

**Zeitschrift:** Rapport d'activité / Comité International de la Croix-Rouge  
**Herausgeber:** Comité International de la Croix-Rouge  
**Band:** - (1999)

**Rubrik:** Ressources extérieures

#### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

#### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

#### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 05.02.2026

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

## RESSOURCES EXTÉRIEURES

L'exercice budgétaire 1999 a été marqué par une augmentation régulière des dépenses. Alors que les appels d'urgence initiaux étaient légèrement inférieurs à ceux de l'année précédente, le CICR a dû, pendant la période considérée, réagir à une succession de crises qui, bien qu'anticipées, ont comporté une part d'imprévisibilité. De ce fait, il a revu ses objectifs à onze reprises, ce qui l'a conduit à augmenter dix budgets opérationnels et à en réduire un. C'est ainsi que le budget terrain final s'est élevé à 911,7 millions de francs suisses, un palier qui n'avait encore jamais été atteint.

L'élément commun à chacune des rallonges budgétaires a été la part importante des programmes d'assistance, qui est passée de 47 % dans le budget initial total (312 millions de francs suisses) à 58 % (526 millions) dans le budget final total. Malgré cette hausse, le budget des programmes d'assistance a été proportionnellement plus faible qu'en 1993 (le précédent record des budgets terrain), quand les opérations en Somalie et dans les Balkans avaient fait monter la part des programmes d'assistance à plus de 70 % des dépenses totales. Cette situation confirme la tendance relevée dans les précédents «Rapports d'activité», qui faisaient état d'une progression de la part des programmes faite aux activités de base plus spécifiques au CICR, telles que la protection des détenus et des civils, le rétablissement des liens familiaux et la promotion du droit international humanitaire.

Le déficit cumulé à la fin de l'exercice 1998 atteignait 2 millions de francs suisses et était donc considérablement plus faible que les années précédentes (un déficit record de 24,9 millions de francs suisses avait été enregistré en 1997). Par ailleurs, le taux de réalisation a été particulièrement élevé en 1999 puisqu'il a atteint 84 %. Seules trois opérations – Sierra Leone, Burundi et République du Congo – ont affiché des taux de réalisation relativement faibles, en raison principalement des conditions politiques et d'insécurité qui ont contraint à maintes reprises le CICR à suspendre certaines de ses activités.

Le montant record des deux appels cumulés (1,054 milliard de francs suisses pour les appels siège et terrain) est allé de pair avec la générosité des donateurs, ce qui a permis au CICR de réaliser l'ensemble des activités planifiées et d'enregistrer un résultat financier positif à la fin de l'exercice. Comme les années précédentes, toutefois, l'imprévisibilité du versement des contributions a continué de poser problème, l'institution devant attendre jusqu'à tard dans l'année la confirmation que les dépenses engagées seraient couvertes. En 1999, les très fortes contributions qui ont été reçues au premier semestre au titre de la crise des Balkans ont eu pour conséquence un ralentissement constant du rythme des versements au second. La situation de trésorerie était particulièrement préoccupante en décembre, quand il a fallu honorer des engagements financiers, un volume considérable de promesses de contributions ne se concrétisant qu'au premier trimestre de l'année suivante. C'est ainsi que de janvier à mars 2000, période de l'année où les versements de contributions sont traditionnellement réduits, et donc considérablement inférieurs au volume des décaissements, le CICR a dû plus d'une fois afficher un découvert.

### CONTRIBUTIONS REÇUES POUR LES BUDGETS TERRAIN ET SIÈGE EN 1999

en espèces, nature et services par  
catégorie de donateurs (sauf actif)

