


# La Croix-Rouge et le Croissant-Rouge à l'avenir

Analyses thématiques - Stratégie 2030  
**Tendances déterminantes : première note**

Une initiative de la

 Fédération internationale des Sociétés  
de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge

solferino  
academy 

## Section 1 : Introduction

Le présent document expose les tendances mondiales et les questions émergentes qui, d'après nos travaux de recherche, transformeront le monde au cours de la décennie à venir. Il est l'aboutissement de la phase 1 du processus d'élaboration de la Stratégie 2030. Ces tendances et questions servent de point de départ aux analyses prospectives et stratégiques entamées en 2017 en vue de l'élaboration de la Stratégie 2030 et consacrées à l'exploration du contexte et de l'environnement opérationnel à venir, et feront l'objet d'études supplémentaires en 2018<sup>2</sup>. La présente note est une version mise à jour des analyses thématiques initialement soumises à l'Assemblée générale de 2017 ; elle présente les **points de friction** importants relevés par les Sociétés nationales concernant des questions hautement pertinentes et pressantes, nécessitant un examen plus approfondi.

Les thèmes traités sont en permanence affinés au moyen de consultations, de discussions, de débats et de réflexions. S'ils ne sauraient prétendre à l'exhaustivité et ne forment pas la liste définitive des questions principales qui devront être abordées dans la Stratégie 2030, ils constituent toutefois un aperçu des questions clés recensées à ce jour. Ils ont été regroupés de manière à illustrer les corrélations systémiques et les intersections entre les différentes tendances et les questions émergentes qui contribuent à relever le niveau de pauvreté, à refaçonner le commerce international, à faire évoluer les structures de pouvoir géopolitique, à créer de nouveaux centres d'innovation et à confronter les sociétés et les États à de nouveaux enjeux jusqu'alors inimaginables<sup>3</sup>. Ainsi, dans les débats à venir, nous devons tenir compte de la complexité des systèmes et des éléments moteurs sous-jacents plutôt que de nous concentrer sur des questions isolées.

Ces thèmes font l'objet d'études supplémentaires visant à établir leurs éventuelles incidences sur la Croix-Rouge et le Croissant-Rouge et, chose importante, sur l'objet de notre action, notre modèle institutionnel et nos structures en vue de la décennie à venir. Au cours de leur histoire, la Croix-Rouge et le Croissant-Rouge ont vécu de nombreuses crises existentielles nées de la difficulté de produire des résultats permanents et de conserver leur raison d'être dans un monde en évolution. Cependant, l'ampleur et le rythme des changements actuels exigeront une remise en question plus profonde visant spécifiquement à déterminer les changements institutionnels potentiellement nécessaires pour que la Croix-Rouge et le Croissant-Rouge puissent continuer de prospérer dans de nouveaux environnements.

Nous entrons à présent dans la phase 2, qui durera de juin à décembre 2018 et nous permettra d'étudier les incidences du contexte et de l'environnement opérationnel sur notre manière de travailler, notre structure et notre objet en tant que réseau. Dans le cadre de cette phase, nous étudierons et élaborerons différentes visions de l'organisation et exposerons les principes de conception devant sous-tendre une organisation pour que celle-ci puisse appréhender avec succès les tendances dynamiques et l'incertitude dont sera faite la décennie à venir.

---

<sup>1</sup> Le présent document de synthèse offre un bref aperçu des principales tendances émergentes susceptibles d'avoir un impact sur le réseau de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge. Une version plus détaillée est disponible sur demande auprès de l'équipe du projet Stratégie 2030.

<sup>2</sup> Le processus a notamment compris la tenue d'ateliers avec des représentants de plus de 140 Sociétés nationales et du Secrétariat de la Fédération internationale, ainsi que d'organismes externes ; la réalisation d'analyses prospectives et d'analyses des tendances ; des simulations sous forme de jeu auxquelles ont participé 4 000 jeunes ; et des entretiens avec des spécialistes.

<sup>3</sup> Molavi, A. & Gergawi, M., « The 85 World », *Emerge85*, octobre 2016.

## Section 2 : Tendances et transformations

### 1. Catastrophes naturelles, changements climatiques et épuisement des ressources

L'environnement naturel mondial traverse une crise globale dont on ne voit pas la fin. La sécurité alimentaire et la sécurité de l'eau constitueront un problème grandissant pour les communautés qui ne pourra être aisément solutionné au niveau local et devrait entraîner des conflits à l'avenir. La marchandisation de ressources naturelles (par exemple l'accès payant à de l'eau propre et à la terre), les effets de précipitations et de sécheresses inattendues sur la production agricole, un accès de plus en plus difficile à l'énergie et une gestion non viable des ordures influent fondamentalement sur la capacité des communautés de bien vivre, de disposer de moyens de subsistance sûrs et de surmonter des chocs externes. Les déplacements croissants vers des environnements urbains exacerbent encore plus ces difficultés et exigent de modifier les modalités de conception et de distribution de l'aide humanitaire et au développement.

