

**Zeitschrift:** Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales  
**Herausgeber:** Société d'Etudes Economiques et Sociales  
**Band:** 26 (1968)  
**Heft:** 4

**Artikel:** Le CICR : une économie de services  
**Autor:** Basset, Pierre  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-136342>

### **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:** 02.02.2026

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

## II. Le CICR - Une économie de services

Pierre Basset  
sous-directeur, CICR, Genève

Les mots se chargent d'acceptions nouvelles, mais ils gardent, en profondeur, leurs significations premières. C'est pourquoi il n'est pas inutile, au temps des ordinateurs, de revenir à Littré, pour qui l'économie c'est à la fois « le bon ordre dans la conduite et l'administration » et « l'arrangement réciproque et concourant des parties d'un ensemble » où apparaît déjà la notion de structure. Nous nous arrêterons surtout à la seconde acception du terme, la première étant reprise dans l'exposé de M. Regenass sur la gestion proprement dite du CICR.

Chaque fois qu'il se porte au cœur d'un conflit pour assister les victimes tombées au pouvoir de l'ennemi, le CICR défend la primauté de la vie et de la dignité humaines en s'efforçant d'amorcer un retour aux conditions élémentaires d'existence en société. Il soigne blessés et malades pour pallier l'insuffisance temporaire du corps médical; il veille à ce que soient respectés tous les non-combattants et renoue les liens familiaux, assurant à l'homme « aliéné » par un conflit une protection essentielle contre l'arbitraire des belligérants. De part et d'autre d'une ligne de feu, il négocie et organise des échanges de prisonniers et des transferts de populations civiles. Il achemine et distribue des secours. Ainsi le CICR anticipe sur la paix.

Il est clair qu'une telle fonction exigera d'abord l'indépendance, au-delà même de la neutralité. Indépendance vis-à-vis des gouvernements, y compris celui de la Confédération suisse; indépendance à l'égard des idéologies et des courants d'opinion; indépendance au sein même de la Croix-Rouge. Pour que son intervention soit admise par des belligérants, des partisans, le CICR doit être sans autre parti que celui du respect inconditionnel de la personne humaine.

Pour se rendre indépendant du monde extérieur, le Comité international doit donc, dans un premier mouvement, s'en isoler et se constituer en système autonome, réglé par ses principes statutaires. Le recrutement par cooptation des membres du Comité lui assure la stabilité dans le temps et dans les fonctions, et fonde son libre arbitre. Le secret de ses délibérations, la discrétion dont il s'entoure, sont d'autres aspects de cette structure forte qui doit maintenir intactes les normes qui lui sont propres.

Mais si le CICR doit s'organiser en économie fermée pour préserver et perpétuer cette indépendance, qui est le gage de la confiance des belligérants, sans laquelle il ne pourrait sortir de ses murs, il n'en est pas moins sensible aux fluctuations des événements qui déterminent les modalités de son action, la mise en œuvre de ses services. Lors de ces accès de fièvre extrême que sont les conflits armés, soit en réponse à un appel, soit de sa propre initiative, le Comité international s'engage dans le service actif qui est sa raison d'être. Attentif à l'apparition des situations d'urgence, il se tient prêt à réagir le moment venu. Jamais il n'oublie qu'il a été conçu de l'action pour l'action: pour lui, le service précède le droit, le dépasse, et le crée.

En effet, les Conventions sont, dans un premier état, la mémoire des faits accomplis par le CICR: son acquis, d'où il repartira pour gagner, à l'avantage des victimes, une position plus avancée qu'il s'efforcera de codifier à son tour. Cette progression « réciproque et concourante » des services et du droit humanitaires manifeste la vitalité des principes de la Croix-Rouge et leur dynamisme.

Mais le monde apparaît aussi sous forme de concurrence extérieure. Au cours des dernières décennies se sont constituées de nombreuses institutions dont les compétences jouxtent celles du CICR: dans le domaine juridique, l'ONU et le Conseil de l'Europe, avec leurs Conventions et Commissions des Droits de l'Homme, et des organisations privées telles que la Commission internationale des juristes, ou Amnesty International; en matière de secours, diverses instances gouvernementales, et d'innombrables agences et mouvements bénévoles, qui engagent d'importantes opérations sans nécessairement les coordonner.