#### GOUVERNEMENTS

610 645 225

#### COMMISSION EUROPÉENNE

63 568 531

#### ORGANISATIONS INTERNATIONALES

1 266 399

#### ORGANISATIONS SUPRANATIONALES

251 415

#### SOCIÉTÉS NATIONALES

131 741 238

#### COLLECTIVITÉS PUBLIQUES

5 060 833

#### SOURCES PRIVÉES

23 445 254

**DÉPENSES TOTALES CHF 835 978 895**

## Le premier appel intégré en réponse à la crise dans les Balkans

La Fédération internationale des Sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge et le CICR ont lancé, le 7 avril 1999, l'Appel intégré du Mouvement international de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge en réponse à la crise dans les Balkans. L'appel initial couvrait la période du 1<sup>er</sup> avril au 30 septembre. Celle-ci a ensuite été prolongée jusqu'au 31 décembre 1999 par le biais d'un Appel intégré révisé, qui a été lancé le 25 juillet. Toutefois, la Fédération et le CICR avaient tous deux inclus des programmes liés à la crise des Balkans dans leurs appels d'urgence respectifs pour 1999, lancés en janvier 1999. Le montant total de l'appel du CICR pour les programmes en Albanie, en ex-République yougoslave de Macédoine et en République fédérale de Yougoslavie était de 33 978 555 francs suisses (à l'exclusion des provisions pour imprévus ou réserves budgétaires, mais y compris les dons en nature et services). Pour concilier les chiffres de l'appel annuel et ceux des deux appels intégrés subséquents en faveur des Balkans de la manière la plus simple et la plus transparente, il a été décidé que les appels d'urgence initiaux pour 1999 ne couvrirait que la période de janvier à mars 1999. De ce fait, les chiffres portés aux budgets des trois programmes susmentionnés ont été revus à la baisse, c'est-à-dire ramenés à un budget de trésorerie de 5 171 715 francs suisses, correspondant au total des dépenses engagées au premier trimestre 1999.

Cette opération de grande ampleur a bénéficié d'un large soutien des donateurs. Le CICR a en outre noté avec satisfaction que la plupart des donateurs avaient respecté ses instructions et versé des contributions sans affectation spécifique ou régionale. Il est donc prouvé qu'un tel système de contributions peut fonctionner. Pour faire face à la charge de travail supplémentaire imposée par le volume important des contributions en nature, un poste a été créé au CICR afin d'assurer la bonne gestion, par les deux institutions, des articles pendant l'acheminement des pays des donateurs jusqu'au terrain.

En termes de collecte de fonds, le premier appel intégré du Mouvement a été une expérience positive à bien des égards, mais a montré combien il est difficile d'harmoniser les pratiques du CICR et de la Fédération en matière de collecte de fonds et d'établissement de rapports.

## Restructuration du processus de collecte de fonds

Suite aux recommandations du «projet Avenir», qui appellent le CICR à diversifier ses sources de financement afin de consolider sa base de donateurs, la Division des ressources extérieures a mis en place, en 1999, un processus de restructuration. Cinq groupes de travail (stratégie de financement, coordination interne, communication avec les donateurs, outils de gestion et ressources humaines) ont défini une stratégie globale de financement, dressé une liste des moyens organisationnels requis et établi un plan d'action. Il s'agissait de doter le CICR d'une politique de collecte de fonds – et donc des moyens financiers d'accomplir sa mission – qui préserve son indépendance, reflète la stratégie et les objectifs institutionnels et puisse être adaptée à un environnement donneur en constante évolution. Les objectifs à long terme suivants ont été fixés :

- **prévisibilité** : obtenir à l'avance des engagements financiers de la part des principaux donateurs, de manière à garantir une planification financière à moyen terme (deux ou trois ans) plus précise pour les activités du CICR ;

- **diversification**: élargir la base des donateurs du CICR et obtenir le soutien financier de nouvelles lignes budgétaires auprès des donateurs confirmés, atteindre de nouveaux gouvernements donateurs potentiels et obtenir un financement auprès d'un éventail plus large de bailleurs de fonds privés;
- **flexibilité**: réduire les contraintes liées aux contributions et à l'affectation des fonds à des activités spécifiques, et œuvrer à la normalisation des exigences imposées à l'institution par les donateurs (par exemple, en ce qui concerne l'établissement de rapports et les procédures de soumission).

La stratégie qui a été adoptée s'appuie sur les trois piliers traditionnels du financement du CICR: les gouvernements, les Sociétés nationales de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge et les donateurs privés. L'appel intégré que les composantes du Mouvement ont lancé en 1999 ne remet pas en cause les principes du financement du CICR. De tels appels, qui s'inscrivent dans le cadre de l'Accord de Séville, seront gérés au cas par cas. Enfin, la stratégie financière reflète les nouvelles méthodes de gestion mises en place par le CICR, notamment le «Planning for Results» et les évaluations d'impact. Ces méthodes seront intégrées dans les processus de marketing, de communication et d'établissement de rapports, comme cela a été le cas dans les appels d'urgence pour 1999.

