

Communication et Marketing à l'usage des Fonds Environnementaux

6

Projet RedLAC de Renforcement des Compétences des Fonds Environnementaux



Latin American and Caribbean
Network of Environmental Funds

Développer la finance de la conservation

Le Réseau des Fonds Environnementaux Amérique Latine et Caraïbes – RedLAC – a été créé en 1999 et il rassemble actuellement 19 fonds, dans 13 pays. Il a pour mission de mettre sur pied un véritable système d'apprentissage, de renforcement, de formation, et de coopération dans le cadre d'un Réseau de fonds Environnementaux (FE) conçu pour contribuer à la conservation et à l'utilisation durable des ressources naturelles de la région.

RedLAC, grâce au soutien de la Fondation Gordon & Betty Moore et du Fonds Français pour l'Environnement Mondial (FFEM), met en place un projet de renforcement des compétences qui a pour but d'améliorer la capacité des FE à mettre au point des mécanismes financiers innovants pour la conservation de la biodiversité, susceptibles de réduire leur dépendance vis-à-vis des dons, mais aussi d'aider à la création de nouveaux FE, en systématisant et en partageant les meilleures pratiques avérées dans le fonctionnement quotidien des fonds.

Le but du projet, sous la coordination du Fonds Brésilien pour la Biodiversité – Funbio – en tant que membre de RedLAC, est de permettre aux fonds de s'assurer de nouveaux flux financiers dans leurs portefeuilles grâce à la mise en place de sources de financement durables pour l'investissement dans la conservation. Si la connaissance dans le domaine de la gestion est le coeur du projet, celui-ci réunira également l'information existante sur différents sujets d'intérêt des FE et permettre de bâtir une nouvelle expertise à partir de l'expérience collective de la communauté des FE.

Ce manuel a été élaboré comme support au sixième atelier de renforcement des capacités, consacré à la communication et au marketing à l'usage des fonds environnementaux. Des fonds d'Afrique, d'Amérique centrale et des Caraïbes y ont présenté plusieurs cas couvrant les domaines de la communication institutionnelle, de l'organisation d'événements, de concours de photos, et de mobilisation des populations locales et des parties prenantes dans la création d'espaces protégés. Funbio a organisé cet atelier en collaboration avec le Fonds Bwindi Mghanga de dotation pour l'environnement, dans la ville d'Entebbe, en Ouganda, les 25 et 26 septembre 2012.

Organisation:



Financé par:



Table des Matières

5	Introduction
7	Module 1: qu'est-ce que la Communication?
15	Module 2: planification de la communication
29	Module 3: communication institutionnelle
39	Module 4: la communication en ligne
49	Module 5: les relations avec la presse
63	Module 6: formation aux médias
69	Remarques Finales
93	Conclusions
106	Bibliographie

Auteurs: João Gonçalves et Daniela Lerda, ©2012 PADMA - www.apadma.com
Les Modules 5 et 6 sont en partie extraits du Manuel Media and Messaging Training Handbook, avec l'autorisation de ©2010 Phillips Media Relations, LLC.

Auteurs des études de cas:

Funbio – Camila Monteiro et Fernanda Barbosa
Fundesnap – Valeria Dorado
Environmental Foundation of Jamaica – Karen Gayle
Mount Mulanje Conservation Trust – Carl Bruessow
Profonanpe – Humberto Cabrera

Communication et Marketing à l'usage des Fonds Environnementaux. Pro-
jet RedLAC de Renforcement des Compétences des Fonds Environnementaux/
Auteurs: João Gonçalves et Daniela Lerda – Rio de Janeiro: RedLAC, 2012.

Auteurs des études de cas:

Funbio – Camila Monteiro et Fernanda Barbosa
Fundesnap – Valeria Dorado
Environmental Foundation of Jamaica – Karen Gayle
Mount Mulanje Conservation Trust – Carl Bruessow
Profonanpe – Humberto Cabrera

92p.: il; 29cm.

1. Fonds Environnementaux. 2. Renforcement des Compétences.
3. Communication. 4. Marketing. 5. Stratégies de Communication. 6.
Communication institutionnelle. 7. Innovation et valeur intangible.

CDD 658.8



Introduction

Renforcer le financement des actions de protection de l'environnement grâce à la communication

La communication est un outil puissant pour toutes les organisations, y compris pour celles du monde du financement de la protection de la nature. Mais les fonds environnementaux (FE) se voient souvent obligés de concentrer leurs efforts sur leurs activités sectorielles, telles que la levée de fonds, le suivi de projets et les appels d'offres, et de délaissé quelque peu les actions de communication. En d'autres mots, tout en reconnaissant l'importance de la communication pour la santé de leur organisation, dans la pratique les dirigeants des FE n'y consacrent pas toujours les ressources humaines et financières nécessaires.

Ce cours s'attache à démontrer qu'un programme de communication efficace peut aider les FE à atteindre leurs objectifs stratégiques, à améliorer les relations institutionnelles avec l'ensemble des parties prenantes, et à renforcer l'importance des aspects financiers qui, au bout du compte, leur permettent de remplir leur mission. Une utilisation plus stratégique de la communication permettra d'instaurer des rapports de confiance avec les acteurs du secteur, de s'assurer l'engagement des partenaires et de contribuer au succès à long terme de l'organisation.

Un bon programme de communication sert avant tout à améliorer l'image des FE auprès de certains publics cibles. Mais comment projeter une image positive à des gens qui ne sont pas encore familiarisés avec leurs actions ? Comment fournir des exemples concrets de leur efficacité dans la mise en œuvre de leur mission ? Comment différencier son organisation des autres fonds environnementaux ? La communication doit travailler étroitement avec les services sectoriels du FE pour renforcer sa légitimité et affirmer l'importance des mécanismes financiers et leur rôle dans la protection de l'environnement.

La communication joue un rôle particulièrement important à l'heure d'obtenir de nouveaux financements. En cette époque de crise économique où les financements se font de plus en plus rares, les FE doivent apprendre à innover dans leur façon de communiquer avec des donateurs de tous horizons. Les sources traditionnelles de financement se tarissent alors que ne cesse d'augmenter le nombre d'organisations en lice pour les mêmes financements. Les FE doivent donc s'adapter à ce changement du monde de la finance environnementale, trouver de nouvelles manières de communiquer avec les bailleurs et innover dans leur recherche de nouvelles sources de financement. Pour approcher le secteur privé notamment, la communication peut aider à minimiser les risques tout en maximisant les bénéfices en provenance des entreprises en garantissant la transparence et la clarté des objectifs du partenariat proposé. La communication peut aussi aider à concevoir des campagnes de levée de fonds attrayantes ciblant les particuliers ou d'autres bailleurs de poids.

Au bout du compte, le développement de la communication comme un secteur clé d'un FE ne peut que renforcer la valeur institutionnelle de cette organisation. Une bonne stratégie de communication permet de souligner le caractère unique de la démarche du Fonds et de différencier ce dernier de ses concurrents. Ce qui fait la particularité d'un fonds peut être l'unicité de son approche, sa mission, ou la façon dont il s'est consacré à un projet précis. Un projet antérieur connu pour sa réussite, une réputation de transparence ou de bonne gestion financière, ou un partenariat gagnant-gagnant entre le Fonds et d'autres organisations sont autant d'arguments que la communication peut utiliser pour souligner le caractère unique de l'organisation.

La communication constitue aussi un aspect clé de la mise en œuvre de projets, de l'obtention de l'engagement des populations locales et de l'ensemble des parties concernées, de la reddition de comptes et du reporting. La communication apporte une valeur ajoutée intangible au succès général, à la crédibilité et à la transparence du fonds – valeurs qui doivent être mises en avant par tout fonds souhaitant se placer comme la meilleure option de financement aux yeux des donateurs.



Module 1

Qu'est-ce que la Communication?

Ceci est le premier des six modules constituant le cours de communication et de marketing à l'usage des fonds environnementaux. Nous y parlerons des principes fondamentaux de la communication et de certaines stratégies de marketing et de communication.

À la fin du module, vous devrez être capables de :

Define the basic elements of communication and the communication process;

- définir les principaux éléments de la communication et de son processus ;
- énumérer les caractéristiques d'une communication efficace ;
- intégrer le marketing et la communication dans le quotidien de votre FE afin d'en améliorer les résultats.

Qu'est-ce que la communication?

Nous sommes nés pour communiquer. Même sans prononcer de paroles, nous communiquons par des

formes non verbales. Pour communiquer, nous utilisons une série de symboles transmettant nos messages et nous permettant de partager du sens avec autrui. Les symboles sont des codes appris servant à donner du sens aux actions, aux objets et aux sentiments. Le langage, les éléments visuels, la gestuelle, les mouvements corporels ou les expressions faciales en sont des exemples. Et les symboles peuvent être verbaux ou non (voir encadré ci-dessous). C'est pourquoi les styles de communication sont liés à la culture – une construction sociale de la façon de penser et de se comporter dans le monde.

La communication est un processus à double sens. Et son processus constitue un ensemble mouvant d'expériences qui influencent nos interactions présentes et futures. En tant que processus, l'échange de messages est continu et dynamique. Notre communication interne et nos échanges avec les autres sont constamment en changement et en adaptation. Les interactions de communication se produisent

dans des situations sociales spécifiques, dans des milieux physiques divers et pour toute une gamme de raisons et d'intentions.

Pendant ce cours, nous nous pencherons sur la définition de la communication en tant qu'échange d'informations, de pensées et d'idées entre publics différents. Il convient de s'approprier certains des principes fondamentaux de la communication avant d'aller plus loin, ces concepts constituant le tout premier pas de l'élaboration d'un programme de communication solide pour votre fonds environnemental.

Les types de communication

Nous communiquons au moyen de symboles décrivant des idées et des expériences. Le langage est un système courant de symboles, mais il en existe plusieurs autres, tels que les images, les couleurs, les signes, les sons que nous utilisons aussi pour communiquer avec autrui. Nous communiquons aussi par des expressions faciales, des mouvements, nos vêtements... que nous accompagnons de paroles ou non. On peut donc classer les types de communication en deux catégories : verbale et non verbale.

La communication verbale peut être orale et/ou écrite. Elle est constituée par la parole, l'écoute, l'écriture, la lecture et la pensée. Elle englobe l'usage du langage parlé et écrit dans le but de transmettre un message. Les formes de communication verbale sont diverses : conversations face à face ou au téléphone, présentations, interventions devant un public, entrevues, réunions, lettres, courriels, rapports, notifications, procès-verbaux de réunions...

La communication non verbale est constituée par tout ce qui utilise un message sans mots pour communiquer une idée. Elle inclut les images, les signes, les gestes et les expressions faciales, mais aussi le langage d'action (mouvements corporels) ou le langage des objets (photos, peintures et dessins). Même votre apparence personnelle et vos vêtements peuvent être considérés comme des formes de communication non verbale.

Les éléments fondamentaux de la communication

Bien communiquer exige une bonne connaissance des éléments fondamentaux de la communication et de la façon de les utiliser dans des activités telles que la prise de parole en public, les relations interpersonnelles, les relations presse, les événements, la conception de produits de comm.

Le processus de communication commence par un émetteur et finit par un récepteur. Il possède cinq éléments clés :

- Codage
 - Moyen de transmission et canal
 - Message
 - Décodage
 - Retour / Feedback
1. **Émetteur/Codage** : **l'émetteur** est l'individu, le groupe ou l'organisation qui lance le processus de communication (l'orateur, par exemple). L'émetteur est celui qui traduit l'information en un message par ce que l'on appelle le processus de codage. Le **codage** inclut la sélection des idées ou les choix des images et des paroles qui seront transmises au récepteur.
 2. **Message** : Le **message** est l'idée codée transmise par l'émetteur. Tout message possède deux aspects fondamentaux – le contenu et le traitement. Formuler un message de façon à correspondre aux attentes du récepteur en améliore l'absorption et la compréhension.
 3. **Moyen de transmission/Canal** : Le **moyen** (média) est la façon dont le message est transmis au récepteur. Il peut être oral, écrit ou non verbal. Le canal est la façon de convoier le message – courriel, téléphone, entretien face à face. Chaque moyen et chaque **canal** possèdent des règles et des conventions propres.
 4. **Récepteur/Décodage** : Le **récepteur** est le destinataire – individu, groupe ou organisation – du message (c'est-à-dire l'auditeur). Une fois reçu, le message est décodé par le récepteur. Le processus de décodage

est constitué par l'analyse et l'interprétation du message en vue de lui attribuer un sens. La communication est établie si le récepteur interprète correctement le message de l'émetteur.

5. Retour/Feedback: Le **feedback** est l'étape finale du processus de communication. Il peut être d'ordre verbal ou non verbal. Une communication efficace dépend de l'existence de ce retour. Sans feedback, l'émetteur ne peut pas savoir si le récepteur a correctement interprété son message.

En résumé, on peut dire qu'une communication efficace est constituée par les étapes suivantes :

Existence d'un **émetteur**.

L'émetteur a une idée.

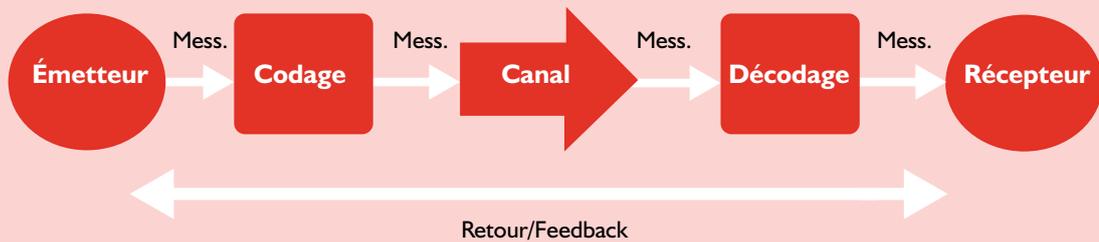
L'émetteur code l'idée sous forme de **message**.

Le message est acheminé par un **canal**.

Le **récepteur** reçoit le message.

Le récepteur décode le message.

Le récepteur envoie un **feedback** à l'émetteur.



Pour une communication efficace

D'une façon générale, les organisations communiquent pour deux grandes raisons : informer et convaincre. Qu'il s'agisse d'une banque, d'une boulangerie ou d'un fonds environnemental, une organisation communique pour donner des informations sur ce qu'elle a à offrir, et sur pourquoi et comment elle l'offre. En l'occurrence, l'émetteur espère que son public cible réagisse à son message par une action ou une réponse claire se traduisant par un appui, un don, un accord, un achat, un contrat etc.

Une communication efficace sert aussi à résoudre des problèmes. Si vous n'avez pas de problème, vous n'avez pas besoin de communiquer. Avant de commencer à communiquer, il convient donc de se demander le problème que vous souhaitez régler par cette communication.

Quel que soit le problème de l'organisation – crédibilité, transparence, argent, appui etc. – la communication sera utile. C'est pourquoi une communication efficace dépend de la compréhension du motif qui sous-tend l'information à diffuser. L'activité de communication n'est pas une fin en soi mais un moyen de diffuser les objectifs de votre organisation. Toute stratégie de communication doit être conçue en vue d'atteindre les buts de votre organisation.

L'écoute est essentielle

Dans son bestseller "The 7 Habits of Highly Effective People", Stephen R. Covey écrit : "Dans la vie, la communication est la compétence la plus importante. On passe des années à apprendre à lire et à écrire, et des années à apprendre comment parler. Mais à écouter? Quel apprentissage avez-vous reçu pour vous permettre d'écouter, de comprendre vraiment, profondément, un autre être humain ? Probablement aucun." C'est l'introduction au chapitre "5ème habitude: Cherchez à comprendre avant d'être compris", qui ne traite que de l'écoute.

Quelle que soit sa forme, la communication ne peut être efficace sans une écoute de qualité de la part du récepteur. Une mauvaise écoute nuit au principe même de la communication orale. Il est très important d'améliorer ses qualités d'écoute. L'auditeur doit effectuer des efforts importants pour absorber ce qu'on lui dit. On n'écoute attentivement que si on le veut, et cela demande un travail important. Être un bon émetteur n'est pas moins important. Et pour le devenir, il faut écouter ce que vous dit votre public cible! C'est là le point central d'une communication efficace.

Le marketing et la communication

Le marketing et la communication jouent un rôle essentiel dans tous les domaines d'activité d'une organisation. Globalement, on peut définir le marketing comme l'action ou le métier de promouvoir et de vendre des produits. De son côté, la communication peut être définie comme la mise en œuvre de tous les outils disponibles pour gérer le flux d'information entre une organisation et ses publics.

Philip Kotler, un des gourous du marketing, définit celui-ci comme « la science et l'art d'explorer, de créer et de fournir de la valeur ajoutée pour satisfaire les besoins d'un public cible en faisant du profit. Le marketing identifie des besoins et des désirs non satisfaits. Il définit, mesure et quantifie la taille du marché identifié et le profit potentiel ». Kotler définit aussi la communication comme « le concept grâce auquel une entreprise intègre et coordonne soigneusement ses nombreux canaux de communication pour diffuser un message clair et cohérent »¹.

Néanmoins, la frontière entre le marketing et la communication reste souvent floue. Nombreuses sont les organisations à but non lucratif qui confondent stratégie de marketing et levée de fonds, alors que la communication doit servir à augmenter à la fois la visibilité de l'organisation dans le but de catalyser les actions et l'appui du public autour des objectifs qu'elle s'est fixés.

L'équipe de marketing se charge de la publicité, des adhésions, des relations avec les entreprises, de la diffusion de la cause, de l'obtention des brevets, du merchandising, de l'appui des sponsors et des grands bailleurs, etc. De son côté, l'équipe de communication se charge des campagnes publiques, des relations publiques et avec la presse, de la promotion de la marque, de la communication en ligne, des événements, et de rédiger publications, rapports et articles. Les deux équipes doivent être multidisciplinaires et composées d'experts en marketing et en communication, de journalistes, d'attachés de presse, de designers, de photographes et de cinéastes, ainsi que d'autres professionnels de la communication.

En fait, le marketing et la communication doivent travailler de pair. De la levée de fonds aux relations avec les parties prenantes et au développement d'une marque institutionnelle, le marketing et la communication doivent être intégrés à la stratégie et au budget de votre fonds. Quand nous parlerons de communication dans notre cours, nous ferons référence aux activités traditionnelles de marketing et de communication, intégrées en tant qu'approches complémentaires.

CIDA : Une main courante de la communication

Le marketing doit être guidé par une question simple : **Qu'est-ce que j'y gagne ?** Cela signifie que les personnes doivent recevoir quelque chose en échange du geste qu'on leur demande. Souvenez-vous que le marketing vise une action – achetez !, protégez !, adhérez !, sauvez !... Les bénéfices à tirer de cette action doivent donc être clairement décrits, de façon personnalisée, en vue d'obtenir le plein engagement du récepteur.

Les études sur les programmes de communication les plus efficaces ont permis de dégager une formule de succès, qui porte l'abréviation CIDA : Conscience, Intérêt, Désir et Action. L'idée qui la sous-tend est que la conscience de l'existence provoque un intérêt qui crée un désir menant à l'action.

Si elle est suivie, cette formule intemporelle mènera à une action exécutée par votre public cible. Une campagne de publicité efficace, par exemple, stimulera notre Conscience de l'existence d'un produit et, si les spots sont bons, éveillera notre Intérêt. Les meilleures pubs stimuleront notre Désir et nous pousseront finalement à l'Action – en l'occurrence, à acheter le produit.

Stratégies de communication et de marketing

La façon dont l'information est consommée a profondément changé au cours des cinquante dernières années. L'âge de l'information, fruit de la révolution numérique, a fait basculer l'économie de sa dépendance d'une production traditionnelle de biens et de services vers une production fondée sur l'échange d'information. L'âge de l'information est aussi caractérisé par la possibilité offerte aux individus de transférer librement de l'information et d'accéder instantanément à du contenu.

