

Doctrines du CICR en matière de communication externe (Doctrines 7)

Table des matières

Introduction	2
Raisons ayant conduit à réviser la doctrine	3
Définition de la communication externe au CICR	5
Portée	5
PRINCIPES DIRECTEURS	6
PRINCIPE 1 : INSTAURER LA CONFIANCE À L'ÉGARD DU CICR POUR FACILITER SON ACTION HUMANITAIRE	6
PRINCIPE 2 : RENFORCER LA VISIBILITÉ DU MOUVEMENT INTERNATIONAL DE LA CROIX-ROUGE ET DU CROISSANT-ROUGE	9
PRINCIPE 3 : COMMUNIQUER POUR INFLUENCER LES COMPORTEMENTS ET LES POLITIQUES	10
PRINCIPE 4 : DONNER DES MOYENS AUX COMMUNAUTÉS PAR L'INFORMATION	11
PRINCIPE 5 : AXER LA COMMUNICATION SUR LES PERSONNES ET LES LOIS QUI LES PROTÈGENT	13
PRINCIPE 6 : ÉLARGIR LA BASE DE SOUTIEN PUBLIC DU CICR	15
PRINCIPE 7 : INTÉGRER LA COMMUNICATION DANS TOUTES LES STRATÉGIES DU CICR	16
PRINCIPE 8 : COMMUNIQUER POUR AVOIR UN IMPACT ET DE MANIÈRE ÉTHIQUE	17
Mise en œuvre de la doctrine	19

Introduction

La présente doctrine relève de la catégorie des « doctrines spécifiques relatives à l'action du CICR » dans l'architecture des doctrines du CICR et remplace la précédente Doctrine 7 sur la communication publique au CICR, qui datait de 2004.

Elle est l'aboutissement d'une large consultation au sein du CICR visant à recenser les pratiques optimales qui existent sur le terrain et au siège en vue d'en dégager des principes sur lesquels se fonder pour permettre à l'institution de communiquer efficacement dans les années à venir.

L'environnement dans lequel le CICR opère et communique a radicalement changé. Dans cet environnement, la communication externe est devenue un véritable catalyseur de nombreux aspects essentiels de la mission du CICR, qu'il s'agisse de l'acceptation, de l'accès, de la mobilisation d'un soutien public et politique en vue d'influencer les attitudes et les comportements, ou de l'obtention des ressources humaines et financières nécessaires.

La Doctrine 7 vise à mobiliser le personnel du CICR chargé de la communication sur le terrain et au siège, les cadres du terrain et les autres collaborateurs du CICR autour d'une vision commune de la communication externe de l'institution. Elle vise également à ce que l'approche du CICR en matière de positionnement public et de communication externe soit renforcée et plus audacieuse. Le document joint en annexe clarifie les notions et la terminologie employées en lien avec la communication du CICR.

La Doctrine 7 définit également le cadre d'utilisation et d'optimisation de la communication externe à des fins stratégiques. Elle devrait permettre aux dirigeants de prendre, au sujet de la communication externe du CICR, des décisions qui permettront à celui-ci de renforcer sa crédibilité, sa légitimité et son action et d'atteindre ses objectifs institutionnels.

La mise en œuvre de la doctrine devrait, en particulier, contribuer aux priorités suivantes (lesquelles sont examinées de façon plus détaillée dans la partie consacrée aux principes directeurs) :

- renforcer l'acceptation du CICR, sa sécurité, son accès aux communautés locales et l'efficacité de sa réponse aux besoins humanitaires dans des environnements de plus en plus complexes et à risque ;
- s'adapter en permanence à l'environnement de communication qui évolue aujourd'hui à un rythme rapide et renforcer la réputation, l'acceptation et le positionnement du CICR ;
- renforcer la communication bidirectionnelle du CICR (à la fois en ligne et hors ligne) avec une variété de publics existants et nouveaux, notamment les groupes armés, le grand public, les communautés et le secteur privé ;
- renforcer la capacité du CICR à mobiliser les ressources humaines et financières dont il a besoin pour répondre à des besoins humanitaires croissants ;
- améliorer l'impact des efforts déployés par le CICR pour influencer les parties prenantes et sa capacité à façonner les débats d'orientation sur des problématiques humanitaires clés, en assurant une meilleure coordination entre sa communication et son interaction bilatérale et multilatérale avec ces parties prenantes ;
- renforcer l'identité et la visibilité du Mouvement international de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge (« Mouvement ») dans l'optique d'améliorer sa coordination et son rayonnement opérationnel, et renforcer l'identité du CICR en tant que composante du Mouvement.

Étant donné que la communication n'est pas le domaine réservé d'un personnel spécialisé en la matière et que les questions de communication doivent être prises en compte dans toutes les stratégies, la présente doctrine concerne tous les membres du personnel et dirigeants du CICR qui élaborent des stratégies opérationnelles ou communiquent en externe.

Cette doctrine sera également publiée afin de permettre à des publics extérieurs de comprendre les principes qui sous-tendent la communication externe du CICR.

Raisons ayant conduit à réviser la doctrine

Les changements intervenus dans son contexte d'action et de communication présentent au CICR à la fois des difficultés et des opportunités en matière de communication.

Les conflits armés et les autres situations de violence dans lesquels le CICR mène son action humanitaire sont plus fragmentés et instables ; les parties prenantes et autres acteurs exerçant une influence sont de plus en plus nombreux, et l'on a parfois du mal à les identifier de façon précise ou à les contacter directement. Par exemple, la montée en puissance de nouveaux groupes armés ayant des liens transnationaux ajoute à la complexité du dialogue avec les porteurs d'armes et oblige le CICR à mieux lier entre eux les aspects mondiaux et locaux de sa communication.

Il devient de plus en plus difficile de s'assurer un accès direct à toutes les victimes de conflits armés et d'autres situations de violence et de mener son action au plus près de ces victimes, notamment dans certains contextes où le CICR est en butte à la méfiance et à des perceptions erronées, et où le fait que les acteurs humanitaires neutres soient mal acceptés entraîne de graves problèmes de sécurité. Des stratégies pluridisciplinaires et des approches « transcontextuelles » s'imposent face à ces défis ; la communication en est un aspect essentiel.

Le CICR agit constamment en mode de crise ces dernières années, en raison de la multiplication de conflits caractérisés par des besoins humanitaires considérables, de graves incidents de sécurité et une moindre acceptation des acteurs humanitaires internationaux. En mettant à profit son expérience, le CICR doit investir davantage dans sa capacité de communication en situation de crise et la renforcer de façon à pouvoir répondre efficacement à des situations d'urgence imprévues, à des incidents de sécurité et à des crises de réputation.

Un nombre toujours plus grand d'acteurs humanitaires, utilisant des approches opérationnelles différentes, se trouvent en concurrence pour obtenir des ressources financières qui se font rares. Le CICR doit par conséquent faire valoir son identité unique et se distinguer des autres organisations, afin de pouvoir diversifier ses sources de financement d'une part, mais aussi afin d'être mieux accepté et reconnu pour son action et d'attirer dans ses effectifs des personnes ayant le bon profil et une réelle motivation humanitaire. Il doit en outre mieux communiquer avec les acteurs et les réseaux d'influence émergents, notamment les décideurs, la société civile, le secteur privé et le grand public. Les communautés locales, le grand public et les donateurs appellent les organisations humanitaires à faire preuve de plus de transparence et attendent d'elles qu'elles leur fournissent plus d'informations sur leur action et en rendent compte publiquement.

Au sein du Mouvement, la participation de Sociétés nationales de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge (Sociétés nationales) à des opérations internationales s'est considérablement développée au cours de ces dernières années, ce qui a créé des possibilités sur le plan opérationnel et en matière de positionnement, mais également des difficultés en termes de coordination et de cohérence des messages, de respect des Principes fondamentaux et de concurrence pour obtenir les moyens financiers et la visibilité nécessaires. Le CICR entend œuvrer au renforcement de la réputation

générale du Mouvement et tirer un meilleur parti de l'influence des identités de marque Croix-Rouge et Croissant-Rouge.

Communiquer en ayant un réel impact est de toute évidence un défi dans un monde où de nombreuses voix rivalisent pour attirer l'attention. Pour être entendu dans un tel environnement, il faut des messages bien rédigés, étayés par des faits et des données précises, exposant des points de vue intéressants et illustrés par des exemples spécifiques émanant du terrain. Dans le monde d'aujourd'hui, les organisations doivent avoir une multitude de « porte-parole » – désignés ou non en tant que tels – pour transmettre leurs messages de façon crédible, coordonnée, convaincante et adaptée aux publics cibles.