Les changements climatiques ont des conséquences mondiales directes et compliquent la plupart des entreprises humaines, y compris les interventions en cas de catastrophe et la distribution d'aide humanitaire. L'élévation du niveau des mers et la désertification, qui ont toutes deux augmenté de façon continue au cours des deux dernières décennies, déplacent des populations et contribuent à faire naître des conflits. En 2017 seulement, presque tous les continents ont été touchés par des catastrophes climatiques et météorologiques semblant s'enchaîner sans fin. Ces catastrophes exacerbent considérablement les vulnérabilités existantes ; au Bangladesh, l'exemple de la convergence des graves inondations, de la faiblesse des infrastructures et des mouvements de population dans le pays est particulièrement significatif. Selon les prévisions actuelles, ces crises vont augmenter en nombre, en complexité et en gravité.

Les migrations dues aux changements climatiques pourraient accroître la menace de conflits à mesure que les terres arables et l'eau se raréfient. D'ores et déjà, la crise des déplacements forcés est propre aux pays en développement ; ainsi, à l'échelle mondiale, 95 % des réfugiés et des personnes déplacées à l'intérieur de leur pays vivent dans des pays pauvres et sont victimes des 10 mêmes conflits depuis 1991. Les changements climatiques vont entraîner une multiplication des risques et ainsi enfoncer davantage de personnes dans la pauvreté, ce qui pourrait entraîner des crises systémiques. Les personnes les plus vulnérables (et en particulier celles vivant en Afrique et en Asie du Sud-Est), disposant de moins de ressources pour s'adapter, seront frappées de plein fouet par cette instabilité. Fin 2017, un ouragan a détruit l'île de Barbuda, la rendant inhabitable, et dans les 10 années à venir, de plus en plus de lieux ne pourront plus pourvoir à la subsistance des communautés (en particulier celles vivant sur les côtes, à la limite de zones arides, dans des zones urbaines inondables, etc.). Les déplacements dus aux changements climatiques obligeront une redéfinition des identités et des relations avec les organisations, et mettront à l'épreuve la capacité d'intervention des acteurs humanitaires.

*Éléments et points de friction devant être pris en considération par la Croix-Rouge et le Croissant-Rouge*

- Comment pouvons-nous mieux anticiper la réaction des personnes, des communautés, des économies et des États face aux changements climatiques et à l'épuisement des ressources naturelles, et les effets que ces phénomènes auront sur eux à l'avenir ?
- Comment allons-nous gérer plusieurs crises de grande ampleur si elles se produisent en même temps, et mener notamment des interventions multiformes prévoyant des partenariats innovants, des activités de plaidoyer et de diplomatie, et la mise en œuvre de programmes ?
- Comment allons-nous faire face aux déplacements massifs liés aux changements climatiques ?

## 2. Fragilité, conflits, violences et développement

Un ensemble de fragilité, de violences et de conflits dans le monde de plus en plus complexe compromet les efforts visant à mettre fin à l'extrême pauvreté et à promouvoir une prospérité partagée. S'il existe aujourd'hui moins de conflits interétatiques de grande ampleur, d'autres formes de conflit et de violence sont en augmentation depuis 2010<sup>4</sup>. Nous assistons à de longues guerres civiles, menées à la fois par des acteurs étatiques et non étatiques, et entraînant de lourdes conséquences au niveau régional et mondial, notamment dans les zones urbaines et en ligne (guerre cybernétique, harcèlement et radicalisation en ligne). Notre réseau n'est pas équipé pour faire face aux vulnérabilités qui verront le jour dans ce futur<sup>5</sup>.

Au total, 80 % de tous les besoins humanitaires sont dus à des conflits. Ceux-ci maintiennent des pays dans la pauvreté et sont à l'origine d'un nombre de déplacements forcés sans précédent qui pèse sur les ressources des pays touchés comme des organisations humanitaires. Le problème est massif et touche des pays à tous les stades de développement<sup>6,7</sup>.

Si la tendance générale du développement dans le monde devrait se poursuivre, les progrès devraient au fil du temps devenir plus difficiles et plus lents dans certaines régions en raison de conflits, d'inégalités et d'un manque de stabilité. La pauvreté et la vulnérabilité extrêmes se concentreront de plus en plus dans des pays touchés par la fragilité, les conflits et la violence et dans lesquels presque la moitié des pauvres de la planète devraient vivre d'ici 2030. Ces pays sont pour la plupart situés en Afrique et au Moyen-Orient<sup>8</sup>. Dans ces régions, les déficits en matière d'infrastructures, les changements climatiques et la croissance démographique vont vraisemblablement accroître les vulnérabilités découlant des conflits et de la violence<sup>9</sup>. Les possibilités de lever des fonds à cet effet se sont réduites, et des crises humanitaires entières ont ainsi été ignorées ou oubliées en raison de l'apathie ou de la fatigue du public face à la multiplication des « crises sans précédent ».

