



**NATIONS
UNIES**

EP

UNEP(DEPI)/MED WG.431/Inf.6



PNUE



**PROGRAMME DES NATIONS UNIES
POUR L'ENVIRONNEMENT
PLAN D'ACTION POUR LA MÉDITERRANÉE**

3 avril 2017

Français

Original: Français

Treizième Réunion des Points Focaux pour les Aires Spécialement Protégées

Alexandrie, Egypte, 9-12 mai 2017

**Point 4 de l'ordre du jour : Rapport sur l'état d'avancement des activités menées par le
CAR/ASP depuis la douzième réunion des Points Focaux pour les
ASP**

Stratégie de communication du CAR/ASP

Pour des raisons environnementales et d'économie, ce document est imprimé en nombre limité et ne sera pas distribué pendant la réunion. Les délégués sont priés de se munir de leur copie et de ne pas demander de copies supplémentaires.

Note:

Les appellations employées dans ce document et la présentation des données qui y figurent n'impliquent de la part du CAR/ASP et de l'ONU Environnement aucune prise de position quant au statut juridique des Etat, territoires, villes ou zones, ou de leurs autorités, ni quant au tracé de leurs frontières ou limites.

© 2017 Programme des Nations Unies pour l'Environnement / Plan d'Action pour la Méditerranéen (ONU Environnement/PAM)
Centre d'Activités Régionales pour les Aires Spécialement Protégées (CAR/ASP)
Boulevard du Leader Yasser Arafat
B.P. 337 - 1080 Tunis Cedex - Tunisie
E-mail: car-asp@rac-spa.org

La version originale de ce document a été préparée pour le Centre d'Activités Régionales pour les Aires Spécialement Protégées (CAR/ASP) par Jean Luc Riveill, Consultant du CAR/ASP.

SOMMAIRE EXÉCUTIF

Le présent document comprend trois parties :

- Le diagnostic de la communication
- L'élaboration d'une stratégie de communication
- Les outils, moyens et process de la communication

Dans la 1^{ère} partie c'est l'état des lieux et l'historique des actions et activités de communication qui sont dressés :

- inventaires des actions, des activités et des supports de communication réalisés, ainsi que de leurs cibles,
- moyens humains et financiers consacrés à la communication,
- conduite et réalisation des activités de communication.

Le diagnostic fera vite apparaître que depuis la création du centre, aucune structure, aucune gestion, aucune responsabilité centrale ou particulière, n'ont permis à la communication d'exister en tant que fonction de management du Centre.

L'habitude a été prise de répondre aux besoins se présentant dans le déroulement des activités en utilisant les budgets et les équipes des différents projets. Les supports réalisés étant pour l'essentiel des supports print matérialisant les travaux réalisés (rapports, études, communication de symposiums, colloques et autres manifestations...), supports obéissant plus à une obligation de "rendus" justificatifs pour les institutions, Parties Contractantes et partenaires, qu'à un besoin de communication.

Avec le développement des nouvelles technologies de l'information le centre développe des outils de gestion de données et crée ses propres supports web (sites, Newsletters, pages de réseaux sociaux...) toujours avec les équipes et les budgets projets. Cette activité donnera naissance à une activité propre dénommée DATA.

Les publics identifiés sont principalement les institutions, les Parties Contractantes, les partenaires et les experts, chercheurs et techniciens avec lesquels collabore le Centre. L'absence d'organisation, de développement, de recherche et de suivi de nouveaux publics cibles, s'explique par l'habitude prise de travailler pratiquement en "circuit fermé" (celui du PAM). De même il n'existe aucune activité organisée de relations publiques actualisée et suivie d'où les très faibles niveaux de notoriété, de visibilité et d'identité du centre.

Sans gestion, sans organisation et sans moyens propres dédiés à la fonction communication, il devient difficile de voir évoluer et se développer les activités de communication et la notoriété du centre, d'autant plus que les missions d'information, de sensibilisation et d'éducation dévolues au Centre, n'ont à ce jour pas connues de concrétisation effective.

Le développement des activités du centre, génère plus de besoins et d'activités relevant de la communication. Ces activités, menées jusqu'alors séparément ici et là, ne peuvent plus être réalisées sans structure, sans stratégies d'actions, sans organisation de plans de communication en direction des différents publics et surtout sans coordination et sans moyens humains et financiers adéquats qui lui soient dédiés.

C'est l'objet de la 2^{ème} partie de ce document consacrée à l'élaboration de la stratégie de communication pour le Centre qui consistera :

- à l'identification des actions, sujets et thèmes prioritaires à prendre en charge
- à l'identification des publics et des axes de communication
- à l'identification des besoins
- à la gestion et l'organisation de la fonction communication

Les premières priorités sont les besoins de notoriété de visibilité et d'identité visuelle (les 3 composantes de l'image de marque) qui n'ont jamais été gérés et suivis à ce jour et qui pourtant, obéissent à des règles de gestion et de suivi, généralement organisées au sein d'une structure de "Relations Publiques".

De même, les missions d'information, de sensibilisation et d'éducation n'ont pu être menées à bien. Si le manque de moyens en est l'une des raisons, l'absence d'une structure dédiée à la communication en est la principale. Cette absence explique aussi la faiblesse des actions menées et celle de la diffusion des supports réalisés, limitée à la seule sphère du PAM, sans recherche d'autres publics-cibles.

Cette recherche de publics-cible devrait permettre au centre de distinguer les différents publics du PAM et d'identifier les nouveaux publics (hors PAM) concernés par l'activité du centre ainsi que les moyens directs ou indirects de les atteindre.

Ceci amènera à distinguer les trois grands axes de communication : la communication institutionnelle, la communication produits et la communication événementielle

La création de structures adéquates permettra d'élaborer des stratégies et des plans de communication adaptés à chaque activité, à chaque support, à chaque public-cible concerné. Elles permettront aussi de regrouper, d'organiser et d'enrichir toutes les données éparses existantes, dans les différentes équipes du centre et de les exploiter. Elles permettront enfin d'étudier les nombreuses possibilités d'actions de communication et les solutions à mettre en œuvre pour trouver des solutions au financement de leur réalisation. Ces seules solutions et "montages financiers" ne permettront pas de combler l'oubli de la prévision des budgets de l'activité de communication depuis la création du centre.

L'organisation et le financement de la fonction communication se feront par la création des structures qui ne seront pérennes qu'avec l'instauration de budgets annuels qui évolueront chaque année avec la croissance de ces structures et le développement de leurs activités.

L'étude propose deux structures :

- une Cellule Communication/Relations Publiques
- un Comité DATA

Les membres des équipes du centre qui se sont familiarisé "sur le tas" avec ces activités pourront constituer les premiers responsables et agents des deux structures proposées. Ce sont eux qui mettront en place l'organisation, les outils et les processus, dont les attributions, bases, et plans de travail, figurent dans la présente étude.

Une "boîte à outils communication" tient lieu de 3^{ème} partie présentant les métiers, les supports, les procédés, les process et les étapes de production des différents supports de communication, cette "boîte à outils" a été présentée au cours d'un atelier à l'ensemble du personnel du centre. Elle servira à le sensibiliser et "d'être plus vite dans le bain" sur toutes les activités de communication auxquelles il prend part directement ou indirectement.

SOMMAIRE

PREMIERE PARTIE : DIAGNOSTIC DE L'EXISTANT	1
1.1 Inventaire	1
1.2 Les process de décision et de réalisation des actions et supports	3
1.3 Les moyens mis en œuvre	3
1.3.1 Moyens humains	3
1.3.2 Fournisseurs	4
1.3.3 Finances	4
1.3.4 Les outils et moyens existants	5
1.4 Cibles et publics déjà identifiés	6
1.5 La fonction communication (gestion et organisation actuelle)	7
1.6 Remarques, résumé et conclusion du diagnostic	7
DEUXIÈME PARTIE : ELABORATION D'UNE STRATÉGIE DE COMMUNICATION	10
2.1 Identification des actions, sujets et thèmes prioritaires en matière de communication du CAR/ASP à prendre en charge par les structures proposées	10
2.1.1 Le renforcement de la notoriété, de la visibilité et de l'identité du Centre	10
2.1.2 Les missions d'information, de sensibilisation et d'éducation du CAR/ASP	12
2.2 L'identification des publics et les axes de communication du CAR/ASP	14
2.2.1 Identification des publics	14
2.2.2 Les axes de communication du CAR/ASP	16
2.3 L'identification des besoins	18
2.3.1 Les besoins financiers	20
2.3.2 Les ressources humaines	21
2.4 Comment gérer et organiser la fonction communication au CAR/ASP	21
2.4.2. Un Comité DATA	22
2.5. Suite de l'étude	25
TROISIÈME PARTIE : LES PROCESS, PROCÉDÉS ET MÉTIERS DE COMMUNICATION	26
3.1 Le process de préparation de supports, de plans d'actions et/ou de campagnes de communication	26
3.1.1 Préparation d'un plan d'action ou de campagne	26

3.1.2 Les process de création, conception et réalisation des éléments du contenu des supports	26
a - Print	26
b - Site Web	28
c - Audio-visuel	29
d - Événementiel	30
3.2 La diffusion	30

PREMIERE PARTIE : DIAGNOSTIC DE L'EXISTANT

1.1 Inventaire

(Remarque préalable): l'inventaire qui suit n'est pas exhaustif. Les entretiens menés avec les équipes des projets et programmes ont vite révélé l'inexistence de listes, dossiers, archives ou catalogues des actions menées et supports réalisés.

Le chargé de programme de gestion des données ayant fourni un listing non exhaustif sur les publications, (surtout pour les données antérieures à 2007), nous l'avons enrichi et complété par la mémoire des équipes des Projets et Programmes, lors de nos entretiens.

Cet inventaire devait couvrir la période 2004- 2014, mais en avançant dans sa réalisation au cours de nos entretiens, la nécessité de démarrer nos investigations en 2000 nous a semblé indispensable pour cerner au maximum les données utiles pour un diagnostic plus complet de la réalité, du fait que l'essentiel de la production des Programmes et Projets du CAR/ASP, remonte à cette période. Nous avons aussi pris en compte les supports réalisés et en cours pour 2015. Il reste à préciser, d'après nos entretiens, que même si les données antérieures à 2007 semblent être celles qui ont le plus souffert de collecte non systématique, elles permettent toutefois d'estimer que l'inventaire obtenu, peut être considéré comme proche de la réalité (80%), pour le volume des travaux du CAR/ASP (depuis l'année 2000 à ce jour), logiquement destinés à être connus par les publics concernés.

L'inventaire ne prend pas en compte les documents internes (rapports de réunions, de gestion, de fonctionnement et d'organisation du travail du CAR/ASP. Par contre toutes les communications des réunions/rencontres forums et symposiums figurent dans les brochures "actes de conférences" qui sont répertoriées.