Cela étant, c'est le numérique qui a vraiment changé la donne pour la communication du CICR. Les nouvelles technologies de la communication influencent de plus en plus la manière dont les gens interagissent et communiquent, individuellement et collectivement. Elles ont accéléré la circulation et élargi la portée des informations, ce qui s'est traduit par une énorme prolifération des données et des points de vue exprimés. Il est absolument nécessaire que le CICR saisisse les possibilités offertes par l'innovation technologique pour « scanner », analyser et visualiser l'avalanche de données de façon à ce qu'elle soit utile et, ainsi, recenser les besoins et recueillir des connaissances d'une importance capitale pour son action humanitaire.

Si les médias conventionnels demeurent des vecteurs et des prescripteurs essentiels, les réseaux sociaux et les plateformes en ligne deviennent une source d'information capitale pour de nombreuses personnes (par exemple, les journalistes citoyens) qui s'attendent à pouvoir dialoguer directement et en temps réel avec les organisations humanitaires. Les personnes touchées par un conflit armé et d'autres situations de violence, elles-mêmes, ont de plus en plus souvent recours à des outils en ligne pour faire connaître leurs besoins, leurs doléances et leurs attentes. Outre qu'il représente un moyen supplémentaire de dialoguer avec les communautés touchées (en plus des moyens hors ligne), l'accès virtuel permet d'établir une certaine présence auprès de communautés auxquelles il est difficile d'accéder physiquement.

Les groupes armés sont également très connectés et utilisent les réseaux sociaux pour communiquer avec leurs partisans, les organisations humanitaires et les médias. Cela peut poser problème, car ils sont susceptibles de vouloir servir leurs propres objectifs lorsqu'ils communiquent au sujet du CICR, et de diffuser des informations erronées ou négatives qu'il faut alors contrer en temps réel. Mais cela peut également présenter d'importantes possibilités de dialogue, notamment lorsque l'interaction face à face est limitée en raison de problèmes de sécurité.

De plus en plus, enfin, les débats juridiques et les débats d'orientation sur l'action humanitaire ont lieu dans la sphère numérique. En outre, la recherche de fonds sur Internet est un secteur en croissance rapide pour toutes les organisations.

Le CICR peut mettre davantage à profit les nouvelles technologies pour améliorer son accès aux informations et l'analyse qu'il en fait, afin de mieux comprendre l'environnement dans lequel il opère, de mieux dialoguer avec les groupes armés, de rester proche des communautés, d'influencer les débats sur la violence armée et l'action humanitaire, et d'avoir des résultats efficaces en matière de collecte de fonds.

Les nouvelles technologies ne sauraient toutefois remplacer totalement l'interaction directe avec les communautés, les belligérants et d'autres parties. Elles ne sont pas encore universellement disponibles, de nombreuses communautés n'étant pas encore connectées à Internet et ne pouvant être atteintes que par des moyens hors ligne classiques. Ces moyens demeurent par conséquent très pertinents et ne doivent pas être négligés dans les stratégies du CICR en matière de

communication. Ils devraient, chaque fois que cela est possible, être combinés à des outils numériques pour produire un impact optimal.

Définition de la communication externe au CICR

Pour le CICR, la communication externe est l'échange d'informations et de messages publics entre l'institution et ses différents publics extérieurs, cet échange contribuant à terme à assurer le respect de la vie et de la dignité des personnes qui vivent dans un contexte de conflit armé ou d'autres situations de violence.

La communication externe est une activité transversale qui fait partie intégrante des activités et du positionnement du CICR. En améliorant la visibilité du CICR et du Mouvement et en gérant leur réputation, elle augmente leur capacité à mobiliser un soutien politique pour leur action et leurs positions, à instaurer et resserrer des relations de confiance et à obtenir des ressources humaines et financières. Elle renforce l'acceptation et la sécurité du CICR et du Mouvement, ainsi que leur accès aux personnes ayant besoin d'aide.

Les efforts de communication externe sont centrés sur les personnes touchées par un conflit armé et d'autres situations de violence et sur les problèmes humanitaires auxquelles elles doivent faire face ou pourraient être exposées dans l'avenir, l'accent étant mis sur la protection fournie par le droit international humanitaire (DIH) et d'autres cadres juridiques pertinents. La communication externe renforce également la visibilité de l'action humanitaire menée par le CICR et les Sociétés nationales qui sont ses partenaires.

La communication externe est mise en œuvre par l'ensemble des collaborateurs et des collaboratrices du CICR à l'aide de stratégies pluridimensionnelles associant divers outils et modes de communication en ligne et hors ligne adaptés à des objectifs et à des publics particuliers (par exemple, interaction face à face, médias conventionnels et réseaux sociaux, supports audiovisuels, événements, production de documents sur papier, etc.).

Portée

La présente doctrine porte sur plusieurs aspects de la communication externe : les relations publiques, les relations avec les médias, la communication opérationnelle, la communication en situation de crise, l'interaction communautaire, l'interaction avec les donateurs et la collecte de fonds, les campagnes, la marque, la veille stratégique (analyse du contexte), les études de marché, la gestion des relations, la sensibilisation, le networking¹, les affaires publiques et la présence sur Internet².

Elle devrait être mise en œuvre par l'ensemble des collaborateurs et des collaboratrices du CICR, dans la mesure où elle s'applique à leurs rôles et responsabilités respectifs. Les spécialistes de la communication jouent toutefois un rôle moteur s'agissant d'élaborer des stratégies de communication, de mener des activités telles que la veille stratégique, les relations avec les médias et la communication opérationnelle et en ligne, et de conseiller les autres départements sur la mise en œuvre de leurs activités de communication. Les spécialistes de la communication doivent

¹ La communication opérationnelle, l'établissement de réseaux, la gestion des relations et la sensibilisation sont des activités transversales qui font partie des activités de communication et de nombreuses autres activités du CICR, notamment l'action de protection et la gestion de la sécurité.

² Pour une définition de ces termes, voir le document joint en annexe intitulé *Définitions des principaux concepts de communication utilisés au CICR*.

également s'employer à renforcer les compétences en communication des autres départements, ainsi que des Sociétés nationales.

La communication interne – une dimension stratégique de la communication institutionnelle qui appuie la gestion du CICR – n'est pas traitée par cette doctrine. Il y sera toutefois fait référence lorsque cela s'avérera pertinent, notamment en ce qui concerne la capacité de l'ensemble des collaborateurs et collaboratrices à représenter l'institution de façon adéquate. Sauf indication contraire, le terme « communication » désigne dans le présent document la « communication externe ».

Le dialogue bilatéral – le principal moyen d'interaction du CICR pour ce qui est, par exemple, des questions de protection – est traité dans le cadre d'autres doctrines³. L'interaction bilatérale (par des moyens de communication en ligne et hors ligne) a toutefois une place dans les stratégies de communication ; elle est traitée par la présente doctrine dès lors qu'elle sert à faire connaître les positions publiques du CICR ou des informations qui peuvent être rendues publiques en vue d'atteindre les objectifs de communication fixés.

Principes directeurs

Huit principes directeurs sont définis ci-dessous. Les quatre premiers ont trait aux objectifs de la communication du CICR et fournissent des orientations pour leur réalisation. Le principe 5 concerne l'objet et le contenu de la communication du CICR (sur quels sujets le CICR communique), tandis que le principe 6 porte sur les publics cibles du CICR. Les principes 7 et 8 concernent la manière dont le CICR communique.

Si ces huit principes doivent tous être appliqués, leur mise en œuvre constituera un processus plus ou moins nouveau. Certains (les principes 1, 5, 7 et 8) sont la continuation de pratiques optimales qui existent en matière de communication externe, tandis que d'autres (les principes 2, 3, 4 et 6) sont de nouveaux principes dont la pleine mise en œuvre devrait modifier la pratique actuelle du CICR⁴.

PRINCIPE 1 : INSTAURER LA CONFIANCE À L'ÉGARD DU CICR POUR FACILITER SON ACTION HUMANITAIRE

En améliorant la visibilité du CICR et en gérant sa réputation, la communication augmente la capacité de l'institution à mobiliser un soutien politique pour son action et ses positions, à instaurer et resserrer des relations de confiance et à obtenir des ressources humaines et financières. La communication externe du CICR renforce l'acceptation, la sécurité et l'accès aux personnes ayant besoin d'aide.

L'identité fondamentale du CICR doit être communiquée de façon systématique et homogène afin de renforcer la marque du CICR sur le plan mondial⁵.

La communication du CICR doit en tout temps refléter les Principes fondamentaux du Mouvement — l'humanité, l'impartialité, la neutralité et l'indépendance —, et elle est

³ Comme *La politique de protection du CICR* (Doctrine 65), *L'approche confidentielle du CICR* (Doctrine 58), et *Les démarches du CICR en cas de violations du droit international humanitaire ou d'autres règles fondamentales qui protègent la personne humaine en situation de violence* (Doctrine 15).

