR dans l'action humanitaire internationale ont quelque peu mis à mal l'image de l'institution en tant qu'acteur humanitaire de premier plan. Pour renverser cette situation, il faudra que le CICR se forge une empreinte plus ambitieuse qui mette en avant les caractéristiques uniques de l'institution en tant qu'acteur neutre, impartial et indépendant, sa pertinence dans des contextes très divers et son excellence éprouvée dans les domaines de la protection et de l'assistance.

Dans cette optique, le CICR continuera à étudier de nouvelles possibilités de coopération humanitaire pour faire face aux besoins qui résultent des conflits armés traditionnels, aux multiples sources de violence que l'on rencontre dans des environnements dangereux – comme la violence à l'encontre des migrants, la violence urbaine et la violence sexuelle – et aux conséquences humanitaires de l'effondrement des systèmes de santé en période de crise. Pour cela, le CICR aura besoin de ressources, d'une vision stratégique et d'un engagement opérationnel renouvelé pour pouvoir tirer des enseignements de l'expérience et prendre des risques maîtrisés en élargissant la surface et la portée de ses opérations. Il est essentiel à cet égard que le CICR examine des moyens de mobiliser les ressources humaines, financières et opérationnelles nécessaires

Trouver de nouveaux moyens de renforcer la pertinence de son action neutre, impartiale et indépendante face à l'expansion de l'action humanitaire internationale

pour développer ses opérations. Cette mobilisation impliquera une extension de sa propre capacité à agir et la conclusion de nouveaux arrangements avec d'autres acteurs humanitaires. En particulier, le CICR devra interagir et coopérer plus efficacement avec les organisations locales, de manière à optimiser l'impact de sa réponse aux besoins humanitaires.

Le CICR pourra ainsi s'assurer une base de financement plus large, tout en préservant l'engagement de ses donateurs traditionnels. Il améliorera également ses capacités en termes de personnel, de moyens financiers, d'organisation, de communication et de gestion de l'information, ainsi que ses capacités technologiques, devenant ainsi une institution plus grande, plus internationale, davantage diversifiée et mieux connectée. Il mettra au point une stratégie de croissance solide visant à renforcer la pertinence de son action, tant sur le plan qualitatif que quantitatif, face à l'augmentation continue des besoins.

L'élément central pour que le CICR puisse pleinement réaliser ses ambitions et ses priorités, ce sont ses 13 000 collaborateurs et collaboratrices. Il est primordial qu'il continue à développer son effectif riche et diversifié en mettant en œuvre des politiques et programmes de gestion des personnes améliorés, dans le but de renforcer les capacités et le pouvoir d'action d'une force de travail globale. Il investira ainsi de façon proactive dans le développement des compétences sur le terrain, favorisera les échanges avec des milieux professionnels tant au sein qu'en dehors de l'institution, et cherchera à attirer les meilleurs talents et les professionnels les plus engagés.

Pour cela, il devra offrir des possibilités de carrière répondant aux aspirations individuelles et permettant une évolution transversale. Il mettra en place une politique de rotation rigoureuse, sur le terrain et au siège, pour exposer le personnel à tous les aspects des réalités multiples et changeantes des opérations. Le CICR poursuivra le processus de transfert des responsabilités vers le terrain, au niveau national et dans les pôles humanitaires régionaux, où un plus grand nombre de collaborateurs et collaboratrices peuvent développer leurs compétences et faire valoir leur connaissance des normes et méthodes de travail du CICR. Le CICR doit aussi rester orienté vers l'avenir et continuer à développer ses capacités et systèmes de gestion de l'information, notamment en intégrant mieux l'utilisation des nouvelles technologies, pour favoriser la prise de décisions éclairées et adapter son action humanitaire à des situations en constante évolution.

