

**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:** CICR : problèmes de gestion  
**Autor:** Regenass, Edmé  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-136343>

### **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>**

### III. CICR - Problèmes de gestion

Edmé Regenass

chef de l'administration et des finances, CICR, Genève

#### A. CICR - Economie de services

En présentant le CICR comme une économie de services, M. Basset a défini les structures de l'institution.

Examinons maintenant ce qui, de façon permanente ou temporaire, détermine les problèmes de gestion.

1. La méthode de travail:  
le CICR agit de sa propre initiative, très exceptionnellement sur requête.
2. Les moyens nécessaires: personnel hautement qualifié ou spécialisé;  
équipement technique moderne et très diversifié.
3. Les préoccupations essentielles: *En général*: prévisions difficiles, conditions sans cesse modifiées. *En particulier*: le financement, le recrutement et la formation, le contrôle des coûts et du rendement.
4. Les influences ou l'environnement: la concurrence, les pressions extérieures, les pressions intérieures.

S'il n'est pas nécessaire de développer à nouveau la méthode de travail dont il a été donné un aperçu précédemment, remarquons qu'en matière de gestion l'activité du CICR se place à un niveau tout différent de la simple distribution de secours dans un cas accidentel qui n'implique pas de préparation préalable et aucun effort de continuité. Son activité justifie, au contraire, une organisation réunissant en permanence environ 160 collaborateurs et un budget annuel de dépenses, sans lequel le CICR serait une institution morte.

#### B. Qu'en est-il des moyens ?

*Le personnel.* — Les quelque 160 collaborateurs permanents se répartissent en 70 hommes et 90 femmes, ayant une formation diversifiée. Mais, en plus de cet effectif, les actions de secours à l'étranger absorbent actuellement 38 collaborateurs, dont 10 médecins, 6 infirmiers, 3 opérateurs radio. Ici, il s'agit principalement de personnel recruté temporairement, pour une durée de trois mois au minimum. Si l'on songe que, pour un médecin qui part, il faut en pressentir trois à cinq suivant les époques de l'année, et que nous avons eu, l'an dernier, 40 médecins en mission, on conviendra aisément qu'il faut, pour répondre à ces besoins, autre chose qu'une organisation improvisée au dernier moment.

*L'équipement.* — C'est surtout au cours de ces trois dernières années qu'ont été développés, par achat ou location, les moyens techniques qui répondent aux besoins permanents:

- des télécommunications;
- de la reproduction;
- du traitement des informations.

En détail, les moyens de liaison traditionnels sont complétés par 1 à 3 télex suivant la nécessité, et un poste émetteur-récepteur sur ondes courtes qui assure les liaisons quotidiennes avec le Yémen et le Biafra. En place depuis quatre ans, cet équipement permet d'importantes économies sur les frais des télex et télégrammes ; il facilite également les liaisons internes de la mission au Yémen qui, sans cela, nécessiterait des effectifs plus importants encore.

Les moyens de reproduction comprennent :

- des machines à photocopier;
- une Rank-Xerox;
- une offset;
- une ronéo;
- une supertyper, automate de correspondance.

et assurent la souplesse voulue pour toutes les variantes de quantités, de coût de reproduction et aussi de qualité.

Quant au traitement des informations, des études approfondies ont été faites en 1965 et 1966 en vue de l'acquisition d'un ensemble de gestion fondé sur un ordinateur. Si deux modèles ont particulièrement retenu notre attention, nous avons finalement renoncé, dans l'immédiat, à cette acquisition, pour les motifs suivants:

- la technique des ensembles est en trop forte évolution actuellement;
- le taux d'occupation est insuffisamment développé à l'intérieur de l'institution;
- la formation du personnel et les structures devraient être adaptées en conséquence.