*Éléments et points de friction devant être pris en considération par la Croix-Rouge et le Croissant-Rouge*

- Si la fragilité et l'extrême pauvreté continuent de se concentrer dans certains pays/certaines régions, comment pouvons-nous mieux affecter les ressources/diriger les efforts à l'échelle mondiale afin de soutenir les pays et régions concernés ? Comment devons-nous structurer et préparer notre organisation, ses membres et ses compétences en vue d'intensifier les activités et de répondre aux besoins dans ces contextes ?
- Que devons-nous faire pour continuer à renforcer notre crédibilité et à raffermir la confiance d'un public souvent fatigué par les crises ? Comment allons-nous poursuivre nos opérations dans les nombreux contextes de crise ignorés ou oubliés, où la souffrance humaine pourrait avoir atteint son paroxysme ?
- La forte augmentation des propos haineux et des « fausses informations » dans le monde fait croître les inquiétudes quant au rôle de ces facteurs dans les spirales de violence. Il est crucial de comprendre les effets sans précédent de ces facteurs sur les questions de non-violence et de paix, ainsi que le rôle essentiel des technologies et des réseaux sociaux à cet égard.

## 3. Pouvoir et gouvernance

Ces dix dernières années ont mis en lumière la fragilité et l'inaptitude des mécanismes actuels de gouvernance mondiale pour ce qui est de trouver des solutions adéquates aux problèmes de la

<sup>4</sup> <http://www.un.org/pga/70/wp-content/uploads/sites/10/2016/01/Conflict-and-violence-in-the-21st-century-Current-trends-as-observed-in-empirical-research-and-statistics-Mr.-Alexandre-Marc-Chief-Specialist-Fragility-Conflict-and-Violence-World-Bank-Group.pdf>

<sup>5</sup> <https://www.icrc.org/en/document/future-urban-battlefield-implications-new-technologies>

<sup>6</sup> <http://www.banquemonde.org/fr/topic/fragilityconflictviolence/overview>

<sup>7</sup> <http://www.worldbank.org/en/results/2016/08/19/tackling-fragility-conflict-and-violence-with-development-solutions>

<sup>8</sup> Ibid.

<sup>9</sup> <http://www.banquemonde.org/fr/topic/fragilityconflictviolence/overview>

planète. De nombreuses voix suggèrent que la taille et les capacités des États sont inadaptées aux problèmes auxquels notre société toujours plus mondialisée est confrontée<sup>10</sup>. Parallèlement, les formes de gouvernance transfrontalière évoluent et gagnent en force et en efficacité — comme le montrent par exemple la récente initiative de la Chine relative à la nouvelle route de la soie (One Belt One Road), l'Association des Nations de l'Asie du Sud-Est (ASEAN) et les zones régionales de libre-échange qui prolifèrent en Afrique occidentale et orientale.

Le secteur privé voit lui aussi son pouvoir et son influence se renforcer et pourrait ainsi proposer de nouvelles formes de gouvernance, bon nombre d'entreprises exerçant déjà davantage d'influence sur les questions mondiales que la plupart des pays, comme en témoigne le fait que le gouvernement danois ait récemment nommé un ambassadeur auprès de la Silicon Valley<sup>11</sup>. Quelques organisations humanitaires internationales, comme Amnesty International<sup>12</sup> et l'Unicef, ont fait de même. Le secteur privé participe par ailleurs de plus en plus à l'aide humanitaire et à l'aide au développement, ce qui continue de remettre en question le rôle de gouvernance joué par les États et les organisations humanitaires. Les villes s'emploient aussi de plus en plus à démontrer leur pouvoir géopolitique à l'échelle mondiale, et les mégapoles jouissent désormais elles-mêmes d'une grande influence.

Ces différentes poches de pouvoir et d'influence nouvellement formées traduisent une certaine réalité : jamais les institutions mondiales (notamment les organisations gouvernementales et humanitaires) n'ont bénéficié d'une confiance aussi limitée. Le Baromètre de confiance Edelman 2017 dresse le tableau d'un système mondial brisé, sans grand espoir d'amélioration. Alors qu'en 2001 elles étaient perçues comme de plus en plus influentes, les organisations humanitaires se retrouvent aujourd'hui enfermées dans un climat de méfiance<sup>13</sup>.

Ce contexte alimente la montée des mouvements sociaux et des groupes marginaux, qui s'élèvent contre les problèmes causés par le pouvoir et l'élitisme. La longue stagnation économique et la méfiance croissante à l'égard de la politique attisent le populisme, le nationalisme et les affrontements culturels et religieux, signe d'un scepticisme grandissant à l'égard du gouvernement et de la bureaucratie dans de nombreuses démocraties, en particulier chez les jeunes. Par ailleurs, dans les pays du Sud, les gouvernementaux nationaux s'affirment avec davantage d'assurance et remettent en question les interventions étrangères dans des affaires internes.