Certes, les compétences du Comité international de la Croix-Rouge sont définies et reconnues, mais l'évolution des situations de fait déborde sans cesse les accords. Et il ne peut y avoir de chasses gardées quand il s'agit de se mettre au service de ceux qui souffrent: à charge pour chaque organisation secourable de faire le meilleur usage de ses moyens, selon les buts qui lui sont propres.

Du reste, le CICR et les Commissions des Droits de l'Homme ont des points de départ opposés; en effet, les Conventions de Genève sont issues de la guerre internationale « classique » pour s'étendre aux troubles intérieurs, tandis que les Droits de l'Homme se fondent sur les conditions d'une paix « classique », pour les faire valoir dans les cas d'oppression sans conflit caractérisé: où donc, et comment, pourrait-on tracer une ligne de partage? Peu importe, car — selon la formule de J. Pictet — « il ne doit pas y avoir de *no man's land* humanitaire ». Puisqu'il n'y a pas de limite à la souffrance que les hommes s'entendent à infliger à leurs semblables, il ne peut y avoir de frontières aux interventions secourables.

Si le CICR ne détient pas un monopole absolu dans l'économie de ses services, on ne peut dire qu'il affronte une concurrence directe. Les objectifs, la « clientèle », et les services ne se recouvrent pas exactement.

Par exemple, dans le cas d'internés politiques, le CICR s'assurera que leurs conditions de détention correspondent aux prescriptions du droit humanitaire; en revanche, un organe des Droits de l'Homme — existant ou à créer — s'efforcera d'obtenir que cesse l'internement. De la sorte, on le voit, les deux interventions se compléteront l'une l'autre.

Au reste, le contrôle et la mesure des résultats, donc une certaine évaluation du rendement des actions du CICR, ne peuvent s'effectuer qu'à partir de jugements subjectifs sur des faits dépassés. Quels éléments de comparaisons, quels critères adopter? Dans une économie commerciale, c'est le profit qui « fonctionne comme régulateur de l'activité productrice et avertit... des effets des dispositions prises »<sup>1</sup>. Mais le CICR fournira le même effort et engagera, s'il le faut, les mêmes frais pour la protection de dix prisonniers de guerre dans un pays, que pour celle de cinq mille dans un autre. Et comment chiffrer les résultats invisibles que les délégués du Comité international obtiennent par leur seule présence? Les effets pourront en apparaître beaucoup plus tard, parfois sans relation apparente avec des négociations opiniâtres qui semblaient n'avoir pas abouti. Un des mots d'ordre du CICR, c'est la parole de l'Ecclésiaste: « Jette ton pain sur la face des eaux, car avec le temps tu le retrouveras. »

---

<sup>1</sup> PH. MULLER: « L'univers psychologique et social de l'entreprise », *Revue économique et sociale*, mai 1965.

L'intervention du Comité international est donc dominée par les situations extrêmes, et elle demeure, à proprement parler, incommensurable. La solution de facilité serait de s'en remettre au « devoir d'imprévoyance » et aux improvisations de la dernière heure. Mais c'est précisément parce que les incertitudes s'accumulent qu'il est urgent de s'attaquer au problème des prévisions, et de la planification qui doit en résulter.

Jadis, le CICR fonctionnait à l'échelle de l'Europe, dans le cadre bien délimité de guerres « classiques »; il travaille maintenant, au propre comme au figuré, plus loin de ses bases. En revanche, la contraction du temps et de l'espace diminuent les marges de réflexion et les délais de réalisation. Il ne faut pas chercher l'avenir dans son rétroviseur. C'est la capacité d'anticipation qui fait le bon pilote.

Au sein du CICR, la prévision s'exerce principalement à deux niveaux: celui de la prospective politique, dont se préoccupent les membres du Comité, et celui de la gestion prévisionnelle, qui est surtout affaire de direction et rentre dans le cadre de cet exposé.

L'objectif est d'assurer au Comité international, en tout temps et en toutes circonstances, une disponibilité adéquate aux besoins. Un effort sera fait pour envisager les cas possibles d'intervention et pour en évaluer l'ampleur éventuelle. En conséquence, un dispositif très souple, immédiatement adaptable, rapidement extensible, sera organisé et modifié selon l'évolution des hypothèses. Mais ce dispositif ne doit entraîner que de faibles dépenses lorsqu'il est inactif, et il ne doit pas se détériorer dans les périodes de calme.