Mais, renoncer à acheter ne signifie pas renoncer à utiliser et nous traitons, aujourd'hui, en bureau service, toutes les informations de l'A.C.R.<sup>1</sup> et de la comptabilité, les supports d'information étant la carte ou la bande perforée. Dans ce but nous avons acquis l'an dernier une machine comptable NCR 390 avec perforateur de bandes qui nous procure, en outre, les avantages suivants:

- lecture immédiate des données sur une carte compte;
- mémorisation des renseignements du contrôle de trésorerie;
- balances détaillées par frais et groupes de frais, établies par lecteur automatique.

Enfin, nous suivons avec intérêt tout le développement du microfilmage, désirant passer le plus vite possible à une réalisation pratique, pour résoudre les problèmes de stock, de sécurité aussi, constitués par les 40 millions de fiches individuelles de l'A.C.R.

Concluons cette première partie par un rapide examen de l'organigramme hiérarchique du CICR qui montre l'interdépendance de l'action et de la réflexion. Il explique aussi le fait que les services administratifs ont, en plus de leurs fonctions traditionnelles, la responsabilité du soutien de tous les secteurs exécutifs (voir graphique I en fin d'article).

---

<sup>1</sup> A.C.R. = Agence centrale de recherches.

### C. Les problèmes de gestion

*Prévisions difficiles.* — Lorsqu'une entreprise décide de développer un programme de recherches ou d'expansion, elle met en œuvre des moyens qui lui permettent d'obtenir, toutes bonnes conditions réunies, des résultats aussi proches que possible de ses prévisions. En d'autres termes, l'écart entre les buts prévus et les objectifs atteints sera aussi réduit que possible, l'imprévu devant être maîtrisé dans sa presque totalité. C'est un peu l'inverse qui se présente pour le CICR.

Qui peut dire où éclatera un conflit, quelle en sera l'envergure, de combien de prisonniers ou de réfugiés faudra-t-il s'occuper, où seront-ils, et dans quel état physique et sanitaire se trouveront-ils, où et comment seront-ils logés et nourris ?

Bien sûr, l'évolution de la tension internationale ou nationale permet parfois de déceler, dans certains cas, quels sont ou seront, les « points chauds » qui provoqueront une intervention du CICR. Mais, souvent, la révélation de ces faits marque déjà un retard sur le développement des événements, de sorte qu'il faut une connaissance complète, et constamment à jour, des secteurs géographiques. Le responsable d'un portefeuille doit être une véritable « encyclopédie » du pays ou de la zone de pays qui lui est confié, les questions politiques, économiques et ethniques ne devraient plus avoir aucun secret pour lui. De cet ensemble de connaissances, confronté avec les informations diffusées par l'actualité, il faut dégager des appréciations de situation pour permettre à la direction générale et au Comité une prise de position.

Voici deux exemples très différents où l'on voit qu'un grand conflit a posé des problèmes d'organisation plus faciles qu'une action en soi peu importante :

1. Lors du conflit du Moyen-Orient, nous avons, le 27 mai 1967 déjà, soit dix jours avant le début des hostilités, un délégué en place à Tel-Aviv et un délégué en mission extraordinaire et itinérante dans les pays arabes limitrophes. Ces mises en place, faites avec tout le tact voulu, ont permis d'être prêt, 48 heures après l'annonce du déclenchement des hostilités, avec un DC 4 transportant une première équipe de 7 délégués et 6 tonnes de secours d'urgence.
2. Dans l'action d'évacuation des gendarmes katangais et des mercenaires, si les contacts préalables ont été pris dès le 7 septembre 1967, ce n'est que le 10 octobre au soir que nous avons obtenu les derniers accords pour un début d'exécution fixé au 13 octobre. C'est en 48 heures qu'il a donc fallu assurer le démarrage de cette mission.

Pour le CICR, prévisions difficiles ne veut pas dire absence de prévisions, mais au contraire renseignements accrus, en nombre, en qualité, en profondeur dans le temps. Agir vite ne signifie pas improvisation, mais études préalables nombreuses, portant sur toutes les hypothèses, chacune d'elles devant être retenue comme une possibilité d'action.