*Éléments et points de friction devant être pris en considération par la Croix-Rouge et le Croissant-Rouge*

- Les structures du réseau de membres de la Fédération internationale et les processus de prise de décisions sont-ils cohérents compte tenu des évolutions sociales et politiques plus globales ? Les structures institutionnelles et financières établies par le passé au profit des flux nord-sud sont-elles adaptées à l'évolution des pouvoirs et des influences à l'échelle mondiale ?
- Face aux problèmes croissants de crédibilité et de confiance, et dans un contexte complexe où les parties prenantes sont diverses (communautés, donateurs, partenaires), par quels moyens le Secrétariat et les Sociétés nationales peuvent-ils continuer à inspirer la confiance ?

#### **4. Nouvelles communautés et villes**

La composition de notre société évolue à grande vitesse. D'ici à 2020, pour la toute première fois, la majorité de la population mondiale appartiendra à des ménages de la classe moyenne ou à des ménages aisés, et d'ici à 2030, plus de 5 milliards de personnes seront dans cette situation<sup>14</sup>. Cependant, les avantages procurés par les évolutions économiques et technologiques ne se

<sup>10</sup> <https://revisesociology.com/2017/05/31/globalization-decline-nation-state/>

<sup>11</sup> <http://um.dk/en/news/newsdisplaypage/?newsid=60eaf005-9f87-46f8-922a-1cf20c5b527a>

<sup>12</sup> <https://www.devex.com/news/this-is-how-amnesty-international-is-working-with-companies-to-cut-supply-chain-abuses-91544>

<sup>13</sup> <https://www.devex.com/news/in-an-era-of-declining-trust-how-can-ngos-buck-the-trend-89648>

<sup>14</sup> [https://www.brookings.edu/wp-content/uploads/2017/02/global\\_20170228\\_global-middle-class.pdf](https://www.brookings.edu/wp-content/uploads/2017/02/global_20170228_global-middle-class.pdf)

répartissent pas de façon égale, et le rythme de ces changements a rendu les systèmes politiques, réglementaires et de sécurité sociale incapables de faire face, creusant les divisions et exacerbant le mécontentement. Depuis la crise financière mondiale, la classe moyenne s'est effritée dans de nombreuses économies avancées et quelques économies émergentes où les revenus stagnent voire reculent<sup>15</sup>, tandis que les 1 % les plus riches de la population ont accumulé plus de richesse que l'ensemble du reste du monde<sup>16</sup>. En outre, le nombre croissant de migrants et de personnes déplacées crée des communautés plus fluides, mobiles et diverses ayant une vision du monde distincte, voire divergente. De manière générale, les mouvements de population renforcent la tendance à l'urbanisation. Dans les villes, au cours de la période couverte par la Stratégie 2030, pas moins d'une personne sur trois vivra dans des structures spontanées et connaîtra une grande précarité, en particulier en Afrique, où cette évolution devrait être la plus prononcée et la plus préoccupante.

La conjugaison de multiples facteurs, dont la migration (forcée ou volontaire), la mobilité sociale et physique, la croissance inexorable et la complexité des villes, l'augmentation de la population jeune dans les pays en développement et le vieillissement de la population dans les pays développés et les pays à revenu intermédiaire, le développement des outils en ligne et la connectivité, modifient rapidement les sociétés et (trans)forment les communautés.

Pris dans ces évolutions complexes, les personnes interagissent différemment les unes avec les autres et avec les institutions, créant l'espace nécessaire à l'émergence de nouveaux groupes communautaires et de nouveaux groupes virtuels. Les nouvelles possibilités de s'exprimer offertes aux groupes auparavant marginalisés ou minoritaires et la nécessité, pour eux, d'être associés aux processus de prise de décisions afin qu'ils puissent affirmer leur identité propre et disposer de moyens d'agir entrent en conflit avec les idéologies traditionnelles et dominantes et avec l'ordre politique établi. Dans de nombreux domaines, la société civile rejette le statu quo, refuse que l'on parle pour elle et demande aux gouvernements et aux organisations d'introduire des changements. Notre perception de la composition des communautés et les hypothèses qui la sous-tendent sont remises en question dans ce paysage en évolution.

*Éléments et points de friction devant être pris en considération par la Croix-Rouge et le Croissant-Rouge*

- Les Sociétés nationales reflètent-elles la diversité des communautés contemporaines qu'elles servent ?
- Comment les Sociétés nationales pourront-elles s'engager auprès des communautés alors que la nature même des communautés est en train d'évoluer ?
- Comment nous engager auprès de communautés de plus en plus fluides et mobiles/connectées internationalement alors que nos structures privilégient le renforcement national et que nous connaissons des problèmes de déconnexion et de rigidité et que nos données et notre intégration opérationnelle sont insuffisantes ?

