

– IV –

PROGRAMME DE DÉVELOPPEMENT EN MATIÈRE D'INFORMATION

Soutien aux services d'information des Sociétés nationales en développement

Croix-Rouge finlandaise

par Helena Korhonen

Ce qui fait la force de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge, ce sont les structures du Mouvement, son mandat humanitaire, tel que défini dans les Conventions de Genève, ainsi que les valeurs consacrées par le droit international humanitaire. Les principes fondamentaux précisent plus encore les buts du Mouvement et, dans la conduite des activités, ils servent de lignes directrices, largement acceptées. Les Sociétés nationales, grâce à leurs sections et à leurs volontaires, constituent un réseau concret qui vient compléter la structure du Mouvement et s'étend aujourd'hui au monde entier.

Aussi bien organisée soit-elle, une structure formelle ne saurait cependant garantir, à elle seule, qu'aucune difficulté ne viendra entraver l'accomplissement de notre tâche essentielle: venir en aide aux personnes qui se trouvent dans le besoin. L'impact réel du Mouvement est directement proportionnel au niveau de compréhension de ses buts et de ses principes auquel sont parvenus les gouvernements et le grand public. Pour favoriser cette compréhension, faciliter l'action et trouver des moyens adéquats pour mener cette action, une clé existe: la communication. Voilà un domaine qui mériterait de recevoir une plus grande attention et un plus haut degré de priorité, notamment dans les programmes de développement de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge.

Image ou illusion?

Notre Mouvement ne peut pas prétendre faire un large usage de la recherche quand il s'agit d'élaborer des stratégies. Nous avons plutôt tendance à croire ce qui nous arrange, au lieu de chercher activement à savoir. Il est vrai que de nombreuses Sociétés nationales, notamment dans nos pays occidentaux, mais également dans les pays en développement, ont grandi et se sont établies grâce aux efforts méritoires de personnalités connues et respectées: cela nous amène à considérer comme un acquis le fait de jouir d'une image positive et d'être acceptés par le public. Sous prétexte que nous faisons la Une des journaux en Finlande, en Zambie et au Bangladesh, nous voulons croire que le public connaît à la fois le Mouvement et son action. Jusqu'à présent, bien peu de recherche a été faite sur ce sujet, mais il y a vraiment lieu de douter que nous ayons une perception correcte de notre image.

La situation est très différente selon les pays. Bien sûr, la meilleure image appartient aux Sociétés nationales les plus «développées»: leurs structures sont anciennes, elles sont bien établies et leurs ressources, sur le plan matériel et professionnel, sont les plus importantes. Cela est tout particulièrement vrai dans nos pays occidentaux riches et prospères, où la Croix-Rouge est bien souvent l'organisation qui bénéficie pleinement des avantages que procurent une bonne image et un large soutien. Nous découvrons un monde tout à fait différent quand nous regardons du côté des pays moins riches, où les Sociétés nationales doivent se battre pour leur développement.

En janvier 1990, la Croix-Rouge finlandaise (CRF) a réalisé un sondage sur son image auprès d'un échantillon représentatif de l'ensemble de la population. Certains résultats méritent d'être relevés: 80% des personnes interrogées ont mentionné la Croix-Rouge quand on leur a demandé de citer des organisations non-gouvernementales et, dans 60% des réponses, la Croix-Rouge a été nommée en premier. Cela montre déjà que l'organisation est bien connue. Un élément encore plus intéressant est ressorti de ce sondage: il a été demandé aux personnes interrogées de se prononcer sur certains sujets, en utilisant une échelle allant de 4 à 10. Sur «l'importance de l'action globale la Croix-Rouge», la CRF a obtenu 9 points, presque le maximum.

A titre de comparaison, je mentionnerai que, quand j'étais en mission en Afrique australe, la présence de l'emblème sur la voiture, lors des déplacements dans des régions rurales complètement isolées, était rassurante et réconfortante. Il était plus facile de traverser les

barrages routiers, car la police et l'armée reconnaissent dans l'emblème un signe «spécial». Pourtant, il n'était pas rare que les villageois rencontrés n'aient jamais entendu parler de la Croix-Rouge; ils ignoraient sans doute totalement la signification de l'emblème.