Nous sommes donc en présence des trois stades de la gestion prévisionnelle : court, moyen et long terme.

*Conditions sans cesse modifiées.* — La campagne du Moyen-Orient a duré six jours, mais le conflit n'est pas terminé. Chaque semaine qui passe présente une situation modifiée et pose un nouveau problème.

Les troubles du Nigeria, dont il a été très peu fait état dans la presse au début, concernant une population d'environ 14 millions d'habitants. Ils durent depuis juillet 1967, se modifient sans cesse, et posent, en raison de leur caractère interne de très grandes difficultés pour l'organisation des secours.

Que dire enfin du Yemen, où chaque fois qu'un accord de cessation des hostilités est signé, les combats reprennent avec une intensité inusitée ?

Ces trois exemples illustrent le fait qu'une fois les actions engagées, les prévisions sont à très court terme. Elles demandent une mobilité intellectuelle, organique et financière qui met parfois à rude épreuve les nerfs et la patience des collaborateurs les plus souples et les plus chevronnés.

En résumé on peut définir comme suit les problèmes généraux de gestion du CICR :

- importance primordiale des renseignements, en nombre et en qualité;
- études à développer en nombre illimité;
- souplesse absolue dans l'exécution.

*Le financement.* — On distingue cinq sources différentes, soit pour :

- le budget annuel de dépenses, appelé *budget ordinaire* :
  - les contributions des gouvernements et des Sociétés nationales de Croix-Rouge;
  - les dons et legs sans affectation spéciale;
  - les revenus du portefeuille et les recettes diverses;
- pour les actions de secours :
  - la collecte annuelle faite auprès du peuple suisse,
  - tous les dons reçus des gouvernements, Croix-Rouges nationales, institutions et particuliers et destinés, selon le vœux du donateur, à une action bien précise, souvent même, dans cette action, à une forme bien définie de secours.

Si cette classification fait immédiatement apparaître la double activité du CICR :

- permanente, qui se retrouve dans le budget annuel;
- extraordinaire, qui s'exprime par les actions de secours,

elle montre surtout que l'ensemble du financement repose, à une exception près, à savoir les revenus du portefeuille, sur l'incertitude.

En effet, aucune disposition juridique ne peut contraindre un gouvernement ou une Société nationale de Croix-Rouge à payer une contribution; celle-ci garde son caractère bénévole. Au cours de ces vingt dernières années un long travail de persuasion a permis de faire évoluer les contributions de Fr. 1.264.000,— en 1949 à Fr. 3.211.000,— pour 1967. Le graphique II présente la situation de ces dernières années, prolongée jusqu'en 1972. Il faut ajouter à ces chiffres la récente augmentation votée par les Chambres fédérales pour la contribution du Gouvernement suisse; elle apparaît en pointillé sur le graphique.

Comment se présente, dans une telle situation, le, ou plus exactement les budgets de trésorerie ?

Introduits en 1966 pour le budget ordinaire, ils n'ont pas encore donné tous les résultats escomptés. Par contre, dès que l'on aborde les prévisions des activités de secours, cela devient plus difficile encore. Il s'agit ici de prévisions à court terme, parfois même à très court terme, et la concordance entre les renseignements communiqués à la trésorerie et ceux des programmes de secours doit encore être améliorée pour obtenir un résultat qui puisse être considéré comme admissible. Malgré leurs imperfections, en quelque sorte leurs maladies de jeunesse, les mesures prises ont déjà permis de procéder, en période de forte rentrée, à des placements à court terme, producteurs d'intérêts. On pénètre donc bien dans la gérance des fonds. Il faut d'ailleurs très franchement reconnaître ces difficultés, car l'on ne saurait prétendre, après moins de deux ans d'application fortement perturbée par les incidences du conflit au Moyen-Orient, avoir déjà atteint les résultats optima.

