

– II –

UNE STRATÉGIE DE LA COMMUNICATION POUR LE MOUVEMENT INTERNATIONAL DE LA CROIX-ROUGE ET DU CROISSANT-ROUGE

Une identité globale pour la Croix-Rouge et le Croissant-Rouge

par Michèle Mercier et George Reid

En 1987, le Conseil des Délégués, conscient de la «solidarité d'image» qui existe entre les diverses composantes du Mouvement à travers le monde, a invité le CICR et la Ligue à examiner avec les Sociétés nationales *«de nouvelles voies en vue de promouvoir, auprès du public, de manière plus systématique et chaque fois que les circonstances le permettent, le Mouvement dans sa globalité, plutôt que ses composantes prises individuellement»*.

En conséquence, le CICR et la Ligue ont créé un groupe de travail de spécialistes en communication en lui demandant de soumettre des propositions sur le sujet. Un travail de recherche a été commandé, notamment à des experts extérieurs recrutés par la Croix-Rouge américaine; des recommandations ont été envoyées par 62 Sociétés nationales; des propositions intermédiaires ont été approuvées par le personnel chargé de l'information à travers le monde de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge au second Atelier sur la communication, à Varna en juin 1989; et finalement, en octobre 1989, le Conseil des Délégués a adopté à l'unanimité l'«approche globale de la communication» contenue dans le rapport conjoint CICR/Ligue intitulé «Politique d'information du Mouvement».

Politique d'information du Mouvement

La Politique d'information est essentiellement un programme pratique dont le but est de renforcer la capacité du Mouvement à

communiquer un message clair et logique sur le plan international. Elle est basée sur un Programme d'identité qui:

- examine les points forts et les points faibles du Mouvement en recherchant toujours les éléments qui sont uniques parmi les organisations humanitaires.
- évalue l'image que le Mouvement a de lui-même et la perception qu'en a le public.
- examine les facteurs externes et internes qui rendront à la fois plus facile et plus difficile la communication du message du Mouvement à l'avenir.
- identifie les publics avec lesquels le Mouvement doit communiquer afin de mieux cibler les messages clairement adaptés à chacun d'entre eux.

Lorsque cette analyse a été achevée, une Déclaration d'identité concise, s'appuyant fermement sur les Statuts et les principes du Mouvement a été formulée comme étant la base sur laquelle une stratégie de la communication efficace et bien au point peut être élaborée. Cette déclaration contient l'essence de ce qu'est le Mouvement, ce qu'il fait et ce qu'il représente. Un programme pratique de travail, destiné à promouvoir une Identité commune a alors été conçu comme un élément constituant de la Politique d'information.

A une époque où les distances sont de plus en plus réduites dans le monde, en raison des nouvelles technologies de la communication, cette politique fournit une base stratégique pour les activités d'information et de relations publiques du CICR, de la Ligue et des Sociétés nationales. Elle contribue ainsi à promouvoir une image cohérente du Mouvement sur le plan international.

Les perceptions du public

Certaines des 62 Sociétés nationales ayant répondu au questionnaire sur le Programme d'identité y ont joint les résultats de sondages d'opinion. Ces derniers ont été complétés par l'analyse effectuée par une agence de publicité internationale au travers de ses bureaux répartis dans le monde.

Alors que cette recherche d'informations se poursuit, un certain nombre de perceptions du public ressortent déjà des conclusions de l'étude:

- Les études révèlent qu'une très grande partie de la population, dans la plupart des pays, connaît l'existence de la Société nationale de la Croix-Rouge ou du Croissant-Rouge.
- Les gens considèrent généralement la Société nationale comme celle des institutions caritatives accomplissant le meilleur travail en faveur de ceux qui en ont besoin. Cependant, elle ne figure pas en tête des organisations qui suscitent le plus d'engagement, pas plus qu'elle n'est celle qui attire le plus de dons. (En ce qui concerne les dons, a noté l'agence de publicité, l'explication fournie est que le Mouvement apparaît comme vaste, bien établi, mais que son image n'est pas claire et qu'il n'a besoin ni d'argent, ni de nouveaux membres).
- Nombreux sont ceux qui ne savent pas très bien pourquoi la Société nationale de la Croix-Rouge ou du Croissant-Rouge a besoin de dons, ni où vont les fonds.
- Beaucoup pensent que la Société nationale est une agence gouvernementale, ou une organisation suisse ou encore qu'elle a «quelque chose à voir avec les Nations Unies».
- La plupart des gens ne sont pas sollicités par la Société nationale pour devenir membres ou volontaires, ou pour contribuer financièrement à son action.