¹ Pour une description rapide, mais excellente, du marketing, voir la section intitulée "Dr. Philip Kotler Answers Your Questions on Marketing" sur : www.kotlermarketing.com/phil_questions.shtml

“ L’âge de l’information est aussi caractérisé par la possibilité offerte aux individus de transférer librement de l’information et d’accéder instantanément à du contenu ”

Le résultat en est le nombre immense de messages que chacun doit envoyer, recevoir et traiter quotidiennement. Une étude de l’Université de la Californie du Sud² datée de 2011 montre que nous recevons cinq fois plus d’informations par jour qu’en 1986, suite à la croissance de l’internet, de la télévision 24h/24 et de la téléphonie mobile. De l’autre côté, le citoyen moyen produit quotidiennement l’équivalent de six journaux en information, contre deux pages et demie à peine il y a 24 ans. Toute cette information circule par courriel, twitter, réseaux sociaux, téléphones et SMS.

L’apparition de nouveaux médias utilisant plusieurs canaux informatiques – sites web, vidéo en ligne, radio et courriels – ouvre de nouvelles voies de communication et de contact avec autrui. Mais en même temps, la compétition entre les différents types de message n’a jamais été si acérée.

Bien que ce changement dans la façon de communiquer permette d’atteindre plus facilement les gens, communiquer efficacement est devenu un défi de plus en plus difficile à relever. Il ne suffit plus de produire de l’information. Le public doit être ciblé avec précision avant même la conception du contenu et des produits.

L’âge de l’information a modifié bien plus que la définition du marketing et de la communication. Il a aussi profondément changé la façon de les planifier et de les mettre en œuvre. Les chercheurs et les professionnels de la communication commencent à rechercher des façons plus efficaces d’utiliser les nouveaux outils et les nouvelles méthodes de communication afin de toucher des publics spécifiques.

Le Module 2 fournit un guide par étapes pour planifier une activité de communication, déterminer les publics cibles, concevoir les appels à l’action et choisir les meilleurs outils. Mais avant d’en arriver là, nous allons rapidement présenter deux des stratégies de marketing de pointe utilisées aujourd’hui. Les méthodes du marketing à 360° et du récit transmédia (Transmedia Storytelling) sont deux approches actuelles de la communication. Toutes deux sont des stratégies multiplateformes destinées à toucher des publics cibles par des canaux différents.

Le marketing à 360°

Le marketing à 360° sert à déterminer le parcours quotidien d’un public et à multiplier les points de contact où votre communication pourra l’atteindre. Cela consiste à encercler votre public sous tous les angles et à utiliser le plus grand nombre de médias possible pour le toucher à des points différents de sa prise de décision et obtenir son adhésion à votre message.

Selon le rapport *Three Screen*³ de 2010, qui suit la consommation sur la télévision, internet et la téléphonie mobile, près de 60% des téléspectateurs des États-Unis utilisent internet une fois par mois tout en regardant la télévision. La même étude montre que l’exposition à une publicité diffusée sur plusieurs plateformes crée un effet de synergie : exposés à des spots pharmaceutiques diffusés à la fois à la télévision et en ligne, les gens parlent deux fois plus à leur médecin de cette possibilité thérapeutique.

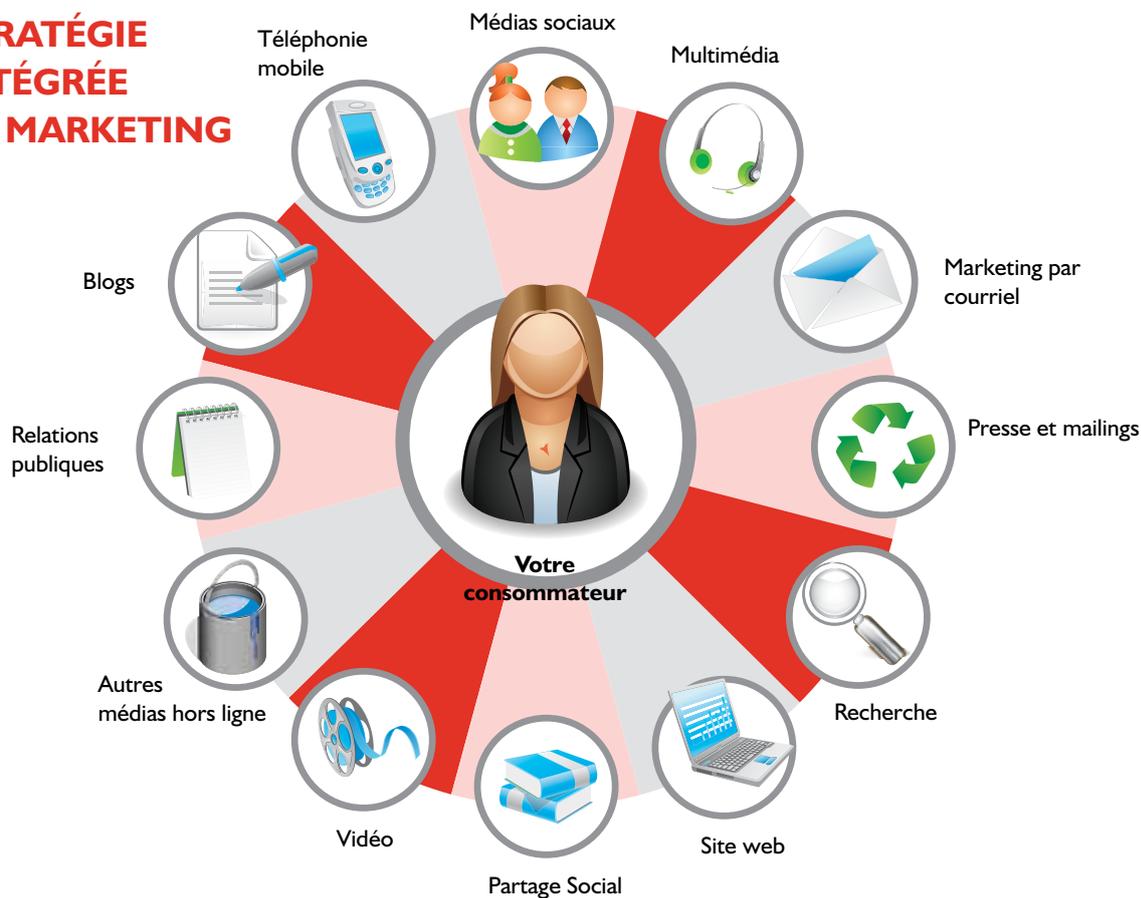
Ce changement des comportements a étendu l’approche à 360°, jusque là réservée au choix des médias, à l’ensemble du processus de communication avec des publics. Il ne s’agit plus aujourd’hui de savoir comment atteindre les publics, mais comment se connecter et dialoguer avec eux. L’idée centrale consiste à conjuguer les outils de communication dans le cadre d’un plan intégré de marketing destiné à diffuser un message par tous les canaux disponibles, tels que la publicité, la promotion des ventes, les relations publiques, le marketing direct etc.

Ces canaux doivent fonctionner ensemble comme une seule force, sans jamais être isolés les uns des autres. Et si la communication est coordonnée dans le temps et que son contenu est cohérent, la synergie créée par la méthode des 360° produit des effets impressionnants.

² *Mapping the dimensions and characteristics of the world’s technological communication capacity during the period of digitization (2011)* de Martin Hilbert. Annenberg School of Communication (ASC) ; Université de la Californie du Sud (USC), in www.martinhilbert.net

³ *Three Screen Report* (mars 2010) par The Nielsen Company, in http://blog.nielsen.com/nielsenwire/online_mobile/three-screen-report-q409/

STRATÉGIE INTÉGRÉE DE MARKETING



TckTckTck : d'une campagne ouverte à un mouvement mondial⁴

En 2008, des ONG environnementales et de développement telles que Amnesty International, Global Humanitarian Forum, Greenpeace International, Oxfam et WWF ont créé une alliance sans précédent pour lancer la campagne TckTckTck appelant à l'élaboration d'un traité juste, ambitieux et contraignant sur les changements climatiques, à l'occasion de la Conférence de l'ONU de 2009 à Copenhague.

Fondée sur une approche à 360° destinée à atteindre un large public dans le monde entier, cette campagne a utilisé de nombreux canaux, tels que la publicité (presse, télévision et radio), les outils en ligne (sites web, réseaux sociaux, vidéos, téléphonie mobile), le matériel de promotion (T-shirts, autocollants, fanions) et l'organisation d'événements. Allant de pair avec un profond travail de lobby et de persuasion, ces canaux de communication ont permis de transmettre un message unifié aux grands dirigeants de ce monde : nous voulons un véritable engagement !

La campagne proposait aussi des actions innovantes telles que les Journées d'action pour le climat global. Ces journées ont permis à des milliers de personnes du monde entier de descendre dans la rue pour soutenir la campagne. Le Fresh Air Center, un centre de communication numérique monté à Copenhague pendant le sommet, a aussi permis de connecter la société civile avec les principaux journalistes en ligne et les militants du web 2.0, et de créer un puissant réseau de sympathisants contribuant à diffuser la campagne, ainsi qu'un groupe attiré de grands bloggers, de chroniqueurs verts et de militants numériques apportant une contribution inestimable.

Bien que Copenhague n'ait pas porté les fruits espérés, TckTckTck et ses partenaires ont réuni 15,5 millions de signatures sur une pétition en ligne. Les événements organisés par TckTckTck ont été couverts par des milliers de réseaux sociaux, de blogs, de groupes de discussion en ligne, de groupes Facebook et Twitter qui ont contribué à « faire passer le message » sur les changements climatiques.

Site: www.tcktcktck.org

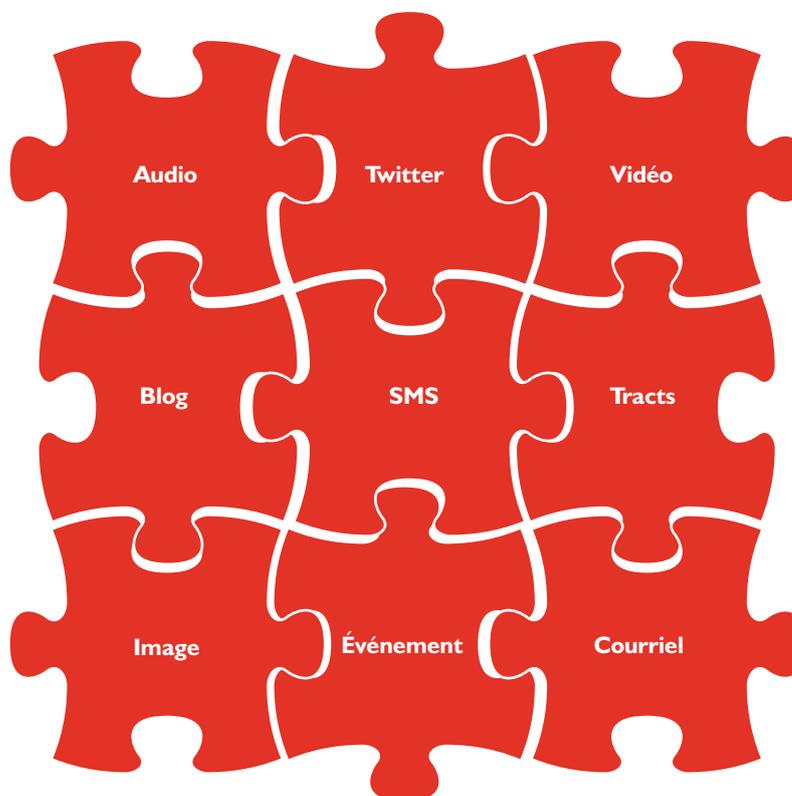
⁴ Sources : Hoggan's New Media Case studies, in www.hoggan.com/case-study-tcktcktck et Communicopia in communicopia.com/work/tcktcktck et www.tcktcktck.org

Le récit transmédias

Les techniques de récit transmédias seront bientôt au cœur de toutes les campagnes de promotion de marques. Créé en 2006 à partir des connaissances du monde du divertissement, le récit transmédiatique a été officiellement défini par Henry Jenkins⁵ comme une histoire « qui se déploie sur des plateformes médiatiques différentes, chaque nouveau texte apportant sa contribution distincte et enrichissante à l'ensemble ».

Contrairement à la stratégie du marketing à 360°, qui répète la même histoire à des publics différents par des canaux distincts, le récit transmédia conjugue une bonne histoire à suivre avec une distribution stratégique permettant de créer des participants assidus. Il utilise des canaux différents pour compléter l'histoire, tout en tirant parti des apports de la création collective et de l'interaction. Plus spécifiquement, Jenkins décrit le récit transmédias comme une conjugaison de moyens différents servant à en disperser le contenu et à raconter une histoire qui crée une action collective plutôt qu'une consommation passive.

Le récit transmédias part du principe que les consommateurs d'aujourd'hui sont des chasseurs et des cueilleurs d'information. Pour en garantir le succès, chaque plateforme doit être utilisée au mieux de ses capacités. Que ce soit pour partager des images vidéo, appeler les usagers pour une conversation, faire appel au crowdsourcing pour du matériel ou travailler en équipe pour résoudre une énigme ou un mystère particulier, chaque pièce d'information hautement ciblée est créée spécialement pour la plateforme en question et n'est pas relookée ou transformée pour une forme différente de diffusion. En se positionnant comme demandeur de contenu, le récit transmédiatique crée une expérience plus riche et plus profonde pour les différents publics et révèle de nouvelles informations et des perspectives différentes dans l'univers du récit.



⁵JENKINS, Henry (2006). *Convergence Culture: Where Old and New Media Collide*, Editora Aleph (Edition brésilienne)



EVOKE – Un cours intensif pour changer le monde⁶

Lancé en 2010 par l’Institut de la Banque Mondiale, la branche du groupe Banque Mondiale consacrée à l’enseignement et à la diffusion de la connaissance, EVOKE est un jeu gratuit en ligne utilisant les réseaux sociaux pour encourager les jeunes du monde entier, et notamment d’Afrique, à commencer à résoudre les problèmes sociaux urgents (faim, pauvreté, santé, conflits, changements climatiques, éducation...).

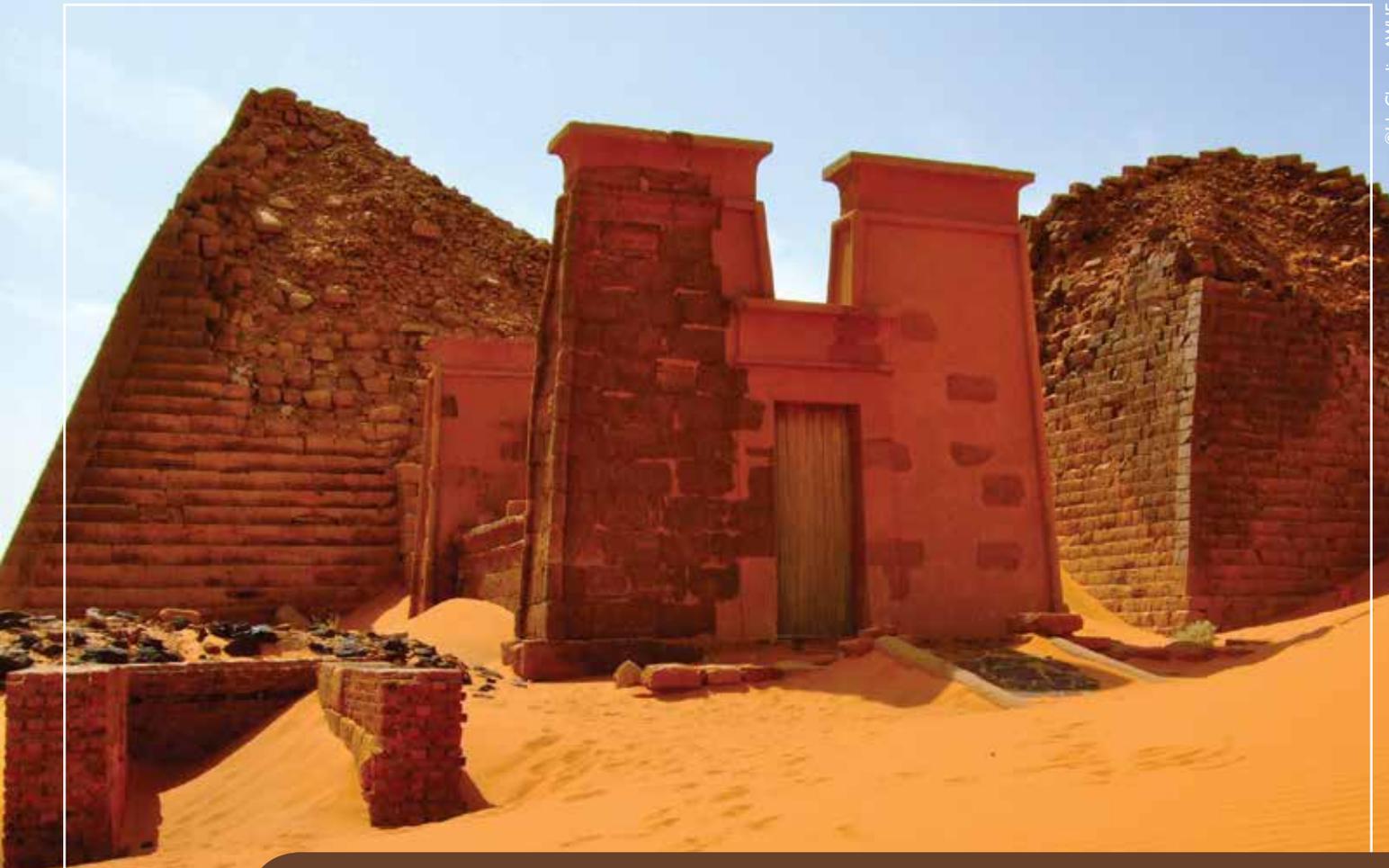
Conjuguant une conception solide, un réseau social robuste et des causes dignes, EVOKE est devenu un exemple d’utilisation du récit transmédiatique dans la communication. Situé en 2020, le jeu accompagne les efforts d’un mystérieux réseau d’experts africains. Toutes les semaines, en démêlant le mystère du réseau Evoke, les joueurs forment leurs propres réseaux d’innovation : ils trouvent collectivement des solutions créatives aux défis réels du développement, apprennent les clés de la réussite dans le domaine de l’innovation sociale et découvrent des manières de faire la différence dans le monde.

EVOKE est un ARG (jeu de réalité virtuelle) éducatif, qui joint la vie réelle et le jeu en ligne grâce à un feuilleton destiné à mobiliser le public. Pour jouer, il faut interagir avec des personnages, d’autres joueurs, et des éléments de récit qui peuvent être en ligne mais peuvent aussi être trouvés dans certains aspects de votre « vraie » vie. Sites web, réseaux sociaux, émissions de télévision et de radio, coups de téléphone, messages SMS et même les contacts personnels sont autant d’éléments potentiels qui font évoluer l’histoire.

Les meilleurs joueurs d’Evoke ont reçu de vrais prix et récompenses, notamment sous la forme de mentorats avec de grands experts de l’innovation sociale et des dirigeants d’entreprises. Ils ont aussi reçu des bourses leur permettant de se rendre au sommet EVOKE tenu à Washington en septembre 2010 pour y partager leur vision du futur. Une évaluation externe du jeu a conclu qu’il permettait aux joueurs africains de penser différemment, de « penser grand », d’agir et de connecter les jeunes innovateurs entre eux.