Regroupés par types de supports et d'activités, voici les données dont nous disposons à ce jour. Certaines rubriques sont incomplètes et/ou à corriger, du fait que la surcharge des équipes et leurs obligations (voyages, conférences et réunions), n'ont pas permis pour le moment cette mise au point.

Les détails des supports et actions présentés, font l'objet d'un listing joint en annexe (annexe 1).

- **Supports Print (édition classique) :**

- brochures : 58
- livre relié : 1 (atlas oiseaux)
- dépliants : 12
- posters : 17

- **Supports numérique :**

- CD/DVD : 5

- **Films :**

- 26 minutes : 1 en cours

- 45 minutes : 1
- 1 minute 30 (animation) : 2 en cours
- **Supports web :**
 - études et autres supports en ligne : 188 (dont 100 non éditées)
 - newsletters : 10
 - site principal : 1 (CAR/ASP)
 - sites des Projets : 4 dont 1 en cours
 - Facebook : 3
 - Twitter : 1 compte
 - Google+ : 1 page CAR/ASP (ouverture récente)
 - plateforme base de données : 5 dont 2 en commun avec des partenaires
 - vidéos en ligne (YouTube et Vimeo) : 13
 - fichier interviews (Sound Cloud) : 6
 - fichier photos en ligne (Flickr) : 5 albums
- **Actions de formation :**
 - ateliers et sessions de formation : 12
- **Forum:**
 - forum (co-organisé avec MEDPAN) : 1
- **Symposium et conférences : 15**
- **Signalétique :**
 - bannières, banderoles, affiches roll-up, kakémonos : 30
 - stand et point d'information : 1 stand (Med2005) + points d'information dans les symposiums forums et rencontres
- **Objets dérivés :**
 - cartes postales : 10 (visuels différents)
 - marques-page : 1
 - clés USB : 3
 - T-shirt et polo : 4
 - casquette : 2
 - autocollant : 2
 - bloc notes : 1
 - stylo : 1
 - sac en toile : 3
- **Médias :** (rubrique difficile à compléter, détails dans l'annexe 2)
- **Presse écrite et/ou en ligne:**
 - interviews : 0
 - reportages : 0
 - articles de presse et actualité : 19
 - revues scientifiques et spécialisées :
- **Radio:**
 - interviews:
 - reportages: 0
 - actualité:

- **Télé:**
 - interviews: 0
 - reportages: 0
 - actualités:

Il reste à préciser que près d'une centaine de supports (études et travaux scientifiques, techniques et juridiques), adoptés par les réunions de points focaux et pour la plupart antérieurs à 2007 ne sont ni en ligne ni édités.

1.2 Les process de décision et de réalisation des actions et supports

Les décisions d'actions et de réalisation des supports sont prises avec la Direction du CAR/ASP, sur proposition des responsables des projets et programmes, pour les documents adoptés par la réunion biennale des points focaux. La détermination du nombre d'exemplaires des supports à fabriquer est très limitée, du fait de structure et budget de diffusion inexistant et du fait de fichiers dispersés, ni gérés ni mis à jour (Nous y reviendrons).

Le lancement et le suivi des actions et de la confection des supports sont réalisés par les membres des équipes des projets et programmes.

Les assistants administratifs qui suivent les projets émettent les bons de commande selon les devis des fournisseurs sélectionnés par les équipes des Projets et Programmes.

Il n'existe peu ou pas de calendrier, de planning ni de rétro-planning de réalisation fixant les dates et les délais de chaque étape jusqu'à la livraison et la diffusion du support.

Concernant la diffusion, l'absence de budget et de responsabilité de cette activité, ainsi que les coûts élevés du fret aérien et des tarifs postaux, semblent expliquer l'absence totale de plans de diffusion et de diffusion organisée. Aussi la seule diffusion réalisée, se fait par voie postale, par les équipes projets et programmes, pour des quantités infimes, limitées au premier cercle des partenaires les plus réguliers. D'autres quantités sont transportées par les membres des équipes du CAR/ASP à l'occasion des départs en séminaires, symposiums et autres réunions régionales ou internationales, mais ces quantités restent, elles aussi, très limitées du fait des tarifs élevés des excédents de bagage. Aussi d'importantes quantités de supports de communication restent au CAR/ASP et sont parfois oubliées dans les deux lieux de stockage.

1.3 Les moyens mis en œuvre

1.3.1 Moyens humains

Concernant la réalisation des supports de communication en ligne ou édités:

- Les équipes Programmes et Projets assurent leur rôles et fonctions concernant la responsabilité du contenu des supports à réaliser et des actions à organiser : relations, gestion et suivi des relations avec les experts et rédacteurs, recherche documentaire, tri, sélection, iconographique, choix et mise au point des textes et de l'iconographie définitifs.
- Il semble qu'elles aient assuré, jusqu'à peu, la responsabilité, la gestion et le suivi des étapes du process de réalisation: recherche et sélection des intervenants extérieurs et des

fournisseurs, devis, choix des intervenants, lancement et suivi des différentes étapes de la réalisation des principaux supports de communication, en s'appuyant sur les fournisseurs et autres intervenants extérieurs. Ces dernières activités, difficilement chiffrables, (en temps passés et coûts), sont souvent menées aux dépens d'activités de leurs fonctions.

- Au niveau prise de vue ce sont assez souvent les équipes qui opèrent elles mêmes y compris pour quelques petits tournages vidéos. Pour les travaux plus importants les équipes font appel à des photographes et vidéastes qui travaillent régulièrement avec eux et qui se sont spécialisés dans les types d'activités du CAR/ASP.
- A signaler que depuis quelques mois, l'équipe du projet MedMPAnet s'est renforcée avec l'arrivée d'une assistante de communication et de formation qui assure et prend en charge, (entre autres activités), la gestion, le suivi et le contrôle des étapes de réalisation des supports de communication ainsi que la gestion du site et des supports web du Projet.
- C'est aussi le cas pour le projet MedKeyHabitat, qui depuis peu emploie une étudiante en biologie "pigiste" qui assure, elle aussi, le suivi et le contrôle des réalisations, entre autres activités.

1.3.2 Fournisseurs

Les fournisseurs étant assez fidélisés, ils se sont plus ou moins adaptés aux habitudes et "méthodes" de travail des équipes du CAR/ASP, ils tentent de respecter la première charte graphique (élaborée en 2005) et actuellement revue et en cours d'évolution. Pour l'essentiel les fournisseurs sont, outre les photographes et vidéastes, des agences de communication, des imprimeurs, des sociétés de production et post-prod ciné et vidéo et des fournisseurs de supports signalétiques et d'objets dérivés.

1.3.3 Finances

Ce sont les budgets des projets qui financent la communication. Quelques supports de communication (trop peu) ont été cofinancés par des donateurs bailleurs de fonds (fondations TOTAL et MAVVA).

Le suivi administratif et financier du Projet MedMPAnet est assuré par un assistant administratif et comptable faisant partie de l'équipe du projet.

Pour les autres Projets et programmes c'est l'unité administrative et financière qui assure le suivi.

Le financement de la diffusion n'existe pas et semble n'avoir jamais existé. Sans vouloir rentrer dans le détail des budgets des projets, il semble que l'activité diffusion ait été sous-estimée, voire oubliée, lors de la préparation et du chiffrage des budgets. Il n'existe ni fonds, ni structures, ni responsabilité pour cette activité qui est une fonction essentielle de la communication. L'estimation des coûts de réalisation des seuls supports de communication des Programmes et Projets pour les 10 années écoulées, est d'1 million de DT (hors formation, forums et symposiums). Les coûts de la petite "diffusion-occasionnelle" sont difficilement cernables (il faudrait fouiller et trier dans les comptes de frais généraux), mais ils sont certainement sans rapport avec ce que devraient être les coûts de réalisation de plans de

diffusion élaborés et étudiés et les actions de promotions qui devraient les accompagner.

1.3.4 Les outils et moyens existants

- **Photothèque :**

Il n'existe pas de Photothèque au sens propre du terme, mais les quantités importantes de photos non classées, éparpillées et stockées dans les données des équipes des Projets et Programmes, permettraient de constituer la photothèque du CAR/ASP et peut-être même une banque d'images au service des partenaires des experts et des chercheurs.

Il existe des photos sous-marines.

A signaler, 2 initiatives :

- un embryon de photothèque avec classement d'une centaine de photos de poissons avec noms scientifiques et autres caractéristiques a été réalisé par un consultant de passage.
- autre initiative récente du projet MedMPAnet en ligne sur Flickr: un début de création d'albums sur 5 pays comprenant 2 vidéos et 57 photos sous-marine et de surface avec légendes, réalisées au cours de missions.

- **Les bases de données des travaux, études et activités du CAR/ASP :**

A l'exception des études et travaux qui ne sont ni en ligne ni édités, tout le reste de la production du CAR/ASP est accessible par la consultation des sites existants. L'absence de "catalogue" général contenant toutes les différentes publications, classées par thèmes, (ou autres classements propres aux milieux des utilisateurs), rend la consultation peu aisée.

Le programme de gestion des données, créé en 2010, traite, entre autres, de cette question, mais la charge de travail est très importante : suivi serveur web, maintien, gestion technique site web et mise à jour du contenu, mise en place de bases de données, gestion du contenu et rédaction et mise en ligne des newsletters, gestion maintenance et dépannage du parc informatique du centre, élaboration d'une méthodologie et d'un guide de bonnes pratiques informatiques pour tous les utilisateurs du CAR/ASP, back-up réguliers des bases de données et des travaux en cours, sur tous les ordinateurs du centre construction d'un nouveau site, constitution et mise à jour des fichiers de base de données avec collecte, tri et classement...

Sur beaucoup de ces travaux, le Chargé de Programme, qui est seul dans sa structure, a besoin de la collaboration de ses collègues responsables des autres Programmes et Projets, mais la surcharge générale, les déplacements et activités de ces derniers, font qu'ils ne peuvent que très peu répondre à ses sollicitations et que la matière et les avis dont il a besoin ne lui parviennent pas toujours, ce qui rend le travail d'équipe, pourtant indispensable dans ce domaine, quasiment impossible.

- **Bases de données des fichiers contacts (experts, partenaires, bailleurs de fonds, parties contractantes, institutions, ONG... relations-public et autres cibles pour la diffusion):**

Déjà abordés, les problèmes posés par l'absence de fichiers contacts, (regroupés, triés, classés organisés et gérés), accessibles à tous les utilisateurs du CAR/ASP, sont connus. Ils influent

sur la gestion des activités de la communication et en premier lieu la diffusion, comme sur toutes les activités du travail quotidien du Centre.

Les seuls fichiers existants sont les fichiers que chaque membre des équipes s'est constitué avec "les moyens du bord". Ce sont souvent plus des répertoires que des fichiers et les petites piles de cartes de visite qui s'accumulent sur les bureaux, illustrent le peu de mise à jour.

Sur cette question, la mutualisation de tous ces "fichiers" séparés et/ou plus ou moins "individuels" est plus qu'une nécessité, c'est une priorité pour établir et développer les relations du centre en matière de communication, comme dans toutes ses activités.