Comme dans d'autres domaines, les réformes introduites témoignent de la volonté d'obtenir ce mécanisme « Prévision — Utilisation — Contrôle », ce qui signifie que le premier objectif est déjà franchi. Ceci est loin d'être négligeable!

*Quelles sont les réserves financières ?* Elles sont de deux natures différentes :

- celles qui ont trait aux actions de secours et;
- les réserves qui ont jusqu'ici couvert le déficit du budget annuel.

Pour les actions de secours, il faut tenir compte d'une double éventualité. Tout d'abord le Fonds pour actions de secours, alimenté par la collecte faite auprès du peuple suisse, et dont la réserve est d'environ 1 million. C'est par prélèvement sur cette réserve que sont engagées les actions de secours. L'an dernier, 16 prélèvements représentant un total de Fr. 875.000,— et intervenant dans 12 actions, ont permis au CICR de financer les secours de première urgence ou de prendre part, avec d'autres gouvernements, Sociétés nationales de Croix-Rouges ou institutions, à des actions communes.

Seconde possibilité, le crédit mis à disposition par la Confédération suisse, sur lequel le CICR est autorisé, moyennant préavis, à disposer des montants nécessaires aux actions de grande envergure. Ainsi, un crédit accordé en 1949 pour un montant de 7,5 millions a permis de financer une part des frais des actions au Népal, au Yémen, au Vietnam et au Moyen-Orient. Ce crédit vient d'être transformé en un subside, et remplacé par un nouveau crédit d'un montant total de 10 millions.

Quant au déficit annuel, il a été couvert par une réserve générale constituée à l'aide des indemnités remises, après la guerre de 1939-45, par les Gouvernements allemand, italien et japonais. Les études prévisionnelles faites en 1966 ont montré que la réserve générale serait consommée à fin 1972 en raison de l'augmentation constante des frais de personnel, par le simple jeu de l'indexation et des augmentations d'ancienneté.

Il a donc fallu procéder à une nouvelle étude du système des contributions des gouvernements et des Sociétés nationales de Croix-Rouges, auprès desquels des démarches sont en cours, pour obtenir une amélioration des contributions. Mais il ne faut pas oublier que ce problème se heurte à une double difficulté, celle de l'aspect volontaire de ces contributions, et le fait que la majorité des Etats qui ont ratifié récemment les Conventions de Genève représente assez exactement le tiers monde, auprès duquel il n'est pas aisé d'obtenir un soutien financier.

En résumé, malgré la solidarité qui doit unir le monde de la Croix-Rouge, et le caractère international de l'activité du Comité, la part la plus importante de son financement reposera toujours sur la Confédération et le peuple suisses.

*Recrutement et Formation.* — Avec environ 160 collaborateurs permanents, le CICR se heurte aux difficultés qui sont connues de tous ceux qui traitent des questions de personnel. Mais il en connaît une qui les dépasse toutes, c'est celle du recrutement des délégués et médecins. Entrer dans les détails de cette question ce serait faire une analyse des conditions du marché de l'emploi. Le problème des médecins est devenu une préoccupation nationale, il est facile d'en discerner toutes les incidences. Examinons plutôt ce qui constitue les obstacles propres au CICR :

- la disponibilité immédiate n'est pas favorisée par la conjoncture économique actuelle;
- la durée de la mission, trois à six mois, ne convient guère lorsque partout on manque de personnel qualifié;



- l'éloignement des théâtres d'opérations et le climat de certaines régions, limitent très rapidement les classes d'âge entrant en considération;
- les qualifications et aptitudes requises ne permettent une sélection que dans un cercle restreint.

Heureusement, grâce à un continuel concours de bonnes volontés, il a été jusqu'ici possible de faire face à toutes les missions. C'est pour nous l'occasion de rendre hommage aux milieux économiques ou administratifs suisses, et vaudois plus particulièrement, qui n'ont pas craint de se séparer d'un collaborateur précieux pour permettre au CICR d'accomplir une récente mission importante en Afrique.