DÉFINIR LES ORIENTATIONS ET LES OBJECTIFS STRATÉGIQUES DU CICR

Pour concrétiser sa vision dans un environnement aussi complexe et changeant, où les besoins humanitaires sont si variés, le CICR doit effectuer des choix audacieux et tournés vers l'avenir face à certains dilemmes fondamentaux. Il doit savoir tirer parti de ses points forts actuels et trouver des moyens nouveaux de surmonter les défis et obstacles à sa mission. Cette section présente les orientations stratégiques que l'institution devra suivre pour relever les défis mentionnés plus haut :

1. Renforcer la capacité du CICR à protéger par le droit, son action et ses politiques
2. Optimiser l'action spécifique du CICR en réponse à des besoins croissants
3. Obtenir le soutien le plus large possible à l'action du CICR
4. Contribuer à une action plus efficace du Mouvement dans les situations d'urgence de grande ampleur
5. Adapter et renforcer les capacités organisationnelles pour soutenir la croissance opérationnelle du CICR et maintenir la pertinence de son action

Ces orientations stratégiques se déclinent elles-mêmes en objectifs stratégiques.

1. Renforcer la capacité du CICR à protéger par le droit, son action et ses politiques

Objectifs stratégiques pour 2015–2018

- 1.1** Assurer la convergence des initiatives et contributions du CICR en matière de développement, de clarification et de mise en œuvre du droit international humanitaire, en mettant l'accent sur les moyens de relever les défis dans le domaine de la protection.
- 1.2** Renforcer et systématiser la dimension « protection » dans les activités d'assistance et de prévention, et créer des synergies autour des thèmes prioritaires des programmes du CICR.
- 1.3** Renforcer la capacité du CICR à se servir de cadres et moyens juridiques diversifiés – incluant le droit international des droits de l'homme et le droit des réfugiés, conjointement au droit international humanitaire – dans ses activités opérationnelles, juridiques et de politique générale.
- 1.4** Continuer à développer des méthodes et outils pour nouer le dialogue avec les groupes armés non étatiques, notamment en matière de respect du droit international humanitaire.
- 1.5** Contribuer à la mise au point de mécanismes de suivi et contrôle du respect du droit international humanitaire.

- 1.6** Améliorer la capacité du CICR à analyser de manière factuelle les problèmes juridiques et de politique générale pour renforcer ses activités de protection, en veillant à respecter les normes professionnelles les plus élevées en matière de contrôle et de recherche.
- 1.7** Renforcer la capacité du CICR à éclairer, dans les enceintes internationales pertinentes, les débats d'orientation sur des questions humanitaires essentielles, comme la protection des civils.
- 1.8** Influencer sur l'évolution de la réglementation en matière de protection des données et veiller au respect de cette réglementation, au vu de son impact direct ou potentiel sur la capacité du CICR à mener à bien son mandat et à conduire ses activités humanitaires.

2. Optimiser l'action spécifique du CICR en réponse à des besoins croissants

Objectifs stratégiques pour 2015–2018

- 2.1** Améliorer l'accès humanitaire et la proximité des activités du CICR par des partenariats et une coopération au niveau local.
- 2.2** Renforcer les capacités du CICR en matière de gestion des crises et de la sécurité.
- 2.3** Intensifier l'action pour répondre aux besoins sanitaires, notamment les soins chirurgicaux aux blessés, les soins de santé en détention et la réadaptation physique des personnes handicapées.
- 2.4** Consolider et étendre les activités du CICR en matière de prévention et de réponse à la violence sexuelle par une meilleure compréhension du phénomène, l'élaboration d'actions globales et multidisciplinaires, et l'échange de bonnes pratiques et d'enseignements tirés de l'expérience.
- 2.5** Consolider et renforcer l'approche suivie par le CICR pour répondre aux besoins humanitaires des personnes déplacées à l'intérieur de leur propre pays, des réfugiés, des personnes touchées par la violence urbaine et des migrants vulnérables, en vue de combler les lacunes recensées en matière de protection et d'assistance et de positionner l'action opérationnelle de l'institution dans les diverses initiatives internationales visant à faire face à ces besoins.
- 2.6** Favoriser le développement et l'analyse des compétences du CICR en matière de négociation en tant qu'outil stratégique pour améliorer les capacités de négociation et de persuasion du personnel sur le terrain comme au siège.
- 2.7** Échanger de manière plus structurée et systématique avec les bénéficiaires, en vue de les associer plus étroitement à l'évaluation de leurs besoins et à l'élaboration de réponses appropriées.

