

Délégué du CICR : un acteur humanitaire exemplaire ?

Brigitte Troyon et Daniel Palmieri *

Brigitte Troyon est directrice adjointe du droit international et de la coopération au sein du Mouvement et Daniel Palmieri est chargé de recherches historiques au Comité international de la Croix-Rouge.

Résumé

Les délégués du CICR ne sont qu'une partie du très grand nombre de travailleurs humanitaires. Le présent article a pour intention d'approfondir le monde « mystérieux » des délégués du CICR. Qui sont-ils exactement ? Que font-ils ? Qu'est-ce qui les rend aussi spéciaux ? Vous trouverez la réponse à toutes les questions que vous vous posez en lisant cet article captivant.

Expliquer à un non-initié ce qu'est un délégué¹ du Comité international de la Croix-Rouge (CICR) peut relever de la gageure. Si l'interlocuteur étranger associe rapidement le symbole de la croix rouge à celui d'un secours charitable en faveur de populations en détresse, ses connaissances ne vont bien souvent guère au-delà. Le terme même de "délégué" – pourtant unique parmi les acteurs de l'humanitaire qui lui préfèrent ceux de "représentant", "membre", "collaborateur" – ne suscite en règle générale aucun commentaire. Malgré son mandat particulier et ses activités quelque fois spécifiques, le délégué du CICR se retrouve associé pour le *vulgum pecus* à la masse protéiforme des "humanitaires", tandis que son institution se voit, dans le meilleur des cas, confondue avec la Société suisse de la Croix-Rouge. Car, paradoxalement, si l'on ne sait pas vraiment ce qu'est le CICR, on suppose en revanche de manière presque instinctive sa nature helvétique. Preuve s'il en est de la persistance et surtout de l'efficacité, dans l'imaginaire collectif, d'un discours élaboré dès la fin du XIXe siècle et mettant en exergue la tradition humanitaire de la Suisse.

C'est donc l'ambition de cet article que d'essayer de comprendre ce qu'est réellement un délégué du CICR. Son contenu s'adresse à la fois à des lecteurs externes, et – étonnamment peut-être – à un public interne à l'institution. Car ses auteurs se sont en effet aperçus, au cours de leurs recherches et d'un bref sondage, que si les collaborateurs du CICR semblaient avoir une connaissance innée de ce qu'était un délégué, il leur était souvent difficile de l'exprimer de manière concise, sans tomber dans les travers du jargon professionnel, ni dans ceux de la périphrase. La chose n'est guère surprenante, car, dans les pages qui suivent, on se rendra

* Original français. La version anglaise de cet article a été publiée sous le titre "The ICRC delegate: an exceptional humanitarian player?", *International Review of the Red Cross*, Vol. 89, N° 865, mars 2007, pp. 97-111.

Les opinions exprimées dans cet article sont celles des auteurs et ne reflètent pas nécessairement le point de vue du CICR.

¹ Nous considérons sous ce vocable un collaborateur de l'institution expatrié et exerçant une activité pour laquelle il n'a pas effectué de formation préalable. Nous employons le terme "délégué" de manière neutre, sans aucune référence liée au sexe; le contexte général permet de comprendre, le cas échéant, quand ce mot qualifie des hommes.

compte que cette question a été débattue et a fait couler pas mal d'encre au sein même de l'organisation qui a donné naissance aux délégués. Mais avant d'entrer dans le vif du propos, il est utile de resituer le parcours du délégué à travers l'histoire du CICR.

Le délégué à travers l'histoire

L'apparition du "délégué" est quasiment consécutive de celle du Comité international de la Croix-Rouge. En effet, le tout jeune Comité décide en mars 1864 (soit une année après sa fondation) d'envoyer deux "délégués"² auprès des belligérants danois, d'une part, et austro-prussiens, d'autre part, qui s'affrontent alors à propos des Duchés du Schleswig et du Holstein.³ Le terme de délégué, employé pour la première fois, garde une connotation diplomatique – un envoyé à qui l'on transmet un pouvoir – et ne fait donc pas référence à une profession proprement dite, ni du reste à une activité humanitaire, puisque les deux envoyés du CICR doivent s'informer sur les services sanitaires des armées en présence et observer avant tout. Reste que c'est pour qualifier une mission dans un contexte de conflit armé (et non dans un cadre plus habituel à l'époque, comme par exemple celui d'un congrès international) que le mot est utilisé, sorte de préfiguration de ce que sera l'environnement de travail de générations de délégués à venir.

Lors de la guerre de 1870, le Comité délègue à nouveau l'un des siens, Gustave Moynier, à Bâle, mais pour une tâche de nature essentiellement administrative, celle de mettre sur pied l'Agence internationale.⁴ Et si le docteur Appia fait, quant à lui, part de son intention de se rendre sur le théâtre de la guerre franco-prussienne, ce sera à titre personnel, le CICR décidant "*de ne donner pour le moment aucune délégation officielle à M. Appia; afin d'éviter tout ce qui pourrait mettre en doute la neutralité complète dont doit s'inspirer le Comité international*"⁵.

C'est à l'occasion de l'insurrection de la Bosnie-Herzégovine, alors province turque, que le Comité recrute une nouvelle fois des délégués, au nombre de trois.⁶ Ceux-ci sont envoyés en décembre 1875 dans la principauté du Monténégro, pays voisin, dans le but d'y aider à la création d'une Société nationale de la Croix-Rouge et, très accessoirement, d'y porter secours aux populations réfugiées. Le séjour durant plusieurs semaines, le terme de délégation est employé pour la première fois pour qualifier cette opération qui voit également s'accomplir les premiers gestes véritablement humanitaires effectués par des délégués.

S'en suit une longue parenthèse qui dure plus de quarante ans avant que la désignation d'un délégué intervienne de nouveau, lors des guerres balkaniques de 1912-1913.⁷ Ses tâches relèvent toutefois d'une mission de renseignement sur l'organisation et le fonctionnement des services de santé des États impliqués dans le conflit.

La déflagration d'août 1914 coïncide, pour le CICR, avec le premier engagement massif de personnel, tant à Genève que pour des activités à l'étranger. Une quarantaine de personnes officient ainsi sporadiquement sous l'appellation de délégués durant toute la durée du conflit, effectuant pour l'essentiel des visites de camps de prisonniers de guerre. Leur

² Le Dr Louis Appia et le capitaine Charles Van de Velde.