Les services d'information

Lorsque l'on emploie le terme de «services d'information», on fait implicitement allusion à l'existence de politiques, de stratégies, de méthodes et de réseaux. On imagine que des professionnels sont à l'œuvre, qu'ils ont des descriptions de fonction détaillées et qu'ils disposent de tout l'équipement voulu pour tirer parti de canaux de communication souvent complexes et renseigner des interlocuteurs allant des reporters en quête d'information aux donateurs voulant savoir comment leur aide est utilisée. Le terme suggère aussi que des moyens financiers importants sont à disposition pour produire et diffuser l'information. Cette description correspond bien à la réalité dans les Sociétés nationales «développées» du Nord. De surcroît, les dirigeants de ces Sociétés nationales acceptent, au moins dans les grandes lignes, l'idée qu'un service d'information performant est nécessaire. Si certaines de ces Sociétés nationales utilisent parfois des réseaux satellites privés pour leurs communications internes, la plupart d'entre elles disposent de moyens techniques plus modestes dans ce domaine. Le «téléfax» en est un exemple: ces appareils sont assez largement utilisés pour accélérer et faciliter l'échange d'informations, aussi bien dans le cadre d'actions d'urgence que pour le travail de tous les jours.

Cette situation, que nous considérons comme normale dans les Sociétés nationales développées, a-t-elle influencé nos attitudes et notre manière de penser? Avons-nous tendance à généraliser et à croire que le fait de travailler aussi dans les pays en développement, en tant que Sociétés participantes, signifie automatiquement que la Croix-Rouge et le Croissant-Rouge sont aussi bien connus et disposent des mêmes moyens partout dans le monde? Sommes-nous tombés dans le piège qui consiste à croire que les programmes (aide d'urgence, santé, etc.), réalisés dans les pays en développement, en tant que partenaires de nos Sociétés-sœurs, parlent d'eux-mêmes et contribuent ainsi à diffuser notre message fondamental? Présumons-nous que le fait qu'il y ait une personne chargée de l'information dans presque toutes les Sociétés nationales en développement signifie qu'il existe aussi nécessairement un service d'information?

Si l'on en juge par le peu de soutien qui, dans le cadre général de l'aide au développement, est accordé au développement des stratégies et des systèmes dans le domaine de l'information, il y a de bonnes raisons de craindre que les erreurs de jugement mentionnées ci-dessus sont assez répandues. En outre, cela montre que certaines perceptions de l'image (notamment de l'idée selon laquelle elle est universellement reconnue et acceptée) sont influencées, de façon considérable, par le statut dont jouissent les Sociétés nationales occidentales «bien développées».

Si l'on quitte le Nord pour le Sud, et que l'on analyse le concept de «service d'information», c'est un tableau tout à fait différent qui se dessine. Pour tenter de bien faire apparaître les différences (tout en gardant à l'esprit le fait que tout cela ne s'applique pas nécessairement à toutes les Sociétés nationales en développement, bien que de nombreux éléments se retrouvent au moins dans les Sociétés nationales que je connais personnellement), et en n'hésitant pas à simplifier à l'extrême, la situation pourrait être décrite de la manière suivante:

Il y a, dans les Sociétés nationales de la Croix-Rouge ou du Croissant-Rouge en développement, des personnes chargées de l'information; en général, elles sont aussi responsables de la recherche de fonds. Le titulaire de la fonction dispose d'un bureau au siège de la Société nationale, mais il ne peut pas s'appuyer sur une politique, une stratégie, un véritable plan d'action ou un budget. Quand un budget existe, il est rare que le responsable de l'information ait pris part à son élaboration et, plus rare encore, qu'il en ait le contrôle. L'information, elle aussi, est souvent synonyme de travail isolé; la communication et la coordination internes, même au siège, laissent beaucoup à désirer. Des pressions sont exercées pour que l'on «produise», mais sans qu'il y ait de directives précises quant à ce qu'il faut produire, et pour qui; les transports dans le pays posent un problème, car tous les véhicules sont réservés à un programme ou à un autre. De plus, le responsable de l'information joue parfois le rôle de chargé des relations publiques pour les dirigeants de la Société nationale, et non pour la Société nationale elle-même. Pour ce qui est de la recherche de fonds, le responsable doit mener son action sans dépenser d'argent et, bien souvent, sans avoir de plans ou d'objectifs précis.