## **5. Participation et mobilisation – « Voici venir tout le monde »**

Le militantisme et la participation ont évolué au XXI<sup>e</sup> siècle. Le rapide avènement de la technologie permet à un plus grand pan de la société (notamment des communautés touchées par des crises et des réseaux internationaux de volontaires) de faire du volontariat sous de nouvelles formes. Cette évolution remet en question les stratégies linéaires traditionnelles de partage d'informations, car les nouvelles technologies démocratisent l'accès à l'information, la participation et l'organisation.

Les initiatives d'auto-organisation et d'auto-mobilisation citoyennes et communautaires augmentent considérablement. L'auto-organisation parmi et entre des acteurs non traditionnels prend de l'élan, ce

<sup>15</sup> <https://www.oecd.org/g20/topics/employment-and-social-policy/Income-inequality-labour-income-share.pdf>

<sup>16</sup> [https://www.oxfam.org/files/file\\_attachments/bp210-economy-one-percent-tax-havens-180116-en\\_0.pdf](https://www.oxfam.org/files/file_attachments/bp210-economy-one-percent-tax-havens-180116-en_0.pdf)

qui peut parfois marginaliser les organisations humanitaires qui n'adoptent pas aussi rapidement ou ne maîtrisent pas les nouvelles technologies.

Des formes de volontariat nouvelles, créatives et innovantes continuent de se développer, telles que le volontariat virtuel, les campagnes en ligne, l'action directe, le volontariat qualifié, le volontariat collectif, le volontariat autogéré et des combinaisons de toutes ces approches, ce qui montre que *la façon* dont les personnes se portent volontaires et *les raisons* pour lesquelles elles le font changent radicalement. La « fidélité » envers une seule organisation humanitaire va perdre en importance. Dans certains pays, les volontaires s'engagent moins longtemps et veulent pouvoir « avoir un impact » plus rapidement, ce qui demande aux organisations ayant recours à des volontaires de faire preuve de plus de rapidité et de flexibilité, et d'offrir des possibilités de participation plus variées. Plutôt qu'être un réseau réactif, il faut être proactif dans le recrutement et la gestion des volontaires en s'adaptant à leurs compétences et à leurs intérêts.

*Éléments et points de friction devant être pris en considération par la Croix-Rouge et le Croissant-Rouge*

- Si la nature même du volontariat évolue, cela signifie-t-il que le Mouvement international de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge attirera moins de volontaires pendant moins longtemps ? Le cas échéant, le réseau de la Fédération internationale pourrait-il à l'avenir être un réseau accordant une importance différenciée au volontariat ?
- Comment les Sociétés nationales peuvent-elles coopérer avec des mouvements citoyens et se lancer dans une mobilisation plus dynamique, rapide et flexible des jeunes en tant qu'agents actifs du changement ? Comment la Croix-Rouge et le Croissant-Rouge peuvent-ils assurer un accès bien plus ouvert aux réseaux répartis et à la prise de décisions au sein d'une structure traditionnelle ?
- Que faire pour remettre urgemment l'accent sur le volontariat et sur la signification du volontariat au XXI<sup>e</sup> siècle ?

## **6. Technologies émergentes**

Les nouvelles technologies transforment le monde et la façon dont nous vivons et travaillons. L'analyse de données, la robotique et l'intelligence artificielle ne sont que quelques exemples des technologies transformatives susceptibles d'influer positivement sur la capacité de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge de répondre aux besoins humanitaires et de développement. Déjà, les innovations scientifiques et technologiques brouillent la frontière entre les sphères physique, numérique et biologique. Le traitement de données, l'apprentissage automatique et d'autres nouveautés technologiques peuvent aider à prévoir les catastrophes et les crises et fournissent des sources plus fiables pour l'analyse et la réflexion sur de nombreuses questions. Ces nouveautés évoluent rapidement et nécessitent une expérimentation et des investissements permanents pour pouvoir les comprendre et les appliquer.

Toutefois, les technologies émergentes véhiculent aussi des risques : les avantages ne seront pas perçus par tous, et la fracture numérique renforce les inégalités pour celles et ceux qui se retrouvent laissés pour compte. Par ailleurs, les conséquences et les risques qu'entraînent les paramètres éthiques et partiels intégrés dans les algorithmes d'intelligence artificielle commencent à faire débat au motif qu'ils pourraient contribuer à perpétuer les inégalités. En outre, une sensibilisation accrue au droit à la confidentialité des données et à la modification de la législation sur la confidentialité, et les inquiétudes grandissantes à ce sujet, forcent d'ores et déjà les organisations humanitaires à repenser les méthodes de protection du droit des personnes à la confidentialité de leurs données. Le risque existe aussi que les technologies numériques éloignent les personnes les unes des autres et contribuent ainsi à créer des problèmes sociaux et de santé mentale. Par ailleurs, les nouveaux risques liés à la guerre cybernétique et aux intentions malveillantes doivent être suivis de près, d'autant plus que nombre de nos services reposent sur la transmission d'informations numériques sensibles.