³ "M. le général Dufour insiste sur le devoir qui nous incombe actuellement afin de conserver notre cachet d'impartialité et d'internationalité d'envoyer deux délégués, l'un en Allemagne, l'autre au Danemark.", *Procès-verbaux des séances du Comité international de la Croix-Rouge, 1863-1914*, édités par Jean-François Pitteloud avec la collaboration de Caroline Barnes et de Françoise Dubosson, Société Henry Dunant, CICR, Genève, 1999; séance du 13 mars 1864, p.27.

⁴ *Idem*; séance du 18 juillet 1870, p. 98.

⁵ *Idem*, p.102.

⁶ MM. Frédéric Ferrière (médecin), Charles Goetz (pharmacien), Aloïs Humbert (professeur de zoologie).

⁷ Carle de Marval (médecin).

nombre s'accroît encore durant l'immédiat après-guerre pour dépasser cette fois la barre de la centaine.⁸ Il est vrai que la situation humanitaire d'une Europe exsangue après quatre années de combats et que les conséquences directes de la guerre nécessitent, pour le CICR, de déployer de gros efforts qui s'accompagnent d'une augmentation de l'effectif de ses collaborateurs expatriés. En revanche, dès la moitié des années 1920 et jusqu'en 1932, à l'exception d'un représentant permanent à Moscou,⁹ on ne trouve plus trace de délégués oeuvrant pour le CICR. Ce n'est qu'avec la succession des grands conflits qui ensanglantent l'entre-deux-guerres en Chine (1932), au Chaco (1932-1935), en Abyssinie (1935-1936), puis en Espagne (1936-1939) que des délégués refont leur apparition dans la durée. Ce phénomène s'amplifie durant la Seconde Guerre mondiale: 340 personnes auront été déléguées entre septembre 1939 et juin 1947.¹⁰ Et si l'institution genevoise remercie, dès la fin des hostilités, bon nombre de ses délégués ayant œuvré entre 1939 et 1945, ceux qui demeurent en place, puis leurs successeurs, à partir surtout de la fin des années 1960, confèrent dès lors à cette fonction un caractère de permanence qui s'est maintenu jusqu'à aujourd'hui.

Du représentant au collaborateur

Qualifier simplement pour le profane ce qu'est un délégué du CICR n'est pas un exercice simple. Certes, tout le monde comprend à demi-mot que le délégué représente l'institution qui le "délègue" à travers le monde. C'est du reste l'explication que donne le président du CICR, Max Huber, à une question du jeune Marcel Junod (qui deviendra par la suite le modèle et le père spirituel de générations de délégués), en partance pour l'Éthiopie: " – *Quel sera exactement notre rôle là-bas ? – Vous serez nos représentants.*"¹¹. Mais au-delà de ce sens littéral, le mystère reste entier. Différentes voies s'offrent alors pour découvrir et définir cet acteur humanitaire particulier.

Bien souvent, c'est par l'énumération des tâches professionnelles qui incombent à cette personne que l'on résout le problème. La parade est déjà ancienne. En 1953, on peut ainsi lire dans le *Manuel du Délégué*: "*L'activité des délégués s'intègre à celle du CICR dont ils sont simultanément les antennes et les agents d'exécution. Représentant à la fois tous les Services de Genève à l'étranger, leurs tâches sont toujours multiples et varient selon les circonstances et le lieu.*"¹². Suit une liste de ces différentes activités conventionnelles ou traditionnelles: visites de camps de prisonniers de guerre; activités assurant le fonctionnement de l'Agence centrale de recherche; préparation et organisation d'action de secours, activités de caractère médical ou en faveur des réfugiés et apatrides. Ce schéma d'explication est toujours en vogue et même amélioré vingt ans plus tard: "*Visiteur de prison, avocat des internés ennemis dans les pays en guerre, médecin ou chirurgien au chevet des blessés et des malades victimes des hostilités, notaire de la captivité pour identifier les détenus, chercher les disparus, regrouper les familles, distributeur de vivres et de couvertures, entrepreneur de transports, le délégué*

⁸ Cent dix, selon *L'expérience du Comité international de la Croix-Rouge en matière de secours internationaux*, Genève, CICR, s.d., pp. 54-60.

⁹ Il s'agit de Woldemar Wehrin, voir Jean-Daniel Praz, *La mission Wehrin du CICR à Moscou (1920-1938): Délégation ou...légation ? Analyse des relations CICR-Confédération au travers d'un cas particulier de fonctionnement du Département Politique*, Université de Fribourg, 1996.

¹⁰ *Rapport du Comité international de la Croix-Rouge sur son activité pendant la Seconde Guerre mondiale (1^{er} septembre 1939-30 juin 1947)*, vol I, Genève, CICR, 1948, p. 78.

¹¹ Marcel Junod, *Le troisième combattant. De l'Ypérite en Abyssinie à la bombe atomique d'Hiroshima*, Genève, CICR, 1989 (Zofinger, Ringier et Cie, 1947, pour la première édition), p.13.

¹² *Manuel du Délégué. Informations et instructions générales à l'usage des délégués et correspondants du CICR*, Genève, CICR, septembre 1953, p. 36.

du Comité international de la Croix-Rouge exerce tous ces métiers, et bien d'autres encore."¹³.

Notons que, si être délégué n'est pas d'emblée un métier, cela le devient progressivement, suivant l'adage populaire "c'est en forgeant que l'on devient forgeron". Émanation du Comité international, le délégué en symbolise les attentes, mais aussi les ambitions. Aussi longtemps que le CICR ne croit devoir agir que comme un organe de coordination, une simple courroie de transmission entre les différentes Sociétés du Mouvement de la Croix-Rouge, chargées, elles, de secourir directement les victimes, le rôle primordial du délégué se résume à celui d'un observateur, qui regarde et fait rapport. En ce sens, il n'est guère surprenant que les membres du CICR choisissent ceux qui seront leurs "yeux", leurs "oreilles", voire même leur "bouche", d'abord parmi leurs pairs ou leurs connaissances proches; car, leur semble-t-il, ces tâches de nature essentiellement diplomatiques ne peuvent être assumées que par des personnes du même cercle de confiance.