Le rôle fondamental du service d'information n'a encore jamais été défini. Quels sont ses buts? Quels sont les principaux groupes-cibles? Quel est le message qu'il faut transmettre à ces groupes-cibles? Quels sont les canaux à disposition? Dans l'idéal, on devrait trouver la

réponse à toutes ces questions dans des politiques et des stratégies précises, mais ces dernières font cruellement défaut.

L'information n'est pas un but en soi. Le fait qu'il y ait, au sein du personnel, un responsable de l'information ne signifie pas nécessairement qu'il existe un service d'information. L'information est une activité de soutien, une façon de promouvoir les principes et les idéaux de la Croix-Rouge tout en accomplissant les activités normales d'une Société nationale. Elle devrait être considérée comme un outil de gestion, ce qui exige que les organes dirigeants définissent des politiques et des stratégies, le rôle et la place du service d'information dans les structures existantes, ainsi que ses devoirs et ses responsabilités.

Si certaines Sociétés nationales mettent actuellement en place leur propre réseau de liaisons par satellite, au même moment, au sein des Sociétés nationales des pays en voie de développement, de nombreux responsables de l'information n'ont même pas l'équipement de base nécessaire: machines à écrire (ne parlons pas de traitement de texte ni de publication assistée par ordinateur!), caméras, magnétophones, etc. Il est encore assez rare d'avoir accès à la radio, alors que celle-ci constitue le moyen de communication le plus puissant de tous dans les pays du tiers monde. Il est même parfois difficile, pour les responsables de l'information, d'obtenir du papier pour leurs bulletins ou des films pour montrer ce que fait la Société nationale!

La compétence professionnelle est indispensable quand il s'agit de mettre sur pied un service d'information. Une formation de base dans le domaine du journalisme ou de la communication ne représente qu'un point de départ. Souvent, un responsable Croix-Rouge ou Croissant-Rouge de l'information doit se montrer polyvalent et savoir, à la fois, s'occuper de la recherche de fonds, produire une émission de radio, rédiger des communiqués de presse et des bulletins d'information. Une formation complémentaire est absolument requise, de même que la possibilité de mettre son expérience en commun avec d'autres responsables de l'information. Bien peu de Sociétés nationales, cependant, disposent des ressources financières qui permettraient ces mesures. Le recrutement de professionnels expérimentés est d'autant plus difficile.

Aide au développement

L'aide au développement, canalisée et coordonnée par la Ligue, est apparue assez récemment dans le Mouvement. Ce n'est qu'en 1973

que la Commission du développement a été créée afin de débattre du sujet et fixer les lignes directrices à suivre dans ce domaine. Il a fallu attendre octobre 1989 pour que l'Assemblée générale de la Ligue adopte le projet de Principes et Règles pour la Coopération au Développement. Le Programme pour l'Afrique australe (SAP), lancé en 1978, est le mieux connu des programmes réalisés par la Ligue dans le domaine de la coopération au développement. Il ne m'appartient pas de me prononcer sur le résultat global, positif ou négatif du SAP, mais les quelques remarques qui suivent, portant sur le développement de l'information, pourraient avoir un intérêt dans le cadre d'une évaluation.

L'un des principaux objectifs que s'était fixés le SAP était de permettre aux Sociétés nationales de la région de parvenir à l'autonomie – terme que chacun peut interpréter différemment suivant son point de vue.