Site : urgentevoke.com

⁶ EVOKE Reflections: Results from the World Bank's on-line educational game, Blog de la Banque Mondiale, sur <http://blogs.worldbank.org/edutech/evoke-reflections-results-from-the-world-banks-on-line-educational-game-part-2>



Module 2

Planification de la communication

Après nous être penchés sur la différence entre la communication et le marketing, nous allons maintenant étudier les façons de planifier les activités de communication. Ce module décrit les étapes de la mise au point d'une stratégie efficace de communication. Vous y trouverez un exemple d'application pratique de la théorie présentée au chapitre précédent.

À la fin du module, vous serez capables de :

- définir les éléments fondamentaux d'un plan de communication ;
- cibler votre communication selon les publics ;
- hiérarchiser les produits et les activités de communication en fonction de vos objectifs et de vos publics cibles ;
- organiser un processus collectif de conception d'un plan de communication.

Planification de la Communication

La planification est une étape cruciale dans toutes les formes de communication. Avant de concevoir des produits et des activités, les éléments clés de votre stratégie doivent avoir été définis pour que vos efforts de communication soit plus efficaces. La planification fait gagner du temps et de l'argent, aide à constituer les équipes et permet de définir les responsabilités. Enfin, la planification aide à atteindre les objectifs de communication.

Que vous planifiez le lancement d'une publication, l'organisation d'un événement ou la mobilisation de la presse, certaines étapes de la planification, de la mise en œuvre et de l'évaluation sont indispensables. Autrement dit, la commu-

nication est un processus dynamique. Elle est reliée aux faits de la réalité et à des facteurs externes. Elle évolue avec la réalité et la prise de nouvelles décisions. Comme le plan de communication n'est pas un document figé, il devra changer et croître à mesure que plus d'informations sont réunies et que les objectifs sont atteints. C'est un processus vivant !

Le plan de communication est un document écrit servant à orienter la mise en œuvre de votre stratégie. Il décrit des **objectifs** (ce que l'on souhaite accomplir), des **publics** (cibles), des contenus (**messages clés**) et la réaction attendue du public (**appel à l'action**). Il contient aussi des propositions d'activités, d'acteurs et de moyens, et la façon de les articuler ensemble. Enfin, il inclut un budget, un calendrier, l'attribution des responsabilités et les méthodes d'évaluation.

Nombreuses sont les façons d'élaborer un plan de communication. L'exemple ci-dessous vous fournira un cadre qui vous aidera à penser stratégiquement les questions de communication dans votre organisation.

Un guide par étapes

Notre guide de planification se décline en trois grandes étapes : planification stratégique, mise en œuvre et évaluation. Toutes les trois devront être parcourues pendant un cycle de planification.

Les étapes de la planification stratégique

1. Recueillir des informations de contexte

Le travail de communication est très souvent fondé sur des suppositions. Les gens ont l'habitude de « savoir » quelle est la meilleure information et la meilleure méthode pour la communiquer. C'est si simple... il suffit de faire une brochure ! Une vidéo ! Un site web ! Le problème c'est que les choses que nous « savons » ne sont généralement que les projections de notre vision du monde. Et que très probablement, ni la brochure, ni la vidéo, ni même le site web ne sont la meilleure façon de diffuser votre message.

La recherche ou la collecte d'informations sur le contexte sont à la source de l'efficacité de la communication. Pour bien communiquer, il faut des informations sur le contexte, et il ne faut pas se tromper sur ses publics. La recherche d'informations sur le contexte est nécessaire pour identifier les différents aspects du thème sur lequel vous communiquez, les différentes opinions à son sujet, et notamment ce que vos publics savent et pensent déjà de la question. La collecte de toute l'information potentiellement intéressante pour votre stratégie de communication – statistiques, données, rapports de recherche, articles de presse, enquêtes d'opinion, campagnes de communication passées... – est le premier pas important de la planification de votre stratégie de communication.

L'information se trouve autant à l'intérieur qu'à l'extérieur de votre organisation. Vérifiez s'il est nécessaire de consulter les acteurs internes et/ou externes, et de rassembler des informations auprès des équipes techniques, de la direction, des partenaires, de la population, de la presse et de toutes les parties prenantes pertinentes pour comprendre la façon dont ils perçoivent le thème de votre campagne.

Gardez-la en coulisses

Ces recherches viendront alimenter votre plan de communication et contribuer à construire des fondations solides pour vos contenus. En tant qu'outil d'arrière-plan, les informations sur le contexte seront utiles au-delà de la planification, pour influencer les prises de décisions sur ce que l'on dira, la façon de le dire, comment, quand et à qui. Elles vous aideront aussi à orienter une agence ou tout autre partenaire de communication, à communiquer avec vos publics cibles et à défendre votre plan de communication à l'interne comme à l'externe.

Mais attention ! Ne laissez pas trop de vos informations de contexte apparaître dans vos messages de communication. Dans ce monde hyper-compétitif, où des milliers de messages et d'approches de communication se battent tous les jours pour obtenir l'attention du public, nous ne pouvons pas nous permettre de perdre l'attention de ce dernier. Donc, allez à l'essentiel ! Et rappelez-vous : « Moins il y en aura, mieux ça vaudra ! »

Exemple 1 : Adoptez un Parc – Contexte

Un fonds environnemental souhaite lancer un nouveau programme intitulé « Adoptez un parc ». Il s'agit de lever des dons privés pour contribuer à structurer et à entretenir une mosaïque d'espaces protégés.

La mosaïque est constituée de six parcs différents créés par le gouvernement national. Chaque parc a besoin de 100 000 dollars pour élaborer son plan de gestion, afin de protéger la biodiversité.

Cette mosaïque d'espaces protégés abrite une espèce rare de primates – le singe brun. Une ONG s'occupe d'un programme de protection de cette espèce endémique. Le succès de ses activités dépend de l'existence des plans de gestion des parcs.

Les donateurs intéressés par « Adoptez un parc » bénéficieront de la reconnaissance publique de leur contribution dans le cadre des campagnes de communication du fonds environnemental. Mais le fonds doit élaborer un plan de communication pour promouvoir son programme, attirer les donateurs et définir une façon de récompenser leur participation.

Exercice 1 : Adoptez un Parc – Étude de contexte

Questions :

- Quelle information devez-vous collecter dans le cadre de votre étude de contexte pour la stratégie de communication d'Adoptez un parc ?
- Quelles sont les questions clés à poser pour obtenir les faits pertinents ?
- Qui devez-vous interroger pour obtenir plus d'information ?

2. Qui dirige la communication ?

Toutes les activités ont besoin d'un leader. Dès le départ, il faut déterminer clairement les rôles et les responsabilités des différents acteurs, et notamment de celui qui dirigera l'ensemble du plan de communication : planification stratégique, mise en œuvre et évaluation. Vous pourrez aussi décider de travailler en partenariat avec d'autres organisations, auquel cas il faudra déterminer si les partenaires sont égaux ou si chacun détiendra des rôles et des responsabilités différentes dans le plan (par exemple, une organisation peut être à la tête du programme et l'autre se limiter à fournir des moyens techniques).

La communication peut être gérée comme un projet

Nombreux sont les cas où la communication dépend d'une combinaison d'expertises et de contributions provenant de domaines différents. Certaines organisations considèrent leurs activités de communication comme un projet. Elles constituent des équipes temporaires, composées de professionnels de secteurs et de niveaux différents, qui travaillent ensemble pendant une durée déterminée pour mettre en œuvre un plan et des activités spécifiques.

Exercice 2 : Adoptez un parc – Leadership

Réfléchissez aux questions suivantes :

- Quel type d'expertise devra être présent dans votre équipe de communication pour mettre en œuvre le plan de communication d'Adoptez un parc ?
- Quels services du fonds environnemental devront-ils être mobilisés ?
- Cette activité doit-elle être gérée sous forme de projet ? Pourquoi ?

3. Objectifs

Tous les fonds environnementaux doivent fixer des objectifs traduisant en termes clairs la mission qu'ils ont adoptée. Ces objectifs concernent tous les domaines, tels que la protection de l'environnement, les aspects financiers, le marketing et la communication.

Car la communication doit porter des fruits. Autrement dit, les objectifs d'un plan de communication sont les produits que vous en attendez après sa mise en œuvre. Pour déterminer vos objectifs de communication, la première question à se poser est la suivante : Pourquoi communiquons-nous ?... ou encore : Quel problème la stratégie de communication est-elle censée résoudre ? La détermination d'objectifs clairs est la partie la plus importante de tout processus de planification. Les objectifs sont à la fois la clé du succès de votre stratégie et la meilleure façon de mesurer votre réussite. En d'autres mots, votre communication ne sera réussie que si vous atteignez votre objectif final. C'est pourquoi ce dernier doit être fixé de sorte à être mesurable.

Une façon efficace de fixer des objectifs est de suivre la méthode bien connue du SMART. Un objectif **SMART** est :

- Spécifique
- Mesurable
- Atteignable
- Réaliste
- Temporel

Les objectifs répondant aux caractéristiques SMART ont plus de chances de réussir car ils sont clairs (spécifiques), et que l'on sait donc exactement ce que l'on doit obtenir. On sait s'ils ont été atteints car ils sont mesurables. Ils sont susceptibles d'être obtenus car ils sont atteignables. Avant de les fixer, on a tenu compte de facteurs importants tels que les moyens et le temps, ce qui les rend réalistes. Finalement, la fixation d'une date butoir permet aux gens de se concentrer sur les tâches requises pour les atteindre, et les dissuade d'en repousser l'accomplissement.

Soyez pratique !

Le résultat souhaité doit être rédigé de la façon la plus pratique possible. Le slogan « Sauvez les gorilles » peut servir pour traduire la mission d'une organisation, mais est bien trop générique pour un objectif de communication. A l'heure de concevoir votre plan de communication, un objectif du type « Sensibiliser les populations locales aux bénéfices apportés par la protection des gorilles » fonctionnera probablement mieux.

Mais comment mesurer la « sensibilisation » ? Il convient d'abord de définir ce que l'on entend par ce terme, puis d'effectuer des enquêtes avant, pendant et après les activités prévues. Le fait de disposer d'un résultat mesurable facilite aussi grandement la tâche de suivi/évaluation et de démontrer à votre organisation la contribution de la communication à la réalisation de sa mission générale.

4. Publics cibles

Un des points les plus importants d'une communication efficace est de se rendre compte que le grand public n'existe pas. Pour être efficace, la communication doit spécifier le public qu'elle cherche à toucher et cibler sur celui-ci tous ses efforts de communication.

Faire la liste des publics cibles est l'une des premières étapes de la planification de votre stratégie de communication. Un public cible ne peut pas être défini de façon trop floue. Le gouvernement, la société civile ou les entreprises ne sont pas des publics cibles. Par contre, le ministère de l'Environnement, les consommateurs de poissons en Ouganda ou les acheteurs d'une chaîne de grandes surfaces en sont. Plus la définition de votre public cible est fine, plus vous le toucherez de façon attrayante et persuasive. Les résultats de vos études de publics vous permettront de concevoir des outils et des approches adaptés et d'améliorer l'efficacité de la communication de votre organisation.

Dans la plupart des cas, on met dans la liste plus de publics cibles qu'on n'a les moyens de toucher. Il faut hiérarchiser les publics dans le temps et par ordre d'importance. En fait, il s'agit de décider où son temps, son argent et sa créativité seront le mieux utilisés pour atteindre le résultat escompté.

Exemple 2 : Adoptez un parc – Objectifs

Dans notre exemple, un produit souhaité pourrait ressembler à « lever 600 000 dollars », ou encore « augmenter de 25% la population de singes bruns »...

L'objectif de votre stratégie de communication serait alors : « lever 600 000 dollars pour contribuer à structurer et à maintenir une mosaïque d'espaces protégés en vue d'assurer la protection du singe brun ».

Exercice 3 : Adoptez un Parc – Objectifs

Au regard de l'objectif de communication ci-dessus, répondez aux questions suivantes :

- L'objectif est-il pratique et mesurable ?
- Pouvez-vous améliorer l'objectif en apportant des informations supplémentaires?

Étude de publics : Qui sont-ils ?

Certains facteurs aident à définir les publics cibles. Mieux votre public sera défini, plus vous serez capable de le comprendre et de l'atteindre :

1. L'engagement du public cible sur le sujet (A quel point le sujet lui semble-t-il pertinent ? A quel point est-il mobilisé ?)
2. Quel est son niveau de sensibilisation (on peut simplement lui poser la question) ;
3. Quelle est son attitude à ce sujet ? (une fois encore, réponse par une enquête) ;
4. Ses caractéristiques sociodémographiques (âge, sexe, religion, statut social, revenus, orientation sexuelle, niveau scolaire, classe socioéconomique) ;
5. Ses caractéristiques psychologiques (personnalité, opinions politiques, valeurs, croyances et attitudes générales. Ceci inclut les journaux, la radio et la chaîne de télévision préférées, etc.) ;
6. Son style de vie (va-t-il au cinéma ? Aime-t-il la nourriture végétarienne ? A-t-il une voiture personnelle ou préfère-t-il d'autres moyens de transport ? Lit-il les journaux ?

“ Vos messages doivent être concis, forts et faciles à comprendre. Le public cible doit tout de suite comprendre ce que l'on attend de lui. ”

Exemple 3 : Adoptez un parc – Publics

Pour continuer avec le même exemple, nous pourrions faire une liste de publics cibles, tels que :

- Donateurs potentiels
- Populations locales vivant aux alentours des espaces protégés
- ONG – Protection du singe brun
- Partenaires du fonds environnemental

Exercice 4 : Adoptez un parc – Publics

En fonction de la liste de publics proposée ci-dessus, répondez aux questions suivantes :

- Pouvez-vous citer 5 autres publics cibles qui pourraient vous aider à atteindre le résultat escompté ?
- Pouvez-vous définir plus précisément le public « Donateurs potentiels ». De qui pourrait-il s'agir ?

5. Messages clés

Une fois votre public cible défini, l'heure est venue de penser à ce vous allez lui dire. Imaginez-les debout devant vous, en train de vous dire : « D'accord, dites-nous ce que vous avez à dire en 30 secondes... » (voir l'exemple du « discours d'ascenseur » dans le Guide RedLAC de la levée de fonds à l'usage des FE – disponible sur www.redlac.org).

Vos messages doivent être concis, forts et faciles à comprendre. Le public cible doit tout de suite comprendre ce que l'on attend de lui. Un message clé doit toujours mentionner les avantages que le public en tirera, afin de mieux le séduire. C'est pourquoi il est parfois nécessaire de créer plusieurs messages pour cibler des publics différents.

Vous pouvez ne pas répéter un message clé exactement comme vous l'avez défini, mais il est essentiel de savoir clairement ce que vous essayez de dire. Vous pouvez toujours adapter vos messages à des situations particulières. Ce qui importe, c'est de se rappeler quelle information est clé pour chacun des publics.

Un message n'est pas un slogan

Il est important de rédiger le message clé officiel afin d'orienter vos collègues et de leur permettre de se l'approprier dans leurs propres mots. Mais un message clé n'est pas un slogan ! En écrivant votre message clé, ne vous inquiétez pas de comment il sonne.

Certains tireront des points importants du message clé et les utiliseront sur un site web ou pour une interview. D'autres créeront un slogan pour une affiche, ou l'utiliseront pour un communiqué de presse ou un rapport technique pour le gouvernement.

En reprenant l'exemple d'Adoptez un parc, nous pouvons dire que :

- Obtenir du soutien pour la protection du singe brun en réunissant 1 000 signatures en faveur de la création de la Mosaïque du Singe brun = Produit
 - Sauvez le singe brun ! = Slogan
-

Exemple 4: Adoptez un Parc – Messages clés

Compte tenu du résultat souhaité et de votre public cible de donateurs potentiels, le message clé ressemblera à ceci :

« Votre société peut se joindre à un immense effort de protection de la nature. Adoptez un parc et aidez-nous à protéger le singe brun. Cet espèce rare vit dans un parc que vous pouvez aider à maintenir en activité. L'État vient de mettre en place une mosaïque de six espaces protégés pour préserver l'habitat principal des singes bruns. Nous levons des fonds pour assurer l'efficacité de ces espaces protégés. Toute notre communication mettra en valeur l'aide de nos sponsors auprès du grand public et vous bénéficierez de cette visibilité. »

Remarquez que le message ci-dessus démarre par le mot « Votre » - ce qui est une bonne manière de vous assurer que vous parlez bien à votre public cible. On ne mettra pas forcément le mot « Votre » (ou « vous ») en tête de la phrase, mais il sera bien qu'il apparaisse quelque part.

6. L'appel à l'action

L'appel à l'action est ce que nous souhaitons voir notre public cible faire après avoir été touché positivement par le message. En d'autres termes, c'est la réaction que nous souhaitons provoquer en consonance avec notre produit escompté. C'est aussi une façon de faire participer et interagir le public cible avec notre activité de communication.

Les appels à l'action fonctionnent plutôt comme un slogan, mais comme un slogan qui inviterait à faire un geste. Dans le monde du marketing commercial, ce serait « Achetez tout de suite »... Une récente campagne de sensibilisation au changement climatique du WWF était fondée sur le slogan : « Éteignez vos lumières ». Cette campagne mondiale, « Une heure pour la Terre », possédait un appel à l'action très clair.

Bien que ces appels soient très centrés sur l'action, les messages peuvent suggérer une action introspective, une réflexion ou un changement de comportement. C'est le cas des messages suivants : « Pensez à vos actions quotidiennes », ou « Renseignez-vous sur la désertification en Afrique »...

Il existe souvent un laps de temps entre l'écoute du message par le public et son passage à l'action. Il a bien entendu la communication mais n'est pas encore pleinement persuadé. Il peut demander un surcroît d'informations, qu'on lui montre les avantages qu'il aurait à agir, qu'on lui apprenne à changer ou qu'on élimine d'autres barrières contre le changement de comportement.

Public cible et Appel à l'action

Pendant la planification, il est très intéressant de demander à votre public cible quels sont les obstacles à son adhésion, à l'appel à l'action : est-ce un manque d'explications...? Un manque de crédibilité de l'organisation...? Accepterait-il d'agir si la campagne était soutenue par une personne respectée...? Est-ce une question d'argent...? Un manque d'incitations ?

La meilleure façon de répondre à ces questions est de les poser directement à votre public cible ou tout au moins à un échantillon représentatif de ce dernier. L'interaction avec votre public vous permettra de mieux le comprendre et facilitera la mise en œuvre de votre plan de communication. Si le public est de taille réduite, vous pourrez le consulter directement. S'il est plus large, vous devrez constituer un échantillon représentatif.

Exercice 5 : Adoptez un parc – Appel à l'action

Plutôt que de vous fournir un exemple d'appel à l'action pour notre stratégie de communication, nous aimerions votre avis sur le meilleur appel à l'action possible à délivrer à la catégorie « donateurs potentiels ».

A titre d'exemple, un appel à l'action destiné à obtenir la contribution financière des visiteurs de la zone de protection du singe brun pourrait être rédigé de la façon suivante :

« Vous n'avez peut-être jamais entendu parler des singes bruns, mais ils ont besoin de vous. Il n'en reste que 2 000 en liberté. Et ils se trouvent tous dans la forêt qui est devant vous. La population actuelle de singes bruns est si réduite qu'elle disparaîtra bientôt si nous ne faisons rien. Depuis des générations, nous avons été fiers de posséder, juste ici tout près de chez nous, cette espèce unique qui n'existe nulle part ailleurs. Les voyageurs viennent de loin pour apprécier la beauté des lieux et observer le singe brun et ses habitudes curieuses.

Malheureusement, les changements de son habitat, la pression sur l'utilisation des sols et le braconnage font peser de grandes menaces sur le singe brun.

Vous pouvez aider à contenir cette menace en soutenant la protection de la dernière forêt où l'on trouve encore le singe brun et nos efforts de recherche sur cet animal. Rejoignez-nous dès aujourd'hui. Devenez un ami des singes bruns.