Pourtant, au fur et à mesure que le CICR décide de sortir de cette position d'administrateur du Mouvement Croix-Rouge pour en devenir un entrepreneur, fondant son travail sur la notion d'aide concrète, dont le spectre ira en s'élargissant, parallèlement à celui de ses bénéficiaires, on assiste à une "démocratisation" de la charge de délégués; ces derniers devenant alors aussi les "mains" de l'institution. Dès lors, déléguer signifiera plus que jamais "envoyer quelqu'un avec le pouvoir d'agir". Cette popularisation du métier de délégué s'effectue par à-coup, à l'occasion notamment des deux guerres mondiales. Mais ce n'est qu'au tournant des années 1970 que l'on assiste finalement à l'essor de cette profession et à sa valorisation en tant que telle¹⁴. La professionnalisation est évidemment à mettre en relation avec l'évolution de l' "humanitaire" en général, et de l'intérêt croissant que l'opinion publique, puis gouvernementale vont lui porter; un phénomène perceptible dès la guerre du Biafra (1967-1970), mais qui trouve son aura de médiatisation à partir de la fin des années 1980. La bonne volonté et l'amateurisme ne sont dès lors plus de mises, au vu des enjeux financiers liés au domaine de l'humanitaire et de la forte concurrence qui y règne désormais. Il est par ailleurs évident que la transformation de la conflictualité ces vingt dernières années (avec, entre autres, une déstructuration de la violence armée) rend toujours plus nécessaire de faire appel à des gens formés spécialement pour le métier de délégué.

A ce processus de professionnalisation correspond parallèlement une séparation des tâches, qui peut aussi avoir son revers de la médaille. Un article de la *Revue internationale de la Croix-Rouge* de 1975 liste les différentes professions qu'exercent alors ceux qui sont considérés comme des délégués du CICR dans une délégation¹⁵: "délégués-visiteurs [de prisons]; délégués-médecins visiteurs; délégués-médecins soignant; personnel paramédical; délégués de l'Agence centrale de recherches; délégués spécialistes de secours; spécialistes des transports; administrateurs; opérateurs-radio."¹⁶ Or, cette énumération peut s'avérer fallacieuse. Car, en réalité, il existe très longtemps une hiérarchie tacite entre les différentes fonctions attribuées aux délégués, et donc une sorte de ségrégation occulte de ceux qui considèrent exercer des tâches "nobles" – et donc qui s'estiment par conséquent les seuls à pouvoir s'intituler "délégué" – à l'encontre de tous les autres affectés à de "basses besognes". Dans cette échelle interne de valeurs, la fonction du délégué-visiteur se rendant dans les lieux de détention l'emporte largement sur celle du "délégué farine" distribuant des secours. Et que

¹³ "Délégué du CICR. Un métier astreignant et fascinant", *Revue internationale de la Croix-Rouge*, N° 681, septembre 1975, p. 513.

¹⁴ C'est en 1971 qu'a lieu le premier cours d'intégration pour délégués du CICR. L'institution est la première organisation humanitaire à offrir une telle formation à ses collaborateurs et ce, dès le moment de leur engagement.

¹⁵ L'expatriation continue d'être vue comme un critère incontournable pour l'obtention du titre de délégué.

¹⁶ "Délégué du CICR...", *op. cit.*, p. 521-522.

dire du reste du personnel de délégation, en particulier les infirmières auxquelles l'attribution du titre de délégué a pu être perçu par certains tenants de la ligne dure comme une aberration, si ce n'est comme un sacrilège. Était-ce le fait que les Conventions de Genève ne reconnaissent uniquement que les activités de détention des délégués du CICR¹⁷ qui a pu soutenir et justifier cette attitude somme toute prétentieuse? Ou encore le fait que la filière des délégués-visiteurs était souvent la voie privilégiée pour monter en grade au sein de l'institution? La question reste ouverte.

Une autre manière de cerner l'essence même d'un délégué consiste à identifier, par la positive ou la négative, non plus son travail, mais ses compétences. C'est à cet exercice que s'attelle la mouture révisée, dans les années 1970, du *Manuel du délégué*. Dans la catégorie "Ce qu'il est...", l'ouvrage rappelle que le délégué est bien évidemment le représentant du CICR, mais aussi un négociateur impartial, l'"avocat de l'ennemi" et un agent d'information, voire même un agent de renseignements valables pour son quartier général à Genève (sic). S'il peut donc jouer les agents secrets à l'occasion, le délégué devra en revanche tirer un trait sur ses ambitions de diplomate, d'inspecteur, de juge, de fonctionnaire (hélas!) ou de samaritain¹⁸.

Enfin, on peut également insister sur des caractéristiques plus objectives, telles que l'âge, la nationalité, l'état civil, le niveau d'éducation, etc.

C'est vers cette "troisième voie" que le CICR s'est dirigé à l'orée des années 1980, non seulement pour expliquer ses attentes face à l'extérieur, mais aussi pour recruter de nouveaux collaborateurs. Car, confronté à une pénurie de délégués qualifiés et donc à un manque d'effectif dans ses délégations, l'institution s'est vue contrainte de revoir son système de recrutement, jugé trop passif et trop étroit. Ce travail, entrepris dès 1978, aboutit non seulement à la constitution d'un véritable service de recrutement¹⁹, mais également à la systématisation d'une sorte de fiche signalétique – dont plusieurs rubriques sont encore d'actualité – servant de première étape au choix des futurs délégués. En règle générale, selon les critères de sélection ainsi élaborés, on attendait des candidats qu'ils soient Suisses; en bonne santé; de bonne présentation; en possession d'une formation universitaire ou professionnelle, couplées avec quelques années d'expérience; polyglottes...et surtout qu'ils aient des qualités morales éprouvées et du caractère²⁰! L'utilité d'un tel instrument ne se fit pas attendre, car, grâce à des campagnes de recrutement lancées via la presse et même des spots à la télévision, le nombre des candidatures s'est accru sensiblement au début des années 1980. Afin de garantir une certaine qualité tout en satisfaisant à l'impératif de trouver du personnel, ces critères de sélection agissent donc avant tout comme un premier écrémage nécessaire.

La suissitude du délégué?

A leur lecture, un élément est particulièrement frappant: le fait que la profession de délégué découle obligatoirement de la possession d'une nationalité prédéfinie, en l'occurrence helvétique. Si l'on voulait résumer en un mot la définition (et la spécificité) du délégué du CICR, on pourrait alors dire qu'il est suisse! Formalisée dès le milieu des années 1970, cette

¹⁷ Voir l'article de 88 de la Convention de Genève relative au traitement des prisonniers de guerre, du 27 juillet 1929, ou encore l'article 126 de la III^e Convention de Genève relative au traitement des prisonniers de guerre, du 12 août 1949

¹⁸ *Manuel du délégué*, Genève, CICR, 1972; "Définition du délégué", pp. 145-148.

¹⁹ Une Division Recrutement/Formation fut créée au CICR en 1979.