Une grande partie de l'aide apportée aux Sociétés nationales grâce au SAP était destinée à renforcer l'infrastructure et à développer les programmes et les activités. Il est vrai que pendant les premières années du programme, de nombreuses Sociétés nationales ont recruté leurs effectifs de base et mis en place une structure de direction. A quelques légères différences près selon les pays, on peut dire que les fonctions de l'administration centrale ont été créées, que le développement a été lancé au niveau régional et local et que certains programmes de base ont débuté (formation des secouristes et activités médicales, par exemple). C'est également au cours de cette période que les Sociétés nationales ont recruté leurs responsables de l'information.

La Ligue a envoyé des délégués techniques auprès de nombreuses Sociétés nationales et a coordonné la mise à disposition de ressources financières importantes pour le développement. De son côté, pendant la même période, le CICR a lancé une campagne de diffusion de grande envergure dans le but de mieux faire connaître la Croix-Rouge et ses principes dans cette région en proie aux conflits. Tout un éventail de méthodes ont été employées, allant des bandes dessinées aux cahiers destinés aux enfants et aux jeunes gens dans les écoles.

Au début des années 80, la Ligue a organisé des ateliers dans le but d'accroître les compétences des responsables dans les domaines de l'information et de la recherche de fonds.

On s'aperçoit rétrospectivement que, dans la stratégie globale du développement, aucune aide à long terme n'était prévue pour le développement de services d'information performants. Tandis que de nombreux programmes recevaient l'appui de conseillers extérieurs, les responsables de l'information étaient largement livrés à eux-mêmes. Il

est vrai que, de cas en cas, une formation et un soutien ont été accordés à certains projets spécifiques; on ne peut toutefois pas dire qu'il s'agissait là d'un soutien à long terme accordé dans le cadre d'une aide disponible de façon permanente et cohérente.

Comment en est-on arrivé là? Comment a-t-on pu croire qu'il serait possible de parvenir à l'autonomie et à un niveau de développement acceptable sans que soit souligné le rôle de l'information, partie intégrante de ce projet?

Aucune réponse toute faite ne peut être donnée à ces questions. L'une des explications que l'on pourrait avancer est la priorité absolue qui, en raison des circonstances, était alors accordée à l'action ainsi que le souci de plaire aux donateurs dans ces premières années, où tout était à apprendre. Au lieu d'accorder leur soutien à une chose aussi abstraite que l'information, les donateurs préféreraient allouer des fonds à des programmes d'assistance directe qui, eux, leur donnaient de bonnes raisons d'entreprendre une nouvelle collecte de fonds! Ayant été moi-même responsable de l'information et de la recherche de fonds à cette époque, je ne peux que plaider coupable pour cette attitude.

Les résultats apparaissent clairement dans l'évaluation qui vient d'être faite du Programme pour l'Afrique australe («Ten Years of SAP»). Il est vrai que beaucoup a été fait, mais la recherche de fonds (ou le développement en matière de finances, comme je préférerais que cela s'appelle) et les activités d'information laissent beaucoup à désirer.

J'ai donné ici l'exemple du SAP, mais il y a lieu de croire que la situation n'est pas différente dans les Sociétés nationales d'autres régions du monde. En fait, quoi que j'aie pu dire ci-dessus, aucune autre région en voie de développement n'a bénéficié d'une aide aussi importante que l'Afrique australe.

Programmes en cours

L'adoption par le Conseil des Délégués, en octobre 1989, de la *Politique d'Information du Mouvement* représente un progrès très important et très positif. C'est avec raison que la politique donne priorité à la promotion du Mouvement et de ses idéaux, plutôt qu'aux différentes institutions sur lesquelles flotte le drapeau Croix-Rouge/Croissant-Rouge. Le choix qui a été fait revêt une extrême importance sur trois plans: la mise en œuvre de stratégies portant sur

le suivi de l'aide au développement, la coordination de l'action et l'utilisation des ressources – humaines, matérielles et financières – disponibles. L'objectif devrait être désormais, de mettre en route une politique visant à promouvoir les buts humanitaires et la tâche spécifique, unique, qui est celle du Mouvement dans le monde entier; ce faisant, il convient toutefois de ne pas perdre de vue les caractéristiques propres aux différentes Sociétés nationales, à la Ligue et au CICR dans ce contexte.