⁴ Une feuille de route relative à cette mise en œuvre permettra de déterminer où le CICR se situe actuellement par rapport aux huit principes et quelles sont ses priorités d'action en vue d'assurer leur pleine mise en œuvre.

⁵ L'identité de marque du CICR au niveau mondial (ou l'identité souhaitée – voir le document joint en annexe intitulé *Définitions des principaux concepts de communication utilisés au CICR*) est résumée dans la Doctrine 1 et le document intitulé « *ICRC Brand Identity Model* ».

essentiellement déterminée par l'intérêt supérieur des victimes de conflits armés et d'autres situations de violence.

La communication externe du CICR contribue à la mission de l'institution, à savoir assurer le respect de la vie et de la dignité des personnes dans les conflits armés et autres situations de violence. Elle joue un rôle clé pour le CICR s'agissant de renforcer sa visibilité et sa présence dans la sphère publique, d'accroître la motivation de ses sympathisants et de susciter l'intérêt et le soutien de nouveaux sympathisants, de gérer sa réputation et son positionnement sur la scène mondiale et, enfin, de faciliter son action.

Une réputation solide est essentielle pour que le CICR puisse accomplir son mandat, et ce d'autant plus que son action se fonde sur un « modèle d'acceptation ». Ce n'est que si son rôle est compris et accepté que le CICR peut agir et mener à bien sa mission humanitaire. Les efforts qu'il déploie pour améliorer la sécurité et l'accès et influencer les politiques et les comportements (voir le principe 3 ci-dessous) ne peuvent être couronnés de succès que s'il bénéficie d'un large soutien et est perçu comme étant digne de confiance et crédible.

Le CICR doit démontrer la nature unique et indépendante de son action par rapport à l'ensemble des interventions humanitaires et s'affirmer en tant qu'organisation humanitaire chef de file œuvrant dans les situations de conflit armé et d'autres situations de violence, et en tant que référence en matière de DIH et d'action humanitaire.

Pour ce faire, il doit constamment tirer parti de son identité de marque au niveau mondial, la renforcer et la projeter de façon cohérente et homogène partout dans le monde par sa communication, son action et son comportement, afin que son image corresponde à l'identité souhaitée.

La communication du CICR doit être alignée sur son identité de marque, c'est-à-dire qu'elle doit :

- refléter la vision du CICR : *Un monde où chacun respecte la dignité humaine dans les conflits armés et autres situations de violence* ;
- projeter une image qui soit en adéquation avec les Principes fondamentaux, en particulier l'humanité, la neutralité, l'indépendance et l'impartialité⁶ ;
- synthétiser les caractéristiques qui définissent le CICR dans les images, le style et les mots employés :
 HUMANITAIRE : impartial, digne de confiance, sans visée politique ou religieuse, à vocation universelle
 BIENVEILLANT : faisant preuve d'empathie, sans exclusive, porteur d'espoir
 DÉTERMINÉ : résolu, tenace, expérimenté, efficace, professionnel, s'acquittant de son mandat, cohérent, adaptable, responsable, crédible et intègre ;
- adopter un ton qui reflète l'identité du CICR : bienveillant, professionnel, se fondant sur des données factuelles, orienté vers l'action, centré sur les personnes et axé sur le terrain, respectueux et multiculturel.

Si le CICR doit veiller à ce que son identité de marque soit projetée de façon cohérente au niveau mondial, il n'en choisit pas moins les aspects de cette identité qu'il souhaite mettre davantage en évidence selon les activités qu'il mène dans tel ou tel contexte et les intérêts, les sensibilités et les

⁶ Cela s'applique également à la communication menée conjointement avec des entités externes, lesquelles sont tenues de ne pas enfreindre les Principes fondamentaux.

attentes de son public. Il adapte ainsi en permanence la façon dont il communique son identité de marque aux perceptions, aux langues et aux traditions locales (voir le principe 8).

Les dirigeants et les autres membres du personnel du CICR qui élaborent des stratégies de communication doivent constamment évaluer, mesurer et renforcer la réputation de l'institution aux niveaux mondial et local. Ils doivent se rendre compte des écarts de perception (entre l'identité souhaitée et l'identité perçue) et y remédier. Il est également important de détecter les signaux et d'identifier et d'écouter les points de vue critiques (souvent exprimés par des individus ou des groupes sur les réseaux sociaux) susceptibles d'avoir un impact sur la réputation du CICR et sa capacité à mener son action.

Son dialogue et son interaction avec les communautés touchées par un conflit armé et d'autres situations de violence permettent au CICR de mieux comprendre le contexte dans lequel il opère, d'anticiper les risques pour sa réputation, d'instaurer la confiance et, en définitive, de faciliter son action.

Le CICR surveille également sa réputation au sein de son propre personnel, chacun de ses collaborateurs et collaboratrices, à son niveau, représentant l'institution auprès des publics externes. Il gère avec attention ses relations avec son personnel. Par l'intermédiaire de sa communication interne, il encourage celui-ci à faire sienne la marque du CICR au niveau mondial, et lui donne les moyens de la projeter de manière appropriée à l'extérieur.

Une présence forte et crédible dans la sphère publique est également essentielle si le CICR veut mobiliser les ressources financières dont il a besoin pour accomplir sa mission. Un dialogue continu avec ses donateurs sur des questions aussi bien opérationnelles que de politique générale lui permet de s'assurer un soutien solide de leur part et d'obtenir des aides financières spéciales dans des situations d'urgence. Enfin, tous les efforts de communication externe déployés par le CICR influencent la perception qu'ont les donateurs de l'institution et, partant, les ressources financières qu'ils décident de lui allouer.

De même, il est essentiel que le CICR donne l'image d'une organisation humanitaire et d'un employeur professionnels et qu'il gère sa réputation et sa visibilité s'il veut attirer des personnes susceptibles de vouloir travailler pour lui, et fidéliser ses collaborateurs déjà en place. Pour relever le défi de doter l'institution en personnel dans le monde entier, il est effectivement indispensable d'attirer des individus ayant le bon profil et motivés pour travailler dans l'humanitaire.

Le CICR doit veiller tout particulièrement à la manière dont il est perçu sur le plan de l'efficacité, de l'efficience, de la transparence et de la responsabilité, qui constituent des indicateurs de réputation pour ses principales parties prenantes. En faisant ce qu'il dit et en disant ce qu'il fait, le CICR montre qu'il fait preuve de transparence et agit de manière prévisible et honnête. Par sa communication, il peut démontrer que son approche confidentielle du traitement des informations concernant des violations du DIH⁷ et des règles d'autres cadres juridiques pertinents n'est pas un obstacle à la transparence. Il y parviendra en communiquant publiquement sur des questions de nature non confidentielle, en expliquant pourquoi il ne peut pas communiquer d'informations confidentielles de façon claire et intelligible, et en s'exprimant ouvertement sur ses propres dilemmes et difficultés.

La réputation du CICR est étroitement liée à la réputation de ses partenaires du Mouvement. Il est inévitable que toute image positive et, surtout, négative ait des répercussions sur les autres

⁷ Voir *L'approche confidentielle du CICR* (Doctrine 58).

composantes. Le CICR doit par conséquent participer à la gestion générale de la réputation du Mouvement (voir le principe 2 ci-dessous).

PRINCIPE 2 : RENFORCER LA VISIBILITÉ DU MOUVEMENT INTERNATIONAL DE LA CROIX-ROUGE ET DU CROISSANT-ROUGE

Chaque fois que les circonstances s'y prêtent, le CICR se positionne comme faisant partie du Mouvement dans le cadre d'opérations et d'activités conjointes et au sujet de thèmes communs, et veille à ce que sa communication concorde avec celle de ses partenaires du Mouvement et la complète. Il contribue activement à la gestion de la réputation de l'ensemble du Mouvement, notamment si des problèmes d'intégrité surviennent. Le CICR met toutefois en évidence sa spécificité au sein du Mouvement, en particulier dans les domaines dans lesquels il est investi d'un mandat unique.

En règle générale, les communautés touchées et le public ne font pas clairement la distinction entre les différentes entités de la Croix-Rouge⁸. Il est inévitable, même auprès de publics spécialisés, que les réputations respectives des composantes du Mouvement soient étroitement liées. Cette identité intriquée offre certes des possibilités, mais elle présente aussi des risques à gérer sur le plan de la réputation, de l'acceptation et de l'accès.

Une identité et une visibilité fortes permettent au Mouvement de mieux coordonner son action et renforcent son efficacité opérationnelle. Elles renforcent également l'influence qu'il exerce dans le secteur humanitaire et sa capacité à mobiliser des ressources humaines et financières. Une communication bien coordonnée facilite en outre la compréhension de l'ensemble de l'action menée par le Mouvement pour des communautés qui ne font pas toujours la distinction entre ses diverses composantes.