Je souhaite devenir un ami des singes bruns et je fais un don de :

- 100 USD
- 250 USD
- 500 USD
- 1 000 USD — Protecteur diamant*

*En devenant protecteur diamant vous aurez libre accès au parc et une nuit gratuite dans notre lodge trois étoiles ; vous recevrez les rapports périodiques de tous nos projets de recherche et vous pourrez participer à notre concours pour donner un nom aux bébés singes nés dans notre parc.

K.I.S.S. - Keep it simple, stupid! [« Sois simple, nigaud... »]

Il est important de se souvenir lorsqu'on prépare un appel à l'action que la motivation et l'action demandent un message clair et simple. Les mots courts, les illustrations attrayantes, les histoires touchantes sont plus efficaces et plus faciles à comprendre.

Mais on a toujours tendance à compliquer les choses, car il faut du temps pour créer des choses courtes et simples. L'abréviation anglaise KISS, qui signifie « Sois simple, nigaud » (ou « Soyez court et simple » si vous le préférez) est une bonne manière de s'en souvenir.

Le principe KISS a été imaginé par un ingénieur nord-américain pour bien souligner que la plupart des systèmes fonctionnent mieux quand ils restent simples plutôt que trop complexes. La simplicité est donc un objectif clé de la conception, toute complexité devant être évitée. Le même principe vaut pour la création de messages.

Une communication efficace doit être simple dans ses messages et dans ses objectifs. On en trouve un bon exemple dans les instructions à suivre en cas d'incendie :

Si un incendie se déclare :

1. Sonnez l'alarme.
2. Rendez-vous immédiatement dans un endroit sûr.
3. Appelez les pompiers.

Donc, souvenez-vous en, « soyez simple, nigaud » !

Exemple 5 : Adoptez un parc – Planification générale

Voici les étapes de planification du plan de communication de la campagne Adoptez un parc :

CONTEXTE

Un fonds environnemental décide de mettre en œuvre un nouveau programme intitulé Adoptez un parc. Le but du programme est de lever des fonds privés volontaires pour contribuer à structurer et à maintenir une mosaïque d'espaces protégés.

Cette mosaïque est constituée de six parcs nationaux différents. En vue d'y protéger la biodiversité biologique, chaque parc doit lever 100 000 dollars pour développer son plan de gestion.

La mosaïque d'espaces protégés abrite une espèce rare de primates – le singe brun. Une ONG s'occupe d'un programme de protection de cette espèce endémique. Le succès de ses activités dépend de l'existence des plans de gestion des parcs.

Les donateurs intéressés par « Adoptez un parc » bénéficieront de la reconnaissance publique de leur contribution dans le cadre des campagnes de communication du fonds environnemental. Mais le fonds doit élaborer un plan de communication pour promouvoir son programme, attirer les donateurs et définir la façon de récompenser leur participation.

QUI EST À LA TÊTE DE LA COMMUNICATION ?

Le service de communication du fonds environnemental.

RÉSULTAT ESCOMPTÉ

« Lever 600 000 dollars pour contribuer à structurer et à tenir une mosaïque d'espaces protégés en vue d'assurer la protection du Singe brun. »



©FUNDESAP ABOLAC 2008

“ Les appels à l’action fonctionnent plutôt comme un slogan, mais comme un slogan qui inviterait à faire un geste. ”

PUBLIC CIBLE

1. Donateurs potentiels
2. Populations des alentours des espaces protégés
3. ONG – Protection des singes bruns
4. Partenaires de fonds fiduciaires

MESSAGE CLÉ

« Votre entreprise peut contribuer à un grand effort de protection. Adoptez un parc et aidez à protéger les singes bruns. Cette espèce rare vit dans un parc que vous pouvez aider à maintenir. L’État vient de créer une mosaïque de six espaces protégés couvrant le principal habitat des singes bruns. Nous levons des contributions pour assurer l’efficacité de ces zones protégées. En soutenant notre programme vous bénéficierez de la reconnaissance publique de votre contribution et augmenterez votre visibilité grâce à nos activités de communication ».

APPELS À L’ACTION

« Vous n’avez peut-être jamais entendu parler des singes bruns, mais ils ont besoin de vous. Ils ne sont plus que 2 000 en liberté dans la nature. Et ils se trouvent tous dans la forêt qui est devant vous. La population actuelle de singes bruns est si réduite qu’elle disparaîtra bientôt si nous ne faisons rien. Depuis des générations, nous avons été fiers de posséder cette espèce unique qui n’existe nulle part ailleurs, juste ici tout près de chez nous. Les voyageurs viennent de loin pour apprécier la beauté des lieux et observer le singe brun et ses curieuses habitudes.

Mais les changements de son habitat, la pression sur l’utilisation des sols et le braconnage font peser sur lui de grandes menaces.

Vous pouvez aider à contenir cette menace en soutenant la protection de la dernière forêt restante du singe brun et nos efforts de recherche sur cet animal. Rejoignez-nous dès aujourd’hui. Devenez un ami des singes bruns.

Je souhaite devenir un ami des singes bruns et je fais un don de :

- _____ 100 USD
- _____ 250 USD
- _____ 500 USD
- _____ 1 000 USD— Protecteur diamant*

*En devenant protecteur diamant vous aurez libre accès au parc et une nuit gratuite dans notre lodge trois étoiles ; vous recevrez les rapports périodiques de tous nos projets de recherche et vous pourrez participer à notre concours pour donner un nom aux bébés singes nés dans notre parc.

Exercice 6 : Votre plan de communication

Le moment est venu de planifier une stratégie de communication pour votre fonds environnemental.

Pensez tout d'abord à un vrai sujet sur lequel vous souhaitez communiquer. Il peut s'agir d'un programme de levée de fonds, d'une stratégie de relations presse, de la conception d'un rapport annuel, du lancement d'une publication, ou de toute autre activité dont vous pensez qu'elle est importante pour votre organisation.

Aidez vous des points suivants pour développer votre plan :

1. De quelles études de contexte avez-vous besoin ou disposez-vous déjà pour vous informer ?
2. Qui est à la tête du plan de communication ?
3. Quel est le résultat escompté ?
4. Quels sont les publics cibles ?
5. Quels sont les messages clés ?

7. Mise en œuvre

Lors de la mise en œuvre de votre plan de communication, souvenez-vous de l'abréviation anglaise PART – que l'on pourrait traduire en français par Acteurs, Activités, Moyens et Ton. Au terme de l'étape de planification stratégique, vous devriez posséder toute l'information nécessaire pour lancer la planification de la mise en œuvre. C'est l'étape où l'on décide comment transmettre le message clé aux publics cibles et comment les faire répondre à votre appel à l'action. Pour cela, vous devez déterminer les Acteurs, les Activités, les Moyens et les Tons (PARTs) nécessaires pour atteindre le résultat que vous escomptez.

a) Acteurs

Les acteurs sont des personnes externes à l'équipe principale de communication qui peuvent jouer un rôle positif sur la communication en renforçant la crédibilité de votre campagne. Les acteurs ne sont pas formellement impliqués dans la communication mais la soutiennent en s'associant à la cause parce qu'ils le souhaitent, sans que rien ne les y oblige.

Les célébrités ou les personnes connues sont un exemple classique d'acteurs. D'autres catégories peuvent être mobilisées, telles que les dirigeants communautaires, les enseignants, les leaders d'opinion, les hommes politiques, ou même les membres de votre direction ou de votre conseil d'administration. L'important est de trouver des acteurs qui soient respectés par votre public cible et qui apportent un surcroît de crédibilité à votre campagne.

b) Activités

Les activités et/ou produits sont les interventions prévues dans votre plan de communication en vue de transmettre les messages clés aux publics cibles prioritaires. Elles peuvent inclure des réunions, des séminaires, des présentations, des manifestations, des pétitions électroniques, des spots publicitaires – et bien d'autres.

Pour planifier vos activités, pensez stratégiquement. Par exemple, si vous pensez rédiger un rapport annuel, vous devrez tenir compte non seulement du rapport en soi mais de l'ensemble du processus (description des activités), de la planification à l'évaluation. Cela va de la préparation (interviews, textes, statistiques, photos, graphiques etc.) à la diffusion (canaux de transmission – le message sera-t-il diffusé en ligne... ? Faut-il élaborer une présentation à son sujet... ? Sera-t-il diffusé en plusieurs langues... ? etc.).

Un produit de communication doit nécessairement recevoir un titre. Les personnes ne peuvent parler, citer ou diffuser une publication, un jeu, un site web ou tout autre produit qu'après qu'ils aient été nommés. C'est en fait leur nom qui les transforme en réalité. Mais ne confondez pas titres et slogans. Les slogans sont des moyens d'ajouter de l'effet ; ils font partie de votre stratégie de communication.

Liste d'activités et de produits de communication

Nombreuses sont les façons de toucher des publics cibles, bien au-delà des vecteurs traditionnels tels que la télévision et la presse, la vidéo ou les sites internet. La liste ci-dessous a été élaborée à l'occasion d'ateliers de planification de communication multiple (Ateliers 4-P) et pourra vous inspirer quand vous vous lancerez dans la planification de votre communication.

Outils promotionnels

- Panneaux publicitaires
- Affiches
- Réunions de quartier
- Chanson (message dans les paroles)
- T-shirts
- Casquettes
- Sacs
- Autocollants
- Calendriers
- Lettres d'informations
- Stylos/crayons
- Porte-clés/Badges
- Brochures
- Drapeaux
- Sites internet

Presse

- Journaux
- Hebdomadaires
- Reportages
- Editoriaux
- Chronique
- Suppléments
- Publicité

Événements

- Festivals
- Concours (photo, textes)
- Réunions religieuses
- Réunions de quartier
- Conférences, ateliers, séminaires
- Concerts
- Théâtre
- Expositions de photos
- Projections de vidéo
- Stands dans des salons
- Formation de journalistes

Journaux télévisés

- A la une
- Documentaires
- Interviews
- Séries locales
- Feuilletons

Radio

- Talk shows
- Journaux
- Feuilletons, Séries
- Programmes religieux
- Emissions pour un public cible
- Publicité
- Divertissement

Éducation

- Guides de l'enseignant
- Formation de formateurs
- Création de cursus national
- Collections de bibliothèque
- Voyages d'études sur le terrain
- BD et livres d'histoires
- Eco clubs
- Défilés
- Concours pour enfants
- Expériences et recherche
- Arts dramatiques (marionnettes, sketches)
- Expositions itinérantes
- Articles de presse pour enfants
- Peintures murales
- Maternelles
- Jeux
- Projets de protection
- Musique (festivals, chansons)

c) Les ressources

Le temps, l'argent et les personnes sont probablement les ressources les plus essentielles pour mettre en œuvre un plan de communication. Il est souvent utile d'y inclure un calendrier et une estimation budgétaire. Si les responsabilités doivent être partagées au sein de l'équipe principale, les rôles de chacun doivent être clairement décrits dans le plan.

Il est aussi important de tenir compte des outils et des ressources existantes dans votre organisation et chez vos partenaires et que vous pourriez adapter ou utiliser dans votre plan de communication. C'est le cas des sites internet, des réseaux sociaux (Facebook, Twitter, LinkedIn), des publications périodiques (rapports annuels, magazines, lettres d'information), des réunions internes, de la participation à des événements externes etc.

Ne passez pas directement aux activités !

On commence trop souvent à penser communication en élaborant une liste d'activités ou de produits. Il est en effet beaucoup plus facile de dire qu'on a besoin d'un site web, d'une publication ou d'une vidéo que de passer par l'élaboration d'un véritable plan de communication. En fait, pendant la phase de planification, on ne sait même pas ce qui devra se passer avant de boucler l'analyse de contexte. Ce n'est qu'après ce travail préparatoire que l'on pourra juger quelles sont les activités nécessaires pour toucher nos publics cibles.

d) Le ton

Il s'agit ici du langage que vous utiliserez pour communiquer. Votre ton doit vous permettre d'entrer en connexion avec le langage de votre public cible. Vous ne pouvez pas utiliser le même ton pour parler à des hommes d'affaires ou à des fonctionnaires. De fait, vous devez toujours veiller à deux facteurs quand il s'agit de "ton" :

- I. La façon dont parle votre public cible. Vous devez étudier son style, son vocabulaire et son comportement – souvenez-vous que la communication dépasse les mots. Que vous communiquiez verbalement ou oralement, vous devez trouver le ton et le message juste pour toucher vos publics cibles
- II. Réfléchissez aux moyens les plus efficaces d'atteindre vos publics cibles. Quelle est la meilleure façon de les toucher ? Vous pouvez utiliser des qualificatifs à fort impact, tels que : urgent, engagé, concerné, professionnel, consciencieux etc. pour décrire la principale caractéristique de vos publics cibles.

Exercice 7 : Mise en œuvre

Rappelez-vous de l'étape de planification d'Adoptez un parc considérée à l'exemple 5, et réfléchissez aux acteurs, aux activités, aux moyens et au ton (PART) dont vous avez besoin pour atteindre les résultats escomptés. Faites ensuite de même pour votre problème personnel à partir de l'exercice 6. Quels sont les PART dont vous avez besoin pour mettre en œuvre la stratégie de communication de votre propre fonds environnemental ?

8. Étapes d'évaluation

1. Suivi, évaluation et évolution

Les activités de communication étant influencées par des événements externes, il convient de mesurer et d'évaluer leur évolution de façon périodique. Au fur et à mesure, vous devez en analyser les résultats partiels afin d'identifier ce qui marche et ce qui ne marche pas.

L'évaluation et le suivi vous permettront d'adapter votre stratégie et de la rendre toujours plus efficace. La seule façon de savoir si votre communication fonctionne est de la tester sur le terrain. Et si vous la testez, vous devez être capable d'évaluer si elle fonctionne ou si vous devez changer votre approche.

Qu'est-ce qui marche bien ? Qu'est-ce qui marche moins bien ? Que faut-il changer ? Que faut-il garder ? Voilà quelques questions que vous devez vous poser pour évaluer votre travail. Peut-être n'arriverez vous pas à déterminer précisément à quel point chacune des activités a contribué à votre réussite, mais l'évaluation et le suivi vous donneront une bonne idée de ce qui marche et de ce qui ne marche pas – et vous aideront à décider où concentrer vos moyens et vos activités dans la suite du plan.

Il conviendra évidemment de revoir et d'adapter le plan en fonction des résultats de l'évaluation. C'est une étape naturelle du processus. Elle est nécessaire pour faire évoluer votre travail. Bien entendu, il n'est pas nécessaire de changer un processus qui fonctionne bien. L'évolution n'entrera en jeu que si votre évaluation vous montre que la stratégie n'est pas au point.

2. Les résultats et les leçons à en tirer

À la fin de tout processus de communication vous serez en mesure d'évaluer les résultats de votre travail. Vos résultats doivent être directement comparés au résultat attendu. Il est important de communiquer les résultats à tous ceux qui ont participé à la tâche. Remerciez aussi toutes les personnes qui ont contribué de près ou de loin – de ceux qui ont signé une pétition ou un don financier à ceux qui ont diffusé votre message par les médias sociaux.

À la fin du processus de communication, il est recommandé d'organiser une réunion de clôture. Ce sera l'occasion de revoir les résultats, d'évaluer le processus et d'en tirer les leçons nécessaires. Celles-ci seront utiles pour concevoir et mettre en œuvre de nouvelles stratégies. Retenez-les donc bien pour le futur.

Planification participative : le processus des 4 P (Problèmes, Personnes, Produits et Plan)⁷

Il est possible, pour élaborer une stratégie de communication, d'organiser un atelier plutôt que de l'écrire soi-même, afin de réunir les suggestions et la créativité de plusieurs parties prenantes. L'enthousiasme qui entoure le plan est toujours bien plus marqué lorsque celui-ci a été créé dans la concertation. Les parties concernées, les partenaires et même l'équipe interne se sentent alors beaucoup plus impliqués et s'approprient le plan plus profondément que s'il avait été écrit par une seule personne ou par une petite équipe.

Le processus des 4 P est une des méthodes les plus courantes de développement de plans de communication participatifs. Créée par Conservation International (CI), elle propose un processus par étapes à l'usage des organisations souhaitant organiser une campagne de communication concertée.

En général, un atelier 4P réunit de trente à quarante participants (un mélange de techniciens, de communicateurs, d'éducateurs, d'experts en marketing, de représentants de la presse nationale et locale, des communautés locales et de l'administration...) pendant deux journées pour examiner les challenges et identifier les priorités de la sensibilisation à la protection de la nature.

Le nom 4P traduit les quatre composantes principales de l'atelier : Problèmes, Publics, Produits et Plan. L'atelier se déroule de la façon suivante :

- Évaluation des problèmes de protection pouvant être réglés par la communication ;
- Identification et analyse des publics à cibler
- Choix des produits les plus appropriés pour toucher ces publics
- Élaboration du plan de communication

Cet atelier a été utilisé pour concevoir des stratégies de communication dans de nombreux contextes allant du niveau local au niveau national. Néanmoins, plus le thème de l'atelier est précis, plus la stratégie qui en sortira sera ciblée.

⁷ *The 4-P Workshop: Designing Communications and Education Strategies for Conservation Projects*
Quatrième édition : Conservation International, Août 2003.

Module 3

Communication institutionnelle

Dans ce troisième module du cours de communication et de marketing à l'usage des fonds environnementaux, nous décrivons certains outils essentiels pour améliorer l'efficacité de votre communication institutionnelle.

À la fin de ce module, vous serez capables de :

- décrire les méthodes de développement d'une marque institutionnelle
- impliquer votre équipe grâce à la communication interne
- connaître le contenu d'une boîte à outils de communication institutionnelle
- développer des études de cas pour mieux illustrer votre travail
- évaluer les façons d'utiliser la communication à des fins de levée de fonds

La marque et l'identité institutionnelle

Imaginez que vous allez acheter une voiture. Vous avez devant vous les caractéristiques de trois voitures

dont le prix, la puissance du moteur et la couleur sont à peu près les mêmes. Si vous apprenez que l'une est une BMW, l'autre une Toyota et la troisième une Fiat, est-ce que cela influencerait votre décision? Probablement oui! Voilà comment l'image de marque peut travailler pour votre organisation.

Globalement, on peut dire qu'une marque est l'image de votre cœur de métier. Elle représente tout un ensemble de valeurs et d'objectifs qui forment ce que les personnes pensent de votre organisation. Autrement dit, elle traduit la perception par les publics des valeurs d'une organisation. Elle représente aussi la façon dont les gens relient une organisation à sa mission.

L'idée fondamentale, le principal concept qui soutient cette image est que tout ce que fait une organisation, tout ce qu'elle possède et tout ce qu'elle produit devrait refléter les valeurs et les objectifs de ses activités dans leur ensemble. Un logo n'est pas une marque, ni une identité. L'identité est ce que vous êtes ; la marque est la

façon dont vous êtes perçus. Le logo, l'identité et la marque jouent des rôles différents qui, pris ensemble, forment l'image d'une organisation, d'une entreprise ou d'un produit :

La Marque – L'image émotive perçue de l'entreprise dans son ensemble ;

L'Identité – Les aspects visuels faisant partie de la marque générale ;

Le Logo – Identifie une organisation dans sa forme la plus simple par le biais d'un graphisme ou d'une image.

Il est impossible de construire une image de marque sans une claire compréhension de la mission, des valeurs et de la stratégie de votre organisation (l'identité de votre fonds environnemental). Ces éléments sont projetés au moyen d'actions, de concepts, de mots et de design. C'est la façon de projeter votre identité à travers la définition de votre marque. La communication de marque est associée à des facteurs **tangibles** et **intangibles**.