1.4 Cibles et publics déjà identifiés

Les points précédents ont révélé que les équipes du CAR/ASP ont pris l'habitude de travailler pour leurs bailleurs de fonds et les partenaires habituels des structures et de la sphère du PAM qui constituent leur premiers public-cible. Aux publics et cibles identifiés de ce premier cercle se rajoute l'ensemble des experts, chercheurs et techniciens avec lesquels ils collaborent et qu'ils rencontrent régulièrement dans les symposiums, colloques et autres réunions d'ordre scientifique, juridique et technique. En dehors de ce premier cercle élargi, les autres publics rencontrés sont ceux des formations et ateliers organisés en direction d'acteurs et praticiens des pays concernés. Ce sont là les publics-cible de la sphère dans laquelle le CAR/ASP évolue.

Un survol des publications révèle un vocabulaire scientifique et technique plus adapté à ce premier cercle, qu'au public des leaders d'opinion (journalistes et politiques célèbres médiatisés, lanceurs d'alerte et célébrités médiatiques du monde scientifique de la biologie, de l'environnement et du développement durable). Ceci ne remet nullement en cause le niveau scientifique et technique des publications, qu'on doit maintenir. Par contre cela met en évidence le fait que les missions d'information, de sensibilisation et d'éducation vers le grand public sont quelque peu sous-estimées.

- Notoriété et Visibilité :

Mis à part les scientifiques et chercheurs répertoriés, il semble que les travaux et publications du CAR/ASP soient peu connus au niveau international dans ces milieux, d'après des témoignages et avis parvenus aux équipes. Cela nous donne une indication sur l'inexistence d'actions de communication pour valoriser et promouvoir le CAR/ASP et sa production en direction de nouveaux publics.

De même, on constate l'absence d'actions de communication particulières de "public-relations" voire de "lobbying" en direction des décideurs, des bailleurs de fonds et des "donateurs" privés et publiques.

A relever aussi la faiblesse des relations presse-média, peu suivies et organisées...

A signaler que les entretiens menés avec les équipes des projets, font apparaître un début de prise de conscience de la nécessité d'agrandir le cercle des publics, de diversifier les cibles et d'adapter en conséquence les actions et les supports, de rendre plus visible et de faire

connaître l'organisme qui mène cette activité afin d'élargir son audience et sa notoriété.

Sur ces derniers points, il est certain que toute action de communication doit tenir compte des protocoles et des structures du PAM et ne pas empiéter sur les prérogatives des parties contractantes, des partenaires et des institutions des pays membres. Ce qui explique aussi les difficultés à s'orienter vers de nouveaux publics-cible, mais qui souligne la nécessité d'une stratégie de communication élaborée qui prenne en compte toutes les données et contraintes.

1.5 La fonction communication (gestion et organisation actuelle)

Nous avons vu, tout au long des points de cet état des lieux :

- que certaines activités relevant de la fonction communication étaient assurées par les équipes multitâches et multifonctions des projets.
- que la sous-estimation de l'importance de la diffusion et l'inexistence de plan de diffusion (activité que l'on pourrait comparer dans une entreprise commerciale au plan marketing), influait sur la gestion des données, (pour rester dans la comparaison avec une entreprise nous dirions, l'absence de catalogue complet pour les "clients" et la faiblesse des fichiers "clients" et "prospects").
- que les cibles et publics identifiés étaient limités et que les niveaux de notoriété et de visibilité n'étaient pas très élevés.

Cela est le résultat du fait que la fonction communication n'a jamais été considérée comme une des fonctions de gestion et de développement des activités du CAR/ASP.

Elle n'a été ni gérée ni organisée en tant que telle et bien que le centre ait réalisé et mené des actions et supports de communication, il a fait un peu de communication, sans le savoir.

Tout un pan de la communication n'a jamais été ni organisé, ni développé et aucun plan, aucune stratégie n'ont été élaborés.

1.6 Remarques, résumé et conclusion du diagnostic

Historiquement, dans la structure des budgets du CAR/ASP, la communication ne fait pas l'objet de rubrique qui lui soit spécialement dédiée et dans les faits, la fonction communication n'est pas techniquement structurée, ni gérée.

Dans ce domaine, l'habitude a été prise de répondre aux besoins se présentant dans le déroulement des activités, en utilisant les dépenses de fonctionnement des différents budgets.

Cette insuffisance de moyens (qui semble ne pas être une particularité du seul CAR/ASP dans les sphères du PAM / PNUE) a créé des habitudes qui ont freiné la recherche d'une plus grande notoriété du centre et de plus grandes audiences et diffusions de ses travaux et activités.

Les premiers supports réalisés, (principalement des supports print), sont plus considérés comme la matérialisation des "rendus"(travaux, études et communications de symposiums, colloques, réunions...), que l'on doit remettre aux partenaires, institutions, parties contractantes etc. du PAM, que comme des supports de communication à diffuser en répertoriant les publics concernés. Les seuls publics identifiés sont donc ceux dans lesquels

évoluent les équipes du CAR/ASP et où se situent leurs activités (les publics du PAM). Avec le développement des activités, ces publics s'élargissent aux experts, chercheurs, techniciens, juristes, avec lesquels le Centre collabore et à ceux rencontrés lors des symposiums, colloques et autres réunions. Mais l'absence de moyens financiers limite la création et l'organisation de fichiers et de structures de diffusion, comme d'ailleurs la gestion des données en général.

Avec le développement des nouvelles technologies de l'information, le CAR/ASP a aussi développé des outils de gestion des données et créé ses propres supports web (sites, newsletters, pages de réseaux sociaux...) et ce sont toujours ces équipes qui prennent en charge ces nouvelles activités avec les moyens du bord.

Les activités relevant de la communication existent (réalisation de supports print et web, gestion de données). Elles sont menées par les équipes du CAR/ASP, avec leurs connaissances empiriques, sans l'aide ni le conseil de professionnels spécialisés en la matière et surtout sans moyens financiers permettant leur développement.

Cependant, toute une partie importante d'activités de communication reste à réaliser. Elles concernent, en premier lieu, la nécessité de développer la notoriété du centre et d'organiser ses relations publiques. En effet, le CAR/ASP a produit de nombreux travaux de haut niveau scientifique et plusieurs scientifiques internationaux du domaine (hors Méditerranée), ont contacté le CAR/ASP et souligné le sérieux et la qualité des activités et de la production du centre. La majorité d'entre eux ne connaissaient ni le centre ni ses missions et l'ont découvert au hasard de recherches. Ceci illustre la nécessité, pour le CAR/ASP, de chercher et d'identifier tous les publics-cibles concernés et de dépasser ceux de sa sphère habituelle d'activités où il semble tourner en "circuit fermé".

Par ailleurs, le CAR/ASP se doit de faire le nécessaire pour remplir une de ses missions, celle de l'information, de la sensibilisation et de l'éducation du grand public. Cette mission du CAR/ASP a particulièrement souffert de l'absence de structures de communication.

En effet, comme pour les précédents points soulevés, c'est seulement dans de telles structures que peuvent s'élaborer les stratégies d'actions et les plans de communication en direction des différentes cibles du grand public et des autres publics-cible à identifier.

Avec le développement des activités du CAR/ASP, avec le temps et avec les expériences vécues, la nécessité se fait sentir urgemment de trouver des solutions permettant de dégager des moyens humains et financiers adéquats, en mesure de créer les bases de structures pérennes organisant la fonction communication au CAR/ASP.

Pour conclure ce résumé, il faut souligner que l'organisation de la fonction communication devrait permettre au CAR/ASP :

- **de disposer d'outils de gestion, de développement et de maîtrise des stratégies et des techniques de la communication ;**
- **de ne rien perdre des données de toutes sortes, accumulées depuis sa création et surtout de la somme des travaux et activités des différents plans d'action, programmes et projets passés (insuffisamment connus, peu diffusés et pour certains non édités), à répertorier et à mettre à disposition des publics concernés ;**
- **d'organiser et de gérer les relations publiques du centre ;**
- **d'offrir les meilleures conditions de réalisation des supports (print et numériques), de promotion, de diffusion et d'archivage, aux travaux et activités en cours et à venir.**

DEUXIÈME PARTIE : ELABORATION D'UNE STRATÉGIE DE COMMUNICATION

2.1 Identification des actions, sujets et thèmes prioritaires en matière de communication du CAR/ASP à prendre en charge par les structures proposées

(Ces priorités vont constituer l'ossature de la stratégie de communication du Centre, elles doivent imprégner toutes les actions, plans, projets, études et activités, dans leurs réalisations comme dans leurs présentations. De même elles doivent être le souci permanent de l'ensemble du personnel dans son activité quotidienne. Ce sont des données de base permanentes qui contribuent à installer et à renforcer l'esprit "corporate".)

Elles concernent :

2.1.1 Le renforcement de la notoriété, de la visibilité et de l'identité du Centre

Les actions, outils et moyens propres à ces trois éléments (notoriété, de la visibilité et de l'identité du Centre), sont à renforcer ou à mettre en place, par la création, l'organisation et la gestion des Relations Publiques.

Précision :

Il est important de ne pas confondre notoriété et visibilité. Bien que très proches, ces deux données se différencient.

- **La notoriété** c'est d'abord la "renommée publique", le fait d'être connu et reconnu, du fait de son activité ou de ses "produits", de leurs qualités ou de leurs défauts et de leurs impacts. Elle peut être bonne ou mauvaise, importante ou limitée, forte, faible ou inexistante, nationale, régionale ou internationale...
- **La visibilité** c'est surtout la présence "physique" et/ou matérielle :
 - des représentants d'une entité dans les différentes manifestations, réunions, rencontres, symposiums... et dans les médias.
 - de son image au sens propre du terme (c'est à dire son nom, son logotype), reproduite sur tout type de supports et médias, présente sur tous les supports de promotion de manifestations auxquelles elle est associée, présente aussi par sa répétition dans les médias et dans l'environnement professionnel et publique. Comme la notoriété elle peut être variable, faible ou importante ...
- **L'identité visuelle**, qui elle n'est pas à confondre avec la visibilité, se définit par le logotype (nom, acronyme, graphisme, couleur) et le système graphique et typographique propre à l'entité qu'elle présente. Elle fait l'objet de normes et de règles pour sa reproduction et son utilisation selon les supports sur lesquels elle figure afin de préserver sa cohérence son homogénéité et son unicité.

Notoriété, visibilité et identité visuelle constituent les trois éléments de "l'image de marque".