- Un point de friction apparaît autour de la nécessité pour le réseau d'investir davantage dans les technologies émergentes, pas simplement en prenant part à des expérimentations marginales en matière d'innovation, mais en servant véritablement de moteur à une transformation des structures décisionnelles. En outre, le rôle de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge, la valeur que nous pouvons ajouter à un monde hautement connecté et mis en réseau, et la façon dont nous pouvons faire face à l'évolution des risques, sont autant de questions faisant l'objet d'une réflexion constante.
- Le réseau recrute-t-il les compétences adéquates et investit-il dans les bonnes compétences pour tirer parti des possibilités créées par les progrès technologiques et numériques ?
- Quelles relations la Croix-Rouge et le Croissant-Rouge entretiennent-ils avec les acteurs non traditionnels, les jeunes entreprises et les réseaux informels, et quels nouveaux modèles de partenariat explorent-ils afin de trouver des solutions innovantes pour atteindre les objectifs de développement ?

## **7. Financement des besoins croissants sur le plan humanitaire et du développement**

Alors que l'aide publique au développement stagne, les estimations des Nations Unies indiquent que les pays en développement auront besoin de plus de 2 500 milliards de dollars É.U. par année<sup>17</sup> pour atteindre les objectifs de développement durable d'ici à 2030, la grande majorité de ces fonds devant ainsi provenir de sources non gouvernementales. En outre, comme l'a fait observer le Groupe de haut niveau sur le financement humanitaire, l'écart entre les besoins financiers urgents découlant des crises humanitaires immédiates et les financements disponibles s'élève déjà à 15 milliards de dollars É.U., alors que ces besoins ne peuvent qu'augmenter à une époque marquée par les changements climatiques, l'instabilité politique et l'intensification des confrontations internes et interétatiques. Au vu des tendances actuelles, le coût de l'aide humanitaire devrait augmenter de 50 milliards de dollars É.U. par an d'ici à 2030, année à laquelle deux tiers des populations pauvres du monde pourraient vivre dans des pays touchés par des conflits<sup>18</sup>.

De nouveaux modèles de financement, uniques en leur genre du point de vue de la taille du marché visé, de leur fonctionnement et de la façon dont ils doivent profiter aux populations des pays en développement, offrent des réserves bien plus vastes. Ces modèles englobent les campagnes de financement participatif en capital et le financement par les pairs<sup>19</sup>, les envois de fonds « intelligents », l'investissement à impact et l'argent mobile. Les instruments tels que le Fonds social islamique, dont la valeur globale est estimée annuellement à 2 500 milliards de dollars É.U., jouent un rôle déterminant. Les applications financières basées notamment sur la technologie de la blockchain, comme les cryptomonnaies, perturbent les acteurs traditionnels du secteur financier, réduisent les coûts de transaction et offrent plus de possibilités aux personnes et organisations dont l'accès aux services financiers traditionnels et au crédit est insuffisant.

Le volume de ces instruments de financement alternatifs est immense en comparaison de l'aide publique au développement et des financements humanitaires. Expérimenter ces modèles sera donc essentiel, mais nécessitera des ajustements notables qui pourront se révéler difficiles à mettre en œuvre. Il s'agira d'accorder une attention accrue au rendement, à la redevabilité, aux éléments de preuve d'impact et aux capacités avancées de traitement de données, et d'accepter les mécanismes liés aux nouveaux flux de financement, qui peuvent contrevenir aux politiques et pratiques actuelles de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge. La pratique actuelle, dans le cadre de laquelle de multiples

<sup>17</sup> [http://unctad.org/en/PublicationsLibrary/wir2014\\_en.pdf](http://unctad.org/en/PublicationsLibrary/wir2014_en.pdf)

<sup>18</sup> <https://www.weforum.org/agenda/2018/01/humanitarian-crisis-cost-private-sector-blended-finance/>

<sup>19</sup> <https://www.classy.org/blog/crowdfunding-vs-peer-to-peer-difference/>



acteurs du Mouvement opèrent souvent dans le même pays avec des structures parallèles, devra peut-être être repensée. Avec le temps, l'amélioration du rendement sera peut-être même imposée comme une condition.

*Éléments et points de friction devant être pris en considération par la Croix-Rouge et le Croissant-Rouge*

- Comment imaginons-nous l'architecture financière du secteur humanitaire ces prochaines années ? Comment préparer la voie à de nouvelles sources de financement et jouer un rôle de chef de file dans leur mise à l'essai et leur mobilisation ? Avons-nous, en tant que réseau, l'appétence pour le risque nécessaire pour travailler avec ces nouveaux modèles de financements ?