Les expériences faites au cours de 1967 ont cependant montré qu'il ne serait plus possible de continuer longtemps encore avec les méthodes actuelles de recrutement. Une étude approfondie des disponibilités, à effectuer dans les milieux universitaires et des hautes études, ainsi qu'une information générale mieux adaptée aux conditions de notre époque, sont en préparation. Des contacts préalables ont été pris, au niveau le plus élevé, pour qu'une réelle coordination des besoins et du personnel disponible soit mise en place, particulièrement en ce qui concerne les médecins.

Dans le domaine de la gestion, les méthodes à appliquer sont comparables à celles utilisées pour les « stocks ». Il s'agit de répondre aux questions suivantes:

- qui est disponible ?
- de quelle date à quelle date ?
- à quelles conditions ?

Les mesures prises actuellement par le CICR auront pour but de constituer ce « stock d'informations », et de l'obtenir aussi vite que les circonstances le permettront.

Mais, en attendant cette réalisation optimum, le CICR a déjà mis en place, dès 1962, une réserve de personnel, qu'il a formée et instruite. Cette réserve, recrutée par contrat de deux ans dans les milieux de l'économie et de l'administration se divise en deux groupes, l'un « mobilisable » en cinq jours, l'autre après trois semaines de préavis. Chacun de ces groupes comprend des sections de juristes, de médecins et de spécialistes des transports et des télécommunications. L'engagement de cette réserve a été réalisé pour la première fois, de façon importante, lors du conflit du Moyen-Orient. Les expériences faites ont apporté d'utiles enseignements dont pourront bénéficier à l'avenir la formation et l'engagement de la réserve.

Enfin, signalons, qu'en collaboration avec les milieux universitaires et l'Institut des hautes études internationales, le CICR a mis sur pied, en 1965 et 1967, deux cours de formation pour futurs délégués, ce qui lui a permis de disposer l'été dernier, d'un certain nombre de jeunes délégués dont il avait le plus urgent besoin.

Précisons pour terminer qu'à l'intérieur de l'institution, le maintien de la formation acquise et son développement, ne sont nullement négligés, de même que les études ayant trait au remplacement et au rajeunissement des cadres, de la direction et des membres du Comité.

En résumé, toutes les mesures prises, ou à prendre, ont pour but de répondre à ces deux impératifs qui déterminent la politique d'emploi du personnel:

- souplesse intellectuelle pour toutes les fonctions de cadres;
- souplesse manuelle pour toutes les fonctions techniques et d'exécution.

*Contrôle des coûts et du rendement.* — Là également il faut distinguer ce qui a trait à l'activité permanente, de ce qui a trait aux actions de secours.

Dans le premier cas, il y a toujours eu un budget pour fixer l'importance des dépenses. Conformément à l'évolution qui s'est faite dans ce domaine, les mesures de contrôle budgétaire ont progressé et donnent des résultats comparables à ceux que l'on obtient partout où ce système donne satisfaction. L'introduction de la nouvelle machine comptable permet en outre d'appliquer le contrôle budgétaire dès la décision d'engagement de la dépense, ce qui doit réduire encore les possibilités d'écart.

Chaque service est responsable de son budget, sur l'évolution duquel il est régulièrement informé. Toute modification doit faire l'objet de l'accord du contrôle budgétaire, et dans les cas importants, d'une décision de la direction ou du Comité.

Nous appliquons ici le principe de la gestion par exception, c'est-à-dire que l'échelon supérieur de direction n'est informé et n'intervient qu'au cas où les prévisions ne se réalisent pas. Signalons encore qu'une prévision inscrite au budget doit, pour être acceptée comme dépense, correspondre à une activité réelle. Il n'est pas autorisé de « consommer » un poste sur le simple prétexte qu'il figure au budget.