- **Concernant la notoriété et la visibilité :**

Elles se développent par l'organisation, la gestion et le suivi de dossiers, bases de la mise en place d'une politique régionale et internationale, de relations publiques, activité qui :

- répertoriera et mettra à jour les données et les dossiers concernant toutes les relations du Centre (partenaires du PNUE/PAM, institutions, organisations gouvernementales et ONG, organismes, et autres entités et personnes responsables, scientifiques, leaders d'opinion, personnalités...) ces dossiers devront contenir les coordonnées, les notes et mémos, mis à jour et suivis. De même, cette activité organisera le suivi et l'entretien des relations avec ces entités et personnes en tenant à jour dans chaque dossier, l'historique et le journal des relations;
- préparera la participation de la Direction et des responsables du Centre aux différentes manifestations, réunions, symposiums et rencontres, pour les actions à y mener pour, nouer et/ou renforcer les relations avec les entités et participants prévus, puis en résumera les notes, mémos, et suivi des actions et contacts qui y ont été menées ;
- créera, organisera et assurera la gestion des relations presse-médias (en relation avec les points focaux et le PAM), titres et journalistes spécialisés en : recherche, environnement, biodiversité et vie sauvage, aires protégées (marines), pêche, plongée, transports et activités maritimes, Méditerranée, tourisme...

Précisions sur la fonction de gestion des Relations Publiques : au risque de nous répéter, nous jugeons utile de récapituler et résumer les points essentiels de la fonction Relations Publiques de son rôle de ses outils et du déroulement de son activité :

- Il est nécessaire de créer et d'organiser la fonction des Relations Publiques et de la gérer, car c'est une fonction indispensable au développement des activités du Centre et au renforcement de sa notoriété et de sa visibilité.
- Cette fonction est toujours rattachée à la D.G. de l'entreprise ou de toute autre entité, car c'est la DG qui, avec le concours du staff, l'impulse et la pilote. Direction et Staff doivent être au fait de toutes les différentes actions et initiatives la concernant comme des impacts, des effets et des retours de ces actions vers le Centre.
- Elle est l'outil essentiel du développement de l'image de marque et de la notoriété et donc un levier important de la communication.
- Cette fonction de gestion des RP nécessite une activité particulière qui doit être organisée et qui a donc ses outils: les dossiers (fichiers) permettant de gérer les relations avec les partenaires, les institutions, organisations gouvernementales et non gouvernementales et autres entités, personnes et personnalités scientifiques, leaders d'opinion... ainsi que la presse et les médias.
- Ces dossiers de travail permettent en quelque sorte de tenir "le journal", la mémoire et l'historique des relations. Le travail, le suivi et la gestion réalisés par les RP ne remplacent en rien les notes, PV et Compte-rendu habituels, même si ils figureront dans les dossiers,

pas plus qu'ils ne préparent les événements, même s'ils y participent. Par contre tout ce que peut générer, influencer et rapporter au développement et renforcement les RP (contacts, rencontres et entretiens ayant eu lieu durant ces événements), y figureront aussi. Ces dossiers, ne sont pas non plus à confondre avec les dossiers de correspondance du secrétariat de la DG, ils sont tenus, gérés, suivis et mis à jour par le DG et le responsable de la com. et des RP, qui s'en entretient et qui y travaille en collaboration avec le DG, chaque fois que nécessaire. Leur fonction principale est d'instituer des liens réguliers, avec toutes les relations du Centre, de les entretenir, de les faire évoluer, de les renforcer, de les améliorer avec l'objectif d'avoir les meilleures relations organisées régulières et possibles, avec le maximum de partenaires et principalement de bénéficier d'une meilleure notoriété. Il est évident que ces dossiers sont consultés avant chaque rencontre et déplacement de la DG et du staff en direction des relations concernées et actualisés à leur retour.

- **Concernant l'identité visuelle :**

Elle est théoriquement fixée par la charte graphique, qui en fixe les normes et les règles à respecter pour construire et imposer une image forte, cohérente et homogène à travers un logotype unique et un système graphique (et typographique) original, personnalisant une identité repérable et facilement mémorisable, s'inscrivant dans un environnement en pleine mutation.

Après les dernières discussions, il semble que le point a été fait pour reprendre en main et améliorer les différentes actions plus ou moins abouties depuis 5 ans, d'une part et pour proposer l'évolution du logo et étudier l'opportunité de créer un "pseudo" identitaire évoquant la mission du Centre, d'autre part.

La mise au point de la Charte devra se faire en étroite relation avec les travaux de développement, de remaniement et/ou de refonte de l'architecture et du ou des sites et autres supports web.

C'est le respect rigoureux de la charte graphique dans tout acte de reproduction de l'image du Centre et sur tout support, qui contribuera à renforcer aussi bien sa visibilité que sa notoriété.

2.1.2 Les missions d'information, de sensibilisation et d'éducation du CAR/ASP

Ce point important concerne, principalement, une des missions essentielles du Centre qui n'a pu jusqu'alors être menée à bien : c'est la mission d'information, de sensibilisation et d'éducation du grand public.

Le diagnostic a mis en évidence l'importance de l'élaboration de la stratégie, de la mise au point et de la réalisation de plans d'action de communication pour les missions du CAR/ASP, qui concernent autant les publics-cibles existants (ceux de la sphère du PAM) que les grands publics en direction desquels pratiquement aucune action n'a été menée.

En effet, le manque de moyens financiers et humains et l'absence de structures et

d'organisation de la fonction communication, expliquent leurs faiblesses en nombre, en envergure et en publics et populations-cibles concernées. En dehors des publics identifiés, (ceux de la sphère du PAM), il semble qu'aucune action de communication n'a pu être menée en matière d'information, de sensibilisation et d'éducation en direction du grand public de chacun des pays membres.

Pour mener à bien toutes ces missions et particulièrement celles concernant les grands publics, cela va nécessiter, l'élaboration, la préparation et la réalisation de plans de communication d'envergure, il est utile de préciser que les seuls moyens du CAR/ASP ne pourront y faire face. Le concours des composantes du PAM et autres "ambassadeurs" sera capital, tant au niveau du financement qu'au niveau de la mobilisation et de la sensibilisation des structures concernées dans les pays membres (environnement, information, éducation, enseignement, recherche, planification marine et côtière, pêche, tourisme, transport maritime...), c'est dire l'importance du supplément d'activités (et peut-être de moyens) que ces actions vont induire pour les points focaux de par l'importance de leur fonction relais en tant que "hub" dans les actions qui seront menées.

Face au développement actuel de la prise de conscience de l'état de la planète et surtout celui des mers et océans, il serait opportun pour le PNUE/PAM - CAR/ASP de sortir de la sphère des seuls publics du PAM et de proposer des moyens (surtout financiers) pour développer une des missions du CAR/ASP qui n'a pu jusqu'alors être menée à bien faute de moyens.

Plusieurs possibilités sont à étudier pour ce type d'action de communication, dont les débats sur sites et/ou télévisés ou radiophoniques, en présence des caméras et/ou micros des médias que l'on peut réussir à mobiliser ici et là. Outre la retransmission pour les besoins de l'info par ces médias, l'idée avancée est de récupérer tous ces enregistrements sonores et de tournage pour en faire des documentaires de sensibilisation et de présentation des activités, de les proposer gratuitement ensuite aux TV et Radios des pays membres (en plus des autres supports et outils en ligne).

Beaucoup d'actions sont possibles. Ce pourrait être :

- des actions d'animation, jeux interactifs, visites sous-marines, expositions et débats sur site, sur le thème particulier d'une activité qui est menée dans un des pays concernés ou encore à la même occasion sur des thèmes généraux, en invitant systématiquement les médias.
- un plan "clefs en mains" avec un programme itinérant comprenant la préparation et l'organisation de débats et conférences dans les écoles, collèges et universités sur des sujets et thèmes bien préparés et fixés ... en invitant systématiquement les médias afin qu'ils puissent relayer et utiliser ces débats dans différentes rubriques (informations, éducation, culture environnementale, documentaires scientifiques...). Ces débats enregistrés (libres de droits de reproduction et de diffusion), pourraient être utilisés par la suite pour que le Centre réalise des produits visuels et/ou sonores à mettre en ligne et pourquoi pas, en circuit de diffusion fermé dans tout établissement susceptible d'être

intéressé pour sensibiliser ses visiteurs... Bien sûr ce type de manifestations sera toujours organisé avec distribution de dépliants et brochures présentant le CAR/ASP et ses supports web, ainsi que les brochures, CD et DVD disponibles.

- la préparation et l'organisation de débats TV et radio avec des participants scientifiques réputés et/ou leaders d'opinion du pays concerné.
- la réalisation de documentaires TV et d'émissions radio sur des thèmes de vulgarisation, de découverte ou même spécifiques.
- la création par le Centre de trois collections suivies d'édition de brochures et de CD : une collection enfance, une collection jeunesse et une collection adulte.

Une grande variété de plans et d'actions de communication peuvent être préparés (en fonction des besoins et des moyens et budgets obtenus), en collaboration avec les pays membres intéressés ... Si ces actions peuvent prendre forme, il serait utile de prévoir la réalisation d'une panoplie d'outils de promotion (print et CD), légers et concis, présentant les grands thèmes et les actions d'information de sensibilisation et d'éducation menées par le CAR/ASP en mentionnant aussi tous ses outils et supports print et web (catalogue). Ces supports étant systématiquement utilisés dans tout déplacement des personnels du Centre et/ou reproduits à plus ou moins grande échelle, par les pays où les actions grands publics seront menées.

En ce qui concerne les démarches à adopter, nous pouvons en parler au cours des ateliers prévus. Mais quelles que soient les propositions, idées ou projets retenus, il faut d'abord être convaincu que sans moyens et sans structures de communication pour les réfléchir, les préparer, les réaliser et les diffuser, les quelques actions qui réussiraient à se faire n'auraient probablement pas beaucoup d'impact ni de grande diffusion.

2.2 L'identification des publics et les axes de communication du CAR/ASP

2.2.1 Identification des publics

Il a été déjà précisé, en amont que les publics-cibles en partie identifiés sont ceux de la sphère dans laquelle évoluent les équipes du CAR/ASP. Cependant, il est indispensable d'en établir la typologie pour établir des fichiers de données les plus complètes et détaillées possibles, permettant de savoir qui fait quoi? Et comment? Et d'actualiser en permanence ces données. Ceci permettra certainement de découvrir que certaines catégories d'acteurs de ces publics-cibles n'ont jamais été touchées, mais aussi cela permettra de mieux connaître les préoccupations, particularités et spécificités de chacun des publics-cibles concernés et d'en tenir compte dans toutes les actions, travaux, études et campagnes, qui en seront plus précis et plus détaillés. Cela permettra surtout de mener des actions plus ciblées vers de nouveaux publics jusque-là ignorés et sur des thèmes non abordés.

Dans cette sphère il faut distinguer parmi les publics: les institutions et les instances (Bureau, CMDD, Comité respects des obligations etc.) du PAM, les bailleurs de fonds et les donateurs, les parties contractantes et/ou les pays membres, les partenaires (du CAR/ASP et du PAM) au

sens large (organisations et agences spécialisées des nations Unies, secrétariats de convention, organisations intergouvernementales, universités et institutions de recherche etc.), les diverses organisations maritimes (pêche, littoral, tourisme, transport...), les experts scientifiques, chercheurs, techniciens, juristes qui collaborent avec le Centre, les autres chercheurs, universitaires et techniciens rencontrés dans les symposiums, conférences et autres manifestations, les fournisseurs et pourvoyeurs de services de tout genre du CAR/ASP (tombant sous la catégorie "grand public"). Il faudrait peut-être faire une cartographie systématique du paysage institutionnel et des personnalités/experts de la région (tous les pays) et trouver les zones d'ombre que le CAR/ASP ne couvre pas par son réseau actuel, et ensuite les approcher pour compléter son réseau.