3. Obtenir le soutien le plus large possible à l'action du CICR

Objectifs stratégiques pour 2015–2018

- 3.1** Développer et renforcer les activités de diplomatie humanitaire du CICR pour faire face à un environnement de plus en plus hétérogène, multidimensionnel et dynamique, et organiser les relations extérieures de l'institution en conséquence ; tenir compte de l'évolution des intérêts et des préoccupations des puissances émergentes ainsi que des organisations régionales et sous-régionales.
- 3.2** Améliorer les capacités des délégations du CICR à mener des activités de politique et diplomatie humanitaires, notamment aux niveaux national et régional.
- 3.3** Renforcer et élargir la base des donateurs du CICR en poursuivant la collaboration avec les donateurs traditionnels et en mobilisant davantage les puissances émergentes, les donateurs privés, les grands philanthropes et le secteur privé.
- 3.4** Renforcer la réputation, le positionnement et la base de soutien du CICR, en particulier dans les contextes stratégiques et auprès des principaux acteurs d'influence, y compris les acteurs de la société civile et le grand public, notamment à travers les réseaux sociaux.
- 3.5** Améliorer les synergies entre les contenus et outils de mobilisation des ressources et ceux de communication publique, notamment en continuant à investir dans la recherche de fonds via Internet.
- 3.6** Identifier et saisir les possibilités de nouer des relations plus étroites dans la sphère politique, sociale et scientifique du CICR à Genève.

4. Contribuer à une action plus efficace du Mouvement dans les situations d'urgence de grande ampleur

Objectifs stratégiques pour 2015–2018

- 4.1** Améliorer la planification conjointe des opérations humanitaires entre le CICR, les Sociétés nationales et la Fédération internationale des Sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge.
- 4.2** Soutenir les Sociétés nationales en matière de renforcement des capacités, de gestion de la sécurité, de communication et de recherche de fonds, dans le but d'améliorer la planification, la coordination et la gestion des opérations humanitaires conformément aux décisions du Mouvement.
- 4.3** Renforcer les partenariats avec certaines Sociétés nationales en accord avec la mission du CICR.

4.4 Interagir avec toutes les composantes du Mouvement en vue d'établir un dialogue et une coopération pragmatiques sur les problématiques Croix-Rouge/Croissant-Rouge, en s'appuyant sur le mandat international propre au CICR.

5. Adapter et renforcer les capacités organisationnelles pour soutenir la croissance opérationnelle du CICR et maintenir la pertinence de son action

Objectifs stratégiques pour 2015–2018

5.1 Revoir les flux de travail au sein du CICR pour promouvoir des processus simplifiés et efficaces, favoriser un leadership responsable et déléguer les responsabilités de planification, de prise de décision et de compte rendu au niveau le plus proche de la mise en œuvre.

5.2 Achever la mise en œuvre du Programme People Management en vue de renforcer le pouvoir d'action de sa force de travail globale et de développer les capacités de leadership à tous les niveaux avec l'appui de la *Humanitarian Leadership and Management School* du CICR.

5.3 Améliorer la collaboration et la mobilité dans toute l'institution et avec les partenaires en renforçant les systèmes et outils de gestion et d'échange de l'information.

5.4 Identifier les domaines clés propices à un investissement dans les nouvelles technologies pour renforcer l'action humanitaire et les capacités de communication du CICR.

5.5 Développer la capacité du CICR à tirer parti des informations disponibles pour prendre rapidement des décisions de gestion appropriées, et rationaliser les exigences en matière d'établissement de rapports en optimisant la manière dont les données sont recueillies, utilisées et échangées.

5.6 Réorganiser la gestion et la fourniture des services institutionnels du CICR en vue d'améliorer leur efficience et leur efficacité.

La Stratégie sera mise en œuvre par l'ensemble des collaborateurs et collaboratrices du CICR partout dans le monde, conformément à des priorités de gestion clairement définies. Des indicateurs seront mis en place pour évaluer les résultats, et des rapports seront produits à intervalles réguliers.