Ces points de vue convergents, qu'ils indiquent une connaissance suffisante ou insuffisante de la Société nationale, doivent être pris en compte et clarifiés par la Déclaration d'identité du Mouvement.

De plus, le Mouvement international de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge est intimement lié aux événements mondiaux. Il doit être particulièrement sensible aux tendances universelles susceptibles d'influencer les services qu'il fournit. Ainsi, tout Programme d'identité doit renforcer sa capacité à faire face aux besoins des individus dans le prochain millénaire.

Le Programme d'identité

L'objectif du Programme d'identité est de renforcer la compréhension et le soutien accordés par le public au Mouvement international de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge et à l'œuvre qu'il accomplit. Ayant examiné les facteurs internes et externes qui influencent sa mission, ses forces et ses faiblesses, il indique la direction générale à suivre pour intéresser les publics externes. Selon les termes de la Poli-

tique d'information, il constitue «une référence fondamentale pour tout ce que nous disons et pour la façon dont nous le disons». Il résume la manière dont nous souhaitons que les gens regardent le Mouvement international de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge et réagissent à son égard:

«Notre communication doit être centrée sur les personnes, en faisant comprendre clairement que ce sont elles qui comptent le plus. Elle doit aussi traduire notre compassion et exprimer notre engagement. Le ton utilisé ne doit pas être arrogant, bureaucratique, supérieur ou distant. Les photos d'organigrammes ou de bâtiments, les belles phrases, le jargon institutionnel, ne transmettent absolument pas le message principal, à savoir que le Mouvement est constitué de personnes qui, dans des situations d'urgence, viennent en aide aux personnes dans le besoin, et qui se soucient de la protection de la vie et de la dignité humaines».

A une époque où la concurrence entre les organisations humanitaires est toujours plus grande, le Programme d'identité doit faire ressortir les points particulièrement forts du Mouvement tels que:

- des symboles universellement reconnus,
- une mission commune qui transcende les frontières culturelles et nationales,
- une longue histoire au cours de laquelle le Mouvement n'a cessé de protéger la vie et la dignité humaines,
- la capacité d'intervenir pratiquement partout dans le monde,
- des membres attentionnés et compétents.

En formulant clairement «qui nous sommes, ce que nous faisons et pourquoi», la Déclaration d'identité souligne l'importance de la mission et des principes du Mouvement:

LA DÉCLARATION D'IDENTITÉ

Le Mouvement international de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge se consacre à la protection de la vie et de la dignité humaines partout dans le monde et, ce faisant, contribue à l'établissement d'une paix durable. Le Mouvement, avec ses 250 millions de membres, aide les victimes de conflits armés, de catastrophes naturelles et d'autres tragédies humaines. Dans le monde entier, ces victimes font confiance

aux membres du Mouvement pour leur apporter les services humanitaires dont ils ont besoin.

Les membres du Mouvement aident toute personne qui, dans une situation d'urgence, se trouve dans le besoin. Ils ne tiennent aucunement compte des différences politiques, raciales, religieuses ou idéologiques. Ils ne favorisent personne, ni aucun point de vue. Aucune influence, aucune pression ne pourront modifier ces principes.

Les membres de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge protègent la vie et soulagent la souffrance, par l'intermédiaire du Comité international de la Croix-Rouge, de la Ligue des Sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge et des 148 (en octobre 1989) Sociétés nationales, chacune de ces institutions ayant un mandat et un champ d'action spécifiques. Ces organisations constituent un Mouvement permanent et dynamique, fondé sur des principes humanitaires reconnus par le droit et les usages internationaux. Ce réseau unique transcende les générations et unit tous ceux qui dans le monde partagent ce même idéal: protéger la vie et la dignité humaines, prévenir et soulager la souffrance de quiconque, en tous temps et en tous lieux.

Mais le Mouvement international de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge est plus qu'une philosophie, un traité ou une institution historique. Il concrétise une conviction universelle selon laquelle la vie et la dignité humaines méritent respect et protection contre les atteintes de l'homme et de la nature. Cette conviction est mise en pratique quotidiennement par des personnes qualifiées et entraînées, animées d'un désir authentique d'aider les autres de façon tout à fait désintéressée.

Les membres du Mouvement, dans le cadre des différentes organisations qui le constituent, portent secours aux personnes victimes de la violence des conflits armés et d'autres situations d'urgence, en leur fournissant des secours, en visitant les prisonniers de guerre et d'autres types de détenus, en les aidant à communiquer avec leurs proches, en réunissant les familles.

Par une action de prévention, de formation et d'assistance, les membres de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge aident les populations à faire face aux ouragans, aux inondations, aux incendies, à la sécheresse et aux diverses catastrophes qui menacent les personnes et les communautés.