Les caractéristiques **tangibles** d'une marque sont l'identité de l'organisation, la forme, le packaging, les couleurs, les éléments visuels, les descripteurs et les slogans.

Ses caractéristiques **intangibles** incluent les attentes, les valeurs, le comportement, la réputation, la cohérence, l'attitude et le ton.

Mais comment construire un concept de marque efficace pour votre organisation ? Ce n'est pas tâche facile. L'image de marque n'est pas constituée de faits, mais d'opinions et de croyances, de réputation et de comportement. Les caractéristiques tangibles sont probablement les plus faciles à atteindre. Mais ce sont les caractéristiques intangibles qui ont le plus d'influence. Elles constituent ce que les spécialistes appellent l'ADN de la marque. Un chercheur nigérian, Uche Nworah affirme que « chaque marque doit être capable de communiquer ses origines et son histoire, ainsi que la connaissance et la conscience de l'ADN de la marque ; la communication de toutes les distinctions, de la nouveauté et des attributs d'une marque peut l'aider à vivre longtemps, si ce n'est pour toujours ».⁸

En ce sens, pour atteindre l'ADN d'une marque il faut étudier profondément ce qui existe dans les esprits des consommateurs, des sympathisants et de l'équipe à l'égard de ce qui différencie votre organisation des autres. La réponse aux questions ci-dessous pourra vous aider à mieux cerner l'ADN de votre organisation :

Différence – En quoi votre organisation est-elle différente ?

Pertinence – En quoi est-elle pertinente ?

Renommée – Existe-t-il un public cible qui sache ce que votre organisation a accompli ?

Intérêt – Pourquoi le public devrait-il s'intéresser à votre organisation ?

Image – Quelle image votre organisation souhaite-t-elle que ce public se fasse d'elle ?

Engagement – En faveur de quoi votre organisation est-elle engagée ?

Valeurs – Quelles sont vos valeurs les plus importantes ?

Analyse SWOT (FFOM)

L'analyse SWOT est un outil qui peut aider à déterminer l'ADN d'une organisation. Son objectif est de déterminer des actions spécifiques à chacun de ses niveaux : pour développer vos points forts, éliminer vos faiblesses, tirer profit de vos opportunités et riposter aux menaces. SWOT (FFOM) est l'abréviation de Forces, Faiblesses, Opportunités et Menaces :

Forces : Quels sont les domaines où votre organisation excelle ?

Faiblesses : Quelles sont ses principales faiblesses ?

Opportunités : Existe-t-il des opportunités pour développer vos points forts, éliminer vos faiblesses et tirer profit de nouvelles évolutions ?

Menaces : Quelles menaces pèsent-elles sur votre organisation, aujourd'hui et dans le futur ?

Les forces et les faiblesses sont souvent internes, tandis que les opportunités et les menaces sont externes. On peut effectuer une analyse FFOM à tous les niveaux d'une organisation. On peut la faire à un niveau général pour définir des éléments d'image de marque, ou à un niveau plus détaillé pour une activité de communication spécifique.

Une fois résolues les questions de marque, toutes les activités de communication, de mobilisation et de levée de fonds doivent contribuer à la renforcer. L'identité de la marque doit être claire et facile à identifier. On combinera pour cela des éléments tels que la communication institutionnelle, la publicité, les relations publiques, les engagements

⁸ Decoding a brand's DNA – Article de Uche Nworah
sur : http://www.brandchannel.com/papers_review.asp?sp_id=1254

de responsabilité sociale, les événements, le bouche à oreille, le design, le packaging, l'étiquetage, les logos etc. Tous les messages de votre organisation doivent être cohérents afin de ne pas confondre vos publics.

La plupart des organisations à but non lucratif n'ont pas les moyens d'engager un expert de la promotion de marque, le branding. Elles désignent généralement un membre de leur équipe de communication ou de marketing pour jouer le rôle de **gardien de la marque**. Cette personne est chargée d'assurer que tout ce qui est produit par l'organisation reflète bien sa marque institutionnelle. Il ne s'agit pas seulement des produits de communication, mais aussi des activités sectorielles, de la levée de fonds, des discours institutionnels, des réunions, de la conception des bureaux et ainsi de suite.

Le kit de communication organisationnelle

Une façon importante de renforcer et de promouvoir votre marque consiste à créer un kit de communication institutionnelle, c'est-à-dire un ensemble de textes servant à présenter votre organisation à des parties intéressées (y compris votre équipe), et à répondre aux questions la concernant.

Un kit de base doit renforcer votre marque, souligner le bien que vous faites et ce qui vous différencie de toutes les autres organisations semblables. Il se décline en deux parties : contenu et matériel visuel.

Le contenu – Le contenu du kit sert à décrire la mission, les valeurs et les objectifs de votre organisation. Il contient le message clé de l'organisation. Il peut inclure un document de contexte ou un profil décrivant rapidement l'histoire du fonds fiduciaire environnemental, sa mission, ses accomplissements, qui il bénéficie, de qui son équipe est composée, et tout autre fait intéressant à son sujet. Ce contenu servira aussi dans d'autres publications institutionnelles tels que des mensuels, des rapports annuels, des présentations powerpoint, des dépliants et des brochures. Il aide aussi à fixer la marque et le message clé de l'organisation dans l'esprit de ses équipes.

Le matériel visuel vient compléter la marque et le message de l'organisation. Son élément le plus important est le logo et ses règles d'utilisation (façons de l'utiliser, couleurs, tailles, polices associées etc.). Le matériel visuel inclut aussi des modèles institutionnels pour les présentations, les documents imprimés et en ligne, une sélection d'images clés (photos), d'éléments de publicité, de pop-ups etc...

La communication interne

Bien que la communication et le partage d'informations à l'interne soit souvent négligé par manque de temps, la communication interne est vitale. C'est la clef de voûte de la culture de l'organisation, c'est elle qui crée l'atmosphère, en traduisant les valeurs, la mission et les process de l'organisation.

Quand une organisation communique efficacement à l'interne, que ce soit avec ses employés, ses cadres ou sa direction, elle développe une culture partagée où tous se concentrent sur les mêmes buts et les mêmes objectifs.

La boîte à outils (*Internal Communication Toolkit*) élaborée par CIVICUS - *World Alliance for Citizen Participatory*⁹ fait une liste des avantages spécifiques résultant d'une bonne communication interne. Elle mentionne tout particulièrement que :

- Les employés peuvent prendre des décisions plus indépendantes puisqu'ils disposent des outils et des connaissances nécessaires pour savoir ce qui est « juste » au regard des objectifs de l'organisation ;
- Les équipes peuvent s'approprier les buts, les missions et les procédures de l'organisation, ce qui renforcera l'idée que « nous faisons la différence » et stimulera l'effort et l'efficacité ;
- Les programmes et les départements partagent plus leurs moyens et leur information, ce qui réduit la superposition des tâches et permet un impact global plus fort ;
- Les conflits du quotidien s'amenuisent. En effet, la plupart d'entre eux découlent de visions différentes à l'égard des priorités de l'organisation.

⁹ *Internal Communication Toolkit* - CIVICUS - *World Alliance for Citizen*, par Jessica Hume, sur : <https://www.civicus.org/en/news-and-resources/toolkits/265-internal-communication-toolkit>

La communication interne n'est pas un processus qui part du patron pour descendre jusqu'au stagiaire. Bien au contraire, elle est constituée par les interactions pratiquement constantes au sein de l'organisation et qui portent du sens sur ce que vous êtes en train de faire. Elle n'est pas uniquement composée par les canaux « officiels » de communication tels que les lettres d'information internes, les tableaux d'affichage et les réunions du personnel, mais se déroule aussi dans les couloirs, les réunions sociales et les interactions quotidiennes. La communication interne englobe donc autant la communication institutionnelle réalisée au moyen de réunions, d'aide-mémoires etc., que des formes plus informelles telles que les récompenses, les potins et les happy hours.

Pour améliorer la communication interne dans votre organisation, vous pouvez utiliser les outils suivants :

Boîte à outils de communication interne

Communication interpersonnelle – directe et induisant une communication à deux sens.	Réunions d'équipe Entretiens individuels Programmes de récompenses Événements sociaux (anniversaires, déjeuners de travail, soirées sociales)
Communication imprimée – une manière facile de communiquer une grande quantité d'information à laquelle votre public pourra accéder à sa guise ; communication durable dans le temps.	Lettres d'information interne Guide des procédures internes Bibliothèque de l'organisation Panneau d'affichage
Communication en ligne – rapide, bon marché et mondiale.	Courriel Listings Télé/visioconférences Intranet

Événements et réseautage

Malgré tous les outils de communication dont nous disposons aujourd'hui, les entretiens en face à face restent un des moyens les plus efficaces de faire des affaires et de promouvoir votre organisation. La rencontre des interlocuteurs en personne et la construction d'une relation individuelle est essentielle à l'obtention de nouveaux négoces.

En participant aux événements importants de votre domaine, vous pourrez rester à jour avec les dernières recherches et nouer un contact avec des experts qui pourront renforcer la mission de votre fonds et les activités de votre cœur de métier. Pour promouvoir leurs activités, les FE ont beaucoup à gagner à participer aux grands événements internationaux tels que les Conférences des Parties (COP) des Conventions internationales sur le climat, la désertification et la biodiversité. Les conférences de l'IUCN, de l'Association des Fondations Internationales, les forums de politiques régionales etc. vous aideront aussi à rester en contact avec une large communauté de confrères et de donateurs.

La participation de votre fonds à des événements stratégiques peut rendre plus de fruits en y exposant votre travail, en participant aux événements parallèles, en annonçant de nouvelles avancées, en lançant des études et en vous assurant de nouer le plus de contacts possibles avec la communauté de la protection de la nature et des bailleurs potentiels.

Les principaux événements internationaux peuvent être suivis sur leurs sites web officiels. Prévoyez votre participation bien à l'avance afin de ne pas rater les dates limites d'inscription et de participation au programme officiel et parallèle et d'inscrire les frais de votre participation à votre budget annuel (ou à votre plan de levée de fonds).

Lors des conférences des parties à la Convention (COP), cela vaut la peine d'essayer de faire partie de la délégation officielle de votre pays et d'avoir ainsi accès aux débats, aux documents et aux négociations officielles. Il suffit généralement d'entrer en contact avec votre ministère des Affaires étrangères ou de l'Environnement et de demander à participer.

Nous vous fournissons ci-dessous quelques adresses de sites internet où vous trouverez plus d'informations sur le programme de la Convention et les façons d'y participer :

Convention sur la Diversité Biologique - www.cbd.int –La COP se tient tous les deux ans pour faire le point sur la mise en œuvre du programme de travail de la Convention.

Convention Cadre des Nations Unies sur le Changement Climatique - www.unfccc.int — Réunions annuelles.

Convention des Nations Unies sur la Lutte contre la Désertification - www.unccd.int - Réunions bisannuelles.

L'Union internationale pour la Conservation de la Nature (IUCN) organise une grande conférence tous les quatre ans. C'est l'endroit idéal pour partager ses expériences, s'informer sur les avancées de l'agenda environnemental et rencontrer des spécialistes et des partenaires du monde entier travaillant sur des thématiques semblables aux vôtres. Vous trouverez plus d'informations sur le site www.iucn.org.

Contactez votre réseau de fonds environnementaux pour établir des stratégies communes. Le Réseau de Fonds environnementaux d'Amérique latine et des Caraïbes (RedLAC) a toujours tenu à assurer sa présence dans les enceintes internationales. Si vous appartenez au RedLAC ou au CAFÉ, vous pourrez ainsi participer aux débats sur les questions les plus actuelles et les meilleures pratiques de la finance de l'environnement, présenter votre travail à un public venu du monde entier, réseauter et entrer en contact avec des clients, des bailleurs et des partenaires potentiels.

Voici quelques conseils sur la façon de tirer le meilleur profit des grandes rencontres internationales. Comme le suggère Susan Roane, auteur de *How to Work a Room*, dans son article *Learn to Talk to Anyone in 10 Minutes or Less* [Comment parler à n'importe qui en moins de dix minutes], posez-vous les questions suivantes : « Quel est l'objectif de l'événement ? Qu'avez-vous à en tirer, et quel rôle vous a-t-il été attribué pour atteindre cet objectif ? Vos réponses à ces questions vous donneront une vision claire de vos objectifs professionnels dans cette rencontre et vous aideront à vous concentrer sur les cibles que vous souhaitez atteindre. »¹⁰

Organiser un événement

L'organisation de votre propre événement est une occasion sans pareille de vous placer sous les feux de la rampe, d'élargir votre renommée, de mobiliser les personnes, de diffuser vos connaissances, d'attirer l'attention de la presse, de promouvoir vos services et bien d'autres choses encore.

Les événements peuvent prendre de nombreuses formes : dîners officiels, visites de terrain, conférences d'experts, lancement de publications etc. Des soirées réunissant vos bailleurs actuels et des bailleurs potentiels, au cours desquelles vous décrierez vos expériences, sont un moyen incomparable de mobiliser les gens autour de la mission de votre organisation.

Mais attention. Un événement doit être parfaitement organisé et diffusé. N'oubliez jamais qu'un événement mal organisé ou réunissant un faible public peut nuire profondément à votre réputation. Quelle que soit sa taille, un événement se doit d'être une réussite.

Si vous pensez à un événement de grande taille, nous vous conseillons d'engager les services d'une agence spécialisée. Mais si vous décidez de l'organiser vous-mêmes, voici quelques conseils :

- Identifiez clairement les résultats escomptés, votre public cible et le message clé ;
- Prévoyez précisément votre budget et ses sources de financement, internes ou externes (consultez à ce sujet l'étude de cas des Dialogues durables du Funbio à la fin de ce guide) ;
- Choisissez les locaux avec attention. Si vous organisez l'événement dans vos propres locaux, assurez-vous que la salle soit prête à accueillir des invités ;
- Commencez à diffuser votre événement le plus tôt possible. Rappelez-vous que les professionnels du milieu ont un agenda de plus en plus chargé ;
- Trouvez un titre qui attirera l'attention de votre public de par sa pertinence ;
- Centrez-vous sur les avantages que vos invités pourront tirer de l'événement en matière d'acquisition de nouvelles connaissances ou d'occasions de réseautage ;
- Occupez-vous bien de vos invités pendant leur séjour.

Les études de cas

Les études de cas sont un excellent moyen d'illustrer les interventions de votre fonds environnemental. Elles fournissent une analyse du rapport entre un défi et une solution. Une étude de cas doit donc commencer par l'analyse d'une question ou d'une situation que le lecteur peut évaluer ou sur laquelle il peut s'informer. Les études de cas peuvent être extrêmement complexes ou très simples. On peut les classer schématiquement en quatre catégories : illustratives (description d'une situation), exploratoires (enquête), cumulatives (informations collectives/comparaisons) et critiques

¹⁰ *Learn to Talk to Anyone in 10 Minutes or Less* par Susan Roane et Linda Armstrong. Exhibitor Magazine. Sur: <http://www.exhibitoronline.com/exhibitor-magazine/article.asp?ID=516>

(examen d'une situation particulière sous l'angle des relations causales). Bien qu'il n'y ait pas de règles fixes pour écrire une étude de cas, elle doit contenir suffisamment d'informations pour que le lecteur comprenne ce dont il s'agit et, après avoir analysé la situation, pour qu'il puisse proposer une solution. Une bonne étude de cas ressemble un peu à un roman policier. L'auteur veut garder le lecteur en haleine tout en faisant passer son message.

L'élaboration d'une étude de cas se déroule en trois phases : la recherche, l'analyse et la rédaction à proprement parler. On commence par la recherche, mais même à l'étape de rédaction il peut se révéler nécessaire de recommencer à collecter des informations supplémentaires.

L'étape de la recherche :

1. **La recherche en bibliothèque et sur internet.** Recherchez ce qui a déjà été écrit sur le sujet. Si par exemple votre étude de cas traite d'un parc national qui doit accroître le nombre de ses visiteurs afin d'augmenter ses recettes sur la vente de billets, le problème à résoudre serait de trouver un moyen de multiplier les entrées sans renforcer les menaces contre le parc. Vous pouvez vous rendre compte que votre parc est peu visité parce qu'il manque d'équipements. Le problème de l'étude de cas sera alors de trouver les moyens d'attirer des entrepreneurs intéressés par la construction d'un restaurant ou même d'un hôtel à proximité du parc. Une fois que vous aurez décidé la situation ou le problème que vous voulez discuter dans votre étude de cas (et vous pourrez en avoir plusieurs), l'heure sera venue d'en parler à des experts.
2. **Consultez des gens qui connaissent l'endroit ou le problème.** Interrogez des personnes bien informées – dans notre exemple, des gens travaillant dans le parc ou dans une agence de tourisme, ou des employés de l'agence gouvernementale des parcs nationaux. Parlez aussi aux touristes.

Posez-leur des questions vous permettant de comprendre leur opinion sur le sujet, telles que :

Croyez-vous que les touristes sachent qu'ils sont la seule source de revenus du parc ?

Que faudrait-il faire pour les attirer ?

Que pensez-vous du parc ?

Que pensez-vous du fait que les recettes de la vente de billets ne sont pas suffisantes pour payer les frais d'entretien du parc ?

Que faudrait-il changer ?

Quel type d'équipements faudrait-il installer ?

Selon vous, combien ces équipements coûteraient-ils à construire et à exploiter ?

L'étape de l'analyse :

1. **Rassemblez toute l'information dans un seul endroit.** Vous n'arriverez pas à inclure toutes les informations que vous avez recueillies dans les interviews, les articles, les livres etc. Vous devez donc les trier, éliminer l'excès, et les réorganiser pour que les lecteurs les comprennent. Mais pour ce faire, il faudra d'abord les rassembler afin d'en avoir une vue d'ensemble et d'analyser la situation. Vous pourrez alors déterminer la meilleure approche en fonction du public que vous souhaitez toucher.
2. **Essayez de formuler le cas en quelques phrases.** Ce faisant, vous pourrez constater qu'il vous manque des informations. Une fois satisfait de la manière dont vous avez défini le problème sur lequel vous voulez que vos lecteurs se penchent, décrivez-le en plusieurs parties, chacune constituant un morceau du puzzle qui doit être compris avant d'arriver à résoudre le problème.

L'étape de la rédaction :

1. **Décrivez le problème ou la question que vous voulez que le lecteur résolve.** Dans un roman policier, le crime a lieu dès le début du livre et le détective doit rassembler les indices pour découvrir ce qui s'est passé. Une étude de cas peut suivre la même approche et commencer par poser une question ou par citer un témoignage. Par exemple, supposez que vous ayez interrogé un responsable et qu'il vous ait déclaré qu'il pensait que les gens devraient être intéressés par une visite du parc mais qu'il ne comprenait pas pourquoi ils ne l'étaient pas. Vous pourriez alors écrire une introduction de ce genre :

La ville historique de X est située dans les montagnes de la région Y. Le directeur de l'office du tourisme, M. Jean Dupont, a déclaré qu'il pensait que « bien plus de touristes devraient visiter le parc national et aider à protéger cet

endroit si particulier, mais ils ne viennent tout simplement pas. Je ne sais pas pourquoi, peut-être nous manque-t-il des équipements dont ils pourraient profiter et donc ils préfèrent aller ailleurs, dans des endroits où ils peuvent manger, dormir, acheter des souvenirs... et pas seulement voir des cascades ». Ce cas examine les façons d'inciter les personnes à visiter le parc national.

- 2. Ajoutez des chapitres au cas.** Vous devrez probablement organiser votre information en chapitres. Voici un exemple :

Introduction — décrivez le problème.

Le contexte du parc — localisation, taille, climat etc... cette partie doit être brève et générale, environ deux pages de texte et de photos, ou même une vidéo permettant à vos lecteurs de se faire une bonne idée du parc. Résumez les principales caractéristiques du parc, et les particularités qui font qu'il mérite une étude de cas.