Pour le public de chercheurs, scientifiques, universitaires techniciens, juristes collaborateurs ou pas, il est utile d'obtenir les données des organismes et principaux responsables des Centres de recherche, universités, établissements... auxquels ils sont rattachés et/ou ils exercent. Cette recherche de données peut être entreprise, pour les pays membres, avec le concours des points focaux qui peuvent aussi fournir les données concernant les personnalités scientifiques reconnues, les leaders d'opinion (politiques et médiatiques) de leurs pays, ainsi que les données des revues et médias spécialisés et/ou intéressés par au moins les newsletters, qui devraient aussi intéresser, les organisations professionnelles des secteurs maritime et côtier ainsi que les ONG environnementales des pays membres. Toutefois, les informations de base peuvent être facilement trouvées sur Internet (sites web, réseaux sociaux, banques de données en ligne etc.).

Dans les secteurs scientifiques et techniques, la recherche de nouveaux publics-cibles doit s'étendre vers la sphère internationale des Centres de recherche, des universités, des réseaux d'acteurs du domaine des aires marines protégées (hors Méditerranée) et bien sûr en direction de la presse et des médias spécialisés.

Cette recherche de données concernant les publics-cibles, concerne l'ensemble des équipes et du personnel. Un réflexe doit être institué pour systématiser cette activité de collecte de données, de leur versement au fichier central concerné et de leur mise à jour.

Concernant le grand public, la typologie de ses composantes s'établira avec le développement des actions de communication et permettra de mieux cerner les distinguos à opérer, de connaître les spécificités de créer ou de renforcer les fichiers par pays, par grands secteurs, par tranches d'âge, par leaders d'opinion, par personnalités scientifiques, par médias etc. ...

Nous pourrons en commun lors des ateliers prévus dans la 3ème phase de l'étude, définir et lister les grands groupes de publics cibles, connus et non connus, dont la typologie, quand elle s'avèrera nécessaire, devra être établie par la suite.

Nous reviendrons plus loin dans le présent document, sur l'importance concernant la gestion des données et la création des fichiers. Mais, sur ces points concernant l'identification des publics-cibles, il faut veiller à l'importance de l'amélioration, voire de la refonte de ces outils, pour que cette activité de collecte et de mise à jour des données vers les fichiers centraux, puisse rapidement enrichir des fichiers organisés et facilement utilisables, pour distinguer et

catégoriser les différents publics-cibles et pour améliorer et développer les contenus et les voies et moyens de la communication du Centre.

Remarque concernant les points focaux du CAR/ASP : il faudra se fixer sur des notes et documents explicatifs, faisant suite à la présentation faite à Athènes, sur ce que le Centre attend des points focaux en leur qualité de "Hub" pour la mise en œuvre des plans de communication du Centre et leur fonction d'informateurs-facilitateurs donnant accès et aide au Centre pour trouver les bonnes solutions et lui permettre d'atteindre ses objectifs dans leur pays respectifs. Le PNUE/PAM pourrait être sensibilisé et sollicité pour appuyer et renforcer les demandes du CAR/ASP (peut être aussi à travers les points focaux du PAM).

2.2.2 Les axes de communication du CAR/ASP

L'identification des axes de communication devrait permettre aux structures proposées de mieux organiser leurs activités et leur gestion des dossiers et de distinguer les différentes démarches à observer dans la conduite de leurs activités.

Chaque action d'axe de communication identifié obéira à certaines règles de formulation dans son fond et dans sa forme (contenu des messages, recherche documentaire et iconographique, choix des supports, respect des règles de la charte graphique, choix des intervenants extérieurs et des fournisseurs, diffusion...). Ces démarches, règles, process et contraintes, diffèrent en fonction des activités à mener, des publics-cibles concernés et des dossiers à gérer.

Aussi on distinguera trois grands axes de communication :

- La communication institutionnelle :

C'est la communication de notoriété, de visibilité qui met en valeur le Centre, ses réalisations, sa production et ses activités. Ses principaux supports sont le site principal et les pages dédiées aux programmes et projets, les newsletters et autres pages, fichiers, blogs, forums et outils web et vidéos en ligne, ainsi que tous les supports print pouvant présenter le Centre, ses programmes, ses projets et ses plans d'action (dépliants, brochures, études, posters, catalogues, rapports de toute nature...). C'est aussi tout ce qui concerne sa visibilité au sens propre et au sens figuré. La visibilité au sens propre c'est l'identité visuelle dont la Charte graphique fixe les règles de reproduction du logotype et de présentation des textes du CAR/ASP, pour retrouver sur tous les supports une identité visuelle cohérente, homogène et une unicité de la "marque". La visibilité, au sens figuré, c'est toute la présence du Centre et de ses représentants dans les relations avec les composantes et les structures du PAM, mais aussi la diffusion de tous les supports de communication, ainsi que leur présence dans tout type de manifestations et d'évènements (symposiums, forums, réunions, débats, conférences...) et leur présence sur les médias... C'est la gestion des relations publiques qui veille à la bonne marche de l'ensemble des actions de communication qui permettent son développement.

- La communication "produits" :

C'est la communication la plus importante, celle qui devra réaliser la promotion des activités, des travaux et des productions du Centre et surtout qui devra élaborer et réaliser la stratégie

des campagnes d'information, de sensibilisation et d'éducation des grands publics. C'est donc, la communication la plus importante en volume et en temps de travail. Elle va réaliser toute l'édition et la mise en ligne des travaux et productions du Centre. Elle va en assurer la diffusion et la promotion. C'est elle qui va gérer, les informations à publier et à mettre à jour sur le site, éditer les newsletters et autres pages et supports en ligne. C'est surtout elle qui aura la responsabilité de l'élaboration des stratégies et des préparations et réalisations des actions et plans des campagnes de communication.

Ces actions et campagnes de communication seront demandées par la direction du Centre et par les responsables des programmes, projets et plans d'action (cela n'empêche pas la cellule de com. de proposer des actions et campagnes), les demandeurs, présenteront à l'équipe en charge de la communication, le "brief", les éléments dont ils disposent, les cibles, et les prévisions budgétaires de réalisation et de diffusion de chaque action. En retour cette équipe (la cellule com.) proposera les "drafts", esquisses et pré-maquettes, avec les propositions de plan de communication et les délais de réalisation, ainsi qu'un chiffrage précis des propositions; après modifications, évolution et mise au point de ces éléments réalisés en commun, l'équipe en charge de la communication assurera la réalisation jusqu'à l'étape de la livraison à la partie "cliente". La diffusion en direction des cibles retenues sera réalisée selon le plan de diffusion et le budget défini et arrêté par les moyens prévus et retenus en amont lors de la décision de réalisation par les demandeurs.

Selon les besoins des actions et campagnes menées, des emplois de pigistes pourront être créés. Par ailleurs, les futurs responsables de la cellule com. doivent être de plus en plus des communicants qui connaissent les métiers, les profils et les process de la com.

- **La communication événementielle :**

C'est la communication qui gère (en partie) les manifestations publiques organisées par le Centre et ses équipes : les symposiums, colloques, réunions (officielles et non officielles), ateliers, rencontres-débats, conférences... mais aussi, les réceptions, les stands, les side-events, les participations à des salons ou à des expositions, les participations à des événements, réunions, conférences, side-events organisés par d'autres institutions.

En fonction et avec les budgets prévus pour ces activités par la direction et les responsables des programmes, des projets et des plans d'action qui en sont à l'origine, l'équipe en charge de la communication présentera à la partie "cliente" un projet pour l'action à mener, répondant au budget et aux caractéristiques que cette dernière lui aura donné (durée de la manifestation, nombre de participants ou d'invités, cérémonies d'ouverture et de clôture..., pour les expositions: nombres natures et dimensions des supports à réaliser, à exposer..., pour les stands les surfaces allouées, les supports, le matériel et le mobilier à fournir, les supports à exposer, les supports à diffuser...). Pour toutes ces manifestations et événements, l'équipe en charge de la communication préparera et organisera, systématiquement la couverture médiatique.

L'organisation du déroulement des manifestations : invitations et gestion des participants, organisation et gestion des séances de travail, transport, interprétariat, matériel audio-visuel...

hébergement et restauration éventuels... resteront du ressort des parties à l'origine de l'événement.

Par contre la communication événementielle devra veiller et s'assurer systématiquement de la possibilité et de l'autorisation de l'installation "d'un point d'information" pour assurer la promotion du Centre, dans tous les symposiums, colloques, réunions et autres événements auxquels participe le Centre, avec les supports et le matériel nécessaire (dépliants, brochures, posters, CD, DVD, objets dérivés... et matériel signalétique). La cellule com. de même que tous les intervenants du Centre, doivent en permanence avoir le souci où qu'ils se trouvent de saisir toutes les occasions de faire connaître le Centre et ses activités. Aussi si vous voyez passer un micro ou un journaliste ne les ratez pas! Sachez valoriser, flatter et louer leur rôle d'informateur, de révélateur, voire de lanceur d'alerte! Le responsable de la com. doit connaître et se faire connaître du maximum de journalistes et de médias spécialisés et entretenir le max de relations régulières avec ces milieux.

2.3 L'identification des besoins

Remarque :

Le diagnostic a révélé que seulement une petite partie des activités relevant des trois axes de communication ci-dessus détaillés, a été réalisée jusqu'à présent. Elles concernent principalement l'édition d'une partie des études et travaux réalisés, la réalisation d'outils et supports vidéo, Web et la réalisation de symposiums, conférences, et autres événements. C'est donc pratiquement l'aspect "fabrication" et "organisation pratique" minimum qui a été réalisé avec des moyens financiers limités.

C'est dire que la création d'une structure en charge de la communication et la mise en œuvre des activités relevant d'une véritable stratégie de communication permettant de répondre à toutes les missions et objectifs du Centre dans toutes ses activités, sont sans commune mesure avec les moyens qui y ont été consacrés jusqu'à présent. Ceci implique une révision et un changement des habitudes, us et coutumes ou des procédures d'évaluation budgétaires de la communication. Si les méthodes d'évaluation en cours, révélatrices de la sous-estimation de la fonction communication, restent les mêmes, il est à craindre que tout espoir de développement de la communication, et à terme des activités du CAR/ASP, resteront vains.

L'évaluation des budgets des programmes, des projets et des plans ... y compris le budget MTF, devront contenir de vrais postes budgétaires "COMMUNICATION": les lignes de ce poste sont à établir en fonction du contenu des programmes, plans et projets; des actions, thèmes et sujets qu'ils contiennent, pour proposer et arrêter les supports et actions de com. qu'ils impliquent, puis les chiffrer.