Une simple extrapolation, à partir des données acquises, se bornerait à guider l'institution comme sur des rails. S'il est indispensable de tracer, de proche en proche, une voie bien définie, il faut conserver aussi une pleine liberté d'imagination, un esprit largement ouvert, attentif aux signes précurseurs, curieux de tous les développements. Au fait, c'est la jeunesse que nous définissons: celle qui n'est pas nécessairement fonction de la date de naissance, et qui s'entretient en luttant contre la sclérose insidieuse, en abordant les tâches nouvelles et anciennes avec l'équipement intellectuel et matériel du présent et de l'avenir. Les structures, les méthodes et les moyens connaissent les âges de la vie, de la conception à la maturité, jusqu'au retour à la culture qui leur a donné naissance. Rester jeune, c'est garder de hautes exigences tout en demeurant sensible à ce mouvement de la création qui ne connaît pas d'achèvement: « la perfection précède le changement; elle est signe de la fin d'une ère <sup>1</sup> ».

Mais il ne suffit pas que les hommes en place conservent leur jeunesse d'esprit. L'institution elle-même doit rajeunir en recrutant les générations montantes qui assurent la relève. Nombreux sont les volontaires qu'attire l'aventure du CICR, et qui, à l'épreuve des missions, acquièrent et mûrissent leur expérience. Le sérieux avec lequel de très jeunes délégués s'acquittent de leurs lourdes responsabilités dans des conditions pénibles, souvent en assumant de sérieux risques, encourage le Comité international à se tourner vers l'avenir avec une pleine confiance.

La souplesse et l'efficacité du dispositif d'intervention exigent en outre un très haut degré de compétence professionnelle, car le temps de l'amateurisme charitable est dépassé. Une opération de secours en terre lointaine met en œuvre des techniques et des moyens importants — affrètements d'avions, contrôle des mouvements de marchandises et de fonds, réseaux de radiocommunications — dont la maîtrise implique des connaissances approfondies et un entraînement soutenu. La bonne volonté ne suffit pas pour exploiter, notamment, les possibilités offertes par les procédés modernes de gestion.

---

<sup>1</sup> ALFRED NORTH WHITEHEAD.

Un cas typique: les services d'un centre mécanographique genevois sont déjà employés pour établir et trier les fiches individuelles des prisonniers de guerre. Mais dès à présent, il faut prévoir la commercialisation de la lecture optique des documents manuscrits, et envisager l'utilisation au CICR, soit d'un petit système d'ordinateur, soit de périphériques reliés à une puissante unité centrale extérieure. Dans ce domaine, les délais d'étude et de mise en place sont toujours plus longs qu'on ne croit, et il n'est jamais trop tôt pour préparer l'avenir.

Le problème des brusques surcharges de travail peut être en partie résolu grâce au progrès des techniques de gestion et au développement du traitement électronique de l'information. Mais au moment de passer à l'action, c'est d'hommes surtout dont le Comité international a le plus urgent besoin. La demande subite de renforts temporaires, formés d'équipes spécialisées, pour des missions de plusieurs mois en un point quelconque du globe, exige l'organisation d'un corps de réservistes qui constituent la milice humanitaire du CICR. Cependant, le recrutement de volontaires hautement qualifiés, qui puissent se libérer de leurs obligations professionnelles dans des délais de préavis allant de quelques jours à quelques semaines, se heurte à d'évidentes difficultés. Il est à souhaiter que la participation active à une mission du Comité international soit reconnue comme une forme de l'assistance de la Suisse en dehors de ses frontières, et que chaque citoyen tienne à honneur de représenter son pays auprès des victimes de conflits, sous le signe de la Croix-Rouge.

Il y a un peu plus d'un siècle, un jeune homme — Henry Dunant — se trouve plongé dans la réalité sanglante d'un champ de bataille, où d'abord il porte secours, payant sans compter de sa personne. Et puis, méditant son expérience, il conçoit la création de corps d'infirmiers volontaires. Mais il n'en reste pas là: il saisit que ce personnel sanitaire doit bénéficier d'un statut international particulier, la neutralité. Et il fait triompher son idée. Aujourd'hui encore la démarche du CICR est la même.

Pour vous épargner tous soucis et vous faciliter en toutes occasions,

## LA BANQUE CANTONALE VAUDOISE

vous offre les services de son siège central à Lausanne et de ses 40 succursales et agences dans le canton.

Confiez-lui sans hésiter vos opérations de banque et de change et consultez-la si vous avez besoin de renseignements ou de conseils.