## **8. L'avenir du travail**

Les avancées technologiques comme l'intelligence artificielle (IA), la robotique, l'automatisation et l'informatique quantique font annoncer aux observateurs l'apparition d'une « quatrième révolution industrielle »<sup>20</sup>. Les pays du monde entier examinent les incidences que ces avancées pourraient avoir sur leur économie et leur main-d'œuvre. Toutes les révolutions qu'ont connues les modes de production dans le passé ont créé de nouveaux types d'emplois à long terme tout en déplaçant d'innombrables emplois à court terme<sup>21</sup>.

On prévoit un profond déplacement de l'emploi, en particulier dans les régions d'Afrique et d'Asie à l'économie fragile. Si elle parvient à maintenir le même niveau d'automatisation que les pays occidentaux, la Chine, qui compte 1,36 milliard d'habitants, pourrait éventuellement se retrouver avec plus de 600 millions de personnes à la recherche de nouveaux modes de travail et de vie. Contrairement aux modèles qui ont prévalu au XX<sup>e</sup> siècle, on observe à présent une chute du taux d'emploi par rapport à la population, et nombre des tendances technologiques sous-jacentes vont vraisemblablement passer rapidement de l'informatisation des processus de production à la perturbation des emplois dans le secteur des services. En Afrique, où le pourcentage de jeunes commence à exploser, nombre d'entre eux risquent de se retrouver inactifs, sans emploi, ce qui pourrait entraîner des troubles et des migrations de masse vers les villes, et ainsi exacerber les problèmes existants en milieu urbain. En outre, dans les pays à revenu intermédiaire, il n'existe pas uniquement un problème de demande et d'offre d'emplois sur le marché, mais aussi un problème de manque d'intérêt des jeunes pour les emplois disponibles. Les jeunes et les nouveaux diplômés sont de moins en moins intéressés par les modalités de travail conventionnelles et préfèrent plutôt des conditions de travail et une activité fondées sur l'entrepreneuriat et la créativité.

*Éléments et points de friction devant être pris en considération par la Croix-Rouge et le Croissant-Rouge*

- De quelle façon la Croix-Rouge et le Croissant-Rouge peuvent-ils repenser les programmes de développement d'aptitudes, d'éducation et de soutien aux moyens de subsistance/à l'entrepreneuriat dans l'optique des compétences et des emplois du futur ? Comment pouvons-nous soutenir nos jeunes volontaires dans ces domaines ?
- En quoi nos stratégies et notre planification internes en matière de ressources humaines sont susceptibles de devoir évoluer pour tenir compte des conséquences de l'évolution du travail et pour garantir que nous attirons une main d'œuvre forte, hautement compétente, créative et motivée ?

---

<sup>20</sup> <https://www.theguardian.com/business/2017/jul/16/governments-have-to-invest-in-the-fourth-industrial-revolution>

<sup>21</sup> <http://blogs.worldbank.org/psd/future-jobs-and-fourth-industrial-revolution-business-usual-unusual-business>

## 9. L'avenir de la santé, des pandémies et des épidémies

La flambée de maladie à virus Ebola qui a touché l'Afrique de l'Ouest en 2014 et celle qui touche actuellement la République démocratique du Congo mettent en évidence, de manière radicale, la charge mondiale des maladies infectieuses et soulevé des questions concernant la préparation des systèmes de santé publique. Les maladies infectieuses demeurent un problème de santé publique majeur dans le monde entier en raison de la fréquence accrue des épidémies et des pandémies. Dans l'ensemble du système, nous voyons évoluer la situation sanitaire d'une population mondiale vieillissante et plus vulnérable, touchée par un taux plus élevé de maladies non transmissibles et davantage exposée à la pollution environnementale et aux toxines<sup>22</sup>. Les maladies non transmissibles pourraient apparaître comme la crise sanitaire mondiale d'aujourd'hui et de demain, leur incidence devant croître rapidement, selon les projections, dans les pays à revenu intermédiaire et les économies émergentes. D'autres menaces persistent, comme la difficulté d'assurer un accès sûr à l'eau et à l'assainissement, et les nombreuses complications associées à ces difficultés, comme le choléra. Compte tenu des questions transversales liées à l'expansion des villes, celles-ci s'attachent dorénavant en premier lieu à reporter leur attention sur les systèmes de santé.

Dans le même temps, les recherches en génétique montrent clairement que la médecine est susceptible de faire de gros progrès dans les années à venir, notamment dans la lutte contre des maladies mortelles comme le paludisme, la tuberculose et le VIH/sida, ce qui pourrait sauver des millions de vies, notamment dans les pays en développement. Parmi ces progrès figurent par exemple les vaccins génétiques, qui peuvent être fabriqués rapidement si un virus devient soudainement plus virulent ou se répand. En outre, la création de systèmes de surveillance des maladies est devenue essentielle pour détecter rapidement les menaces pesant sur la santé publique. De nouvelles méthodes de surveillance des maladies infectieuses au niveau régional et mondial sont en cours d'élaboration, et des avancées ont été réalisées en matière de modélisation des données relatives aux épidémies en vue de prévoir et prévenir de futurs risques de maladies infectieuses<sup>23</sup>. La mise à profit de ces progrès technologiques rapides, combinée à l'adoption, au sein de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge, d'approches solides en matière de santé communautaire, pourrait profiter grandement aux populations les plus vulnérables.