Si toutes ces mesures ont permis une compression appréciable des frais généraux, nous désirons passer à un stade plus évolué encore, qui permettra de connaître le coût effectif de chaque activité et de contrôler, autant que possible, le rendement de ces activités. L'organigramme hiérarchique a été divisé de façon fonctionnelle en centres de travail et, grâce au traitement des informations comptables par ordinateur, il sera possible de déterminer des prix de revient d'activité, et non plus d'enregistrer simplement des montants de frais. La mise en place de ce programme, étudiée en 1966, débutera au cours du second semestre 1968. Mais des essais ont déjà été effectués en 1967, ne serait-ce que pour tester les programmes.

La nécessité de développer de cette façon le contrôle budgétaire s'impose pour trois raisons :

- les gouvernements, Croix-Rouges ou institutions qui désirent participer aux frais d'une action ou d'une activité, veulent en connaître le coût exact. C'est l'aspect « commercial » ;
- la variation d'intensité de notre activité ne permet plus de rester dans la traditionnelle estimation en pour cent, cote mal taillée et arbitraire de la répartition des frais. C'est un phénomène connu que, lorsqu'il y a moins à faire, le personnel travaille plus lentement, il manque de stimulant. Nous devons lutter contre les coûts excessifs, c'est notre problème de « productivité » ;
- enfin, en période de baisse de la tension internationale, il est nécessaire de garder un certain nombre de collaborateurs qualifiés, mais dont l'occupation devra déboucher sur des travaux complètement différents. Faudra-t-il aller jusqu'à louer nos services pour maintenir en forme le personnel qualifié et récupérer des frais qui seraient complètement improductifs ? La question a déjà été étudiée et son application ne saurait être exclue à priori. C'est l'aspect psychologique du problème des coûts et rendements.

En résumé, le but poursuivi est de produire notre activité au meilleur coût possible, et nous sommes dans ce domaine décidés à aller aussi loin qu'il le faudra, tout en reconnaissant les nombreuses difficultés auxquelles va se heurter, avec le genre de main-d'œuvre que nous occupons, une telle application. Mais l'heure du choix est passée, croire encore à d'autres solutions, c'est vivre dans le passé.



### *Qu'en est-il des dépenses faites à l'étranger ?*

Toute la politique des achats de secours se compare avec la politique d'achat de n'importe quelle entreprise. On en connaît tous les critères, il est inutile de s'y attarder. Restent les dépenses faites sur place par les délégués, et le choix de leurs moyens et méthodes de travail.

Fixons d'abord quelques servitudes. Nous intervenons dans des pays en guerre, dont l'économie est désorganisée. Il y a inflation et marché noir. Pour maintenir indépendante toute notre activité nous devons, dans bien des cas, avoir notre propre matériel. Les conditions locales influencent la rapidité et l'efficacité d'une action, de sorte que pour atteindre ces objectifs indispensables, nous sommes parfois en présence de l'équation suivante :

— *Coût contre efficacité.*

Il faut trancher en faveur de l'un ou de l'autre.

Y a-t-il des abus, et les frais de ces activités sont-ils trop élevés ?

Il faut, avant de se prononcer, étudier chaque cas, vérifier chaque note de frais et ses justificatifs, les comparer avec les ordres de mission reçus, les compétences laissées au délégué ou au chef de délégation.

Les contrôles effectués l'an dernier, sur des centaines de notes de frais expédiées de l'étranger, ont montré que les délégués en mission, qui travaillent souvent dans des conditions qui sont loin d'être agréables ou exemptes de danger et qui ne connaissent pas forcément l'horaire de huit heures régulières par jour, n'ont pas enfreint les consignes reçues et n'ont pas commis d'abus.

Le Comité, la direction et les cadres responsables sont trop conscients de l'importance que revêt cette question pour ne pas lui vouer, de façon continue, toute l'attention qu'elle mérite. Nous ne saurions tolérer sur cette question aucun laisser aller, si insignifiant qu'il paraisse.