Le CICR contribue aux efforts visant à faire mieux comprendre et à gérer l'identité et la réputation du Mouvement dans son ensemble, et coordonne sa communication avec ses partenaires du Mouvement chaque fois que cela est possible⁹. Il se positionne conjointement avec des partenaires du Mouvement sur des thèmes communs et des opérations et des activités partagées et élabore avec d'autres composantes du Mouvement des textes soulignant leurs points communs tout en reconnaissant leurs spécificités. La communication du CICR avec ses partenaires du Mouvement reflète la position de ce dernier en tant que principal réseau humanitaire d'envergure mondiale menant son action au sein des communautés qui ont besoin d'aide, comme indiqué dans l'énoncé de position de la marque du Mouvement :

« Nous sommes le Mouvement international de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge. Nous sommes un réseau humanitaire international qui aide les populations à se préparer aux crises, à y faire face et à s'en relever. Que vous soyez confrontés à une catastrophe naturelle ou provoquée par l'homme, à un conflit armé ou à des problèmes d'ordre sanitaire et social, le personnel et les volontaires de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge sont là pour vous aider, sans discrimination aucune. Guidés par nos Principes fondamentaux, nous mobilisons le pouvoir de l'humanité pour sauver des vies et alléger les souffrances¹⁰. »

⁸ Il est probable que l'identité du CICR est moins directement liée aux entités du Croissant-Rouge, car elles utilisent un autre emblème.

⁹ Voir la résolution 4 adoptée par le Conseil des Délégués en 2013, *Renforcer la coordination et la coopération au sein du Mouvement*.

¹⁰ Voir la résolution 6 adoptée par le Conseil des Délégués en 2013, *Initiative du Mouvement international de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge relative à la marque*.

Le CICR partage son savoir-faire en matière de communication et son expérience concrète de la mise en pratique des Principes fondamentaux avec ses partenaires du Mouvement. Il soutient également les actions de communication des Sociétés nationales et attend de ces dernières qu'elles fassent de même en retour. Les efforts de communication du Mouvement (notamment en matière de renforcement des capacités) s'appuient sur les forces et les compétences des partenaires concernés.

Si l'objectif n'est pas, en soi, d'établir systématiquement une distinction entre le CICR et le reste du Mouvement, notamment lorsque la communication s'adresse au grand public et à des publics qui connaissent mal le CICR, la spécificité de celui-ci (y compris au sein du Mouvement) demeure un atout important dans certaines situations. En particulier, le CICR se distingue généralement du reste du Mouvement par son interaction avec les belligérants et les autorités.

En règle générale, les caractéristiques uniques du CICR au sein du Mouvement ne sont mises en avant que dans les domaines où son mandat l'exige, par exemple ses relations avec les autorités au sujet du respect du DIH ou son rôle en tant qu'intermédiaire neutre. Dans certaines situations, toutefois, le fait pour le CICR d'être associé publiquement à d'autres composantes du Mouvement risque de lui poser des problèmes de réputation, de compromettre son acceptation et de mettre en péril son accès aux personnes ayant besoin d'aide. Dans d'autres situations, ce sont les Sociétés nationales ou la Fédération internationale des Sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge (Fédération internationale) qui peuvent préférer ne pas être associées publiquement au CICR, par exemple, pour préserver leurs relations avec les autorités ou protéger leurs activités de recherche de fonds si le CICR est perçu comme communiquant sur des questions délicates ou controversées. En pareils cas, le CICR évite un positionnement conjoint avec la Société nationale ou la Fédération internationale, tout en veillant à ce que son message concorde avec celui de ses partenaires du Mouvement.

PRINCIPE 3 : COMMUNIQUER POUR INFLUENCER LES COMPORTEMENTS ET LES POLITIQUES

Le CICR utilise la communication – en tant que moyen d'influence – dans le cadre de son travail de persuasion, qui constitue son mode d'action privilégié¹¹. La communication permet d'influer sur les attitudes, les comportements et les politiques (à l'égard de telle ou telle opération ou de problématiques d'envergure mondiale), et elle est complémentaire du dialogue bilatéral et multilatéral.

En sensibilisant le public aux problématiques humanitaires d'envergure mondiale¹² par des campagnes thématiques, en mettant en évidence une situation humanitaire particulière ou en menant d'autres actions de communication publique, on peut contribuer à mettre ces problématiques humanitaires à l'ordre du jour des programmes politiques et des débats publics. On fait ainsi en sorte que les décideurs et ceux qui influent sur les choix politiques examinent ces questions et prennent des mesures en conséquence (comme l'adoption d'un nouveau traité)¹³.

¹¹ Le CICR utilise, pour influencer les États et d'autres autorités ou parties à un conflit, une approche différente – et complémentaire – de celle d'organisations ayant recours à la dénonciation publique comme principal moyen d'influence. Voir *Le CICR : Sa mission et son action* (Doctrine 1) pour plus de détails sur ses modes d'action.

¹² Telles que les armes à sous-munition, la violence sexuelle, le déplacement de personnes à l'intérieur de leur propre pays, la migration, l'enrôlement d'enfants ou « Les soins de santé en danger ».

¹³ Les armes offrent un bon exemple de l'influence exercée sur les décideurs en vue de l'adoption de nouveaux traités, tels que la Convention sur l'interdiction des mines antipersonnel (1997), la Convention sur les armes à sous-munitions (2008), et le Traité sur le commerce des armes (2013).

Par ses campagnes publiques et d'autres actions de communication, le CICR peut aussi rallier des soutiens en faveur de sa position sur des problématiques humanitaires et mobiliser d'autres acteurs¹⁴.

Dans certains cas, le CICR peut décider stratégiquement, après avoir dûment évalué les risques et les avantages, d'exercer une certaine pression publique pour influencer des comportements ou des politiques – par exemple, pour convaincre les parties à un conflit de lui donner accès aux personnes ayant besoin d'aide ou pour amplifier la voix des familles de personnes disparues appelant les autorités à prendre des mesures pour élucider le sort de leurs proches.

La communication contribue dans certaines situations à la diplomatie humanitaire du CICR en développant ce qui se dit au niveau diplomatique et en renforçant ainsi la crédibilité de l'institution. De tels efforts de communication ne représentent qu'une partie d'un ensemble de stratégies d'influence multidimensionnelles sur des questions spécifiques. Pour avoir un impact et influencer sur les choix politiques d'États, de groupes armés et d'autres entités, la communication doit être bien coordonnée avec une diplomatie humanitaire bilatérale et multilatérale, ce qui permet d'assurer l'homogénéité des messages, la prévisibilité nécessaire aux yeux de ceux qu'il s'agit d'influencer, le choix du moment opportun et l'utilisation des vecteurs et des moyens de communication appropriés.

Si de tels efforts ciblent principalement les décideurs et les personnalités influentes, les campagnes de communication du CICR visent également à sensibiliser les membres intéressés du public et à générer une opinion publique informée et favorable¹⁵, ce qui permet d'influencer les attitudes, les comportements et les politiques.

Les positions régionales ou mondiales communiquées par des campagnes et d'autres actions de communication doivent être fondées sur les réalités opérationnelles du CICR et s'appuyer sur des exemples concrets du terrain pour être crédibles et légitimes et influencer véritablement les politiques.

Dans nombre de situations, la communication est également utilisée de manière proactive dans le but d'infléchir ou de dissiper la pression exercée sur le CICR par certains secteurs de la société ou par les autorités, et d'atténuer les éventuelles retombées négatives de communications émanant de tiers. Étant donné la nature des contextes dans lesquels il mène son action, le CICR doit constamment gérer les attentes et pressions inconciliables de parties prenantes aux priorités opposées. En pareils cas, il doit décider de façon indépendante et proactive quand et comment il communique, et conserver la maîtrise des messages concernant l'institution, conformément à ses stratégies opérationnelles. Il évite ainsi d'être acculé dans une position réactive de défense et garde l'attention centrée sur les questions en jeu (plutôt que de se retrouver malgré lui l'objet de l'attention).

PRINCIPE 4 : DONNER DES MOYENS AUX COMMUNAUTÉS PAR L'INFORMATION

L'information peut être en soi une forme de service humanitaire. En ayant une interaction avec les communautés au sujet de leurs droits fondamentaux et des services d'aide disponibles, et en leur communiquant des informations dont elles ont besoin et qu'elles peuvent utiliser directement, le CICR permet aux personnes touchées par un conflit armé ou d'autres situations de violence de jouer un rôle effectif dans les activités de préparation, de secours et de relèvement les concernant. Il renforce également la résilience des communautés en faisant en sorte qu'elles soient mieux informées et connectées. Essentiellement, une communication

¹⁴ Comme il l'a fait en mobilisant une communauté d'intérêt autour du projet « Les soins de santé en danger ».