Ils aident les populations à prévenir les situations d'urgence et à y faire face par des programmes sociaux et par l'enseignement des techniques de sauvetage et d'administration des soins. En cas de nécessité, et dans la mesure des possibilités, ils sont à même de

fournir des réserves fiables de sang et de sauver ainsi des millions de vie.

Et, enfin, ils mettent en commun leurs moyens, permettant ainsi le développement de tels services à travers l'ensemble du Mouvement.

Ce travail serait impossible sans le soutien financier des individus, des entreprises et des gouvernements.

***Le Mouvement international
de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge:
protéger la vie et la dignité humaines dans le monde entier.***

Les publics-cibles et la manière de les atteindre

Le Mouvement de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge s'adresse à plusieurs publics-cibles, définis en fonction de la similitude de leurs besoins en tant que groupe, et par conséquent des éléments les plus susceptibles de les encourager à se rapprocher du Mouvement. Si la Déclaration d'identité fournit une base stratégique commune de communication, un même message ne sera pas pour autant adapté à l'ensemble de ces groupes; ainsi, il serait inopportun – pour prendre un exemple extrême – d'envoyer un dépliant identique à des donateurs potentiels et à des jeunes vivant en milieu rural.

Le **public prioritaire** qu'il s'agit de toucher pour mettre en œuvre une politique d'information devrait se composer de membres de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge, notamment des membres des organes dirigeants, des responsables de l'information, des cadres, des délégués et des volontaires. L'objectif recherché est qu'ils s'engagent personnellement de manière plus marquée et améliorent leur aptitude à communiquer à d'autres publics le message du Mouvement.

Les autres publics comprennent de larges groupes qui peuvent être encore subdivisés par des Sociétés nationales en fonction de critères appropriés à leur pays (par exemple la jeunesse peut être une subdivision des volontaires, et se subdiviser elle-même en jeunesse urbaine et rurale).

Les médias et autres relais: grâce à la radio, à la télévision et aux journaux, les messages Croix-Rouge et Croissant-Rouge peuvent atteindre des millions de personnes. Il est par conséquent indispensable que les journalistes aient confiance dans l'exactitude de l'information donnée par le Mouvement. Une communication planifiée et suivie dépend des réponses à ces trois questions simples en apparence: que

voulons-nous dire? (le message); à qui voulons-nous le dire? (aux publics-cibles); et comment allons-nous le dire? (les instruments de communication). Le Programme d'identité fournit les réponses aux deux premières questions. Tout en poursuivant leur recherche sur le programme, les responsables de l'information du groupe de travail ont également réalisé une étude complète sur la manière dont le Mouvement utilise ses instruments de communication existants.

Dans ce domaine, les priorités n'ont pas été clairement établies dans le passé. Les thèmes de la Journée mondiale de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge étaient choisis tardivement, rendant difficile toute planification adéquate. Des événements spéciaux n'étaient pas intégrés dans un plan général de communication. Des initiatives visant à produire des films, des affiches et du matériel promotionnel ont été lancées sans coordination d'ensemble. En matière de soutien aux services d'information, certaines Sociétés nationales ont bénéficié d'un soutien considérable tandis que d'autres ont été pratiquement ignorées.

A une époque où la communication devient globale, ce manque de coordination a conduit à la duplication d'efforts, de dépenses et de messages, rendant par là difficile, voire impossible, le développement de toute action harmonisée et de la «solidarité d'image» que le Conseil des Délégués a approuvées.

Mise en œuvre de la Politique d'information

Le CICR et la Ligue, en collaboration avec les Sociétés nationales, ont par conséquent établi un programme pratique pour la mise en œuvre de la Politique d'information pendant la période 1990-1992 qui couvre principalement des domaines suivants:

La *Journée mondiale de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge*, anniversaire de la naissance d'Henry Dunant (le 8 mai), est aujourd'hui célébrée par une large majorité de Sociétés nationales. De nombreuses Sociétés organisent d'importantes manifestations à cette occasion et ont accès à la radio et à la télévision. Cependant la promotion de la Journée mondiale a souffert du choix tardif de son thème, souvent sur une base *ad hoc*, sans que soient suffisamment pris en compte sa pertinence ni son intérêt pour les donateurs et les médias.