N'en étant qu'à ses débuts dans le domaine de la coopération au développement, le Mouvement de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge doit procéder, de façon continue, à la réévaluation de son action et se poser la question suivante: «Aux yeux de qui sommes-nous en train de faire du développement?».

Au cours des trois années que j'ai passées en Afrique australe comme déléguée aux Affaires publiques, il m'a été donné de dégager quelques leçons importantes. Nous n'aidons pas nécessairement à la promotion de l'information dans une Société nationale en développement en utilisant des «press-kits», des affiches et des films *produits en Europe*. Pour un responsable de l'information, la meilleure façon de se former n'est peut-être pas de faire un stage dans les départements de l'Information de la Ligue ou du CICR à Genève, ni de faire un voyage d'étude dans les pays scandinaves. Les échanges d'expérience les plus profitables ne doivent pas nécessairement se faire dans le sens Nord-Sud; au contraire, ils devraient être axés sur une *coopération Sud-Sud*. De même, nos campagnes occidentales de recherche de fonds – qui font appel aux méthodes modernes dures et agressives du marketing – sont sans effet dans un pays en développement, où un tournoi de football peut être bien plus efficace et où bien plus d'importance devrait être accordée aux entreprises génératrices de revenus – combinées, de préférence, avec la notion de service à la communauté.

Aux yeux d'une Société nationale participante ou d'un donateur, le fait d'être des partenaires en matière de développement devrait signifier non pas planifier au sommet et répercuter vers le bas mais planifier au centre et rayonner vers l'extérieur. Nous ne devrions pas travailler pour, mais *avec* les Sociétés nationales qui sont nos partenaires. Le fait de promouvoir le Mouvement tout entier plutôt que ses composantes exige que la coordination soit étroite, notamment entre la Ligue et le CICR. Les deux institutions peuvent mobiliser des fonds pour le soutien à l'information, mais il ne peut y avoir d'approche intégrée si l'une ignore ce que l'autre prévoit de faire, ou est en train de faire, dans ce domaine.

La continuité joue un rôle essentiel dans tout effort d'aide au développement. Si nous avons sincèrement envie d'aboutir à un niveau de développement acceptable, nous devons prendre des engagements sur plusieurs années. Il faut jeter aux oubliettes les programmes qui ne portent que sur une seule année car, entre autres choses, il n'est pas juste d'exiger que la Société nationale d'un pays en développement s'engage pleinement, tandis que la Société-sœur qui l'assiste se réserve unilatéralement le droit de fixer le montant de ses contributions soit d'année en année, soit de cas en cas. Sans des années de travail patient, sans une redéfinition permanente des stratégies et sans un changement de politique en cas d'échec, aucune Société nationale développée ne serait parvenue à faire comprendre – en profondeur et de manière extensive – ce qu'est le Mouvement et ce que sont ses activités. Il faut des années pour mettre en place un réseau, pour le doter des moyens nécessaires et, même lorsque tout est prêt, il faut encore consentir un effort soutenu pour que le réseau continue à fonctionner.

Pour transmettre le message de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge, rien ne vaut des programmes et des activités bien planifiés et bien réalisés. En fait, ceux-ci représentent le «produit» que tout bon service d'information a besoin de «commercialiser» et de «vendre». On ne peut pas vendre un produit qui n'existe pas, mais un bon produit, à lui seul, n'est utile à personne si on ne le fait pas connaître à ceux à qui il peut rendre service. Cette simple analogie permet de montrer que le développement de l'information doit faire partie intégrante de tout processus de développement visant à promouvoir l'action et les buts de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge et dont l'objectif ultime est de faire mieux comprendre et mieux respecter les valeurs humanitaires et la vie humaine.