¹⁵ L'opinion publique est un agrégat de points de vue, d'attitudes et de croyances individuels sur un sujet particulier qui sont exprimés par une proportion importante d'une communauté et peuvent exercer une influence directe ou indirecte.

bidirectionnelle aide à gérer les attentes des communautés touchées et renforce la redevabilité de l'institution envers elles.

Le manque d'accès aux informations, les renseignements contradictoires ou la propagande créent de la confusion et exacerbent les problèmes des personnes touchées par un conflit armé et d'autres situations de violence.

Dans une situation de crise ou autre situation d'urgence, les personnes touchées ont un besoin pressant d'informations. Leur survie peut dépendre du fait de connaître les réponses à des questions telles que : puis-je rentrer chez moi en toute sécurité ? Comment puis-je retrouver ma famille ? Où puis-je trouver de l'eau et de la nourriture ? Où se trouve le centre de soins le plus proche ?

Une communication bidirectionnelle efficace avec les communautés touchées peut sauver des vies, fournir un appui psychosocial vital, amplifier la voix de communautés touchées et aider des communautés à devenir plus résilientes en leur permettant d'être mieux informées et connectées. L'objectif ultime est que les communautés puissent communiquer entre elles (y compris les groupes de la diaspora) et avec le CICR et d'autres organisations humanitaires, trouver leurs propres solutions et avoir accès à une assistance humanitaire.

Le CICR communique en temps utile aux personnes touchées des informations précises, dignes de confiance et bien ciblées afin qu'elles puissent prendre en connaissance de cause des décisions concernant leur vie et leurs moyens de subsistance, organiser plus efficacement leur propre réponse et avoir accès aux services humanitaires. Dans le cadre de son large éventail de programmes, le CICR fournit aux communautés des informations qui renforcent leur résilience, que ce soit des informations vitales, des informations sur des services qui pourront les aider à satisfaire leurs besoins, ou des renseignements réduisant leur exposition à des risques.

Pour le CICR, un dialogue efficace avec les communautés utilise toute la gamme des moyens de communication, plateformes et outils, allant de moyens exigeant un faible degré de technicité – par exemple contacts et réunions en face à face, affiches et brochures, émissions de radio et de télévision, messagerie SMS et lignes téléphoniques d'urgence – à des outils plus sophistiqués tels que les réseaux sociaux, les applications de messagerie et les plateformes de rédaction de contenus sur un modèle participatif¹⁶. Le CICR est conscient qu'il n'existe pas de solution unique pouvant s'appliquer à toutes les situations et que l'efficacité de la communication avec les communautés locales repose sur une approche cohérente et coordonnée s'appuyant sur des moyens et des plateformes multiples. L'efficacité du dialogue avec les communautés nécessite également de collaborer avec des partenaires sur place, tels que les médias, les opérateurs de télécommunications et les chercheurs locaux.

Le dialogue et l'interaction avec les communautés touchées par un conflit armé et d'autres situations de violence sont également essentiels si l'on veut anticiper les besoins de ces communautés, comprendre leur situation et leurs priorités, gérer leurs attentes (ce qu'elles peuvent ou ne peuvent pas attendre du CICR, ou la question de savoir qui a droit à une assistance) et adapter l'action

¹⁶ Par exemple, le CICR mène des campagnes auprès des communautés au moyen d'émissions de radio ou de télévision, met en place des plateformes en ligne et utilise des affiches pour faire passer des informations vitales qui permettent aux familles de retrouver la trace de proches disparus ou pour communiquer aux victimes de viol des informations sur les structures où elles pourront demander une aide médicale et psychologique. Le CICR communique également avec les communautés et produit de la documentation sur la santé du bétail ou des techniques agricoles afin de les aider à devenir ou à demeurer auto-suffisantes et éviter un déplacement de population. Il diffuse notamment des brochures dans les colis humanitaires et des messages sur les articles de première nécessité (comme des conseils de survie sur les bouteilles d'eau fournies aux migrants), et organise des discussions avec les communautés sur les premiers secours et la promotion de l'hygiène.

humanitaire à leur situation et à leurs préoccupations spécifiques grâce aux informations qu'elles fournissent. Ce dialogue et cette interaction favorisent en outre la redevabilité envers les bénéficiaires et permet d'anticiper les risques pour la réputation du CICR.

Le CICR doit évaluer les risques auxquels il s'exposerait s'il communiquait telle ou telle information à ceux qu'il cherche à aider. Il peut, par exemple, décider de faciliter l'accès des communautés aux informations afin qu'elles puissent faire leurs propres choix plutôt que de les leur fournir directement.

PRINCIPE 5 : AXER LA COMMUNICATION SUR LES PERSONNES ET LES LOIS QUI LES PROTÈGENT

La communication du CICR est axée sur les personnes touchées par un conflit armé ou d'autres situations de violence, ainsi que sur les problèmes humanitaires auxquels elles doivent faire face ou pourraient avoir à faire face dans l'avenir. Elle insiste sur l'obligation incombant aux autorités et aux parties à un conflit, en vertu du droit international humanitaire et d'autres cadres juridiques pertinents, de protéger ces personnes et peut, exceptionnellement et conformément à la doctrine du CICR, dénoncer publiquement les violations du droit¹⁷. La communication donne également une visibilité publique à l'action humanitaire menée par le CICR et ses partenaires du Mouvement de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge.

Le CICR écoute les personnes touchées par un conflit armé et d'autres situations de violence. Il amplifie leurs voix et s'emploie à faire connaître leur situation humanitaire à ceux qui exercent une influence directe ou indirecte, afin qu'il y soit remédié. S'il axe sa communication sur les problèmes d'ordre humanitaire auxquels des populations doivent faire face (ou pourraient avoir à faire face dans l'avenir), le CICR s'efforce aussi de faire connaître les besoins et les aspirations de ces populations et de mettre en évidence la résilience dont elles font preuve face à l'adversité (voir le principe 8).

Le CICR prend position publiquement sur des problématiques humanitaires prioritaires¹⁸ qui touchent les personnes prises dans des situations de conflit armé et autres situations de violence ou qui sont susceptibles de se poser dans l'avenir, et sur des thèmes liés aux politiques et normes humanitaires (voir le principe 3).

La communication du CICR met beaucoup l'accent sur le droit international humanitaire. En règle générale, le CICR communique publiquement sa qualification juridique des situations de violence¹⁹ en faisant référence au cadre juridique applicable ou en rappelant aux parties à un conflit leur obligation de respecter telles ou telles règles spécifiques du DIH. Elle rappelle également l'importance et le contenu du DIH.

Le CICR peut, dans des circonstances exceptionnelles, décider d'exprimer publiquement sa préoccupation quant à la qualité du dialogue bilatéral confidentiel qu'il entretient avec une partie à un conflit armé, ou quant à la qualité du suivi donné à ses recommandations concernant une

¹⁷ Voir *Les démarches du CICR en cas de violations du droit international humanitaire ou d'autres règles fondamentales qui protègent la personne humaine en situation de violence* (Doctrine 15).

¹⁸ Tels que le déplacement, l'accès aux soins de santé, la violence sexuelle et l'évolution des moyens et méthodes de guerre.

¹⁹ Il peut toutefois s'abstenir, dans certaines circonstances, de communiquer publiquement au sujet de sa qualification juridique d'une situation si cette communication risque de mettre en péril les intérêts humanitaires des victimes. Voir *La détermination du droit applicable et sa communication par le CICR dans les conflits armés et les autres situations de violence* (Doctrine 52).

problématique humanitaire déterminée²⁰. Il peut également dénoncer publiquement²¹ une violation spécifique du droit international humanitaire qui peut être imputée²² à une partie à un conflit. De telles situations sont régies par la Doctrine 15 sur *Les démarches du CICR en cas de violations du droit international humanitaire ou d'autres règles fondamentales qui protègent la personne humaine en situation de violence*, laquelle énonce clairement les conditions qui doivent être réunies pour que le CICR ait recours à une dénonciation publique.

Le CICR peut également décider, dans certaines circonstances, d'exprimer publiquement sa préoccupation au sujet de violations du DIH en des termes plus généraux, sans recourir à une dénonciation publique telle que définie dans la Doctrine 15. De telles déclarations publiques peuvent porter sur toute une variété de situations et sont formulées avec le plus grand soin. Elles peuvent :

- condamner un acte particulier, dans la conduite des hostilités, sans pouvoir en attribuer la responsabilité à quiconque ;
- souligner l'impact humanitaire de certains actes²³ et appeler à un plus grand respect du DIH ;
- déplorer publiquement un non-respect général du DIH par toutes les parties à un conflit armé donné (sans imputer de responsabilité pour des actes/violations spécifiques).