²⁰ L'âge n'était pas vraiment considéré à l'époque comme un facteur déterminant, puisque les candidats devaient avoir 25 ans au minimum, et 55 au maximum (avec toutefois une préférence pour la tranche d'âge 25-35 ans). La limite supérieure sera toutefois abaissée à 45 ans, puis à 40 ans aujourd'hui. La limite inférieure est restée quasiment la même, évoluant entre 23 et 25 ans.

règle se base sur une coutume plus ancienne. Ainsi, engagé avec le premier contingent des délégués devant servir en Espagne durant la guerre civile, Raymond Courvoisier se rappelle l'insistance portée sur la mononationalité des représentants du CICR, lors d'une présentation sur les activités et le rôle de l'institution.²¹

On comprend aisément que c'est par identification aux membres du Comité qui, d'abord par pratique²², puis statutairement²³ sont cooptés parmi les citoyens suisses, que l'on adopte cette clause. Si le Comité délègue une partie de ses pouvoirs, autant le faire à des concitoyens censés partager les mêmes valeurs que lui. On peut également se demander si ce n'est pas dans le cadre d'une politisation toujours plus accentuée du concept de neutralité au CICR – et donc de son alignement sur la neutralité politique de la Confédération suisse – que la possession d'un passeport à croix blanche devient une nécessité pour travailler dans l'organisation à la croix rouge.

Certes le terme de "neutralité" a toujours été employé au CICR, mais il semble qu'on le percevait alors comme un concept se rapprochant de ceux d'impartialité ou d'indépendance. Les statuts de l'institution de 1921 vont d'ailleurs dans ce sens, eux qui indiquent que le "*Comité international de la Croix-Rouge a pour but...de maintenir les principes fondamentaux et uniformes qui sont à la base de l'institution de la Croix-Rouge, à savoir: l'impartialité, l'indépendance politique, confessionnelle, économique, l'universalité de la Croix-Rouge et l'égalité des membres qui la composent...*" (art.3).²⁴ De même, lorsque le Comité se décide à envoyer, en 1864, sa toute première délégation auprès de chacun des belligérants de la Guerre des Duchés, c'est afin de conserver son "*cachet d'impartialité...*".²⁵ Si les deux délégués sont vus comme "neutres", c'est avant tout parce qu'ils ne prennent pas position pour l'un ou l'autre camp. Le fait qu'ils ne soient, tous deux, ni d'origine danoise, ni d'origine allemande est certes un atout supplémentaire favorisant leur mission, mais le critère de la nationalité n'est pas le plus important. Donner une connotation politique, et *a fortiori suisse*, à cette idée de neutralité ne vient à aucun moment à l'esprit des membres du CICR. En effet, si le Dr Appia est effectivement un citoyen suisse, le second envoyé, le capitaine Charles Van de Velde, est, pour sa part, un Néerlandais de pure souche ! Dans le même ordre d'idée, on observe que, durant la Grande Guerre, un Danois effectue pour le compte du CICR des visites de prisonniers de guerre en Allemagne en 1918, tandis le délégué permanent du Comité auprès du quartier général des armées alliées à Salonique entre 1917 et 1918 est...un Français. Le phénomène se constate encore après-guerre, où parmi les 110 délégués du CICR actifs entre 1918 et 1923, on recense sept étrangers, qu'ils soient français, russe, suédois ou allemand.²⁶

Un "durcissement" dans la conception "élargie" qu'a le CICR de la neutralité intervient au début des années 1920. Il s'agit dans un premier temps de réagir aux prétentions d'internationalisation du Comité international diligentées par la Ligue des Sociétés de la Croix-Rouge qui critique la composition mononationale (c'est-à-dire exclusivement genevoise!) de ce premier organe. Pour contrer tout projet de fusion ou d'union organique avec la Ligue, le CICR choisit alors d'ouvrir ses rangs, dès 1923, à des personnalités... suisses, estimant que cet élargissement "(...) *le fortifierait et parerait dans une certaine*

²¹ "[Les membres et les délégués du CICR] sont obligatoirement et exclusivement de nationalité suisse", Raymond Courvoisier, *Ceux qui ne devaient pas mourir*, Paris, Robert Laffont, 1978, p. 19.

²² François Bugnion, "La composition du Comité international de la Croix-Rouge", *Revue internationale de la Croix-Rouge*, N° 814, juillet-août 1995, p. 474.

²³ A partir de 1930.

²⁴ *La Croix-Rouge internationale. Le Comité international de la Croix-Rouge et les Conférences internationales*, Genève, CICR, cinquième édition, 1925, p. 67.

²⁵ Voir note 1.

²⁶ *L'expérience du Comité international de la Croix-Rouge...*, *op. cit.*, pp. 54-60

mesure à la critique d'exclusivisme genevois qui lui est faite".²⁷ Parmi les papables figurent le juriste Max Huber et le Conseiller fédéral Giuseppe Motta. Le président du CICR, Gustave Ador, émettra des réserves quant au choix de ce dernier candidat, du fait de sa position d'homme politique, sous-entendant qu'elle pourrait représenter un danger pour la neutralité du CICR. Ses scrupules seront cependant levés par d'autres membres du Comité qui argumenteront que "(...) *M. Motta est un homme politique suisse donc neutre...*".²⁸ Avec la nomination du ministre, c'est alors un double processus qui s'enclenche: celui d'une politisation du concept de neutralité au CICR au contact de la neutralité helvétique, puis une sorte de symbiose entre ces deux formes de neutralité. Si la neutralité politique suisse rend possible l'existence du CICR et son travail, la neutralité de l'institution humanitaire conforte la position de désengagement politique de la Confédération. Motta relève explicitement cet élément en soulignant "*l'existence de cette arme protectrice de la neutralité suisse qu'est le CICR*".²⁹ La modification des statuts du CICR en 1930 montre bien cette évolution, car si c'est la première fois que l'on y fait mention de la nationalité suisse des membres du Comité (art.7), c'est également à cette occasion que le terme de "neutre" fait son apparition.³⁰

Dans un contexte croissant, en Europe, de polarisation entre États démocratiques et régimes autoritaires, se met alors en place l'équation: CICR = neutre = suisse. Une formule à laquelle les années de guerre, puis le rideau de fer donneront toute sa raison d'être. Il n'est donc pas étonnant qu'à l'orée des années 1950 le président du CICR fasse appel à un collaborateur du Département Politique fédéral lorsqu'il s'agira de rédiger un projet de règlement concernant le statut des délégués du CICR, visant à remplacer le contrat d'engagement interne utilisé jusqu'alors. Dans ce nouveau texte, on s'empresse alors de stipuler que "*comme membres de délégations ne peuvent entrer en considération que des citoyens suisses des deux sexes jouissant d'une bonne réputation*".³¹