## Sources de financement et initiatives spécifiques

- Pour assurer un suivi dans le long terme aux appels spéciaux de 1997 et de 1998, intitulés «Assistance aux victimes de mines», dont les résultats avaient été très concluants, le CICR a lancé un appel spécial pour un montant de 105 millions de francs suisses en vue de couvrir le coût de ses activités liées aux mines pendant une période de cinq ans (1999-2003). Les activités qui sont décrites dans l'appel feront partie intégrante du budget siège et terrain du CICR au cours des cinq prochaines années. L'approche quinquennale constitue une rupture par rapport au cycle budgétaire et aux appels annuels habituels du CICR, mais a été considérée comme un moyen de veiller à ce que les lignes budgétaires mises à disposition par les gouvernements et les donateurs supranationaux, suite à l'impulsion donnée par le traité d'Ottawa, soient maintenues. En effet, le problème des mines antipersonnel reste posé dans de nombreux pays et les victimes de mines continueront d'avoir besoin d'une assistance au cours des années à venir.
- Le CICR a signé avec le «Department for International Development» (DFID) britannique un accord triennal de partenariat, qui vise à renforcer les capacités opérationnelles de l'institution dans les domaines de la protection, de l'assistance et de la prévention. Dans le cadre de ce partenariat, auquel la Croix-Rouge britannique a été associée, le CICR recevra chaque année 15 millions de livres sterling (environ 38 millions de francs suisses). La majeure partie de cette somme sera versée sans affectation spécifique, 4 millions de livres devant être consacrés aux activités de prévention générales du CICR. En outre, des collaborateurs du DFID effectueront chaque année deux visites dans les délégations du CICR et le CICR fera rapport au DFID sur les stratégies-clés et les indicateurs d'impact convenus.
- En 1999, les Sociétés nationales participantes ont géré 49 projets qui leur avaient été délégués dans le cadre des opérations du CICR, ainsi que 34 projets bilatéraux coordonnés par le CICR. Les Sociétés nationales participantes ont été très actives dans les Balkans, où elles ont mené 23 projets délégués et 34 projets bilatéraux, et plus particulièrement en Yougoslavie, en raison du succès de leurs campagnes de collecte de fonds pendant la crise du Kosovo. Tous, sauf un qui portait sur les activités de diffusion, étaient des programmes d'assistance. Ces projets ont représenté

une contribution totale aux budgets du CICR de 27,1 millions de francs suisses, dont 16,4 millions pour les Balkans.

- Le financement en provenance du secteur privé a atteint un niveau record, le CICR reversant à la Fédération une partie des fonds collectés pour les Balkans. L'appui dont ont bénéficié les campagnes de collecte de fonds des Sociétés nationales, notamment pour les Balkans et d'autres zones de conflit majeurs, a permis de renforcer les liens et de générer un volume de fonds accru. Les efforts de collecte de fonds ont été particulièrement fructueux dans les secteurs suivants:
  - a) La crise dans les Balkans a eu des répercussions considérables sur la collecte de fonds auprès des donateurs privés. Les particuliers qui, pour la première fois, pouvaient faire un don par le biais d'Internet, ont réagi rapidement et généreusement à l'appel intégré du Mouvement. Cela a été le cas aussi de plusieurs fondations et entreprises. Le Rotary International a lancé un appel à tous ses membres à travers le monde, afin qu'ils versent des dons pour les projets du Mouvement. La réaction a été extraordinaire.
  - b) Le volume des dons pour les victimes de mines antipersonnel a augmenté régulièrement au cours de l'année. Les Rotariens suisses et plusieurs districts en Allemagne ont continué d'apporter un appui important en la matière. L'UEFA\* a quant à elle continué de prêter un soutien considérable aux centres d'appareillage orthopédique en Géorgie et en Ouganda. En outre, un nouveau partenariat a été établi avec l'Association soroptimiste internationale.
  - c) Le CICR a entrepris des démarches auprès des bailleurs de fonds institutionnels, qui ont pris en charge les coûts de la manifestation organisée le 12 août 1999<sup>1</sup> dans le cadre de la campagne pour le 50<sup>e</sup> anniversaire des Conventions de Genève.

## Dialogue avec les donateurs

Tout au long de l'année, le CICR s'est efforcé de tenir les donateurs au fait des sujets d'intérêt général ou plus immédiat, impliquant dans cette démarche des représentants opérationnels à tous les niveaux. Ces efforts ont été concrétisés notamment par les initiatives suivantes :

- Le personnel du CICR a noué des contacts directs et collaboré étroitement avec la communauté des donateurs de l'institution. Onze réunions ont été organisées pour informer les représentants des missions permanentes à Genève des opérations spécifiques menées dans certains pays, de l'évolution de la situation financière pendant l'exercice 1999 et des budgets pour 2000. En outre, des contacts réguliers ont été maintenus avec les gouvernements et les Sociétés nationales non seulement à Genève, mais aussi dans différentes capitales, et de plus en plus sous la forme de visites sur le terrain.
- Bien qu'il ne soit pas intégré dans la procédure d'appel consolidé d'OCHA\*, le CICR a veillé à ce que ses objectifs sur le terrain soient complémentaires de ceux des institutions des Nations Unies et des organisations non gouvernementales actives dans le domaine humanitaire. De plus, il s'est associé au lancement des Appels inter-institutions consolidés des Nations Unies, à Genève, les 23 et 24 novembre, en présentant à la communauté des donateurs – avec un mois d'avance sur la date du lan-

\* UEFA: Union des associations européennes de football.

<sup>1</sup> Voir pp. 348-350.

\* OCHA: «United Nations Office for the Coordination of Humanitarian Affairs» (Bureau de la coordination des affaires humanitaires des Nations Unies).

cement – un résumé des appels d'urgence pour 2000 et un plan d'action pour les pays également couverts par la procédure d'appel consolidé.