Disons enfin, pour terminer avec le contrôle des coûts, qu'au cours des vingt dernières années, trois études d'ensemble des problèmes de gestion ont été faites par des experts qualifiés, externes au CICR et qu'une grande partie des réformes qui s'introduisent actuellement sont la mise en application des remarques faites lors de la dernière étude. C'est donc bien montrer que le Comité et la direction du CICR ont porté le souci d'une gestion adaptée aux meilleures méthodes en vigueur.

### *D. L'environnement*

Pour être complet, traitons en dernière analyse trois cas de l'environnement, qui ont une influence directe sur les problèmes de gestion :

*La concurrence.* — Elle existe et se manifeste surtout lors des actions de secours. Elle intervient comme une saine émulation et si, dans ce genre d'activité, il n'est malheureusement pas toujours possible d'éliminer les moins compétitifs, encore faut-il savoir rester en tête !

*Les pressions extérieures.* — Celles-ci se présentent de la manière suivante :

- d'ordre politique, elles se traduisent par une absence de contribution, ou le refus de collaborer ;
- d'ordre économique : un tiers des pays signataires des Conventions de Genève ne versent aucune contribution et invoquent, pour se désolidariser de l'effort collectif, la situation économique précaire de leur pays ;

- d'ordre commercial, lorsque certains Etats offrent de payer leur contribution en marchandises, à charge pour le CICR de troquer ses stocks contre de la monnaie.

Les refus qu'il faut opposer dans tous ces cas suscitent une certaine incompréhension et se traduisent par un total désintéressement à l'égard des problèmes financiers du CICR.

*Les pressions intérieures.* — Elles sont en fait la conséquence de l'évolution générale des problèmes de personnel, elles agissent de l'intérieur par une même évolution du statut du personnel :

- plus de bénévoles, plus de traitements dérisoires au nom d'un idéal ;
- les mêmes revendications que partout ailleurs ;
- si les salaires et les conditions sociales sont à l'égal des autres offres d'emploi, le recrutement reste possible, mais n'est jamais facile. On note cette tendance de manière très forte chez le personnel d'exécution. Légère atténuation chez le personnel cadre, ayant déjà acquis une expérience.
- où en serons-nous dans quinze ans ? La civilisation des loisirs, avec 180 jours de travail et 180 jours de congé et vacances, ouvrira-t-elle les portes à une nouvelle forme de volontariat ? Il n'est pas aisé d'y répondre, mais il est nécessaire de s'en préoccuper.