Devenu incontournable, le critère de la nationalité helvétique caractérise³² alors – et jusqu'à l'orée des années 1990 – le délégué du CICR³³, et sert de discriminant parmi les autres membres d'une délégation. Car, si de manière pragmatique, l'institution ne s'oppose pas au recrutement de personnel non suisse (mais, si possible, engagé au sein des Sociétés nationales de la Croix-Rouge) pour des tâches *ad hoc* dites techniques ou médicales (secrétariat, comptabilité, soins infirmiers, etc.), le travail traditionnel et conventionnel, et notamment celui lié à la représentation ou à la protection, ne revient, lui, qu'à des citoyens helvétiques exclusivement. Ce n'est du reste qu'à ces derniers uniquement que sont distribués des "passeports diplomatiques"³⁴ dans leurs fonctions de délégué. On ira même plus loin, au

²⁷ ACICR, A PV, Séance du Comité, 28 juin 1923.

²⁸ *Ibidem*.

²⁹ ACICR, A PV, Séance du Comité, 2 juin 1927.

³⁰ "Art.4, d. – Le CICR a notamment pour but...d'être un intermédiaire neutre...", *Manuel de la Croix-Rouge internationale*, Genève, Paris; CICR, Ligue des Sociétés de la Croix-Rouge, 1930, p.146 (nous soulignons).

³¹ ACICR, B AG, 250-001, *Projet de règlement concernant le statut des délégués du Comité international de la Croix-Rouge*, art. 3, 25 janvier 1949 (nous soulignons).

³² Pour le CICR, comme pour les autorités, alors que la population suisse semble, elle, en majeure partie l'ignorer et s'en étonne même, comme l'ont démontré plusieurs sondages d'opinion effectués à la fin des années 1980-début des années 1990.

³³ Outre sa nationalité, le délégué du CICR véhicule d'autres aspects de sa suissitude. Celle-ci se retrouve dans la manière qu'il a de percevoir son travail, utilisant à cet effet des termes qui qualifient aussi la Suisse et les Suisses en général (minutie, ordre, respect pour les autorités, discrétion, efficacité). De même, les observateurs étrangers relèvent, eux aussi, ces qualités liées à une certaine *Swissness* auxquelles ils ajoutent volontiers, et sans connotation péjorative, celle de prévisibilité. A l'opposé, ils peuvent regretter que les délégués du CICR fassent aussi preuve quelques fois d'attitudes moins favorables, mais également perçues comme typiquement suisses (rigidité, froideur, arrogance, lourdeur d'esprit).

³⁴ L'habitude est ancienne. Durant, la Première Guerre mondiale déjà, le Département politique fédéral délivre des passeports diplomatiques aux délégués du CICR. Aujourd'hui, seuls les chefs de délégation et les cadres supérieurs du CICR (mais suisses uniquement) peuvent obtenir un tel document.

tournant des années 1980, en soulignant que seuls des collaborateurs suisses peuvent porter l'appellation de "délégué"; quelques exceptions seront toutefois permises, concernant les postes Agence (travaillant à la réunion des familles séparées par la guerre), occupés en majorité par des femmes.

La masculinité du délégué ?

Ce dernier élément nous amène à nous demander si une autre définition possible du délégué du CICR ne serait pas liée à une question simplement biologique; en d'autres termes, si le délégué ne peut être qu'un homme.

On l'a constaté, le projet de 1949 sur le statut des délégués ne fait aucune discrimination sexuelle, ouvrant les postes aux deux sexes. Dans la pratique en revanche, c'est à la gent masculine que, durant de nombreuses décennies, reviendra le droit presque exclusif d'occuper cette fonction. Et bien que cette *gender issue* revienne régulièrement sur la table, c'est toujours sous forme d'un "problème des femmes déléguées", visiblement assez insoluble pour leurs collègues masculins.

Certes, on signale (et peut-être on regrette), dans un article paru en 1975 dans la *Revue*, que "*jusqu'à présent, les femmes déléguées ont été peu nombreuses*", bien que "*les expériences de ces dernières années tendent à démontrer que les femmes, au sein d'une délégation contribuent efficacement à la réalisation du travail*" (sic), grâce à leurs qualités empathiques, voire maternelles.³⁵

Reste que, lorsqu'on formalisera les critères de sélection, on ne mentionnera pas ouvertement que tant des candidats que des candidates peuvent postuler. Cette possibilité est laissée à la libre appréciation du recruteur, en tenant compte de la règle générale qu'à qualifications égales, les candidats ont des chances égales d'engagement. On spécifiera alors que, dans la mesure du possible (sic), les postes de délégués doivent être ouverts à des déléguées.³⁶ A noter que les hautes instances du CICR auraient préféré une formulation plus explicite, suivant laquelle le principe d'égalité des chances entre hommes et femmes devait être énoncé tel quel. Mais l'administration en décidera autrement, non sans avancer à l'appui de sa thèse, des arguments de "poids". Ceux-ci portaient, entre autres, sur la non-acceptation de délégués femmes par de nombreux gouvernements – bien que l'on avoue que ce point ne soit qu'une assertion difficile à étayer de preuves concrètes – ; sur le fait que le débouché naturel pour les femmes au CICR, à savoir les activités Agence, n'en était plus un, du fait d'un nombre désormais trop important de collaboratrices. Mais aussi, plus étonnamment, on mettait en cause la persistance de réflexes misogynes³⁷, tant parmi les chefs au siège que sur le terrain, les auteurs des textes affirmant bien évidemment être, eux, au-delà de telles attitudes primaires !

Nous ne reviendrons pas sur ces explications. Notons toutefois que, si un tel formalisme sexué pouvait se comprendre tant que l'institution n'était qu'une affaire d'hommes exclusivement – soit durant les quelque cinquante premières années de son histoire – , les choses avaient toutefois changé dès le début des années 1920. A cette date, non seulement le

³⁵ "Délégué du CICR...", op. cit, p.520.

³⁶ A l'exception notable des postes de délégués-visiteurs de prisons, réservés à des hommes. Tout au plus, en cas de problèmes rencontrés auprès de prisonnières, dont l'état psychologique se dégraderait sans raisons apparentes, conseillait-on au délégué de leur présenter sa femme et de la laisser discuter avec elles ! Marcel A. Boisard, *Guide pratique à l'intention des collaborateurs du CICR en terres d'Islam*, Genève, CICR, 1989, p.120.