Priorités pour l'avenir

L'adoption d'une Politique d'information est un premier pas important sur la voie de la création de vrais services d'information au sein des Sociétés de la Croix-Rouge ou du Croissant-Rouge en développement. Transformer cette politique en plan d'action et obtenir les ressources nécessaires pour l'aide à long terme: voilà en quoi devraient consister les prochaines étapes. Cela signifie immanquablement qu'il

faudra faire appel à l'engagement et à la mise en commun des expériences et des ressources que possèdent en abondance les Sociétés nationales «développées».

L'adoption de cette politique est également le signe indirect qu'au sein du Mouvement, on est prêt et déterminé à accorder un soutien actif au développement selon les axes donnés par la Politique d'information. Dans le cas contraire, nous n'aurions fait que créer de faux espoirs et tout simplement envoyé un document de plus aux archives.

Le développement n'est pas une voie à sens unique: en termes Croix-Rouge/Croissant-Rouge, cela signifie qu'il implique un partenariat entre Sociétés nationales opérationnelles et participantes. Ce partenariat, quant à lui, sous-entend non seulement égalité, mais aussi *partage* et *engagement* sincères. Ceux qui disposent des moyens doivent être prêts à apporter leur soutien et accepter de partager; ceux qui ont besoin d'aide doivent définir leurs buts et leurs objectifs, ainsi que le type d'aide qui est requise.

Les expériences faites en Afrique australe et les évaluations menées dans d'autres régions du monde font clairement apparaître que l'aide est nécessaire dans les domaines de la planification, du financement, des équipements de base et de la formation.

L'information ne devrait pas être perçue comme un groupe d'intervention à qui l'on ne fait appel que dans les cas d'urgence, ni comme un service dont la seule fonction est de défricher le terrain en vue d'événements spécifiques. Elle devrait être vue comme une communication ininterrompue, ayant recours à tous les moyens possibles, s'employant à faire mieux connaître, peu à peu, la Croix-Rouge et le Croissant-Rouge dans chaque pays. Au même titre que toutes les autres activités, l'information requiert des plans et des stratégies axés sur le message que nous voulons «faire passer». Il convient de souligner ici que c'est aux organes dirigeants et à la direction de chaque Société nationale qu'il incombe de définir les buts et les politiques. Le responsable de l'information n'a donc qu'un rôle d'exécutant mais, en tant que professionnel, il est appelé à entreprendre, coordonner et évaluer des projets. Il est, au sein de la Société, le porte-parole et l'interprète du monde extérieur.

L'acquisition de compétences en matière de planification et de budget n'est pas normalement prévue dans le cadre de la formation des journalistes. Une formation complémentaire est donc requise et, normalement, les compétences se développent dans ces domaines au fil des expériences. C'est parmi les premières priorités de tout programme d'assistance que devrait figurer le soutien nécessaire pour l'acquisition

de ces compétences – soutien qui devrait porter sur la formation, le suivi et l'évaluation ainsi que, si nécessaire, la mise à disposition de conseils d'experts.

On ne peut rien faire sans argent. Le matériel promotionnel, les bulletins, les émissions de radio, les investissements de base destinés à générer des revenus ou à faire du «marketing», tout cela nécessite un financement adéquat. Cependant, les Sociétés opérationnelles devraient, de leur côté, se préparer à investir dans l'information. L'aide venant de l'extérieur devrait se situer au même niveau que les engagements pris sur le plan interne. Il faudrait tenir compte des conditions locales lorsque l'on planifie et que l'on programme la production du matériel nécessaire. Un bon service d'information sait comment atteindre les différents groupes-cibles dans le pays. Mais si l'on ne connaît pas suffisamment la culture et les traditions locales, il est impossible de créer du matériel promotionnel. Là encore, une aide peut et doit être accordée pour couvrir les coûts réels de production, ainsi que pour encourager la créativité dans la recherche des différents moyens propres à transmettre le message: ceux-ci vont des émissions de radio aux pièces de théâtre, en passant par les brochures et les affiches.