Les visiteurs – Comme vous souhaitez que vos lecteurs travaillent un peu, vous pouvez dire que le nombre de visiteurs se trouve dans un tableau que vous aurez élaboré. Vous pouvez inclure un graphique montrant le nombre de visiteurs dans d'autres parcs du pays qui possèdent des équipements. Vous pouvez aussi comparer les prix des billets d'entrée. Cela permettra à vos lecteurs de tirer leurs propres conclusions. Si possible, incluez des informations recueillies lors des interviews des visiteurs – qu'ont ils aimé ou non, que pensent-ils qu'il faudrait faire pour rendre le parc plus attrayant ?

Les politiques gouvernementales – Incluez des informations sur les politiques gouvernementales concernant les parcs. Ce qui est permis, ce qui est interdit... La politique peut-elle être changée, et par qui ?

Les opportunités d'affaires – Vous avez déjà dit qu'il n'y avait pas assez d'équipements touristiques. Il vous faut maintenant dire ce que pourrait coûter la construction d'un bon restaurant, d'un hôtel ou d'un magasin de souvenirs. Supposons qu'un entrepreneur interrogé vous ait déclaré que cela coûterait 25 000 dollars d'installer un snack dans le parc. Vous pouvez donner cette information au lecteur, mais ce n'est pas suffisant. Il faut aussi lui donner du contexte sur le genre de restaurant ou d'hôtel dont vous avez besoin, sur le prix que coûterait le repas ou la nuit, et sur le genre de souvenirs qui seraient vendus au magasin. Le lecteur doit calculer combien de personnes doivent manger au snack pour compenser les coûts d'investissement et de fonctionnement de ces équipements. C'est ici que les statistiques entrent en jeu. Y a-t-il assez de visiteurs aujourd'hui pour justifier ces investissements ? Combien de visiteurs supplémentaires le parc peut-il supporter si le tourisme s'accroît grâce aux nouveaux équipements ? Quels autres services devraient aussi augmenter ? Est-il possible d'augmenter le prix d'entrée pour obtenir plus de recettes sans trop augmenter le nombre de visiteurs ?

Employés potentiels – Vous ne pouvez pas installer des équipements sans rajouter du personnel. Existe-t-il suffisamment de main d'œuvre locale pour occuper ces emplois ? A-t-elle la formation nécessaire, ou faudrait-il que le propriétaire du restaurant ou de l'hôtel forme ses employés ou les fasse venir d'ailleurs ? Le réseau d'enseignement local est-il en mesure de fournir les formations nécessaires ?

Autres chapitres – Selon le cas de votre étude, vous devrez organiser les chapitres de façon à ce que chaque catégorie d'information soit dans le bon chapitre et soit compréhensible pour le lecteur. Vous pouvez ne pas avoir besoin de tous les chapitres décrits ci-dessus, mais votre étude de cas devra certainement tenir compte des implications économiques et commerciales de la venue de touristes dans votre région, et non moins important, de l'impact sur la protection de la nature. Le tourisme a des impacts économiques et environnementaux. Une bonne planification doit tenir compte des deux.

Conclusion – Votre cas doit avoir une conclusion. Plutôt que de donner votre réponse au problème, laissez le lecteur sur quelques questions ouvertes. Par exemple, si vous avez appris l'existence d'un règlement administratif interdisant la présence d'entreprises privées au sein du parc, pour pourriez conclure sur le paragraphe suivant :

Le fonds environnemental et le ministère du Tourisme sont en train d'examiner la possibilité de mettre en place un système de concessions pour assurer le fonctionnement de nouveaux équipements dans le parc, mais il faudra pour cela obtenir une autorisation spéciale de l'agence environnementale nationale. Ensemble, ils sont en train d'élaborer un plan montrant au gouvernement qu'un changement visant à permettre au secteur privé d'exploiter des activités dans les parcs nationaux aurait un impact positif. « Pourquoi devrions-nous empêcher les touristes de visiter confortablement nos espaces protégés ? Pensez aux emplois créés par les nouvelles concessions. Et plus il y aura de gens gagnant de l'argent grâce au parc, plus il y aura d'intérêt à le protéger pour les générations futures. »

En terminant votre cas sur une question ou une problématique ouverte de ce genre, vous permettez aux lecteurs d'en discuter eux-mêmes. Si votre cas est bien écrit, ils seront capables de comprendre la situation et de soulever le problème auprès d'autres publics clés.

Assurez-vous d'avoir une bonne histoire à raconter

Pour rédiger une étude de cas, la chose la plus importante est d'avoir une bonne histoire à raconter. Identifiez la personne, le groupe, l'organisation ou le projet dont vous voulez parler. En général, on n'écrit d'étude de cas que parce qu'on connaît déjà une histoire qu'on aimerait raconter. Posez-vous les questions suivantes avant de commencer :

- Cette histoire est-elle unique en son genre ?
- Aide-t-elle à parler du travail réalisé par votre fonds environnemental ?
- Souligne-t-elle une solution ou un service qui a besoin de plus de visibilité ?

Vérifiez si votre histoire vaut vraiment la peine d'être racontée. Le fait est que tous les problèmes ne se traduisent pas forcément par une histoire intéressante (aux yeux de votre public). Une solution consiste à créer un formulaire type à remplir par tous ceux qui pensent à une étude de cas. Vous recueillerez ainsi toute l'information nécessaire à l'élaboration d'une série d'études de cas institutionnelles qui pourront servir à diffuser le travail de votre fonds environnemental.

La communication pour la levée de fonds

Les dons sont de loin la principale source de financement des fonds environnementaux. La continuité de ce financement dépend directement de la capacité du fonds à mettre en œuvre de bons programmes et à gérer ses rapports avec les principaux donateurs. De plus, les FE doivent savoir « se vendre ». C'est pourquoi la communication joue un rôle si important dans l'atteinte des principaux objectifs de votre organisation.

La levée de fonds consiste entièrement à obtenir des soutiens. Si un donataire contribue financièrement à une organisation, c'est parce qu'il adhère à la mission et à la cause qu'elle défend. Plus encore, c'est parce qu'il souhaite participer à la réussite de la mission de l'organisation. Mais vous n'êtes pas les seuls à rechercher des donataires. Selon le Centre national de statistiques sur les contributions volontaires (NCCS)¹¹, il y a aux Etats-Unis plus d'un million et demi d'organisations à but non lucratif. Et elles sont toutes à la recherche d'alliés – ou de donateurs.

C'est pourquoi un bon programme de levée de fonds doit être centré sur le donataire et toujours examiner les choses du point de vue de ce dernier. Une campagne ne réussira que si les donateurs sont prêts à l'écouter. Il est fondamental de comprendre pourquoi les donateurs soutiennent les FE, mais aussi leurs raisons de ne pas le faire.

Comment financer vos activités de communication

La communication n'est généralement pas au cœur du métier d'un fonds environnemental. Vous devrez néanmoins investir dans la communication en vue d'en tirer pleinement parti. Disposer d'une personne ou d'une équipe responsable de la communication est un premier pas. Mais il vous faudra aussi prévoir un budget pour couvrir les coûts de votre communication institutionnelle et programmatique. Les activités et/ou produits **institutionnels** servent à promouvoir vos actions (sites web, dossiers de presse, rapports annuels, réunions et événements), tandis que la communication **programmatique** concerne la diffusion des résultats finaux des programmes de conservation que votre fonds finance (activités de mobilisation des parties prenantes locales, affiches, dépliants, vidéos etc.).

Les partenariats sont souvent utiles pour répondre à vos besoins en communication et en marketing tout en économisant vos ressources. Vous pouvez vous adresser à une entreprise de relations publiques ou de marketing pour lui proposer de se joindre à vos efforts de promotion des questions environnementales dans votre pays. Ces partenariats peuvent être gratuits ou à un coût réduit car, de la même façon que vous avez besoin d'aide pour vos besoins de communication, les entreprises spécialisées recherchent des causes intéressantes à soutenir et permettant de développer la créativité de leurs équipes. Ces partenariats sont un très bon moyen d'assurer une communication à long terme et conçue par des spécialistes.

¹¹ Quick facts about nonprofits - National Center for Charitable Statistics (NCCS) sur : nccs.urban.org/statistics/quickfacts.cfm

La même approche s'applique aux universités pour vos besoins de recherche, aux photographes pour monter une bibliothèque d'images, aux chaînes de télévision pour constituer des archives vidéo ou aux designers. Pour développer votre stratégie de communication en ligne, pensez aussi aux solutions gratuites ou à prix réduits.

Un autre type de partenariat qui vaut la peine d'être envisagé consiste à associer votre marque à celle de sponsors. Vous pouvez organiser des événements thématiques parrainés par des entreprises, des fondations ou des bailleurs. Ces parrainages permettent de réduire les coûts d'organisation des événements et de la levée de fonds tout en diffusant votre cause à un public plus nombreux.

Sauvez un mile carré : une campagne de levée de fonds

En novembre 2010, quelques semaines après le début de la fuite de pétrole du Golfe du Mexique, Conservation International (CI) a lancé une campagne de levée de fonds intitulée « Sauvez un mile carré : l'océan nous appartient » et destinée à des efforts mondiaux de protection de la nature.

Selon Threespot¹², l'agence chargée de la conception et de la réalisation de la campagne, l'idée était de créer un sens de gestion des océans en montrant leur importance et leur vulnérabilité. La campagne conjugait le lancement d'un film et d'un outil interactif en ligne incitant les usagers à explorer les menaces pesant sur les habitats marins – mer ouverte, récifs coralliens, littoral et mangroves et à agir en faisant un don de 75 dollars pour protéger un mile carré d'océan.

Bien que les miles soient symboliques, les noms des donateurs figuraient sur l'outil et ils pouvaient même visualiser le mile qu'ils avaient aidé à sauver, ce qui personnalisait encore plus la cause. Le montant de 75 dollars n'est certainement pas une petite somme pour un don individuel: CI a expliqué qu'il reflétait des expériences spécifiques et quantifiables mises en œuvre dans les îles Galapagos (où sont dépensés quatre millions de dollars par an pour protéger 13 millions d'hectares) et dans l'archipel d'Abrolhos au Brésil (1,37 millions de dollars pour gérer un maillage d'espaces protégés marins et côtiers de 5,6 millions d'hectares).

La campagne décrivait de façon transparente la destination des fonds recueillis et proposait des moyens faciles de participer. Elle a permis de mobiliser les populations et de lever des fonds à un moment critique, en se servant de la fuite de pétrole pour rendre l'appel à l'action plus pressant.

Pour plus d'informations, rendez-vous sur www.conservation.org/saveamile

D'une manière générale, la communication aide à lever des fonds de deux façons : en obtenant de nouveaux donateurs, et en maintenant la satisfaction des donateurs existants.

Conquérir de nouveaux donateurs

Pour obtenir de nouveaux donateurs, la communication doit se centrer sur le profil de l'organisation en partant du point de vue du donateur potentiel. Pour décrire le profil de l'organisation, les façons de présenter la mission, les programmes et les réalisations du FE doivent être cohérentes. Tout ce qui constitue l'image de l'organisation – son image de marque – et ses résultats doit être coordonné dans un souci de cohésion et de cohérence.

La communication aide aussi à formuler son « USP », ou démarche spécifique de vente de votre fonds environnemental. La promesse spécifique est un concept de marketing qui traduit les facteurs qui différencient votre organisation de ses concurrentes. Dans le monde très concurrentiel de la levée de fonds, il est important de tirer tout le parti de vos arguments spécifiques de vente et de les renforcer afin d'obtenir les meilleurs résultats possibles.

Tout ce qui précède doit se refléter dans vos produits de campagne, à commencer par les propositions de levée de fonds. Les produits dépendent évidemment du public ciblé. Parmi les canaux possibles se trouvent le courrier direct, les encarts publicitaires dans la presse écrite, la pub à la télé, des émissions spéciales à la télévision ou à la radio,

¹² Threespot Case Studies, In: www.threespot.com/portfolio/case_studies/ci/

le dialogue direct, les invitations par internet, les appels téléphoniques, la diffusion entre adhérents, les événements spéciaux et les partenariats avec des entreprises.

Cultiver la satisfaction des donateurs

Les FE reçoivent des dons en provenance de fondations, du gouvernement, d'entreprises, de bailleurs multi et bilatéraux... Une des principales préoccupations d'un programme de levée de fonds doit être de construire la confiance de ses donateurs. Ceux-ci doivent se sentir comme des partenaires. Ils doivent sentir qu'ils sont votre FE tient à eux. Garder ses donateurs, c'est les rendre heureux. Après tout, si votre organisation ne crée pas la meilleure expérience possible pour ses donateurs, il n'y a aucune raison à ce qu'ils continuent à dépenser leur argent pour vous aider.

Pour assurer la durabilité de n'importe quelle organisation, il est essentiel de cultiver les donateurs existants pour garantir des dons et des relations à long terme. Le reporting est un facteur essentiel dans le maintien de cette relation, qu'il soit formel, sous forme de rapports intermédiaires ou annuels, ou informel, par l'ensemble des outils de communication dont vous disposez, site internet, lettre circulaire, ou diffusion d'articles publiés dans la presse.

Enfin, il faut évidemment se rappeler de remercier les donateurs, nouveaux et existants. Selon vos obligations contractuelles, il existe plusieurs moyens de le faire, tels que la publication de leur logo sur votre matériel de communication.

Comment élaborer un rapport annuel

Le rapport annuel est le principal instrument de communication des fonds environnementaux qui souhaitent conférer de la légitimité et de la transparence à leurs activités. C'est le moyen de faire savoir aux donateurs que les fonds confiés à votre organisation ont été utilisés de la façon la plus efficiente possible et conformément à leurs souhaits. Ces derniers doivent être informés de vos principales activités, de vos résultats et de tous les renseignements financiers correspondants.

Un bon rapport annuel traduit en essence la façon dont le don a été utilisé. Il invite à l'interaction et renforce la fidélité et la bonne conscience des donateurs. Il peut aussi servir à lever de nouveaux fonds et à améliorer les relations avec les donateurs.

Le rapport annuel doit présenter des comptes, tels que les recettes et les dépenses de fonctionnement, ainsi que le bilan. Il est recommandé d'y inclure les résultats d'audit et des rapports financiers et techniques périodiques sur les activités et les projets.

Souvenez-vous de remercier les contributions de tous vos donateurs. Sans eux, vous ne seriez pas capable d'atteindre vos résultats !

Vous trouverez des exemples réels de rapports annuels de FE sur la boîte à outils de Conservation Finance Alliance (CFA), sur www.conservationfinance.org/toolkit



Module 4

La communication en ligne

Voici le quatrième module de l'atelier de communication et de marketing à l'usage des fonds environnementaux. Nous y étudierons l'importance de la communication en ligne dans toute stratégie de communication. Nous axerons notre discussion sur le développement d'une présence en ligne par des sites web et les réseaux sociaux.

À la fin du module, vous serez capables de :

- élaborer un site internet organisationnel efficace ;
- maximiser l'efficacité de vos canaux de médias sociaux ;
- comprendre les usages des plateformes technologiques dans le domaine de la communication.

Soyez en ligne

La technologie a complètement modifié la façon de communiquer des gens. L'utilisation de plateformes de communication numériques, telles que les téléphones portables et internet, a créé de nombreuses formes de communication et permet de partager des intérêts communs et de joindre les personnes malgré les obstacles géographiques, économiques et politiques.

La présence en ligne est devenue une partie fondamentale de la stratégie de communication. Savoir exploiter les langages et les outils appropriés de la communication en ligne est une obligation dans le monde branché d'aujourd'hui. Bien qu'il reste encore des barrières à l'universalisation de la communication en ligne, tout FE digne de ce nom aura besoin de se connecter à des groupes qui ne sont pas à sa portée immédiate, tels que les donateurs et les partenaires du monde associatif. Il est très probable que ces publics chercheront les moyens les plus faciles d'obtenir des informations sur votre organisation, et qu'ils le feront en ligne.

Bien que la communication en ligne ne remplace pas les autres formes de communication personnelle, elle permet aux parties concernées de suivre les progrès de votre organisation. De nombreuses organisations à but non lucratif arguent d'un manque de moyens ou de temps pour justifier leur absence sur la scène de la communication en ligne. Mais avec un peu de planification, de bonnes idées et une équipe intelligente, vous pourrez aisément utiliser internet pour atteindre des milliers de personnes et améliorer énormément l'image de marque de votre fonds environnemental.

Il existe plusieurs façons d'être en ligne : par un site web, un blog, les médias sociaux, des jeux, de la publicité en ligne etc. Nous vous présentons ci-dessous quelques unes de ces méthodes et les meilleures pratiques qui vous permettront d'augmenter significativement votre impact tout en économisant du temps et de l'argent.

Le site internet : le visage que vous présentez au monde

Le site web institutionnel est une des manières les plus importantes de renforcer votre présence en ligne. On peut aller jusqu'à dire que le site web est aujourd'hui la face publique la plus importante d'une organisation. Faire une recherche sur internet est la manière la plus facile et utile d'en savoir plus sur le travail de votre fonds environnemental, et vous pourrez ne pas avoir de seconde chance pour donner une bonne impression.

Un site internet doit ajouter de la valeur à votre organisation. Un bon site fournit des cheminements rapides et directs vers les informations, les données de contexte et les mises à jour. Un bon site reflète aussi la marque de votre organisation, tant par sa conception que par son apparence.

Comme tous les outils de communication, un site web doit être planifié avant d'être mis en ligne. La première étape consiste à en identifier l'objectif et le public cible principal. La plupart des sites associatifs s'emploient à sensibiliser, à mobiliser et à lever des fonds. Cela paraît facile, mais la conception d'un site web est en fait assez complexe, notamment pour trouver des manières de montrer l'ensemble des activités de l'organisation sans surcharger le site d'informations. Ce problème se règle par la façon de présenter les choses (l'architecture de l'information), les éléments graphiques et le choix du contenu. Par dessus tout, un site ne doit pas être statique. Il doit être modifié et mis à jour en fonction des messages les plus récents ou les plus urgents de votre organisation.

Il faut du temps et des moyens pour concevoir et maintenir un bon site web, que vous le fassiez vous même ou que vos fassiez appel à une aide extérieure. Commencez petit, et soyez flexible, en grandissant à la mesure de votre réussite. Nous vous présentons ci-dessous quelques points clés du succès sur internet :

But

Comme pour toute activité de communication, le site web doit avoir un but défini pour son public cible, l'amener à s'abonner à une lettre d'informations, ou à télécharger une publication, à donner de l'argent ou encore à prendre contact avec vous. Ce but peut changer de temps en temps en fonction de votre objectif principal.

Éléments graphiques

Les sites web institutionnels doivent contenir des éléments graphiques qui correspondent au message et à la culture de l'organisation. Après tout, ils constituent le principal véhicule pour communiquer avec les visiteurs et renforcer l'image de marque de l'organisation. On peut souvent en apprendre beaucoup sur la culture d'une organisation à travers le style de site web qu'elle a choisi. Il est important de s'assurer la collaboration d'un bon web designer pour vous orienter sur le choix des éléments graphiques.

Facilité d'usage

Pour être réussi, un site dépend aussi de sa facilité d'utilisation. Il doit être utilisé non pas par vous, mais par les usagers en ligne. En d'autres mots, le visiteur ne devrait avoir aucune difficulté à naviguer ou à trouver ce qu'il cherche. Contrairement aux livres, vous ne pouvez pas déterminer le cheminement des visiteurs sur un site internet. Chaque page doit donc être présentée comme une première page et permettre à l'utilisateur d'accéder à la page principale.