En conséquence, le Conseil des Délégués a convenu qu'à l'avenir les thèmes de la Journée mondiale de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge devraient être choisis par cycles de trois ans, afin de contribuer à une politique d'information suivie. Les thèmes suivants ont été retenus pour les années 1990 à 1992:

- 1990 «Pour la vie et la dignité humaines» (présenter le Mouvement selon les termes de la Politique d'information)
- 1991 «Les victimes de la guerre» (première campagne de promotion globale de ce type)
- 1992 «Prévenir les catastrophes» (seconde campagne de promotion globale, contribution du Mouvement à la décennie des Nations Unies pour la prévention des catastrophes).

A partir de 1991, chaque Journée mondiale de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge devrait comprendre la promotion d'un message spécifique en accord avec la Politique d'information et, dès que possible, un appel financier à l'échelle mondiale.

Un rapport devrait être établi chaque année, afin d'enregistrer les contributions des gouvernements et autres contributions à chaque thème (en 1991, par exemple pour les victimes de la guerre et en 1992, pour la prévention des catastrophes).

Dans le cadre de la *Campagne pour la protection des victimes de la guerre*, partie intégrante de la Politique d'information, une série de manifestations sont prévues pour 1990-1991 dont un concours mondial de dessins d'enfants, des voyages sur le terrain et des tournées nationales par les représentants de la campagne, une couverture télévisée mondiale et des manifestations spéciales, sur le plan national, à l'occasion de la Journée mondiale de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge. L'élément clé tout au long de la campagne sera la perception du public et l'action en faveur des victimes de la guerre.

La décision du Conseil des Délégués d'approuver l'installation d'un pavillon de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge ainsi que d'un programme visant à faire connaître le Mouvement à l'*Exposition universelle de Séville en 1992* fait également partie intégrante de la Politique d'information.

Le monde vit une véritable révolution dans le domaine de la communication dont la rapidité et l'ampleur ont entraîné un grave déséquilibre des ressources en matière d'information, entre Sociétés nationales «développées» et «en développement». De fait, si certaines Sociétés nationales ont considérablement investi en nouvelles technologies et en personnel expérimenté, d'autres connaissent une pénurie constante de papier, d'encre et de personnel qualifié (voir p. 273, l'article «Soutien aux services d'information des Sociétés nationales en développement» par Helena Korhonen). La politique d'information ne pourra aboutir sur le plan mondial qu'à la condition d'allouer davantage de ressources à la formation et à la fourniture d'équipement aux Sociétés en développement. La Ligue et le CICR, en collaboration

avec les Sociétés nationales participantes, établiront une liste de projets de communication nécessitant une assistance dans ces domaines.

En ce qui concerne les *coproductions*, la collaboration entre les Sociétés nationales, la Ligue et le CICR devrait être encouragée pour la production d'imprimés et de matériel audio-visuel et ce, tant pour des raisons d'économie qu'en vue de renforcer la solidarité interculturelle.

Le magazine «*Croix-Rouge, Croissant-Rouge*», qui paraît maintenant en anglais, français et espagnol, est diffusé dans plus de 150 pays aux Sociétés nationales, aux médias internationaux et aux décideurs dans le monde entier. Cette publication constitue le seul instrument de communication favorisant l'unité et la promotion de toutes les composantes du Mouvement. Toutefois, ses ressources, tant en personnel qu'en moyens financiers, ont été tellement réduites qu'il n'est plus en mesure de se développer de manière adéquate. Des solutions sont actuellement recherchées pour surmonter ces difficultés, dans le but notamment d'augmenter la diffusion du magazine et de faire face à la demande.

La mise en œuvre de la Politique d'information ne peut pas être uniquement du ressort du CICR et de la Ligue. Elle requiert la participation active et le soutien des Sociétés nationales, notamment dans les domaines de la planification, de la récolte de fonds, par le biais de la télévision sur le plan international, du contrôle et de l'évaluation des résultats.

En accord avec la résolution prise par le Conseil des Délégués, le CICR et la Ligue ont créé un *Groupe de spécialistes de l'information et de la recherche de fonds*, recrutés au sein du Mouvement, qui se réuniront une ou deux fois par an avec le personnel concerné à Genève afin d'assurer la coordination globale de la politique.

Perspectives pour le proche avenir

La Politique d'information a constitué le début du processus visant à établir une identité globale pour la Croix-Rouge et le Croissant-Rouge. Mieux encore: des mesures ont été prises pour la rendre tangible et donner ainsi la preuve de son utilité généralement acceptée.

De notre point de vue, et de l'avis de tous ceux qui ont officiellement souscrit aux messages de base exprimés dans la Politique d'information, il serait évidemment inutile de la laisser telle quelle, sans passer de la parole aux actes.