Pourtant, des plans solides et une aide financière garantie ne sont pas tout, il manque encore l'équipement. Les besoins de base ne relèvent pas de la haute technologie. Des machines à écrire, des appareils-photo et des films (ainsi que le savoir faire correspondant!), des magnétophones – équipés de piles rechargeables et assez robustes pour survivre à des voyages dans la poussière et sur des routes chaotiques – nous voilà déjà bien partis! Nous devons, cependant, bien nous garder d'encourager certaines attitudes: celles qui obligeraient les Sociétés nationales en développement à travailler avec un équipement primitif et insuffisant. Si nous sommes sérieux en matière de développement et si nous voulons que des progrès réels soient accomplis, en même temps que s'améliore le rapport coût/efficacité, nous devons être prêts à investir dans des installations modernes aux capacités de production accrues: à long terme, la qualité de la production s'en trouvera améliorée et des économies seront réalisées. Si la Ligue et le CICR coopéraient et coordonnaient les achats d'équipement, cela permettrait de réaliser des économies substantielles et, dans le même temps, de rendre accessibles et de répartir de façon plus équitable les installations et les services techniques nécessaires à l'information. Les Sociétés participantes devraient s'engager à co-financer ces investissements initiaux, car ils dépassent souvent les possibilités d'une Société nationale en développement.

A la base de tout développement, il y a la formation: non seulement la formation initiale, mais aussi la formation continue et le recyclage. Chacune des façons d'améliorer les services d'information qui ont été évoquées ci-dessus passe par la formation. Ni des cours, ni des ateliers isolés, *ad hoc*, ne sont la solution. La formation, en soi, exige une stratégie à long terme, dans laquelle toute nouvelle étape est fermement ancrée dans l'étape précédente. La formation devrait aller de pair avec le suivi et l'évaluation, afin de s'assurer qu'elle couvre réellement tous les besoins et toutes les connaissances nécessaires.

C'est là, l'aspect le plus contraignant de l'aide au développement. Il faut engager d'importantes ressources financières et humaines et, aussitôt que les besoins réels ont été définis, commencer par former les personnes qui auront pour tâche d'assurer la formation. Dans la phase initiale, il faudrait que les Sociétés participantes ayant un service d'information déjà bien établi et bénéficiant d'une vaste expérience acceptent de partager leur savoir. En même temps, les ressources régionales et locales devraient être identifiées et mobilisées. Il conviendrait de rechercher activement et d'encourager la coopération avec les centres de recherche et de développement qui existent dans les différentes régions du monde, afin de mettre en œuvre des programmes conjoints de formation.

Des programmes d'échanges destinés à encourager la mise en commun d'expériences, ainsi que la réalisation de projets pilotes dans certaines Sociétés nationales, pourraient, en tant que moyens de développement des ressources humaines, venir compléter la formation traditionnelle.

Conclusion

Ce n'est pas en une nuit que l'on obtient des résultats comme ceux qui ont été évoqués plus haut à propos du sondage sur l'image de la Croix-Rouge finlandaise. Pourtant, les réponses obtenues prouvent que l'on peut atteindre de tels résultats. A la base, il s'agit de s'engager par rapport au but visé et de consentir des investissements à long terme. Ni les activités – aussi efficaces soient-elles –, ni un service d'information ne suffisent à faire connaître et comprendre le rôle fondamental du Mouvement et ses principes. Seule, une approche

combinée, dans laquelle un soutien égal est accordé au développement du «produit» et aux «méthodes de marketing» permettra finalement d'atteindre le but essentiel du Mouvement: venir en aide aux personnes qui se trouvent dans le besoin.

Helena Korhonen

Helena Korhonen travaille pour la Croix-Rouge finlandaise depuis 1973. Tout d'abord responsable de l'Information, elle a été nommée directeur de l'Information en décembre 1981. Parmi ses responsabilités, outre son activité dans le domaine de l'information, figurait la recherche de fonds pour l'aide internationale.

De mars 1986 à juillet 1989, elle a occupé la fonction de déléguée chargée des Affaires publiques pour l'Afrique australe au sein de la délégation régionale de la Ligue à Harare, Zimbabwe. A son retour en août 1989, elle a été nommée Chef des Programmes de développement de la Croix-Rouge finlandaise.