Le CICR prend la décision de formuler publiquement des préoccupations au sujet de violations du DIH avec beaucoup de prudence, après avoir procédé sans tarder à une évaluation des risques et des possibilités qu'elle présente. Il convient en particulier d'évaluer soigneusement l'impact escompté (notamment prévenir de futures violations, mais également de l'impact sur la crédibilité et la réputation du CICR) et les risques éventuels pour l'acceptation de l'institution, son accès et sa capacité à mener son action humanitaire.

Le CICR peut invoquer le droit international des droits de l'homme (DIDH) dans sa communication publique²⁴, mais seulement à certaines occasions particulières car il entend rester étroitement associé au DIH. Il peut néanmoins invoquer les règles du DIDH lorsque cela sert ses objectifs opérationnels ou institutionnels et permet d'apporter une protection plus solide aux personnes et aux communautés menacées.

Le CICR échange avec les communautés²⁵ touchées par un conflit armé et d'autres situations de violence sur des sujets qui leur sont directement utiles pour renforcer leur résilience (voir le principe 4 pour plus de détails).

Enfin, le CICR communique également au sujet de son action humanitaire et informe les communautés touchées de l'existence de ses services et programmes humanitaires. Il présente aussi l'action de ses partenaires du Mouvement le cas échéant (voir le principe 2). Il s'exprime sur des situations dans lesquelles sa propre capacité d'agir est mise à mal, soit parce qu'il ne peut atteindre les personnes qui ont besoin de son aide, soit parce que ses collaborateurs sont en danger ou pris pour cible. Il s'exprime également lorsque ses partenaires du Mouvement sont dans des situations similaires.

²⁰ Voir la ligne directrice 2.4 de la Doctrine 15.

²¹ Une dénonciation publique consiste pour le CICR à « déclarer publiquement que des faits, connus ou non du public, constituent une violation du droit international humanitaire imputée à une partie au conflit » (Doctrine 15).

²² Ce qui compte n'est pas de savoir si le CICR nomme les auteurs de violations, mais plutôt si la partie ayant violé le droit peut être identifiée au moyen de la déclaration publique du CICR. Si une violation peut être imputée au-delà de tout doute raisonnable à une partie au conflit, la Doctrine 15 s'applique.

²³ Comme le fait de prendre des civils pour cible ou d'empêcher l'accès à des soins de santé.

²⁴ Voir *L'invocation des droits humains par le CICR* (Doctrine 63).

²⁵ Voir la définition de l'interaction communautaire qui figure dans l'annexe.

Le fait que le CICR communique de manière transparente au sujet de son action l'aide à renforcer sa réputation et sa crédibilité et témoigne de sa redevabilité envers les bénéficiaires, les donateurs et les autres parties prenantes (voir le principe 1).

PRINCIPE 6 : ÉLARGIR LA BASE DE SOUTIEN PUBLIC DU CICR

La communication du CICR vise à assurer le plus large soutien possible à l'action et aux positions de l'institution dans des contextes opérationnels et dans des pays ayant une influence régionale ou mondiale. Outre qu'ils ciblent les acteurs à même d'exercer une influence directe ou indirecte sur le sort de personnes touchées par un conflit armé ou d'autres situations de violence, ces efforts de communication dotent également l'action et les positions du CICR d'une base de soutien au sein de la société civile, du secteur privé et du grand public.

La communication du CICR s'adresse traditionnellement aux autorités, aux porteurs d'armes, aux communautés touchées et à des segments spécifiques de la société civile (comme les milieux universitaires, les médias et les groupes religieux), surtout dans les contextes où le CICR mène des opérations. Au niveau international, le CICR communique régulièrement avec les donateurs, les médias internationaux, des groupes de réflexion et la communauté humanitaire sur ses activités et sur des thèmes spécifiques.

La couche de base que constitue la communication « horizontale » avec le grand public permet de créer un discours commun qui comble les lacunes laissées par le dialogue « vertical » plus spécialisé établi avec des publics spécifiques²⁶.

Pour répondre aux défis du monde polarisé d'aujourd'hui, le CICR s'emploie à étendre son rayonnement et à trouver des moyens de communiquer avec un plus grand nombre d'acteurs et de réseaux d'influence existants et émergents, notamment les décideurs, la société civile, le secteur privé et le grand public, et ce dans un plus grand nombre de pays.

Dans des contextes opérationnels ou susceptibles de le devenir, le CICR doit axer ses efforts de communication sur le grand public. Établir ainsi une base de compréhension et de soutien en sa faveur permet au CICR d'atténuer les difficultés opérationnelles auxquelles il doit faire face lorsqu'un conflit éclate de façon inattendue dans des pays où il n'est pas présent ou n'a qu'une présence minimale et serait, autrement, tout à fait inconnu.

Dans des contextes d'envergure mondiale ou régionale, le CICR devrait également communiquer avec le grand public, en s'adressant à tous les membres intéressés de la société.

Édifier une large base de soutien public est de plus en plus important dans un monde où des individus de tous les pays peuvent exercer une influence considérable sur les décideurs. C'est particulièrement vrai de la blogosphère, où des blogueurs ou des activistes en ligne peuvent se constituer un vaste public partout dans le monde. Pour le CICR, repérer ceux qui peuvent exercer leur influence dans ses domaines d'intérêt, suivre leurs conversations et dialoguer avec eux (notamment ceux qui s'opposent à lui) est nécessaire pour mieux comprendre l'environnement dans lequel il opère, gérer sa réputation et faire en sorte d'être plus largement accepté (voir le principe 1), ainsi que renforcer sa capacité à mobiliser des réseaux d'influence (voir le principe 3).

La communication publique permet de familiariser le public avec le CICR, ce qui renforce le potentiel de collecte des fonds de l'institution. À une époque où le public exerce une vigilance croissante, les donateurs étatiques doivent s'assurer que leurs allocations de fonds à l'aide humanitaire bénéficient

²⁶ Voir le document intitulé *Global strategy to position the ICRC in the digital world* (2015).

du soutien voulu dans le pays, et ils attendent du CICR qu'il communique sur son action, tant auprès de leurs contribuables que dans les milieux parlementaires. La communication joue également un rôle déterminant en ce qu'elle fait mieux connaître le CICR et lui assure des soutiens auprès de particuliers qui sont des donateurs potentiels, jetant ainsi les bases la recherche de fonds privés.

Le fait d'élargir sa base de soutien public aide également le CICR à atteindre d'éventuels futurs collaborateurs et collaboratrices provenant de contextes divers et possédant les compétences et les profils recherchés. Pour le CICR, accroître la diversité de son personnel dans le monde facilite son acceptation dans certains contextes où il est parfois perçu comme étant trop « occidental ».

Si l'on veut générer un soutien en faveur du CICR et de son action, il faut sensibiliser de nouveaux publics et susciter leur intérêt de façon plus générale, engendrer en eux une certaine sympathie²⁷ envers le CICR s'ils voient que son action sur des problématiques qui les intéressent est pertinente, et nouer une relation mutuelle avec eux. Ce processus ne peut être efficace que si le CICR, par sa communication et ses interactions, arrive à établir un lien avec le public et est prêt à engager avec lui un dialogue ouvert, notamment au sujet des difficultés et des dilemmes auxquels il doit faire face.

Le choix des vecteurs et des outils de communication sera fonction des différentes étapes de ce processus et dépendra du public cible et des objectifs. Par exemple, la page d'accueil du site Web du CICR joue surtout le rôle de premier point de contact auprès de nouveaux publics et doit être claire et attractive, de façon à susciter leur intérêt. Quant aux mini-sites Web spécialisés ou aux communautés en ligne, ils servent à informer et mobiliser des publics plus spécialisés qui connaissent déjà le CICR²⁸.

Tous les collaborateurs et collaboratrices du CICR représentent l'organisation dans toutes sortes de situations professionnelles et privées, par exemple au sein de leur propre communauté. La formation institutionnelle et la communication interne doivent renforcer constamment leur connaissance du CICR et leur aptitude à représenter l'institution de façon adéquate et à en donner une image exacte et positive, que ce soit lors de contacts directs ou à travers leur profil personnel sur les réseaux sociaux²⁹. Dans des contextes opérationnels en particulier, des collaborateurs et collaboratrices du CICR dûment formés et informés peuvent déceler d'éventuels problèmes de perception ; ils peuvent alors soit les résoudre directement au sein de leur communauté, soit les signaler en interne afin que des mesures appropriées soient prises.