- La mission permanente des États-Unis à Genève a été l'hôte, le 16 avril, d'une réunion informelle au plus haut niveau entre des représentants du CICR et les principaux donateurs de l'institution. L'accent a été mis sur les conclusions de deux équipes de représentants des donateurs qui ont examiné les programmes du CICR en Géorgie et en Colombie, du 9 au 15 avril. Il a été considéré que les donateurs pourraient apporter un soutien accru à l'action du CICR, notamment en comblant le fossé entre les activités de secours et de développement, ce qui permettrait au CICR de se retirer des programmes d'assistance à plus long terme; en intervenant au nom du CICR en vue d'obtenir l'accès aux détenus ou aux zones de conflit; en encourageant une coordination/coopération accrue entre les Sociétés nationales et le CICR; en diminuant la part des contributions affectées et en limitant les exigences en matière d'établissement de rapports distincts; enfin, en faisant connaître au CICR leurs méthodes d'évaluation. Le CICR a quant à lui manifesté sa satisfaction au sujet des missions de ces deux équipes, qui ont contribué à attirer l'attention sur les conflits oubliés, mis en évidence les efforts déployés par le personnel du CICR sur le terrain et formulé des propositions en matière de gestion à l'intention du siège. Il a été décidé de poursuivre ces échanges de vues régulièrement, au rythme d'une réunion par année.
- En juin, le CICR a organisé le troisième Forum humanitaire au Centre Wolfsberg, en Suisse, en vue de promouvoir le dialogue entre acteurs humanitaires et acteurs politiques de haut niveau, en encourageant des échanges de vues informels et en favorisant un esprit d'ouverture. Le thème central était la protection des victimes de conflits armés avec pour toile de fond le 50<sup>e</sup> anniversaire des Conventions de Genève. La discussion s'est déroulée sur trois axes: la protection vue par les victimes, par les organisations humanitaires et par les gouvernements. Le Forum a réuni une soixantaine de représentants des principales organisations humanitaires – tant des institutions des Nations Unies (HCR, UNICEF, PAM\*, Département des opérations de maintien de la paix) que des ONG (Conseil international des agences bénévoles, INTERACTION, Comité directeur pour l'intervention humanitaire) – et de hauts responsables des affaires humanitaires au sein des principaux gouvernements donateurs. Il a accueilli également des représentants de diverses organisations régionales (OTAN, Conseil de l'Europe, Commission européenne), ainsi que des personnes choisies en raison de leurs compétences particulières. Comme les années précédentes, les discussions ont été informelles, ce qui favorisé une plus grande liberté de ton que celle qui est habituellement la règle dans d'autres tribunes.
- La Fédération et le CICR ont, en 1999 encore, organisé à Genève deux réunions d'une semaine pour une trentaine de représentants de Sociétés nationales participant activement à des opérations humanitaires internationales. L'accent a été mis sur l'approfondissement du dialogue entre les composantes du Mouvement, et notamment sur les sujets liés à la gestion ou aux opérations sur le terrain (par exemple, ressources humaines, évaluation de l'impact des activités).
- Des efforts vigoureux ont été déployés pour informer régulièrement et de manière opportune les donateurs sur les activités, réflexions et préoccupations du CICR, par le biais d'un système d'établissement de rapports écrits consolidés. À cette fin, les appels d'urgence (et donc les appels spéciaux et les appels pour une rallonge budgétaire) ont été remaniés en cours d'années, portant sur les objectifs à moyen et à long termes du CICR, dans le cadre d'une approche orientée vers les résultats. Des

\* PAM: Programme alimentaire mondial.

# SOUTIEN OPÉRATIONNEL

informations spécifiques ont été données dans un appel spécial relatif à l'assistance aux victimes de mines et dans les sept appels pour une rallonge budgétaire (respectivement pour la République du Congo, l'Irak, l'Érythrée/Éthiopie, l'Angola, la Colombie, et deux pour l'Indonésie). Outre les deux appels intégrés de la Fédération et du CICR concernant les Balkans, un appel d'urgence renouvelé est venu compléter les appels d'urgence pour 1999, lancés plus tôt dans l'année. Des rapports trimestriels ont été présentés pour fournir des informations intermédiaires sur toutes les activités du CICR sur le terrain. Ils ont été complétés par une cinquantaine de résumés d'activités (« updates ») contenant des informations sur les nouvelles situations d'urgence et d'autres points de l'actualité humanitaire. Enfin, trois rapports spéciaux – l'Ouganda, l'action contre les mines, et une décennie de sanctions en Irak – ont été produits pour mieux faire comprendre l'approche du CICR dans des contextes géographiques précis et/ou des secteurs d'activités particuliers.