³⁷ Eux-mêmes reflets d'une mentalité très suisse à l'égard des questions féminines. En effet, la Confédération helvétique a durablement fait figure de "pays sous-développé" en ce qui concerne la manière dont elle traitait la partie féminine de sa population. Ainsi, les femmes suisses n'ont obtenu le droit de vote, au niveau national, qu'en 1971.

Comité a déjà coopté des femmes en son sein,³⁸ mais celles-ci ont déjà fait leurs classes sur le terrain, même si c'est de manière très modeste. En effet, dans le document déjà cité fournissant la liste des principaux délégués du CICR dès 1918, deux noms féminins apparaissent sur un total de 110 personnes.³⁹ L'un d'eux est celui d'une membre du Comité (Mlle Ferrière), dont le titre de délégué est attribué pour une mission de représentation et de négociation. En revanche, bien que totalement oublié, le nom de la seconde déléguée, Zénaïde Dessonnaz,⁴⁰ mérite que l'on s'attarde sur lui, car cette personne fut la première à véritablement exercer des fonctions de délégué, telles qu'on les concevrait aujourd'hui, en apportant personnellement son aide aux victimes.

Adjointe "volontaire"⁴¹ de son mari, Mme Dessonnaz s'occupe à ses côtés, dès mai 1921, des distributions de secours aux réfugiés russes à Belgrade, ainsi que de l'assistance sanitaire pour des enfants. Elle accompagne ensuite son époux en Ukraine où elle fait d'abord office de secrétaire bénévole pour le CICR. Sur la demande expresse de son conjoint⁴², elle est ensuite officiellement associée aux activités de l'institution, avant de se voir attribuer, fin 1922, le titre de déléguée-adjointe⁴³. Sur place, elle sera surtout active dans le domaine de la santé, de même que dans la coordinations des envois de nourriture destinés aux populations affamées. La fin des opérations humanitaires dans le pays des Soviets marque aussi le terme de la collaboration de Mme Dessonnaz d'avec le Comité international de la Croix-Rouge.

Durant l'entre-deux-guerres, et à l'exception de membres du Comité qui reçoivent le titre de déléguées à des fins diplomatiques, aucune femme n'exerce réellement cette activité sur le terrain. Pendant la Guerre d'Espagne toutefois, on tente de pousser en avant des candidatures féminines. Ainsi le CICR propose-t-il de consulter les délégués sur place pour «savoir s'il serait possible pour eux d'avoir des collaboratrices féminines au cas où le Comité international ne trouverait pas autre chose [sic !]»⁴⁴. Mais l'affaire n'a pas de suites. De même, à la recherche d'un délégué en possession d'un permis de conduire, Marcel Junod, chef des opérations du CICR en Espagne, note que l'«on pourrait, à la rigueur, [sic] avoir recours aux services d'une femme sachant conduire»⁴⁵, mais à nouveau ce vœu pieux n'aboutit pas.

Il faut attendre la fin la Seconde Guerre mondiale pour retrouver des déléguées (-adjointes!) du CICR dans des zones de conflit, mais une fois de plus en nombre infime: 1 femme pour 122 hommes en octobre 1944; 1 pour 146 en janvier 1945, 1 pour 165 en septembre 1945⁴⁶. Dès 1946, leur effectif croît légèrement pour atteindre les 3% (4 femmes pour 148 hommes)⁴⁷, avant de chuter à nouveau. On ne compte en effet plus qu'une déléguée pour 75 hommes dans la liste établie en mai 1948⁴⁸, et plus aucune parmi les 70 représentants du CICR en 1949⁴⁹. Les femmes ne feront modestement leur retour en qualité de déléguées qu'au tournant des années 1970... pour se voir dix ans après contingentées, la Direction des

³⁸ Marguerite Cramer en 1918, Pauline Chaponnière-Chaix en 1922 et Suzanne Ferrière en 1924.

³⁹ 1,8 % de l'effectif total, *L'expérience du Comité international de la Croix-Rouge...*, op. cit. Auparavant, les rares femmes présentes dans les délégations du CICR sont cantonnées à des tâches de secrétariat (voir par exemple la liste du personnel expatrié dans le *Bulletin international des Sociétés de la Croix-Rouge*, tome LII, n°221, 15 janvier 1921, pp. 47-48).

⁴⁰ D'origine russe, Zénaïde Dessonnaz était médecin et l'épouse de Georges Dessonnaz, délégué du CICR.

⁴¹ *L'expérience du Comité international...*, op. cit., p. 55.

⁴² ACICR, Mis 25 a 5/138, lettre de Georges Dessonnaz à la Commission des missions du CICR, 19 juin 1922.

⁴³ ACICR, A PV, Commission des missions, séance du 22 décembre 1922.

⁴⁴ ACICR, A PV, Commission d'Espagne, séance du 7 novembre 1936.

⁴⁵ ACICR, CR 212-36/7218, Téléphone du Dr Junod de Perpignan, 6 avril 1939.

⁴⁶ "Liste des représentants du Comité international de la Croix-Rouge dans les cinq continents", respectivement dans la *RICR*, n°310, octobre 1944, pp. 757-760; n°313, janvier 1945, pp. 116-119; n°321, septembre 1945, pp. 683-687. A noter que la déléguée mentionnée en octobre 1944 et janvier 1945 est la même personne.

⁴⁷ *Idem, RICR*, n°326, février 1946, pp. 89-93.

⁴⁸ *Idem, RICR*, n°353, mai 1948, pp. 343-345.

⁴⁹ *Idem, RICR*, n°366, juin 1949, pp. 417-419.

opérations n'étant, selon ses propres mots, pas préparée à absorber une croissance aussi rapide du nombre des déléguées. Il est vrai alors qu'elles représentaient en moyenne le 12,5% des délégués sortants de formation en 1980, cette proportion était passée à 48,5% une année plus tard. Et cette progression apparaissait comme inexorable. Dès lors le service des candidatures se voyait "contraint"[sic] d'appliquer une politique beaucoup plus restrictive à l'égard des candidates que des candidats. Les résultats ne se firent pas attendre; en 1982, les femmes ne représentaient déjà plus que le 17% des délégués en formation. Mais rien n'était perdu, car la division du Recrutement et de la Formation s'engageait, face à ce fait nouveau qu'était la féminisation des candidatures, à "*adapter [sa] politique et à poursuivre avec prudence une expérience qui pourrait se révéler positive*".⁵⁰ Cette "prudence" était peut-être motivée, par le fait qu'à trop engager (surtout des femmes !), on risquait alors peut-être de mettre en péril cette caractéristique intrinsèque du délégué masculin helvétique, à savoir son exceptionnalité.