De même pour le développement et l'évolution des structures pérennes du Centre (MTF),

qu'il s'agisse:

- de la fabrication des supports édités, de leurs différentes déclinaisons (édit. originale, édit. grand public "rewritée" et/ou vulgarisée), de dépliants de promotion des

activités, de dépliants d'alerte par pays... posters des espèces de la faune et de la flore en danger... dépliants sur les nouveaux métiers de préservation du milieu marin...

- du chiffrage systématique de la com., des actions prévues dans les pays concernés par les projets et les études, pour mobiliser pour un débat, une visite... les publics intéressés et les médias ...
- de la fabrication et de la mise en ligne sur les différents sites, outils et supports Web, de petites animations ou de documentaires spéciaux,
- et surtout des coûts à prévoir pour la diffusion et l'expédition! Combien d'exemplaires d'études et autres travaux dorment dans les lieux de stockage et n'ont jamais été diffusés? Combien d'études et travaux ne sont même pas en ligne?
- de la préparation et de la réalisation des événements liés aux projets et plans, et de la participation aux événements auxquels le centre participe et/ou est convié,
(cette liste n'est pas exhaustive)

ou qu'il s'agisse:

- pour le budget MTF, des frais de création de structures d'organisation et de fonctionnement de la fonction rp/com et des besoins financiers important pour l'activité de restructuration et d'évolution de l'activité de data, totalement absents de ses budgets.

Le Centre n'a pas de vocation commerciale, mais comme tous les organismes du même type il est condamné soit à se développer, soit à végéter et périr.

Pourquoi tant d'orthodoxie budgétaire? Un budget est une prévision d'évaluation de toutes les actions que l'on programme sur un temps donné, il peut être dépassé par nécessité ou sous-utilisé pour des raisons imprévues. Sinon ce n'est plus un budget c'est une allocation ou une dotation : "voilà vous avez tant, débrouillez-vous avec !"

Faire la com. du Centre et de ses activités en jonglant avec les moyens du bord, sans structures adéquates, avec les faibles moyens jusqu'à ce jour utilisés, ne fera que reconduire la situation existante.

De plus, si le Centre ne franchit pas le passage à l'étape de l'organisation et du développement de la fonction com. proposée, il ne pourra que régresser. La fonction com. est plus que jamais une des fonctions principales du développement et de la gestion des entreprises... et des gouvernements.

A quoi servira tout le travail du Centre sinon qu'à convaincre des gens, (toujours les mêmes), déjà convaincus, alors qu'une de ses principales missions, n'est pas réalisée: celle d'informer, de sensibiliser, d'éduquer et de convaincre ceux qui ne le sont pas ? Comment développer et améliorer la notoriété et l'image du Centre alors qu'il n'y a jamais eu le moindre embryon de structure pour gérer les RP et la COM ?

Il peut ne pas y avoir de recrutement pour le moment, mais une structure pérenne est indispensable pour organiser, développer, réaliser et gérer la com. et les RP.

La com. est un investissement. Si en économie elle fait connaître et vendre les produits, pour le Centre "le retour sur investissement" se manifestera par une plus grande notoriété, d'abord au sein de la sphère du PNUE/PAM, des pays membres, des partenaires existants et nouveaux (même hors Méditerranée), des sponsors, organisations et nouveaux donateurs, de nouveaux partenaires convaincus et mobilisés par vos actions et travaux, donc plus en demande... Ensuite par des actions régulières, organisées et suivies pour une mobilisation de budgets de développement. Sans parler des besoins en recherche et en études que vont générer les nouvelles économies vertes (ou bleue) et des investisseurs intéressés.

D'autre part, plus on fait de "bruit", plus on fait "le buzz", plus on a de chances d'être entendu, et c'est le moment d'en faire! **Surtout en ce moment de plus grande prise de conscience des problèmes de la planète et dont les répercussions des changements climatiques sur les mers et océans ne sont pas des moindres ! (COP21 et ses suites).**

Certes, en respectant les réglementations, les us et coutumes du PNUE/PAM, mais en les sollicitant le plus possible, pour qu'ils comprennent que le Centre veut travailler et qu'il lui faut des moyens supplémentaires aussi bien pour remplir toutes les missions initiales qui lui ont été confiées, que pour s'adapter aux besoins générés par l'état de la planète et des mers et Océans. Ces moyens émanant d'abord des institutions du PNUE/PAM et de ses partenaires habituels, mais aussi de nouveaux partenaires privés ou ONG ou nouveaux donateurs-investisseurs et pourquoi pas d'instituts de recherche ou des centres similaires au CAR/ASP (hors Méditerranée) avec lesquels le Centre peut s'associer sur des programmes, des projets ou des plans d'action en coopération.

2.3.1 Les besoins financiers

Il y a urgence **de créer des rubriques** "communication" avec des postes budgétaires conséquents dans l'élaboration des différents budgets:

- Pour ceux des activités pérennes: la création, la mise en place et le fonctionnement des structures de communication et de la réorganisation de l'outil informatique (DATA), c'est principalement le budget de fonctionnement du CAR/ASP (MTF), qui sera concerné.
- Pour ceux des activités non pérennes, c.à.d. ceux des programmes, projets et autres, leurs budgets devront créer des rubriques communication conséquentes afin d'être en mesure de réaliser non seulement **tous** les supports résultant de leurs travaux et activités, mais surtout de pouvoir en assurer la diffusion et la promotion.

Le principe étant que les budgets pérennes devront supporter le coût de la création et du fonctionnement des structures pérennes, à même de gérer et d'organiser la communication, et que les budgets non pérennes devront prévoir dans leurs budgets des rubriques communication avec des postes budgétaires conséquents, leur permettant de couvrir les coûts de réalisation, de promotion et de diffusion de leurs production et activités.

L'évaluation des coûts de fonctionnement des structures pérennes, qui peut être proposé par

la suite de l'étude, représentera les frais fixes de la structure de communication.

L'évaluation des coûts de réalisation, promotion et diffusion, des activités, travaux et productions des projets, programmes et plans d'action, pourra être sérieusement et professionnellement chiffrée, en connaissance du contenu de ces activités non pérennes (sur la base des caractéristiques techniques et des paramètres déterminants quant aux thèmes, cibles et détails des travaux et activités) pour élaborer et chiffrer les plans de communication de chacun de ces projets, plans et programmes. Ce chiffrage représentera les frais proportionnels.

Différentes pistes de travail sont certainement envisageables pour créer de véritables postes budgétaires, dégager et augmenter de façon conséquente, les montants des fonds éparses qui couvraient jusque-là, les dépenses de communication, concernant le budget MTF et ceux des programmes, plans et projets.

Le financement des actions et campagnes de communication pour l'information, l'éducation et la sensibilisation du grand public pose lui une nouvelle problématique, qui est celle de trouver comment financer une des missions du CAR/ASP qui n'a pu être accomplie depuis 30 années faute de moyens financiers.

Cette problématique concerne toutes les composantes du PNUE/PAM. Car si aujourd'hui, grâce à l'expérience accumulée, le CAR/ASP est en mesure d'élaborer et de présenter des propositions et projets pour ces actions et campagnes grands public, quid du financement de la réalisation qui nécessitera des fonds à la hauteur de l'envergure de cette mission ? C'est là aussi une responsabilité qui concerne aussi, les partenaires, les bailleurs de fonds, les pays membres, et les donateurs.

2.3.2 Les ressources humaines

La création et la mise en route des structures de communication pourront se faire avec le personnel des équipes des plans, programmes et projets qui s'est déjà initié et plus ou moins spécialisé dans la réalisation des supports et autres activités concernées. A ce personnel pourraient s'adjoindre des conseils professionnels qui pourraient les coacher pour une période déterminée correspondant à la mise en place de l'organisation et des méthodes de travail et process.

Cette activité devant logiquement progresser en volume et nombre d'actions et de campagnes et d'événements à mener, devra par la suite croître naturellement, s'étoffer et s'organiser en conséquence.

L'utilisation de personnel déjà familiarisé avec les activités et le fonctionnement du CAR/ASP est un avantage qui économise la période de connaissance et d'adaptation des activités et des spécificités du CAR/ASP, mais cela ne doit pas gêner la spécialisation nécessaire et indispensable, vers les activités et spécificités de la communication.

2.4 Comment gérer et organiser la fonction communication au CAR/ASP

La fonction de communication est une fonction de direction et de management de l'entreprise dont les budgets et les orientations sont pour l'essentiel déterminées par la direction. Ceci est

d'autant plus vrai pour le CAR/ASP vu l'importance de la communication institutionnelle, des relations publiques et le rôle de la Direction du CAR/ASP dans les relations avec les composantes du PAM, les partenaires, les bailleurs de fonds, les pays membres, les parties contractantes...

Aussi les propositions de structures seront de créer:

2.4.1. Une Cellule Communication/Relations publiques

Rattachée à la Direction du Centre, la Cellule Communication/Relations publiques aura en charge la conduite et la gestion des activités détaillées dans les 3 axes de communication évoqués ci-dessus. Cette cellule fonctionnera sous l'autorité du Directeur du Centre, tout en assurant la gestion et le suivi des relations publiques. Elle sera en étroite relation avec les responsables des plans, programmes et projets pour lesquels elle réalisera tous les supports de communications print, web et numériques. Elle fonctionnera comme un service communication et relations publiques.

Cette structure qui devrait fonctionner au départ avec minimum 2 ou 3 personnes, celles qui agissent actuellement le plus sur ces questions au sein des équipes du Centre (pas de dépenses supplémentaires, peut être un changement ou un arrangement entre les budgets de fonctionnement du Centre et ceux des projets, plans et autres). Pour en revenir à ses attributions, en dehors de la gestion, du contrôle et du suivi de la réalisation (en interne ou en externe) de tous les supports décidés, c'est cette cellule qui sera le mieux placée pour proposer, piloter, organiser et coordonner les différentes actions de com., dans le détail c'est à elle que reviendra la gestion et la mise à jour du site (d'où la nécessité de maîtriser la fonction de webmaster), la rédaction des newsletters et le contrôle de tout ce qui est mis en ligne sur les différents supports et outils Web. C'est cette cellule qui sera en mesure (en fonction du contenu des projets et des plans, en fonction de sa connaissance dans le détail de la situation des relations publiques) de proposer et de chiffrer les supports et les actions de com., composant le plan de com. à arrêter pour le projet ou le plan concerné. De même avec le concours de la direction, du staff du Centre et du PNUE/PAM, de chercher et de réaliser des montages financiers de co-production, coédition ou autre co-association de réalisation avec certains partenaires, sponsors, donateurs et pays membres intéressés par le projet X ou le plan Y.