Pertinence

Les sites web doivent aussi être pertinents pour leurs usagers. Ils doivent fournir l'information recherchée, ou tout au moins des moyens d'entrer en contact avec vous pour l'obtenir. Pour inciter vos visiteurs à revenir régulière-

ment sur votre site, vous pouvez proposer des contenus frais et attirants et les mobiliser en faveur de votre cause. La solution consistant à inclure une lettre d'informations sur le site, à laquelle les visiteurs doivent s'abonner pour avoir accès, est aussi une bonne stratégie pour inciter les visiteurs à revenir pour avoir des nouvelles.

Dynamique

Vous n'avez que quelques secondes pour faire bonne impression et communiquer vos valeurs essentielles au visiteur en ligne. Mettez votre site à jour régulièrement pour attirer son attention de nouveau. Pour cela, il faut que le site soit construit de façon à en faciliter la modification. Mais si vous avez peu de pages et que l'architecture a été mal conçue, il sera beaucoup plus difficile de revenir en arrière et d'en réparer les défauts. Réfléchissez donc bien avant de fixer l'architecture de l'information.

Les sites internet sont construits sur une plateforme (ou système de gestion de contenus – CMS pour les anglosaxons). Ces CMS sont plus ou moins complexes et il en existe des versions gratuites en ligne qui peuvent être utiles pour construire un petit site et qui permettent à l'équipe de communication du FE de mettre le contenu à jour sans avoir à passer par un webmaster ou un informaticien. Les principaux exemples de CMS gratuits sont les suivants :

- Joomla – www.joomla.org
- Wordpress – www.wordpress.com
- Google sites – www.google.com/sites/help/intl/en/overview.html

Mais rappelez-vous que même en utilisant une plateforme gratuite, il faut du temps et des compétences graphiques pour élaborer un site qui convienne à votre FE. L'avantage de ce genre de systèmes est leur coût et la facilité de les mettre à jour. Si vous préférez ne pas passer par une plateforme gratuite, il vous faudra engager un concepteur de sites web qui vous fournira une plateforme sur mesure répondant à vos besoins. De toute façon, assurez-vous de posséder les compétences nécessaires pour remettre à jour le contenu, mais aussi de pouvoir compter sur une assistance technique et de maintenance.



Principaux contenus d'un site web

De nombreux visiteurs de votre site ne connaîtront pas votre organisation, et certains pourront même ne pas avoir la moindre idée de ce qu'est un fonds environnemental. Ils arriveront tout simplement sur votre site à travers un moteur de recherche ou un lien externe. Il faut donc avoir un contenu suffisamment attrayant pour qu'ils restent sur votre page et en gardent un bon souvenir.

En tombant sur votre page, il faut qu'ils se fassent rapidement une idée de la raison pour laquelle votre organisation existe et de ses activités. Les sites web doivent aussi fournir quatre types essentiels d'informations :

1. La déclaration de votre mission

La déclaration complète de votre mission doit apparaître. Elle est normalement localisée sur la page « À propos de notre organisation », mais elle doit se refléter dans l'ensemble du site. Les visiteurs doivent avoir une idée de votre raison d'être quelle que soit la page qu'ils visitent. La page « À propos de notre organisation » contiendra évidemment plus de détails, mais les visiteurs ne doivent pas être forcés à naviguer sur tout le site pour comprendre le but principal de votre organisation. Il existe plusieurs façons de le faire. Cela sera souvent au moyen d'une ou deux phrases placées à un endroit stratégique sur toutes les pages.

2. Contenu institutionnel

Après être entrés sur votre site et avoir compris votre mission ou votre but, les internautes pourront souhaiter avoir plus de détails sur votre organisation. Les informations sur l'histoire de votre FE (pourquoi, comment et par qui a-t-il été créé) sont un bon moyen d'établir un contact plus profond avec les visiteurs. Les dates importantes, les conquêtes, les chiffres de la croissance et l'impact et la façon de vous contacter doivent aussi y figurer.

3. Nouvelles et activités

L'inclusion d'un blog, d'un calendrier d'événements ou d'une salle de presse permettra d'offrir un contenu dynamique. Il devra être mis à jour fréquemment pour assurer le retour des visiteurs. Les nouvelles peuvent être diffusées par un blog situé sur le site ou par un blog séparé. Nous vous conseillons de fournir des études de cas, des photos et du contenu interactif pour rendre plus agréable la visite des usagers.

4. Contact

Certains visiteurs voudront entrer en contact avec l'organisation à propos de bénévolat, de demandes d'assistance, d'emplois, de dons etc. Votre site web doit fournir un formulaire de contact ou une adresse électronique, et dans la plupart des cas, un numéro de téléphone et une adresse postale.

Les sites des fonds environnementaux doivent aussi inclure une section sur la transparence et les **informations aux donateurs**. Cette page montrera les objectifs et la situation de la levée de fonds, ainsi que des détails sur les façons dont l'argent a été dépensé. Il est recommandé de permettre aux visiteurs de télécharger les états financiers, les résultats d'audit et les rapports annuels. Vous devez aussi montrer aux donateurs potentiels comment soutenir votre fonds, ou des programmes et des objectifs spécifiques. Si les contributions à votre FE donnent droit à des déductions fiscales, vous devez bien sûr le souligner.

Si votre fonds vise des bailleurs internationaux, il est important de prévoir une version en anglais des principales informations institutionnelles (si l'anglais n'est pas la langue officielle de votre pays).

Les médias sociaux

Les médias sociaux sont des technologies en ligne que l'on utilise pour transformer la communication en un dialogue interactif entre organisations, groupes et individus. Un groupe en ligne peut fonctionner sur un réseau social interne tel qu'intranet, une liste de diffusion ou un groupe de courriel, ou encore sur des réseaux commerciaux tels que Facebook, Twitter ou LinkedIn. Une des principales caractéristiques des réseaux sociaux est le grand nombre d'utilisateurs rassemblés gratuitement par le fournisseur de la plateforme.

“ Les médias sociaux sont des technologies en ligne que l'on utilise pour transformer la communication en un dialogue interactif entre organisations, groupes et individus. ”

Si votre site web est le principal visage que vous montrez au public, les réseaux sociaux sont la meilleure façon de vous montrer aux groupes en ligne. Vous devez en tenir compte dans votre stratégie de communication. Ils constituent des outils supplémentaires pour diffuser votre image de marque et votre message et pour cultiver vos sympathisants.

L'utilisation des réseaux sociaux commerciaux a beaucoup augmenté au cours des dernières années. Facebook est aujourd'hui le cinquième site le plus visité aux États-Unis. Leurs chiffres sont vraiment impressionnants¹³:

- 955 millions d'utilisateurs actifs par mois à la fin juin 2012, dont 81% hors du territoire des USA et du Canada ;
- 552 millions d'utilisateurs actifs par mois en moyenne en juin 2012.
- 543 millions d'utilisateurs actifs des produits mobiles de Facebook en juin 2012.

Une enquête sur le réseautage social des organisations à but non lucratif réalisée en 2012 (the 2012 Nonprofit Social Networking Survey¹⁴) a confirmé que 93% des associations étaient présentes sur tous les réseaux commerciaux importants, et sur Facebook notamment avec 98% des ONG.

Selon la même enquête, les trois facteurs de réussite les plus importants sur les réseaux sociaux sont la stratégie, la hiérarchisation et le dévouement de l'équipe. Cette formule semble efficace : faites un plan, mobilisez et nommez une personne expérimentée à la tête de la nouvelle initiative. Il faut parfois longtemps pour tirer profit du réseautage social. Voici quelques conseils qui pourront vous aider dans ce processus :

1. Construisez votre groupe

Supposez que votre organisation a lancé une campagne sur Twitter pour ajouter de nouveaux sympathisants à votre groupe initial de 100 supporters. Supposez maintenant que dix de ces anciens compagnons de route aient participé et retwitté votre message – disons que chacun d'entre eux a 130 amis. Vos sympathisants auront diffusé votre message à plus de 1 000 personnes, soit dix fois votre ligne de départ !

Le réseautage social consiste à construire un groupe – une base de sympathisants – que vous pouvez facilement toucher pour les mobiliser en faveur d'une cause, pour promouvoir votre organisation et, pourquoi pas, pour lever des fonds.

2. L'engagement est essentiel

Demandez à vos "membres/amis" de donner leur opinion et de poster leurs commentaires en ligne. Répondez-leur afin qu'ils sachent que quelqu'un lit leurs interventions.

3. Rafraichissez les profils

Mettez à jour les contenus d'utilisateur tous les deux ou trois jours avec de nouvelles histoires, des faits intéressants, de nouvelles vidéos, des articles de blog, des photos etc.

4. Soyez intéressant

N'ennuyez pas votre groupe avec des mises à jour ou des tweets inutiles de statuts. Vous êtes en concurrence avec des centaines et des milliers de messages. Votre blog doit donc être plein de nouvelles intéressantes et touchantes, pas de communiqués de presse ennuyants.

5. Un processus à double sens

Rappelez-vous que le réseautage social est un processus qui marche dans les deux sens. Ne le considérez pas comme un outil à sens unique vous permettant de diffuser vos derniers communiqués de presse et vos alertes. Pre-

¹³ Facebook Statistics. In: newsroom.fb.com

¹⁴ 2012 Nonprofit Social Networking Benchmark Report. In: www.nonprofitsocialnetworksurvey.com

nez-le comme un cycle interactif de nouvelles fonctionnant 24 heures sur 24. Les gens s'y rendent pour avoir des nouvelles, des ressources et pour débattre de questions. Et vous devez leur répondre !

Quelques définitions du réseautage social¹⁵

Les termes utilisés dans le monde du réseautage social sont innombrables. En voici quelques uns parmi les plus fréquents :

Blog : Contraction de l'expression "web log". On peut le comparer à un journal intime en ligne. Un film populaire, *Julie and Julia*, parlait du blog de Julie Powell, qui documentait sa tentative de faire toutes les recettes du livre de cuisine de Julia Cook en moins d'un an. Ce blog populaire est un bon exemple d'une application personnelle du blogging.

Le blog d'opinion peut aussi être informel. Bien qu'un blog doive conserver sa crédibilité puisqu'il représente son auteur et sa cause, il est souvent plus dialectique que les autres formes de communication telles que les communiqués de presse.

Vous pouvez un blog gratuitement sur www.blogger.com, www.wordpress.com, www.blogspot.com, ou de nombreux autres sites.

Le podcast : Un podcast est un fichier audio ou vidéo diffusé sur internet et téléchargeable sur un dispositif audio ou vidéo mobile. Son nom provient de la contraction de *broadcasting* et de *iPod*.

Le réseautage social : Le réseautage social est une activité en ligne qui relie entre elles des personnes partageant les mêmes intérêts ou activités. En général, les participants ont un profil sur chaque site qui l'identifie auprès du reste du groupe. Facebook, YouTube, et LinkedIn sont des exemples de sites de réseautage social.

Vidéo/Photographie : La vidéo et la photo sont d'excellents moyens de communiquer avec vos réseaux, et des sites tels que YouTube ou Vimeo vous permettent de poster vos vidéos gratuitement. De plus, il est souvent possible d'intéresser les journalistes en leur envoyant un lien vers une vidéo ou des photos. Vous pouvez aussi y créer un lien de retour vers votre site. On peut en faire de même avec des sites photographiques tels que Picasa ou Flickr, qui permettent aux usagers de consulter des albums photo que vous pouvez compléter par des commentaires racontant une histoire sur votre travail.



©FUNDESNAF ABOLAC 2008

¹⁵ Extrait de *Media an Messaging Training Handbook*. Copyright ©2010 Phillips Media Relations, LLC

Analyse comparative : Que font les ONG ?

Le Rapport sur le réseautage des organisations à but non lucratif [Nonprofit Social Network Report¹⁶] est un bon outil pour comparer les façons dont les associations utilisent les médias sociaux. Depuis 2009, NTEN (Nonprofit Technology Network), Common Knowledge et Blackbaud ont présenté des rapports d'enquêtes annuelles sur les tendances du réseautage dans le monde associatif de l'Amérique du Nord.

La dernière version, datée de 2012, confirme la tendance à la hausse du réseautage social. Pour ne parler que de Facebook et Twitter, les deux principaux réseaux, l'enquête démontre que :

Taille moyenne des groupes ("communautés")

Facebook : 8 317 membres

Twitter : 3 290 participants

En hausse de 30% et de 81%, respectivement, par rapport à 2011.

Nombre moyen de pages

Facebook : 2,1

Twitter : 1,2

La stratégie consacrée consiste à centrer la diffusion de votre image de marque et le marketing sur une page ou un compte des deux plateformes principales. Rares sont les associations qui consacrent une page à chacun de leurs départements ou à chaque campagne ou initiative.

Coût moyen

Facebook : US\$ 3,50 par "J'aime"

Twitter : US\$ 2,05 par participant

Bien que le principal objectif de votre présence sur un réseau social soit le marketing, l'enquête de 2012 a aussi révélé une tendance croissante à leur utilisation pour lever des fonds : 46% des organisations interrogées ont déclaré qu'elles utilisaient ces moyens pour trouver de l'argent, et 33% qu'elles donnaient la priorité aux dons individuels (dons uniques, adhésions, dons mensuels...).

¹⁶ Idem 7; 2012 Nonprofit Social Networking Benchmark Report. Sur : www.nonprofitsocialnetworksurvey.com

Comment exploiter les outils en ligne

Il existe aujourd'hui des outils en ligne pour pratiquement tous les usages. Apprendre à bien en utiliser quelques-uns pourrait représenter un avantage énorme pour améliorer votre présence en ligne. Nous vous présentons ci-dessous un choix d'outils en ligne qui pourront vous être utiles dans cinq domaines : la promotion, le suivi, la mobilisation, la communication et la levée de fonds.

1. La promotion : les moteurs de recherche sur internet

Après avoir mis votre site en ligne, il vous faut réfléchir aux moyens de le promouvoir. Être bien classé sur les grands moteurs de recherche tels que Google, Yahoo et Bing (MSN), est sans aucun doute la meilleure façon d'augmenter le nombre de visites sur votre site.

Les moteurs de recherche sur internet sont programmés pour classer automatiquement les sites en fonction de leur popularité et de leur pertinence. Autrement dit, plus un site possède de liens et de visites, mieux il est classé et plus sa position apparaît en tête dans les résultats de recherches. Être sur la première page d'une recherche (ou même sur la deuxième ou la troisième) augmente votre crédibilité et votre visibilité.

Il existe de nombreux trucs pour améliorer votre classement sur les moteurs de recherche. Les mots clés, les tags et les titres jouent un rôle certain, mais vous devez aussi construire vos partenariats et vos réseaux en ligne. Assurez-vous que votre organisation soit inscrite dans tous les annuaires et les associations professionnelles avec un lien direct vers votre site à chaque fois que c'est possible. Échangez vos liens avec vos partenaires et demandez à vos donateurs de faire un lien vers vos pages institutionnelles. Utilisez les réseaux sociaux pour élargir votre exposition sur le vaste réseau des blogueurs et des militants.

Chaque lien, chaque visite améliore votre classement dans les moteurs de recherche !

2. Le suivi : Analyse Google (Google Analytics)

Il est essentiel de savoir qui visite votre site internet et comment ils y arrivent. L'Analyse Google est un logiciel de statistiques gratuit et puissant qui offre à tous les responsables de pages web un traçage efficace. C'est aujourd'hui la solution la plus puissante pour suivre vos entrées et pour construire votre « communauté » sur les réseaux sociaux. Google Analytics vous permet de produire des rapports mensuels ou annuels vous montrant ce qui attire et ce qui n'attire pas les visiteurs sur votre site. Vous pourrez ainsi déterminer les sujets qui intéressent le plus votre public et les stratégies qui créent le plus fort impact. Avec le temps, les enseignements que vous en tirerez deviendront inestimables et vous aideront à raffiner toujours plus vos stratégies et à trouver la formule du succès.

Pour en savoir plus sur Google Analytics: www.google.com/analytics

3. La mobilisation : NING

Ning se déclare lui-même comme la « plus grande plateforme du monde pour créer des plateformes sociales sur internet ». Il s'adresse aux personnes et aux organisations souhaitant créer leur propre réseau social autour d'intérêts spécifiques. Il fonctionne très bien quand vous avez besoin de créer un groupe rapproché ne réunissant que des personnes invitées, ou si vous voulez limiter votre communication à des adhérents spécifiques et à des besoins précis. Au contraire de Facebook, c'est un outil personnalisable sur lequel vous pouvez créer votre propre style graphique, le choix des éléments et les données sur les adhérents – ce qui peut traduire plus précisément votre image de marque. Les internautes qui rejoignent un réseau Ning peuvent aussi y publier leur profil à l'usage du groupe.

Ning : www.ning.com

4. La communication : les lettres d'informations électroniques

Les lettres d'informations ou le marketing par courriel restent une forme de communication précieuse pour la plupart des organisations. Envoyer des courriels à un listing de contacts est encore la façon la moins chère et la plus efficace d'atteindre votre public cible, d'établir des relations avec de nouveaux adhérents, d'augmenter la mobilisation et d'informer vos sympathisants sur la mission de votre organisation.

À l'heure de créer une campagne de marketing par courriel, rappelez-vous que son but principal est de créer du mouvement vers votre site web. Les navigateurs doivent pouvoir cliquer sur les titres proposés et être réorientés vers



le même contenu sur votre site web. La lettre d'information ne doit présenter que les premiers éléments du contenu et attirer l'attention du lecteur vers votre site, où il pourra en savoir plus sur votre travail.

5. La levée de fonds : le financement participatif (*Crowd funding*)

Le financement participatif décrit un effort collectif de personnes qui créent un réseau et mettent leurs ressources en commun pour soutenir des activités lancées par d'autres personnes ou organisations. C'est un système collectif destiné à collecter de l'argent pour appuyer des activités ou des programmes divers. Il est souvent utilisé pour financer l'aide humanitaire, le journalisme citoyen, les artistes, les campagnes politiques, le capital de lancement de startups, etc.

Le monde associatif utilise le financement participatif pour créer des campagnes « virales », publier des documents, des vidéos et d'autres produits de communication. Comme tout se passe en temps réel, les progrès de la campagne et le retour sur investissement sont immédiatement visibles.

Construire sa propre plateforme de financement participatif est un processus complexe et coûteux. Cela ne vaut la peine que si vous espérez recevoir un montant significatif de contributions. En général, la meilleure façon d'utiliser le financement participatif pour votre organisation consiste à prendre part à une plateforme existante qui vous prendra une commission ou un pourcentage sur les dons levés (ou les deux).

Il existe plusieurs sites de financement participatif. Les exemples suivants se concentrent sur des causes sans but lucratif¹⁷:

Causes: www.causes.com

Crowd Rise: www.crowdrise.com

Firstgiving: www.firstgiving.com

¹⁷ Pour une liste détaillée, rendez-vous sur *13 Crowd Funding Sites for Social-Cause Entrepreneurs by SIG UELAND In Practical Ecommerce* : <http://www.practicalecommerce.com/articles/3140-13-Crowdfunding-Sites-for-Social-Cause-Entrepreneurs>

Greenpeace : Lettres d'amour aux générations futures

En novembre 2009, Greenpeace International a lancé une campagne multimédia destinée à lutter contre les changements climatiques de façon personnelle et créative, demandant aux gens du monde entier d'envoyer une photo, une vidéo ou un texte adressés à leurs arrière-petits-enfants sur leurs craintes à l'égard du réchauffement global.

Les cent meilleures lettres, choisies par le public, ont été scellés dans une « capsule du temps » avec une sélection d'objets liés au changement climatique, tels qu'une ampoule électrique à faible consommation. Antichoc et étanche, la capsule a été conçue pour durer au moins 500 ans à l'air libre.