#### *E. Il est temps de conclure*

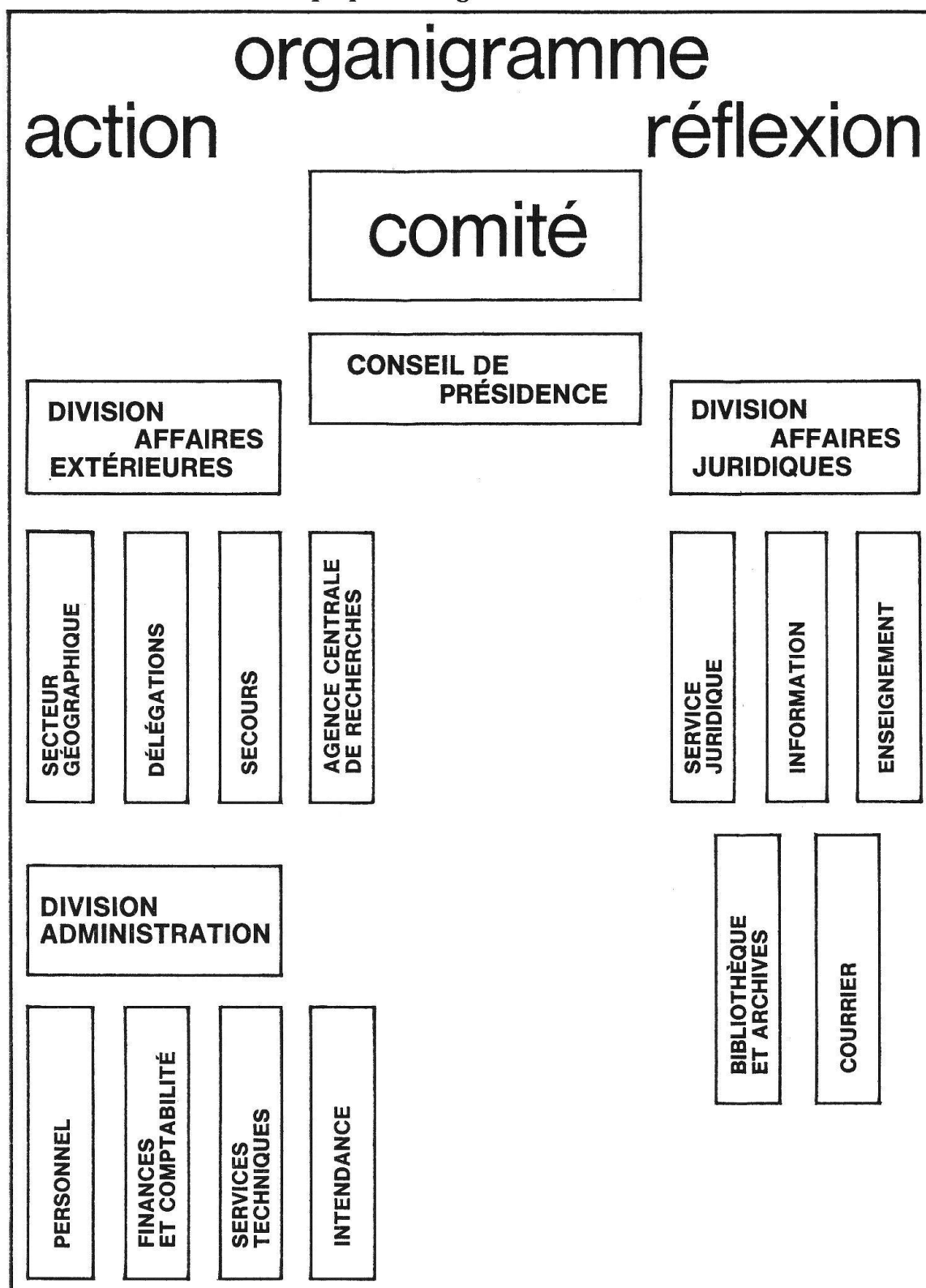
Etait-ce exagéré d'avoir essayé de présenter une revue aussi complète que possible des problèmes de gestion ? Non, puisque notre but était de montrer précisément que les méthodes modernes de conduite des entreprises ont leur application dans notre institution.

Né de la conscience et de la volonté de quelques citoyens, le CICR, association privée, est seul à bénéficier, auprès des gouvernements, d'une audience et d'un prestige aussi grands.

Entré il y a cinq ans dans son deuxième siècle d'existence, il n'échappe cependant pas aux problèmes d'aujourd'hui et de demain. Non seulement il repense sa doctrine et essaie de dégager une vue prospective des situations nationales, internationales ou intercontinentales, mais il cherche à s'adapter constamment, dans ses méthodes et moyens de travail, aux exigences de notre époque de mutations et de technicité.

Il le fera avec une rigueur d'autant plus marquée qu'il doit maintenir son indépendance et manifester en tout temps sa volonté de rester prêt à porter secours, avec les moyens les plus efficaces, aux victimes des conflits, quelles qu'elles soient et quels qu'ils soient.

Graphique I : Organisation du CICR



Graphique II :

# évolution graphique des contributions