2.4.2. Un Comité DATA

Le Comité DATA est présidé par le Directeur du Centre et comprend les responsables des plans, programmes et projets et le chargé de programme data. Ce comité se réunira régulièrement afin de déterminer, de décider, de suivre et de coordonner les actions programmées, la gestion des données, l'évolution des outils et supports web, quant à leur architecture et leur cohérence et leurs liens. Le comité veillera à l'évolution des matériels informatiques et des besoins (hard et soft) ainsi qu'à l'entretien, la sécurité et à la sauvegarde des données. Ce comité demandera à ses membres d'être en parfaite connaissance des décisions et de veiller à leurs applications. Il réunira ainsi le maximum de conditions permettant au Centre de disposer de moyens performants et "up to date", pour faire face au

développement toujours plus important et toujours plus rapide dans ce domaine des nouvelles technologies de l'information et de la communication, dont il sera très vite impossible de se passer.

L'activité informatique et numérique est un outil essentiel et indispensable de l'organisation et de la gestion de toute entreprise. La rapidité avec laquelle cette révolution évolue fait que bon nombre d'entreprise d'organismes, d'institutions... ayant raté le coche du suivi de l'évolution de leur outil informatique sont condamnés à disparaître.

Aussi, la maîtrise de l'évolution, les développements de puissance de débits, le rôle des fibres optiques sur le transport des données et sur les connections et interconnections, les évolutions d'internet (moteurs de recherche, hébergements, référencements, arborescence...) et d'intranet et toutes les adaptations, évolutions et développements de l'infrastructure de base doivent être réfléchis, décidés dirigés et suivis de près au plus haut niveau du Centre par le comité DATA : Direction et staff qui devront connaître, explorer et suivre l'évolution technologique pour adapter, définir leur besoins et arrêter, après informations, avis d'experts, examens, débats et études, les décisions et suivis réguliers pour corriger le tir quand nécessité. C'est ensuite aux informaticiens, techniciens d'appliquer les plans et décisions du comité pour mettre en place, développer et maintenir ces moyens au service de toutes les activités du Centre, sans devenir des "grands sorciers" indispensables à la vie du Centre. Ils ne sont ni des financiers, ni des comptables, ni des juristes ou des administratifs, ni des rédacteurs, ni des gestionnaires de banques de données, de photothèques ou de site, pas plus que des gestionnaires de stock de brochures et autres produits de com. ... Ils doivent maîtriser l'outil informatique et numérique, le développer à la demande du comité, le maintenir et le faire évoluer au service de tous les utilisateurs et signaler leurs besoins quand les nécessités se font sentir (puissance débits, hard, soft, liens, intranet, connexions, réseau, fibres optiques...). Même si les cadres et techniciens de DATA ont une formation de biologistes, ils devront eux aussi devenir et agir de plus en plus en véritables professionnels de leur activité.

Nous aborderons là le cas concret celui du site du CAR/ASP qui regroupe plusieurs fonctions:

- site Institutionnel: présentation du Centre de sa création, de ses missions et objectifs, de ses partenaires ... et de son historique et des activités menées depuis sa création.
- site vitrine: accueil, présentation de l'organisation, des équipes et de son mode de fonctionnement + contacts, localisation...liens avec vos autres supports web.
- site de présentation et d'information des programmes permanents, des plans, et des projets en cours et de leurs développement, des responsables et de leur contacts.
- site d'information sur les AMP, la biodiversité, + informations d'actualité du secteur.
- et surtout site catalogue des publications et actions, bases de données, travaux et rapports d'activités de réunions, de symposiums.

Le site du Centre se caractérise par un flux important d'informations et de nombreuses

fonctionnalités, dont une grande partie nécessite des mises à jour régulières et d'autres fonctionnalités (exemple recherche à l'intérieur du site, sous-menus et publications, de thèmes ou de mots clés). Sans être spécialiste et professionnel de développement informatique et numérique de sites, nous avons le sentiment d'un site qui semble être de plus en plus difficile à faire évoluer, qui semble arriver à saturation. Le conseil que nous pourrions donner, serait celui qu'une consultation est nécessaire à partir d'un œil professionnel extérieur qui nécessitera certainement une refonte voire la construction d'un nouveau site, pour permettre à votre site des mises à jour rapides et faciles, un développement et une évolution aisés et naturels.

Il est évident qu'un des plus importants utilisateurs de DATA sera la cellule RP/COM. A part peut-être la gestion de certaines banques de données, activité où il peut y avoir collaboration, il n'y a pas de lien organique entre ces deux structures. Leurs activités ne doivent en aucun cas être confondues. A ce propos, une remarque s'impose et illustre cette collaboration:

Si l'activité et la gestion de RP/Com. permettent de mettre en valeur et de mieux faire connaître le CAR/ASP, encore faut-il mettre à jour et développer des outils et moyens qui permettront à cette activité d'être menée :

1. Répertoire et mettre à jour toute la production et les actions du CAR/ASP pour en dresser un catalogue complet à organiser, à mettre en ligne et à promouvoir (compléter aussi la mise en ligne des publications absentes de la base de données concernée). Car comme cela a été précisé dans le diagnostic, les références et les résultats obtenus dans les différents programmes, plans et projets, ainsi que la quantité et la qualité des publications du Centre, constituent les meilleurs arguments pour assurer les bases d'une bonne notoriété.
2. Améliorer la collecte et la gestion des données, la constitution de fichiers de coordonnées et leurs mise à jour permanente : des réseaux de collaborateurs et consultants extérieurs, des partenaires, des universités et instituts de recherche internationaux des secteurs concernés, des institutions et organismes gouvernementaux, des organisations non gouvernementales et autres structures privées, donateurs, mécènes et autres entités, des personnes et personnalités de tous secteurs en relation avec les activités et les missions du Centre.
Le diagnostic a révélé un nombre importants de données diverses (stockées et non partagées) dans les différents outils informatiques du personnel du Centre. Entre autre, des données et fichiers de coordonnées, ou d'autres données éparses (travaux, études, et productions du Centre, photos, données scientifiques, juridiques et techniques). Toutes ces données sont à récupérer, à rassembler et à organiser, afin de constituer les premières bases des fichiers centraux à créer et/ou à enrichir, à mettre à jour).
3. Rechercher et améliorer l'attractivité et la facilité d'accès et de navigation des sites et autres outils du web, systématiser l'établissement de liens entre tous les supports et

outils web, respecter la régularité des newsletters.

La maîtrise de l'évolution et des développements des nouvelles technologies de l'information et de la communication d'une part et l'ensemble des données à collecter, rassembler et organiser d'autre part, renforceront les bases de données existantes et contribueront à renforcer la notoriété et la visibilité du Centre.

Tout cela démontre que dans une petite structure comme celle du Centre, l'évidence de la nécessaire directe proximité des deux structures proposées avec la direction. Cette dernière ayant besoin de savoir et connaître toutes les possibilités de contacts ainsi que les "touches et leviers" dont son pupitre dispose pour diriger et piloter le Centre. Lui rattacher la cellule de COM/RP et le comité DATA ne signifie aucunement qu'elle y sera la seule à intervenir, au contraire la Direction sera en collaboration directe avec les principaux responsables, spécialisés et concernés du Staff qui travaillent et centralisent toutes ces activités. Par ailleurs, ces deux entités, si elles sont appelées à collaborer, ne sont en rien liées.

2.5. Suite de l'étude

Les procédés, métiers et process de production ne seront pas l'essentiel des ateliers et de la boîte à outils, et c'est la raison pour laquelle le détail de la gestion et de l'organisation des deux entités proposées ont été incluses dans cette partie.

Le choix d'illustrer par touches successives tous ces points à travers les deux premières parties, est en quelque sorte un cheminement voulu pour sensibiliser progressivement et permettre à tous ceux qui vont suivre les ateliers "d'être plus vite dans le bain" (y compris pour les termes anglais ou français utilisés couramment en matière de com.).

Pour ce qui concerne les questionnaires permettant de mesurer l'audience et l'impact de la com. (point évoqué à la 12ème réunion des points focaux du CAR/ASP), il est préférable de se fier aux compteurs de consultations et visites des différents outils web et aux contacts et demandes que le Centre recevra par mail, par courriers de toutes sortes, réseaux sociaux, scientifiques, institutionnels et autres. Mais quoi qu'il en soit, commençons par construire ce qu'il faut mettre en place avant de mettre au point les instruments de mesure de notre communication; (c'est bien d'avoir des fleurs au balcon de l'étage mais il vaut mieux d'abord construire les escaliers qui permettront d'y monter pour les planter et les voir pousser).

TROISIÈME PARTIE : LES PROCESS, PROCÉDÉS ET MÉTIERS DE COMMUNICATION

3.1 Le process de préparation de supports, de plans d'actions et/ou de campagnes de communication

3.1.1 Préparation d'un plan d'action ou de campagne

Pour réaliser, une action ou une campagne demandée ou décidée, soit nous disposons de "brief" présenté par le "client" (le demandeur) ou d'autres données, note d'intention, synopsis... note de présentation de l'action ou de la campagne à mener, mais aussi les impératifs de livraison surtout quand ils sont liés à un événement. Toutes ces données expliquent aussi à quel(s) besoin(s) et/ou quelle(s) demande(s) cette action doit répondre, quel en est le message ou le contenu, quels en sont les objectifs et à quelle(s) cible(s) s'adresse-t-elle. Ces premiers éléments, une fois débattus et approfondis, sont clairement établis.

Nous sommes alors en mesure de choisir et proposer le ou les supports les plus adaptés, d'arrêter les contenus et les caractéristiques techniques, les volumes, quantités, durée et paramètres de l'action, ainsi que les outils, canaux et moyens adéquats (promotion-diffusion) à utiliser pour atteindre nos objectifs.

Une fois les choix arrêtés et décidés avec le demandeur et validé par lui, l'étape suivante nous amènera à chiffrer les coûts et à évaluer les délais de chaque étape du process, de la ou des propositions présentées, d'en établir les plannings et rétro-plannings, puis sous forme de document récapitulatif, le ou les calendriers.

Nous aurons ainsi arrêté et établi notre plan d'action ou de campagne.

Remarque :

Ce processus que est valable quelle que soit l'importance de l'action envisagée, qu'il s'agisse d'un seul support (exemple une carte de visite ou une simple affiche annonçant une conférence) ou d'une grande action : campagnes publicitaire, campagne d'information , de sensibilisation ou d'éducation, avec spots télé, vidéos, films documentaires, affichage urbain et routier, enseignes lumineuses brochures dépliant et posters, films, annonces presse, publi-reportage sponsoring, débats télé et radio...

3.1.2 Les process de création, conception et réalisation des éléments du contenu des supports

a - Print

Pour tous les supports print il y a des étapes successives indispensables à mettre au point avant d'aborder la suivante.

- **création rédactionnelle:** pour tout ce qui est textes non fournis, selon les supports, il s'agit de propositions de textes rédactionnels de concepteurs-rédacteurs, de mise au point d'accroches, de texte d'affiche, de slogans... à mettre au point avec le demandeur.