Actuellement, l'action consiste à fournir à tous les usagers potentiels les moyens de saisir pleinement les implications pratiques de la Politique d'information. De ce fait, il a été jugé nécessaire de concevoir, en l'espace de quelques mois, un guide qui permettrait aux communicateurs mais aussi aux cadres supérieurs de toutes les composantes du Mouvement de se familiariser avec les divers programmes contenus dans la Politique d'information.

Bien que son sens soit très clair, le Programme d'identité est parfois difficile à comprendre pleinement pour ceux qui n'ont pas été directement impliqués dans le processus de création. C'est pourquoi, aujourd'hui, notre premier devoir est d'aller au-delà du stade du spécialiste et de montrer aux véritables utilisateurs que le Programme d'identité n'est pas seulement un document officiel supplémentaire mais réellement ce pour quoi il a été conçu: un plan d'action.

Ses destinataires devront décider des plans et des méthodes à mettre en œuvre. Ensuite, chacun devra examiner les moyens qu'il a à disposition et mesurer l'étendue possible de l'action selon ses possibilités financières et le personnel disponible. Ainsi, le Programme d'identité sera une partie intégrante de la vie quotidienne d'une Société, d'une institution ou d'une délégation.

Le guide du communicateur met en évidence combien il est important que les messages transmis par la Déclaration d'identité du Mouvement deviennent un facteur naturel de dialogue dans tous les domaines d'activité, qu'il s'agisse des programmes de secours, des programmes médicaux ou de la prévention.

Afin d'améliorer la manière dont le public perçoit le Mouvement, la Politique d'information – et sa Déclaration d'identité – rappellent qu'il incombe aux représentants de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge, au sein des Sociétés nationales, au CICR et à la Ligue, de donner d'eux-mêmes une image propre à rehausser l'image du Mouvement. Elle reconnaît également la nécessité pour chaque organisation de se conformer à son mandat spécifique et de s'identifier comme une composante séparée dès que les circonstances le requièrent. Ceci donnera une plus grande crédibilité à tout le processus car, de tout temps, le travail du Mouvement a été fondé sur des principes humanitaires internationalement reconnus ainsi que sur des lois et coutumes internationales.

De toute évidence, il ne peut y avoir de contradiction entre les deux approches, c'est-à-dire l'approche intégrée et celle qui se base sur une action indépendante. Bien au contraire, en accomplissant une action humanitaire, il existe en toute circonstance un seul objectif qui est de créer les conditions nécessaires pour pouvoir atteindre les

victimes et atténuer leurs souffrances. La ligne de conduite adoptée sera toujours déterminée par cette priorité, tout comme l'application de la Politique d'information sur le terrain.

Henry Dunant, le premier des communicateurs de la Croix-Rouge, n'aurait certainement pas soulevé d'objection à cette thèse.

Une autre mesure importante a été prise par le CICR et la Ligue en avril 1990, lorsque les deux institutions ont décidé de mettre en commun leurs ressources relativement modestes afin de donner suite aux mandats, nombreux et exigeants prévus par la Politique d'information, notamment la Campagne mondiale pour la protection des victimes de la guerre, le pavillon de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge à Séville et la Journée mondiale de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge.

La mise en œuvre de ces programmes occupera une équipe de onze personnes jusqu'à fin 1992. Il sera procédé ensuite à une évaluation des activités d'information qui auront été menées à bien.

Espérons que l'approche choisie s'avérera alors avoir été la bonne, ce qui sera certainement le cas avec l'aide de tous ceux qui sont impliqués dans le Mouvement. La solidarité d'image est profondément liée à la solidarité de pensée et d'action: c'est pourquoi elle dépend de nous tous, membres du Mouvement. Nous serons responsables de son succès ou de son échec.

Michèle Mercier
George Reid

Michèle Mercier a été nommée chef du département de la Communication du CICR le 28 juin 1990. Entrée au CICR en 1969, elle a effectué plusieurs reportages sur le terrain avant de devenir responsable du Service de Radiodiffusion du CICR et des relations avec la radio et la télévision de 1973 à 1978. Chef-adjoint de la division Presse et Information jusqu'en 1982, elle a été nommée chef de la division de Presse, poste qu'elle a occupé jusqu'en 1987. Elle a ensuite été nommée chef adjoint puis chef a.i. du département de la Communication.

George Reid est codirecteur du Bureau de la Promotion internationale depuis mai 1990. Il était auparavant directeur du département de l'Information de la Ligue des Sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge. Après des études universitaires en Ecosse et aux Etats-Unis, il a fait une carrière de journaliste pendant 20 ans dans le monde entier, travaillant pour des journaux britanniques, pour ITV et pour la BBC (radio et télévision). De 1974 à 1979 il a été membre du Parlement britannique et membre de l'Assemblée parlementaire du Conseil de l'Europe.