PRINCIPE 7 : INTÉGRER LA COMMUNICATION DANS TOUTES LES STRATÉGIES DU CICR

La communication externe est une activité transversale qui fait partie intégrante des opérations et du positionnement du CICR. Elle concourt aux quatre approches du CICR – prévention, protection, assistance et coopération –, qui fonctionnent en synergie.

La communication concourt à la prévention³⁰ lorsqu'elle vise à assurer l'acceptation, la sécurité et l'accès du CICR et à créer un environnement favorable au respect du droit international humanitaire et d'autres normes pertinentes.

²⁷ Voir la définition figurant dans l'annexe.

²⁸ Voir *Global strategy to position the ICRC in the digital world* (2015).

²⁹ Voir *Politique du CICR relative aux réseaux sociaux*.

³⁰ Voir *La doctrine du CICR en matière de prévention* (Doctrine 67).

La communication concourt à la protection³¹ lorsqu'elle fait partie d'une stratégie visant à prévenir des violations probables ou faire cesser des violations effectives du DIH et d'autres corps de droit qui protègent les personnes touchées par un conflit armé et d'autres situations de violence.

La communication concourt à l'assistance³² lorsqu'elle fait partie des efforts du CICR visant à préserver la vie et/ou restaurer la dignité de personnes ou de communautés touchées par un conflit armé ou d'autres situations de violence. À ce titre, elle est principalement axée sur le souci de répondre à leurs besoins essentiels et de réduire leur exposition à des risques.

La communication concourt à la coopération³³ lorsqu'elle fait partie des efforts visant à renforcer les compétences des Sociétés nationales, à resserrer la coordination du CICR avec d'autres composantes du Mouvement et à optimiser l'impact de l'action que déploie celui-ci.

PRINCIPE 8 : COMMUNIQUER POUR AVOIR UN IMPACT ET DE MANIÈRE ÉTHIQUE

La communication du CICR est proactive et prévisible, et intervient en temps opportun ; elle s'appuie sur des chiffres irréfutables et des exemples précis pour avoir un impact. Elle est contextualisée et adaptée aux attentes, sensibilités et intérêts de ses divers publics.

La communication du CICR est également honnête, exacte et respectueuse. Elle préserve la dignité des communautés touchées par un conflit armé ou d'autres situations de violence.

La communication externe est liée aux réalités opérationnelles aux niveaux local, régional et mondial et se fonde sur une analyse contextuelle de la manière dont le CICR est perçu et des problématiques et tendances humanitaires. Elle exige en outre que l'on sache bien qui a une influence directe ou indirecte sur ces problématiques et ces tendances³⁴.

Le CICR communique de manière proactive et choisit en toute indépendance ses messages, le moment opportun et les outils à utiliser pour atteindre ses objectifs de communication, plutôt que de répondre à la pression du public de façon réactive.

Le moment choisi par le CICR pour communiquer est planifié et coordonné stratégiquement tant avec son action opérationnelle et ses activités de diplomatie humanitaire qu'avec les événements qui se produisent dans le monde. Choisir le moment opportun, c'est être en synchronicité avec les attentes et les intérêts de ses publics, afin de pouvoir profiter de l'intérêt porté par la société et les médias à certaines problématiques. Cela implique également une bonne coordination avec le dialogue bilatéral/multilatéral qui se tient dans diverses enceintes, de façon à éviter de surprendre les parties avec lesquelles un dialogue confidentiel est établi et à garantir la cohérence des messages.

Lorsque le CICR s'emploie à être mieux compris, accepté et soutenu par tels ou tels publics, tant sur le plan opérationnel qu'au niveau régional/mondial, il prend en compte les intérêts, les sensibilités et les attentes de ces publics et adapte sa communication en conséquence (pour ce qui est des messages, des outils et des vecteurs).

Le CICR adapte en permanence la manière dont il communique aux réalités des contextes où il opère. Par exemple, il n'utilise pas le même langage ni la même approche dans un conflit armé que

³¹ Voir *La politique de protection du CICR* (Doctrine 65).

³² Voir *La politique d'assistance du CICR* (Doctrine 49).

³³ Voir *La coopération avec les Sociétés nationales* (Doctrine 62).

³⁴ De telles analyses sont effectuées sur la base des informations recueillies dans le cadre de veilles stratégiques, d'études de marché (voir les définitions en annexe) et de rapports d'activité, et en recourant à des outils tels que la cartographie des parties prenantes, l'analyse SWOT (forces, faiblesses, possibilités et menaces), la cartographie des pouvoirs ou influences, etc..

dans une autre situation de violence. Il est conscient que des notions qui sont au cœur même de son identité – comme la « neutralité » ou l'« impartialité » – peuvent ne pas avoir les mêmes connotations positives dans toutes les cultures, et qu'il doit expliquer ces notions en employant des termes plus familiers et plus positifs dans telle ou telle culture s'il veut mobiliser le soutien nécessaire à son action. Le CICR prend en outre soin de choisir des images qui seront parlantes pour ses différents publics et décide des aspects de son identité de marque sur lesquels il veut mettre l'accent en fonction des activités qu'il mène dans un contexte donné, ainsi que des perceptions, de la langue et des traditions locales.

Dans le cadre de ce processus d'adaptation souple aux contextes locaux, le CICR réévalue régulièrement les problématiques sur lesquels il est prêt à dialoguer et s'efforce de lier ses priorités aux intérêts et préoccupations de ses publics, tout en restant dans les limites de ses compétences et de son expérience du terrain. Il est ainsi perçu comme pertinent et légitime, et sa crédibilité en est renforcée. Il décèle les problèmes émergents en analysant son environnement, décide de la position publique qu'il adopte à leur sujet, et met au point un discours et des messages qui peuvent être émis dans le cadre de stratégies multidimensionnelles coordonnées et adaptées à chaque public et à chaque contexte.

Le CICR doit faire preuve de suffisamment de souplesse et saisir rapidement les possibilités offertes par les débats d'orientation et débats publics en cours pour faire entendre son point de vue expérientiel distinctif sur des thèmes en rapport avec son action présente et future. Il doit également intervenir dans les débats actuels et être prêt à faire part de ses doutes et de ses difficultés face à des problématiques émergentes, même lorsqu'il n'a pas encore de politique établie sur le sujet.

Dans ses actes et dans sa communication, le CICR se montre toujours respectueux des êtres humains et de leur droit à la vie privée. Ses textes et ses images montrent les personnes touchées par un conflit armé ou d'autres situations de violence comme des êtres humains dignes et non comme des objets de pitié ou de curiosité. L'accent est mis sur leurs besoins et leurs aspirations, ainsi que sur leur résilience face à l'adversité.

La communication du CICR accorde une grande place aux récits de vie de personnes et de communautés touchées par un conflit armé ou d'autres situations de violence. Des exemples concrets issus du terrain sont indispensables si l'on veut des récits convaincants qui touchent les différents publics du CICR, que ce soit en vue de mobiliser un soutien pour l'institution ou d'influencer les attitudes sur une question particulière. Toutefois, on veillera à ce que le fait de mentionner des noms, de citer des personnes ou de publier leur image ne mette jamais les personnes concernées en danger, et, dans toute la mesure du possible, on obtiendra le consentement éclairé de ces personnes, conformément au cadre du CICR relatif à la protection des données³⁵ et au principe « Ne pas nuire »³⁶. On portera une attention particulière aux groupes vulnérables, tels que les mineurs, les patients et les détenus³⁷.

Les journalistes (et d'autres publics) savent qu'ils peuvent se fier aux informations communiquées par le CICR et attendent de l'institution qu'elle leur fournisse des chiffres et des tendances incontestables, ou des estimations fondées sur sa connaissance et son expérience du terrain. Le CICR n'exagère pas, et n'invente ni faits ni citations³⁸. Sa crédibilité repose sur l'exactitude et la

³⁵ Voir le chapitre 6 du document intitulé *ICRC's Data Protection Reference Framework Handbook*.

³⁶ Voir *Standards professionnels pour les activités de protection* (2013), en particulier le standard 4 sous la rubrique: « Prévenir les effets néfastes ».

³⁷ Pour plus de détails, voir les lignes directrices du CICR intitulées *Audio-Visual strategy* (2014) et *Ethical Filming* (2014).

³⁸ Voir le document du CICR intitulé *Ethical Charter for public and media relations*.

fiabilité des faits et chiffres qu'il communique, et sur sa réputation d'organisation impartiale et digne de confiance.

Le CICR communique de façon prévisible, correspondant à ce que l'on peut attendre de lui. Sa communication et son action sont conformes à son mandat et à ses politiques, et il explique en toute transparence pourquoi et selon quelles modalités il prend telle ou telle mesure.