Qu'ils soient fournis par le demandeur, ou fournis par des spécialistes du domaine concerné ou des concepteurs rédacteurs, tous les textes (de la carte de visite à l'encyclopédie) doivent être relus, corrigés et mis au point définitivement avec le demandeur puis **validés par lui**.

- **création artistique et technique** : elle commence par la collecte et la réalisation des autres éléments, prises de vues (en studio ou reportage), recherches iconographiques, autres données du client : graphiques schémas diagrammes, cartes géographiques, dessins, caricatures... à réaliser, adapter ou à reproduire.

Une fois la collecte, les choix de tous les éléments du contenu du support réunis, ces éléments sont assemblés, agencés : premiers visuels, esquisses, prémaquettes, qui sont soumis au demandeur et mis au point jusqu'à l'obtention de son accord, (bon à tirer, accord sur maquette finale). C'est alors la dernière étape : la réalisation des maquettes techniques (en H.D.) et des fichiers numériques remis à l'imprimeur avec épreuves témoins et codes et références couleurs, en vérifiant qu'il dispose bien des mêmes polices de caractères et versions de logiciels que ceux que l'on a utilisés.

Remarque importante pour la confection des plannings et calendriers de ces étapes :

Ces outils de gestion et suivi doivent être actualisés lorsque les délais prévus pour le retour des corrections, des validations et des B.A.T sont dépassés. Car ils peuvent souvent modifier en cascade les plannings des étapes suivantes et les calendriers prévus, qui doivent être renégociés et mis à jour.

- **réalisation technique, fabrication** : elle commence par la vérification par le fournisseur de la conformité des maquettes et fichiers techniques reçus, puis il soumet ensuite l'épreuve de la préparation des formes imprimantes (plaques offset, écrans de sérigraphie, logiciel de pilotage d'impression numérique), c'est le montage des pages et l'imposition en cahiers d'impression pour le pliage et le mode de finition), fourni sous forme "d'ozalid" ou de "bonne feuille" et de prototype pour tout ce qui est objets dérivés

Nous arrivons là, à la fin des étapes que l'on appelle "le Pré-press", soit : toutes les opérations en amont de l'impression et c'est la dernière possibilité de modifier un quelconque élément, le dernier B.A.T dont la validation va donner le feu vert aux machines d'impression, et de fabrication ainsi qu'aux opérations de finition.

Ces étapes font toujours appel à différents prestataires et sous-traitants spécialisés avec lesquels il sera nécessaire de vérifier et d'actualiser les devis et les budgets prévus, les plannings arrêtés et les détails de nos interventions de contrôle et suivi, ainsi que celles du demandeur (quelquefois nécessaires selon les supports).

Remarque :

Le process que nous venons de détailler concernant "le print" est qualifié de "Chaîne graphique" par les professionnels de la communication. La maîtrise de ce process compte énormément dans le recrutement des principaux responsables de production des agences de communication.

b - Site Web

Etapes de création d'un site web:

Définition d'un cahier des charges comprenant les données suivantes :

- liste de toutes les missions, messages, activités, produits, sujets et rubriques souhaitées, à présenter, à lister, à détailler en mettant en valeur et en graduant les points forts du centre et principales références, clients, partenaires.
- les objectifs à atteindre en fonction de la connaissance que l'on a des différents publics-cible et des thèmes, sujets et données, objets de leurs recherches et consultations du web. Ceci aidera à mettre en place une approche stratégique plus ou moins "marketing".
- les données et normes existantes à respecter et à adapter concernant la présentation de votre identité visuelle, de vos contacts et de votre image de marque (charte graphique).
- les fonctionnalités spécifiques nécessitant des développements spécifiques et des solutions adaptées pour les projets particulièrement atypiques.
- la liste plus précise et organisée des thématiques du site : en fonction de vos activités et "produits" il faut dégager les grandes thématiques que l'on retrouvera dans votre site, ce qui aidera à avoir une ligne éditoriale et surtout à structurer les contenus et à définir l'arborescence du site.

***L'arborescence du site :** l'arborescence c'est un peu la construction architecturale à la manière d'un arbre généalogique en mettant en ordre les différents thèmes, définis à l'étape précédente et en les transcrivant en pages liées entre elles.

***Les menus de navigation :** les menus sont en quelque sorte les bases de départ de l'arborescence, notre "arbre", les sous-menus en sont le développement des branches. C'est là qu'il est important de bien choisir les "mots-clés" pour désigner les grands thèmes, ils aideront au référencement (les mots-clés une fois saisis sont à la base des recherches exécutées par les moteurs de recherche). Une liste détaillée par thème permettra d'aller plus loin dans le détail des sous thèmes si c'est le cas. La navigation d'un site est un ensemble de liens qui permet d'accéder aux principaux contenus du site selon l'arborescence du site. Le menu, ou la barre de menu, sera horizontale ou verticale et dans certains cas on combinera les deux types de navigations.

On peut arrêter ici l'essentiel de l'aspect communication du cahier des charges.

Pour ce qui concerne la partie purement technique, la fabrication du site, cette partie relevant plus de l'informatique, du numérique et du digital, nous passerons rapidement. C'est une partie qui concerne plus des activités et des spécialisations autres que celles que nous présentons.

Il faut souligner toutefois qu'il existe une quantité de logiciels et progiciel standards, qui permettent de construire soi-même des sites, simples, surtout statiques avec des connaissances informatiques basiques (sites carte de visite, site institutionnels limités à la seule présentation d'un organisme, d'une société, de son équipe et de ses contacts, sites vitrines et autres sites... pour la plupart statiques et certains avec des possibilités de fonctionnalités dynamiques plus ou moins limitées).

Pour des sites plus compliqués contenant plusieurs fonctionnalités, et un grand nombre de besoins nécessitant programmations et développements particuliers et des solutions de contenu adaptées, qui permettront une évolutivité du site, des mises à jour régulières et beaucoup d'autres options, il est préférable de choisir une agence de professionnels qui construira le site et en assurera le développement et la maintenance.

Bien sûr il est évident que la partie communication continuera à collaborer principalement sur tous les points évoqués dans la première partie du cahier des charges, au niveau:

- de l'adaptation et de l'application de la charte graphique.
- du rédactionnel du site : les mots-clés et les textes seront peut-être, sur conseils des professionnels, simplifiés ou modifiés, pour faciliter le meilleur choix des noms de domaines et idem pour le référencement, leurs conseils pouvant aider dans la manière de rédiger pour le web.
- collaboration aussi au niveau des éléments autres que le texte, pour la fourniture et le choix des photos, des vidéos des films et leur placement. Selon l'importance du site, sa gestion et le nombre et la complexité de certaines mises à jour, le contrat avec les professionnels peut aller jusqu'au coaching voire à un complément de formation de webmaster.

Comme pour les autres fournisseurs qui réalisent et produisent, il est nécessaire de garder un œil sur les citations et la planification, le suivi des étapes, tout en tenant compte des attentes de validation et de la mise à jour des plannings et budget.

c - Audio-visuel

Nous retrouverons les mêmes démarches de préparation que pour les précédents supports : brief, notes d'intention, synopsis, déterminations des publics-cible, des messages et des objectifs.

Ceci devrait nous permettre de déterminer les caractéristiques du support souhaité : le type de vidéos, films, spot, animations, images de synthèse, images réelles, la durée, le contenu des commentaires ou autres dialogues... et tout autre élément nécessaire au réalisateur.

L'étape suivante sera celle de la pré-production, principalement de l'écriture d'un scénario, d'un story-board et d'un premier découpage technique. Le tout en adéquation avec les éléments fournis en amont. Les remarques, entretiens et mise au point en commun avec le client conduiront à la validation de cette première étape et à l'élaboration d'un budget.

Selon le contenu il y aura si nécessaire, repérage des sites et différents lieux de tournage, recherche de décors, d'accessoires... détermination du matériel de tournage, recherche de figurants et/ou rencontre avec les personnes réelles qui interviendront (professionnels, consommateurs ...), préparation et création des images de synthèse et/ ou d'animation si nécessaire.

Les dernières préparations avant tournage sont indispensables, ce sont le découpage technique du tournage, l'établissement des plans de travail de chaque plateau et de chaque jour de tournage et le calendrier du tournage. Après les validations successives de ces opérations, la

pré-production étant terminée nous passons au tournage en respectant les plannings et budget prévus, les moindres dépassements devant être rapidement signalés pour rectifier et mettre à jour les plannings et chiffrer les dépassements.

La Post-production concerne toutes les activités d'après tournage. Ce sont des activités de création artistiques, et des activités techniques. En fait c'est là que se fabriquent vraiment spots vidéos et film : choix des plans retenus, pré-montage, montage images, recherche musiques, fonds sonores, bruitages, doublage, sous-titrage, montage sons, mixage, étalonnage et tirage de la copie finale : le master). Autant d'opérations nécessitant validations successives du client.

d - Événementiel

Concernant les supports et actions événementielles, ce sont principalement de la signalétique (impression numérique), et des objets publicitaires et dérivés (impression sérigraphique).

Ils obéissent donc aux étapes évoquées dans la partie concernant les supports print.

Leurs particularités résident au niveau des accessoires, pour leur accrochage et leur mise en place (kakémono, hampe, roll up...).

3.2 La diffusion

Nous avons présentés les process de préparation et de fabrication des supports de communication, mais une fois terminés ces supports doivent être promus et diffusés.

Nous sommes revenus à plusieurs reprises dans les deux premières parties sur l'absence d'organisation, de structures, de responsabilités et de moyens financiers pour cette activité au CAR/ASP. Aussi, bien que connus il est utile de rappeler les multiples actions et moyens de diffusion.

Rappel des principaux moyens de promotion et diffusion :

Campagne de promotion et de publicité, multimédias, annonces presse, spots radio et télé.

Outre les fichiers du CAR/ASP qui permettront des envois de mail pour la promotion des travaux, actions et études du centre, les envois de newsletters et l'utilisation des pages Facebook et autre twitter, nous insisterons plus particulièrement sur la promotion et la publicité sur le web. Il représente aujourd'hui un des premiers supports d'information et de publicité. Des agences spécialisées en réalisation de supports Web créent de plus en plus des départements de régie d'achats d'espace publicitaire, d'annonces et de campagne d'e-mailing, par leur connaissance des moteurs de recherche des outils de collecte de données, de fichiers d'adresses e-mail et des réseaux spécialisés par secteurs d'activités. Ceci leur permet de toucher les cibles concernées, aussi bien par secteurs spécialisés, qu'individuellement en fonction de vos centres d'intérêt et de vos profils (résultats du développement, de l'utilisation et des applications en informatique, des algorithmes, concernant les tris, les classements et les regroupements des données).

Pour le reste des supports de diffusion et de distribution : services d'entreprises postales, disposant de fichiers par profession et par secteur d'activités pour des campagnes de publipostage adressé.

Le reste des actions de diffusion : affichage urbain et routier, publiereportage, interview, spot télé, spot radio, dépliant, objets publicitaires et dérivés et événement de lancement et de présentation de nouveaux produits.

Le process de préparation de supports de communication :