Le délégué, un être exceptionnel ?

Plus que tout autre essai de description, il semble que ce soit la personnalité du délégué du CICR qui le définisse le mieux et surtout qui le différencie du conglomerat uniforme des autres acteurs humanitaires. L'institution ne s'est d'ailleurs pas montrée avare en paroles lorsqu'il s'est agi d'expliquer ce trait de caractère. Même si, a priori, l'exercice nécessite un certain brio, car "*le délégué du CICR doit présenter un ensemble de qualités contradictoires qui semblent en faire un être rare*".⁵¹ En effet, "[II] doit être à la fois un homme totalement en dehors de la norme et totalement dans la norme. Totalement hors la norme car il doit être une espèce de baroudeur audacieux, totalement dans la norme car il doit se conformer strictement à l'ensemble des usages et des lois du pays: Il doit être totalement obéissant et doit prendre en tout instant les initiatives appropriées".⁵² Tantôt souple, tantôt dur, le délégué doit par ailleurs avoir suffisamment de jugement pour apprécier quelle attitude adopter. "*Apte à prendre des décisions, et parfois à la prendre vite, il doit aussi, il doit aussi se garder de la précipitation...Impartial sans être insensible. De l'initiative, mais avec le sens du travail en équipe...s'exprimant avec aisance en plusieurs langues, tout en sachant se taire sur les affaires qui ne prêtent pas à divulgation...*".⁵³ Outre ces compétences, le "bon" délégué doit "*être fort pour pouvoir supporter un stress physique et psychique intense (...). Il a besoin d'une grande discipline personnelle pour ne pas flancher et ne pas "craquer" lorsqu'il ne supporte plus ce qu'il voit (...). [Ses] trois principes directeurs : TÉNACITÉ – RIGUEUR – MODESTIE...*".⁵⁴

La liste ne s'arrête pas là, et dans les différentes notices mises à disposition des futurs délégués, on pourrait encore citer les qualités suivantes: équilibre, résistance à la frustration, sens de l'observation, honnêteté, bon sens, fiabilité, tolérance, altruisme, dévouement, etc. Critères auxquels s'ajoutent tout de même des motivations humanitaires!

La *Revue* conclura donc : "*En un mot, [le futur délégué] doit avoir la mission du CICR dans le sang sans pour autant céder à un zèle missionnaire, et tout en réunissant sur sa*

⁵⁰ Document interne du CICR.

⁵¹ "Délégué du CICR..", *Revue internationale de la Croix-Rouge*, n° 681, septembre 1975, p. 513.

⁵² Yves Bodmer, Jean-Charles Rey, *Analyse de certains aspects de la culture du CICR. L'idéologie de l'exceptionnel: avantage ou inconvénient?*, Cahier III: la recherche pratique, Université de Genève, mars 1993, p. 86.

⁵³ "Délégué du CICR...", art. cit., p. 514.

⁵⁴ Entretien de Cornelio Sommaruga donné à la *Sonntags-Zeitung*, 2 septembre 1990, et cité par A

personne les qualités et les contradictions de l'homo sapiens, être prêt à se dévouer sans compter, pour un salaire relativement modéré."⁵⁵

On comprend dès lors que la quête de l'oiseau rare soit un véritable défi et que, une fois celui-ci capturé, on éprouve quelques difficultés à savoir dans quelle catégorie le classer! En un sens, le délégué idéal serait donc véritablement un être exceptionnel. Et même si l'on convient que ce profil est un peu irréaliste, il est toutefois à la hauteur de l'importance des enjeux qu'il s'agit de relever. On ne peut alors que regretter que cette exceptionnalité ne fonctionne qu'en circuit interne et ne soit pas plus connue du grand public. Car, "*dans l'optique populaire, délégué = pauvre type en crise.*"⁵⁶

Conclusion : alors, qu'est-ce qu'un délégué ?

Loin de nous l'idée de nous appesantir sur un tel constat. Mais il est certain qu'il représente aussi l'un des reflets de la multiplicité des visions – et donc des définitions possibles – que l'on peut avoir d'un délégué du CICR. Reste qu'entre une vision institutionnelle qui met en exergue son aspect extraordinaire et sa singularité et celle du grand public qui, elle, insiste au contraire sur sa marginalité, voire son anomalie; entre l'aventurier au grand cœur, le missionnaire de l'humanité,⁵⁷ ou bien le jeune diplômé cherchant sa voie, le simple titulaire d'un emploi temporaire, il doit bien exister un juste milieu.

On a vu, dans les lignes qui précèdent, que si l'on pouvait expliquer le statut du délégué de diverses manières (par ses activités, ses compétences, ses attributions, etc.), aucun de ces éclaircissements seul ne permettait d'appréhender l'essence complexe de cet acteur humanitaire. C'est donc en couplant l'ensemble des définitions énoncées auparavant que l'on s'approcherait peut-être plus facilement de la réalité. De ce kaléidoscope, il en ressortirait alors le portrait suivant: le délégué est un homme suisse devant exercer des activités en faveur des victimes de la violence de guerre⁵⁸ et de ses conséquences directes, muni pour cela d'attributions spécifiques et d'une personnalité exceptionnelle. Bien qu'esquissée à traits grossiers, cette représentation serait à même de distinguer l'*homo delegatus* de ses autres congénères engagés sur le terrain humanitaire. Pourtant, à observer ce qui se passe concrètement aujourd'hui, on se rend compte que cette image générale est bien obsolète.

En ce qui concerne *le sexe*, le délégué-type s'est en effet largement féminisé durant ces vingt dernières années. Reléguées à une portion congrue au début des années 1980, les femmes ont pris leur revanche en à peine une génération. Actuellement, sur le terrain, plus de quatre délégués sur dix sont des femmes (41% contre 59% en 2005) et ce chiffre est en constante progression depuis plusieurs années. La situation est même meilleure au niveau du recrutement, puisque le CICR retient de nos jours un nombre supérieur de candidatures féminines, ce qui se répercute par conséquent donc sur le nombre d'engagement de femmes déléguées (57% contre 43% d'hommes en 2006). Doit-on voir dans ces chiffres l'aboutissement de longs efforts d'ouverture de la fonction de délégué à la gent féminine? Ou signalent-ils peut-être, comme dans d'autres cas de figure où l'on assiste à une féminisation de certaines tâches, un désintéret, voire une dévalorisation de la part des hommes pour le travail

⁵⁵ "Délégué du CICR...", art. cit., p. 514. La question du désintéressement financier est du reste un argument récurrent, voir Raymond Courvoisier, op. cit., p. 19.