Mise en œuvre de la doctrine

Comme indiqué précédemment, la communication fait partie intégrante des stratégies opérationnelles et institutionnelles du CICR. Elle est liée aux réalités opérationnelles aux niveaux local et régional, tout en renforçant la réputation du CICR à travers le monde (principe 1), en appuyant ses stratégies d'influence sur le plan mondial (principe 3) et en élargissant sa base de soutien public (principe 6).

Si les principes directeurs définis dans la présente doctrine sont pour la plupart liés entre eux et complémentaires, des dilemmes peuvent parfois se poser lorsqu'il s'agit de les mettre en œuvre. Par exemple, instaurer la confiance à l'égard du CICR et de ses collaborateurs et assurer leur accès, leur acceptation et leur sécurité va parfois à l'encontre d'efforts visant à renforcer l'influence et le positionnement de l'institution au niveau mondial. De même, il peut être difficile de renforcer la marque du CICR à l'échelon mondial tout en assurant la pertinence contextuelle de la communication du CICR. Un autre dilemme récurrent pour le CICR est la question de savoir s'il doit ou non s'exprimer publiquement. La décision de ne pas s'exprimer peut également poser un problème et nuire à la réputation de l'institution. Ces dilemmes doivent être réglés au cas par cas, après une évaluation soigneuse des risques et des avantages et en tenant compte de tous les éléments pertinents.

Si l'on veut mobiliser la multiplicité des porte-parole du CICR et faire en sorte qu'ils fassent passer un message homogène, il faut conférer aux délégations suffisamment d'autonomie et donner à l'ensemble des collaborateurs et collaboratrices les moyens de communiquer au nom du CICR, en veillant toutefois à ce qu'ils aient les directives appropriées.

Il n'y a pas de communication sans risque, mais les risques peuvent être gérés et les opportunités mises à profit si l'on se dote de stratégies de communication transversales. Une telle démarche nécessite la participation des collègues et des départements concernés sur le terrain, ainsi qu'au siège lorsque des contextes ou des problématiques d'envergure mondiale sont en jeu³⁹. Si les collègues concernés ne parviennent pas à se mettre d'accord sur une stratégie, ce sera aux échelons supérieurs de la hiérarchie de prendre la décision.

Des évaluations approfondies sont menées régulièrement afin de mettre en balance, d'un côté, l'impact positif escompté – en termes d'influence et de positionnement sur la scène mondiale – du fait de communiquer, et de l'autre, les risques potentiels pour le CICR en termes d'acceptation, d'accès et de capacité de mener son action humanitaire sur le terrain. Ces évaluations s'appuient utilement sur l'analyse du contexte et les études de perception.

Les actions de communication sont mesurées et évaluées régulièrement par rapport à des objectifs et des indicateurs spécifiques dans le cadre des stratégies institutionnelles/opérationnelles globales à la réalisation desquelles elles concourent. Ces évaluations comprennent des mesures quantitatives et qualitatives de résultats (par exemple couverture médiatique, suivi des messages importants, statistiques audiovisuelles et en ligne) ainsi que des mesures d'impact (la stratégie de communication a-t-elle eu l'impact escompté sur les attitudes, les politiques ou les comportements ?). Des bilans

³⁹ Conformément aux lignes directrices qui seront élaborées prochainement dans le cadre du nouveau modèle opérationnel.

réguliers des enseignements tirés font partie intégrante du cycle de communication et peuvent donner lieu à des changements de tactique et de stratégie.

Les éventuelles répercussions plus larges du fait de communiquer ou non sont également prises en considération, notamment la façon dont certaines actions de communication pourraient nuire au CICR dans d'autres contextes, ou avoir une incidence sur sa crédibilité et sa réputation au niveau mondial, et quelles pourraient en être les conséquences d'un point de vue historique. Le CICR, en effet, peut avoir à rendre des comptes, des années plus tard, pour ce qu'il a dit ou n'a pas dit, comme ce fut le cas pour la Shoah, après la Seconde Guerre mondiale, et pour le génocide rwandais⁴⁰.

Le silence est en soi un acte de communication. Il peut, dans certaines circonstances, résulter d'un choix délibéré s'inscrivant dans une stratégie de communication. Le CICR décide parfois d'attendre un moment plus opportun pour communiquer, ou se donne le temps de se concentrer d'abord exclusivement sur son dialogue bilatéral concernant des questions opérationnelles (surtout l'accès et la protection). Cette approche comporte toutefois des risques, à savoir que d'autres puissent communiquer au nom du CICR, que le CICR perde le contrôle des messages émis ou que son silence puisse être mal interprété.

Lorsque le CICR décide de s'exprimer sur des violations du DIH (voir le principe 5), il doit s'assurer que des sources fiables et vérifiables confirment que ces violations ont effectivement eu lieu. Il doit en outre choisir judicieusement le moment où il fait ses déclarations et bien coordonner celles-ci avec son dialogue bilatéral confidentiel avec les parties au conflit sur les questions de protection. Les déclarations publiques relatives à des violations du DIH doivent correspondre dans les grandes lignes à la teneur de ce dialogue bilatéral. Chaque fois que cela s'avère possible, les parties concernées doivent être informées à l'avance de la publication de telles déclarations. Les collaborateurs et collaboratrices du CICR doivent l'être également, afin d'être en mesure d'expliquer les déclarations publiques du CICR à leurs contacts extérieurs.

La réaction des publics externes – tant au niveau local que mondial – doit être anticipée, car ces publics peuvent avoir des idées différentes de ce qu'est une dénonciation⁴¹ et être particulièrement sensibles à certaines formulations. Quant aux outils et vecteurs à utiliser pour faire connaître les préoccupations du CICR, ils doivent être choisis judicieusement parce qu'ils peuvent également avoir un impact sur la manière dont une déclaration est perçue. Des mesures pour imprévus et un plan d'atténuation des risques devraient être mis en place.

L'analyse de l'opportunité ou non de communiquer et la décision correspondante doivent généralement intervenir dans un laps de temps très court⁴². Pour que des déclarations bénéficient d'une couverture médiatique, aient un impact et soient crédibles, il faut qu'elles soient émises sans délai, tout de suite après l'incident concerné.

⁴⁰ En 1995, le CICR a dû reconnaître publiquement l'échec moral que constituait le fait de ne pas s'être exprimé pendant la Seconde Guerre mondiale. Dans le cas du Rwanda, le CICR avait parlé publiquement d'un « génocide » et s'est donc retrouvé en bien meilleure posture lors des commémorations du XX^e anniversaire, en 2014, bien qu'il n'eût rien pu faire pour mettre fin au génocide rwandais.

⁴¹ On ne peut attendre du public qu'il comprenne la distinction entre une dénonciation publique selon la Doctrine 15 et d'autres déclarations publiques exprimant des préoccupations au sujet de violations du DIH. Dans certains cas, communiquer sur la situation humanitaire dans un contexte donné peut être perçu par les populations concernées ou des membres du public comme une dénonciation, alors même qu'il n'est fait aucune mention de violations ni du DIH.

⁴² Ce sera généralement le cas, que la Doctrine 15 s'applique ou non. La procédure interne annexée à la Doctrine 15 prévoit que le Conseil de l'Assemblée est l'organisme compétent pour émettre une dénonciation publique, mais que, en cas d'urgence, la décision peut être prise par le président du CICR.

Les stratégies et les activités de communication doivent éviter les effets néfastes sur les communautés touchées et respecter ainsi le principe « Ne pas nuire », qui est une des pierres angulaires de l'action de protection du CICR. En fin de compte, la communication du CICR est régie par les mêmes critères que ceux qui s'appliquent à toutes ses autres stratégies et activités – à savoir que ce qui prime est l'intérêt supérieur des victimes d'un conflit armé ou d'autres situations de violence (voir le principe 1).

Tous les collaborateurs et collaboratrices du CICR doivent comprendre la présente doctrine du CICR en matière de communication externe, afin de pouvoir représenter avec confiance le CICR et ses positions auprès de publics externes et expliquer les choix qui sont faits quant à l'opportunité ou non de communiquer sur une question donnée. S'ils comprennent bien cette doctrine, il est probable qu'ils comprendront et accepteront les conseils et les restrictions que l'institution leur demande de respecter, notamment lorsqu'ils communiquent à titre privé sur les réseaux sociaux.

La présente doctrine sera intégrée à la formation institutionnelle et communiquée au personnel selon qu'il conviendra. Plusieurs outils seront élaborés pour en exposer les aspects les plus pertinents aux cadres, aux membres du personnel chargés de la communication et à d'autres spécialistes au sein du personnel, ainsi qu'à l'ensemble des collaborateurs et collaboratrices.

En outre, comme mentionné plus haut, une feuille de route énoncera les priorités d'action établies pour que les huit principes soient pleinement mis en œuvre.