*Éléments et points de friction devant être pris en considération par la Croix-Rouge et le Croissant-Rouge*

- Quels changements la Croix-Rouge et le Croissant-Rouge devront-ils apporter aux modèles et outils opérationnels régionaux et internationaux pour répondre efficacement aux besoins engendrés par des crises sanitaires qui se propagent ou se déclarent soudainement ?
- Comment la Croix-Rouge et le Croissant-Rouge peuvent-ils mettre à profit les approches et les systèmes de santé communautaire pour renforcer le rôle clé qu'ils jouent dans la mise en place d'interventions sanitaires ou de mesures d'atténuation ?

## 10. L'avenir de notre modèle opérationnel

Les problèmes mis en évidence dans la présente note influent considérablement sur notre façon de nous organiser et de collaborer, ainsi que sur notre culture organisationnelle et nos valeurs. Tout au long du processus de consultation, les Sociétés nationales ont constamment appelé à procéder à une révision courageuse de ces procédures et mécanismes. Il est évident que notre réseau a faim de changement à tous les niveaux, que ce soit dans les modalités de structuration de nos organisations au niveau national, ou dans nos modalités de coordination et de fonctionnement au-delà des frontières nationales.

---

<sup>22</sup> [http://www.belfercenter.org/sites/default/files/legacy/files/genomics\\_and\\_global\\_health.pdf](http://www.belfercenter.org/sites/default/files/legacy/files/genomics_and_global_health.pdf)

<sup>23</sup> <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC4720248/>

Le morcellement et la concurrence observés au sein du réseau, le chevauchement des structures et des opérations, et les inefficacités qui en découlent, nous mènent à nous demander quel type de modèle opérationnel est le plus adapté à une structure fédérée comme la nôtre compte tenu de l'avenir complexe et dynamique qui se profile. La question se pose donc de savoir si notre modèle peut simplement être refaçonné ou si nous devons radicalement revoir notre vision ?

Parallèlement à ces questions, le réseau est manifestement affligé par les problèmes de transparence, de corruption et de redevabilité que nous rencontrons, lesquels entraînent des conséquences pour notre réseau tout entier, mettant visiblement à mal la confiance dont nous bénéficions, notre pertinence et notre capacité de venir en aide aux communautés vulnérables. Dans un monde appelant à de plus en plus de transparence, si nous ne réglons pas systématiquement ces problèmes, les donateurs et le public que nous servons pourront nous y forcer, ou nous pourrions perdre progressivement la confiance dont nous jouissons, et notre pertinence se verrait par conséquent elle aussi contestée. Dans un contexte où de nouveaux acteurs de plus en plus performants apparaissent, il se peut qu'il soit difficile de trouver un moyen d'assurer des services utiles et efficaces.

Ces discussions ont aussi donné lieu à une réflexion sur la manière dont nos structures dirigeantes et opérationnelles et notre culture institutionnelle peuvent et doivent changer de façon à être plus souples, innovantes, tournées vers l'avenir, inclusives et ouvertes aux changements et aux risques. Il a par ailleurs été question d'investir de manière plus rigoureuse, calculée et intelligente afin de nous préparer aux difficultés et aux possibilités que nous réserve l'avenir.

Ces difficultés ne sont pas nécessairement propres à la Croix-Rouge et au Croissant-Rouge. Les échanges tenus récemment au sein du secteur humanitaire ont mis en lumière le fait qu'il n'est plus possible de maintenir le statu quo des organisations humanitaires. Des actions menées dans divers domaines permettent d'entrevoir différents modèles et structures qui pourraient avoir à entrer en jeu. Dans le cadre de la réflexion menée, il a été proposé de passer d'un modèle hiérarchique à un modèle reposant principalement sur des réseaux dispersés, autonomisant le personnel et les volontaires à tous les niveaux, ouvert aux expérimentations plutôt qu'enfermé dans une mentalité de planification rigide, et adhérant à la transparence<sup>24</sup>.

Les questions primordiales concernant notre modèle opérationnel seront examinées plus attentivement durant la phase 2 du processus d'élaboration de la Stratégie 2030, qui nous amènera à étudier différentes visions de l'avenir de notre organisation ainsi que les principes de conception de base d'une organisation capable d'appréhender les difficultés et l'avenir avec succès.

---

<sup>24</sup> <http://qaspire.com/2015/11/23/mindset-shifts-for-organizational-transformation/>