⁵⁶ Jean-Pierre Widmer, *Délégué CICR. Atout ou pénalisation pour la suite d'une carrière professionnelle*, IDHEAP, Genève, 1986, Annexe 6-6 (citation). Cette affirmation n'est plus valable aujourd'hui. En raison de l'évolution nationale du marché du travail, le délégué du CICR est perçu comme un spécialiste possédant des qualités lui permettant d'intéresser, le cas échéant, d'autres secteurs professionnels.

⁵⁷ Le concept de *travailleur social international* fut aussi utilisé pour qualifier le délégué du CICR, voir ACICR, B AG 013-001, Le travailleur social international en face du problème ORIENT-OCCIDENT, p. 4.

⁵⁸ Sous ce vocable, nous considérons toutes les catégories de conflits armés et de violences ou troubles internes.

dit humanitaire? Le débat reste ouvert. En tous les cas, le délégué n'est plus uniquement un représentant du sexe fort. Et s'il existe encore une *gender issue* au CICR, celle-ci porte plus sur la question du degré de responsabilité attribué aux femmes travaillant pour l'institution que sur celle de leur représentation en son sein.

Un changement identique s'est produit pour ce qui a trait à *la nationalité*. Longtemps hermétiquement fermés aux personnes ne possédant pas l'ausweis à croix blanche, la fonction et le titre de délégué se sont désormais internationalisés, ou pour le moins occidentalisés.⁵⁹ Ce bouleversement dans la tradition institutionnel – car c'en est un – est advenu quasi consécutivement à une autre révolution d'importance, la chute du mur de Berlin et donc la fin de la période de Guerre froide. Ce changement, à l'issue duquel la notion de neutralité attachée à la nationalité suisse a perdu de sa consistance, a donc rendu possible l'accession de collaborateurs étrangers au rang de délégué, et cela dès 1993.⁶⁰ Cette transformation est du reste aujourd'hui confortée, si besoin était, d'abord par l'entrée de la Confédération helvétique dans l'Organisation des Nations unies, puis par une politique étrangère suisse très engagée dans les problèmes d'actualité; deux éléments contribuant à leur tour à la relativisation du concept de neutralité.⁶¹ Si l'on a pu voir en cette internationalisation du personnel du CICR un geste novateur, c'était oublier que l'institution avait déjà expérimenté pareille situation presque cent ans auparavant, comme nous l'avons relaté dans cet article.⁶²

Quant aux *compétences personnelles*, il est tout d'abord intéressant de noter que cette mise en exergue de l'individu et de ses qualités peut être considérée, au CICR aussi, comme l'un des effets post-1968. En effet, auparavant, l'on insistait avant tout sur la façon dont le délégué devait se comporter afin de "*se montrer digne de l'idée qu'il représente*",⁶³ plutôt que sur la personnalité de ce dernier. Loin d'avoir perdu de sa pertinence – contrairement aux critères sexuel et national –, la capacité personnelle du candidat au poste de délégué reste de loin le critère de sélection le plus important. Même si l'on a conscience, comme par le passé, que les conditions requises "*peuvent à priori sembler antinomiques: [car on doit] être tenace et flexible, créatif et méthodique, curieux et discret, sensible et maître des ses émotions*"⁶⁴ ... tout en étant une personne relativement jeune. On continue donc de rechercher "*le dynamisme de la jeunesse et la prudence de l'âge mûr*".⁶⁵ Et c'est sur cette contradiction que se base l'essentiel des exigences liées au recrutement de futur(e)s délégué(e)s, étape durant laquelle différentes dimensions des candidat(e)s (comme leur motivation, leur capacité de leadership ou de conceptualisation, la manière qu'ils ont de communiquer, etc.) sont passées au crible.

⁵⁹ Les Non-Occidentaux recrutés en 2006 en tant que délégués étaient 13 (11% contre 65% d'Occidentaux non-suisse). Ces pourcentages montrent encore le chemin qu'il reste à parcourir avant une véritable internationalisation du CICR, notamment en regard de la question de l'expatriation des employés nationaux, dont l'expérience et les compétences sont aujourd'hui encore très peu exploitées par l'institution.

⁶⁰ Les ressortissants non-suisse représentent aujourd'hui plus de la moitié de l'effectif total des délégués (52% en 2005).

⁶¹ Le département fédéral des Affaires étrangères vient, du reste, de lancer une réflexion sur ce que signifie la neutralité suisse en ce XXI^e siècle.

⁶² Un autre défi (voir note 58) qui se pose encore au CICR au niveau de l'internationalisation concerne la politique des langues. Institution longtemps francophone uniquement, le CICR s'est graduellement ouvert aussi à l'anglais, demandant cependant à ses collaborateurs étrangers, notamment ceux travaillant à Genève, une connaissance active ou passive du français. Si ces deux idiomes sont aujourd'hui reconnus comme langues de travail officielles de l'institution, le passage à une langue unique – l'anglais – profiterait encore à cette internationalisation du personnel. Mais l'on touche ici, via la question linguistique, au problème même de la spécificité, voire à l'unicité du CICR en tant qu'organisation internationale (mais également miroir d'une certaine suissitude), raison pour laquelle cette démarche suscite des réticences.

⁶³ *Manuel du Délégué...* (1953), p.16.

⁶⁴ *Travailler au CICR: diversité des profils et des missions*, site web du CICR.

⁶⁵ "Délégué du CICR...", *op. cit.*, pp.513-514.

Certes, à travail exigeant, personnel compétent. Mais l'on peut aussi se demander si ce système de sélection, nécessaire pour maintenir la qualité des personnes engagées, n'aboutirait pas à la longue à un résultat doublement inattendu. A savoir qu'à force de sélectionner selon une grille bien prédéfinie et qui reprend, en grande partie, les compétences que l'on escomptait autrefois de candidats suisses, on risque d'accentuer le processus d'helvétisation des collaborateurs étrangers – processus déjà à l'œuvre au travers de l'histoire et de la culture institutionnelles –, et donc à annihiler l'atout que représente l'internationalisation des délégués. De même, à force de formater en quelque sorte les personnalités, en leur demandant à toutes de remplir parfaitement et complètement les mêmes qualités, tout en omettant les différences et les parcours de vie propres à chacun, on en arriverait à oublier l'individu, l'humain et ses possibilités insondables, et donc à laisser de côté ce qui fait *in fine* le caractère exceptionnel du délégué.