Greenpeace a utilisé les réseaux sociaux pour mobiliser et faire participer les personnes, en ciblant des « ambassadeurs verts » chargés de diffuser l'initiative auprès de leur entourage pour créer une mobilisation supplémentaire autour du projet. C'est ainsi que des célébrités, des blogueurs verts, des journalistes spécialisés en environnement et des organisations écologistes ont créé de nouveaux espaces sociaux demandant à leurs sympathisants d'envoyer leur « lettre d'amour ».

En un mois, la campagne¹⁸ a constitué une base de 4 845 fans sur Facebook, trouvé des appuis dans 21 pays, obtenu 62 544 visites sur le site, dont 20% en provenance des réseaux sociaux et 80% de la stratégie des « ambassadeurs », et reçu 2 315 « lettres d'amour », dont les principales ont reçu plus de 1 000 voix des internautes.

Pour plus d'informations, voir www.greenpeace.org

¹⁸ *Online Ambassador and Social Media Strategy Increases Online Engagement for Love Letters to the Future; Eastline Marketing.* Sur : <http://www.eastlinemarketing.com/online-ambassador-and-social-media-strategy-increases-online-engagement-for-love-letters-to-the-future>



Module 5

Les relations avec la presse

Voici le cinquième module du cours de communication et de marketing à l'usage des fonds environnementaux. Nous nous pencherons maintenant sur l'importance des relations avec la presse pour renforcer l'image de votre organisation auprès du public. Nous vous donnerons quelques éléments sur les modes de fonctionnement des médias et sur les façons de communiquer efficacement avec divers véhicules de presse.

À la fin de ce module, vous serez capable de :

- comprendre les différences entre les médias ;
- transformer vos histoires en infos ;
- savoir comment séduire les bons journalistes ;
- décrire les principaux éléments d'un bon dossier de presse ;
- identifier les diverses manières de communiquer par voie de presse.

Comment développer vos relations avec la presse

Grâce à des relations positives, précises et opportunes avec la presse, vous pouvez accroître la visibilité du travail de votre fonds environnemental. Les relations avec la presse aident à diffuser et à multiplier l'information de façon coordonnée et cohérente et à sensibiliser le public à vos activités, et sont le principal moyen de couvrir les questions environnementales dans votre pays.

Nouer des relations avec la presse est un moyen très important de renforcer le cœur de métier de votre organisation, amis aussi de démontrer votre efficacité aux donateurs, qui doivent constituer le principal public de vos campagnes.

Les relations avec la presse sont aussi un garant de transparence. Le fait de partager l'information sur les progrès de votre organisation permet de reconnaître les résultats de votre équipe et de souligner la gestion efficace des moyens dont vous disposez. La mobilisation de la presse constitue aussi un moyen de sensibiliser constamment le public aux questions du financement de la protection de la nature.

Chaque média (journaux, hebdomadaires, radio, télévision, internet etc.) possède ses particularités, et requiert donc une approche différente. La télévision voudra par exemple une histoire touchante à raconter, alors qu'un quotidien se contentera d'une photo en noir et blanc.

Il existe néanmoins quelques éléments communs à tous les médias. Vous pouvez « pitcher » n'importe quel média par téléphone ou par courriel. Joignez les journalistes aux moments où ils sont le moins occupés, et parlez-leur d'abord des aspects les plus importants et intéressants de votre histoire.

À propos des médias

Quotidiens : Avant, les journaux étaient un média seulement imprimé, qui voulait de belles histoires, et parfois des éléments d'appui tels que des tableaux, des graphiques, des cartes ou des photos. Les quotidiens d'aujourd'hui ont besoin de vos photos et de vos vidéos aussi pour alimenter aussi leurs sites internet.

Pitchez directement le journaliste, et ne contactez l'éditeur que dans des occasions spéciales. Parlez-lui le matin, la plupart des bouclages ont lieu le soir. Si vous cherchez à publier un article dans un hebdomadaire, prenez-vous y en début de semaine, ils seront trop occupés après.

Hebdomadaires : Vous pouvez aussi pitcher directement le journaliste, bien qu'un contact avec l'éditeur soit souvent utile. Pitchez en début de semaine, bien avant le bouclage.

Radio : La radio exige de très bonnes histoires et une sonorisation parfaite – que ce soit pour des interviews, des fonds sonores (bruits de la nature, un train passant sur les rails etc.) ou les deux. Photos et vidéos ne sont généralement pas nécessaires, sauf pour les grandes stations possédant un site web.

Grandes stations de radio : elles possèdent généralement des présentateurs sur les ondes et des éditeurs/producteurs hors des ondes. Pitchez prioritairement les éditeurs/producteurs hors ondes. Si vous ne savez pas à qui vous adresser, appelez la station plus tôt dans la journée et demandez à parler au directeur de l'information.

Petites stations de radio : l'éditeur et le présentateur sont souvent une seule et même personne. Pitchez-le directement. Ou demandez à parler au responsable de l'information.

Télévision : La télévision a besoin d'images marquantes. Vous pouvez les filmer vous même ou demander à des journalistes de venir les filmer. Pensez à des endroits intéressants pour la prise de vues de l'interview, telles que l'entrée d'une caverne avec des chauves-souris ou une tour d'observation au cœur de la forêt !

Grandes chaînes de télévision : entrez en contact avec les directeurs de l'information, et pas avec les présentateurs vedettes. Si vous savez qui appeler, contactez-le avant les heures d'émission (les producteurs commencent tôt à travailler). Si vous ne savez pas à qui parler, contactez « la rédaction ».

Petites stations de télévision : bien qu'il soit recommandé de pitcher le producteur, vous pouvez aussi contacter directement un présentateur, notamment si vous connaissez son travail et si votre sujet correspond à sa spécialité. Contactez le producteur ou le journaliste bien avant l'heure de l'émission (les producteurs commencent tôt à travailler). Si vous ne savez pas à qui parler, appelez la station et demandez à parler « à la rédaction ».

Sites web et blogs d'informations : Les sites et les blogs d'information travaillent à toute vitesse – ils ont besoin d'informations immédiates et sous toutes ses formes – textes, photos et vidéos. Pour les sites, pitchez le journaliste ou le directeur du site. Pour les blogs, pitchez directement le blogueur sur un ton légèrement plus familier.

Il n'est pas toujours facile d'obtenir une couverture de presse et il peut être frustrant de voir un journaliste refuser de couvrir votre travail. Bien sûr, les journalistes aiment couvrir les sujets importants. Mais plus encore, ils doivent s'assurer qu'ils ont un intérêt médiatique.

Pour obtenir une bonne couverture de presse, il faut reprendre vos sujets et les transformer en sujets présentant un intérêt médiatique. Vous augmenterez significativement vos chances d'obtenir un oui de la part de la presse si vous réfléchissez d'abord à l'angle le plus intéressant pour parler du sujet.

Vous trouverez ci-dessous douze types de sujets qui ont pour les journalistes un intérêt médiatique. Avant de pitcher votre sujet aux médias, choisissez lesquels de ces éléments vous allez inclure pour le rendre plus médiatique. Chaque cas que vous pitchiez doit contenir au moins un de ces éléments, mais les meilleures histoires en comportent généralement plusieurs.

1. **Un cas nouveau.** Notez que le mot « nouvelles » a la même racine que « nouveau ». Réfléchissez bien à ce qu'il y a de vraiment nouveau dans votre sujet. Une nouvelle étude, une nouvelle loi, une nouvelle approche pour un vieux problème...
2. **Un cas extrême.** Les superlatifs sont les bienvenus dans le monde de la presse – le premier du monde, le plus grand de la région, le premier du genre, le meilleur, le pire etc... Tous les superlatifs sont bons pour attirer l'attention de la presse.
3. **Un cas différent, surprenant ou contre-intuitif.** Les journalistes adorent les sujets insolites. Y a-t-il quelque chose de différent, ou même un peu bizarre – dans le votre ?
4. **Un cas qui fait avancer l'histoire.** Les journalistes écrivent souvent sur les suites d'une affaire qu'ils ont déjà couverte. Un journaliste qui a écrit un article sur une proposition environnementale controversée il y a quelques mois pourra vouloir reprendre l'histoire si le gouvernement local s'apprête à prendre une décision sur le dossier.
5. **Un cas qui affecte de nombreuses personnes.** Par exemple, un sujet sur un espace protégé qui changera la façon de travailler des bûcherons peut affecter de nombreuses familles et communautés.
6. **Une affaire qui a mal tourné.** Vous avez peut-être déjà entendu le vieil adage des rédactions, « if it bleeds, it leads » que l'on pourrait traduire par « si ça saigne, ça baigne ». Les mauvaises nouvelles se vendent bien : un décès prématuré, un crime, un scandale politique, un produit frelaté, enfin tout ce qui a mal tourné. Ces sujets dénoncent souvent la personne ou le phénomène responsable.
7. **Une affaire dramatique.** Pour le meilleur comme pour le pire, les conflits intéressent la presse. C'est compréhensible après tout, les journalistes étant des conteurs d'histoires professionnels et le drame étant essentiel dans une bonne histoire. Pensez aux personnes ou aux groupes qui sont contre votre cause. Pourquoi s'y opposent-ils ? En quoi ont-ils tort ? Quelles menaces font-ils peser si on n'agit pas très vite ? N'ayez pas peur d'utiliser la contradiction à votre avantage – notamment si vous êtes un David s'attaquant à un Goliath.
8. **Un profil fascinant.** Les journalistes font souvent des reportages sur une personne, un groupe, un endroit ou une chose qui fascine. Vous pourrez trouver un journaliste qui refusera de couvrir votre sujet mais qui acceptera de faire votre profil. Si un journaliste refuse votre première suggestion, proposez-lui un profil.
9. **Une affaire locale.** Tout comme la politique, les nouvelles sont avant tout locales. Si vous pitchiez un sujet à un journal local, soulignez-en les aspects qui concernent la région. Utilisez des exemples locaux, des statistiques locales, et des personnes locales dans votre pitch.
10. **Une commémoration, une date.** Les journalistes ont tendance à trouver un intérêt médiatique aux anniversaires, aux tributs et aux dates de souvenir. Supposons qu'une famille de six personnes ait perdu son toit il y a un an après que leur maison ait brûlé. L'histoire a été couverte à l'époque, et l'anniversaire d'un an offre la possibilité aux journalistes d'écrire une suite.
11. **Un cas opportun.** Organisez-vous une manifestation mardi prochain en faveur de votre cause ? Une vingtaine de bénévoles vont se réunir pour replanter des arbres arrachés par la dernière tempête ? Certains événements planifiés (plus ils seront importants, mieux cela vaudra) peuvent attirer l'attention des médias.
12. **L'engagement de personnes connues.** Il est évident que d'avoir Angelina Jolie à vos côtés ne fera pas de mal à votre couverture de presse. Mais les personnes connues incluent aussi les élus locaux, les héros locaux ou les hommes d'affaires de la région. Si une de ces personnes s'engage dans votre cause, la presse sera plus encline à parler de vous.

Comment mobiliser la presse

Les journalistes ont autant besoin de vous que vous avez besoin d'eux. Sans des sources comme vous – militants réfléchis et passionnés par leur cause en faveur de l'intérêt public – les journalistes n'auraient pas grand chose à se mettre sous la plume.

Les journalistes veulent généralement faire du bon travail. Mais ils sont surchargés et sous-payés. Ils peuvent donc paraître très occupés au téléphone (ils le sont souvent !) mais ils ont quand même besoin de vous. En ayant à l'esprit les dix conseils suivants lorsque vous pitchez la presse, vous augmenterez significativement vos chances de respecter le peu de temps dont dispose le journaliste et de voir votre histoire acceptée :

1. Quel que soit le canal que vous utilisez pour pitcher (courriel, téléphone ou les deux), assurez-vous de citer dès le début les éléments les plus importants, pertinents et intéressants de votre histoire. Si le journaliste accroche à votre pitch initial, vous pourrez toujours lui donner des détails plus tard.
2. Ne vous découragez pas face à un refus. Demandez plutôt au journaliste ce dont il aurait besoin pour rendre le sujet plus intéressant du point de vue médiatique. Demandez-lui son avis, faites-en un allié. S'il persiste à refuser, remerciez-le du temps qu'il vous a consacré. Puis réfléchissez à d'autres angles ou à d'autres journalistes qui pourraient couvrir le sujet différemment. Soyez poliment insistants...
3. Soyez disponible et répondez tout de suite aux demandes d'un journaliste. Vous ne lui êtes utile que quand il travaille sur votre article – et si vous ratez le bouclage, votre sujet ne sera pas publiée.
4. Fournissez au journaliste plusieurs façons de vous joindre : par téléphone fixe au travail ou à la maison, par portable, par courriel professionnel et personnel...
5. Si vous pitchez par le téléphone, présentez-vous rapidement et demandez au journaliste s'il est en train de boucler son édition ou s'il a quelques instants à vous consacrer.
6. Si vous pitchez par téléphone, mettez-y le ton. Personne ne veut écouter un pitch délivré sur un ton monocorde par quelqu'un qui ne semble pas captivé par sa propre histoire.
7. Si vous pitchez par courriel, faites en sorte que le champ « objet » soit le plus attirant possible. Un courriel portant dans son champ « objet » l'expression « Communiqué de presse » a de grandes chances de ne jamais être ouvert. Par contre, un courriel intitulé « Découverte au Brésil du plus petit amphibien du monde » sera immédiatement lu.
8. Si vous pitchez par courriel, personnalisez votre note au journaliste. Comme tout un chacun, les journalistes aiment se sentir spéciaux – s'ils ont l'impression que votre courriel est une lettre circulaire envoyée à vingt autres journalistes, ils n'y donneront probablement pas suite. Incluez au moins son nom et, mieux encore, citez ou félicitez-le pour un article récent, ou écrivez une phrase de ce genre : " »Voilà huit ans que j'écoute votre station et je crois que ce sujet vous intéressera. «
9. Si vous pitchez par courriel, n'envoyez pas votre communiqué en pièce jointe, il risque d'être éliminé par le filtre anti-spam de votre correspondant. Collez-le plutôt dans le corps de votre texte.
10. Il y a peu de choses plus irritantes pour un journaliste qu'une source qui l'appelle pour lui dire « Avez-vous reçu mon courriel ? » Apportez-leur toujours un supplément d'information quand vous les appelez : « Je vous ai envoyé hier un communiqué sur la découverte du plus petit amphibien du monde. Je voulais vous dire que nous venons de découvrir où ils habitent. Nous en avons trouvé dix jusqu'à présent. »

Liste de diffusion

Une liste de diffusion ciblée est l'un des principaux outils des professionnels des relations presse. C'est une liste des journalistes clés pour votre organisation, qui couvrent des sujets liés à votre travail. Elle peut contenir des médias locaux, régionaux ou nationaux, ou même des publications spécifiques du monde commercial ou industriel.

Prévoyez aussi un formulaire d'inscription sur votre site pour les journalistes qui souhaiteraient recevoir des informations périodiques sur votre organisation. Rappelez-vous de tenir à jour votre liste de diffusion, les journalistes changent souvent d'emploi.

Comment trouver les bons journalistes

Dans les pages qui précèdent, vous avez appris les meilleures façons de "pitcher" les journalistes. Nous décrivons maintenant les façons de trouver les meilleurs journalistes pour raconter votre histoire et pour constituer votre liste de diffusion presse.

Identifiez les médias de votre région. Si vous voulez savoir quels sont les nouveaux organes de presse de la région de Calgary, par exemple, une simple recherche sur Google suffira généralement. Tapez « stations de radio de Calgary », « journaux de Calgary » ou « liste des médias de Calgary ». Yahoo fournit aussi un excellent guide des médias (même s'il n'est pas toujours complet). Commencez votre recherche par http://dir.yahoo.com/News_and_Media/By_Region/Countries/.

Lisez, écoutez et regardez les organes de presse que vous aurez ciblées. La meilleure façon de trouver les « meilleurs » journalistes est de suivre leur travail et de comprendre quel type de sujets ils ont l'habitude de couvrir. Certains médias ont des journalistes spécialisés dans le monde des affaires, la politique locale, les affaires judiciaires... Identifiez ceux qui couvrent des thèmes semblables aux vôtres. Les domaines pertinents pour la défense de votre cause peuvent être l'administration gouvernementale locale ou nationale, l'environnement, l'agriculture, l'éducation, la santé ou la politique, parmi bien d'autres.

Visitez le site internet de l'organe de presse. Cherchez le nom des journalistes qui ont déjà écrit des articles sur les sujets qui vous concernent. De nombreux médias facilitent le contact direct avec leurs journalistes, en publiant leur nom, leur adresse électronique et même leur numéro de téléphone à la fin de chaque article. Une recherche sur Google vous apportera souvent ces informations. Si vous cherchez le numéro de téléphone de la journaliste Jeanne Dupont, essayez de taper « Jeanne Dupont » et « numéro de téléphone ».

Demandez à des amis, des collègues ou aux associations avec lesquelles vous travaillez de vous ouvrir leur carnet d'adresses de presse. Les journalistes sont souvent étroitement liés aux groupes qu'ils couvrent. Bien que ce ne soit certainement pas nécessaire, disposer d'un journaliste allié ne peut pas faire de mal.

Appelez le standard principal. Si rien d'autre ne marche, appelez le numéro central du journal et demandez la rédaction. Bien qu'il soit tentant de commencer par là, les standardistes transfèrent souvent les appels sur un message enregistré ou une boîte vocale. Vous aurez plus de chance de joindre quelqu'un qui pourra vous aider si vous savez à qui vous voulez parler et que vous demandez à lui parler directement.

Vous pouvez aussi organiser des séminaires d'information pour la presse sur des thèmes clés. Les journalistes ne peuvent pas être des experts dans tous les domaines, et le fait de les aider à couvrir plus efficacement votre domaine est une activité gagnant-gagnant. Ils apprennent de nouvelles choses, font des contacts et améliorent leurs compétences professionnelles, tandis que de votre côté, vous vous assurez que votre thématique sera correctement couverte – et vous pouvez même devenir une référence dans votre domaine.

Comment écrire un communiqué de presse

Un communiqué de presse est un document d'une ou deux pages qui sert surtout lorsque :

- votre information est urgente ;
- votre sujet concerne des faits spécifiques ;
- vous souhaitez en informer un grand nombre de journalistes ; et
- votre sujet est directement pertinent pour le public de l'organisation de presse.

Le sujet suivant pourrait faire l'objet d'un communiqué de presse :

« L'administration locale tiendra une réunion publique mardi prochain sur la proposition de création d'un espace de protection des crocodiles »

Ce titre est urgent, parle d'un fait précis, sert parfaitement à toute la presse de la région et peut être adressée à de nombreux journalistes locaux.

A l'opposé, le titre suivant n'est pas approprié pour un communiqué de presse :

« Il faut sauver le crocodile de Floride »

Ce titre n'est pas déterminé par le temps et ne traite pas d'un fait précis. D'autres canaux de communication seraient bien plus appropriés, tels qu'une lettre de pitch, un courrier des lecteurs, ou une tribune d'opinion (que nous décrivons ci-dessous).

Les journalistes reçoivent des centaines de communiqués de presse par semaine ; il faut absolument capter leur attention.

Pour ce faire, vous rédigerez votre communiqué de presse sous la forme d'une pyramide inversée, avec la partie la plus importante de votre histoire en tête, suivie par les « qui, quoi, comment, où et pourquoi », et enfin par une citation. Vous pouvez compléter votre communiqué par quelques informations de contexte sur le thème traité et par vos coordonnées placées en fin de texte.

Les cinq parties les plus importantes d'un communiqué de presse sont :

1. Le titre (souvent utilisé dans le champ « objet » de votre courriel)
2. Le sous-titre
3. La première phrase
4. Le premier paragraphe
5. Vos coordonnées

Voici maintenant dix conseils pour écrire un communiqué de presse :

1. Assurez-vous que votre titre est urgent, spécifique, pertinent aux yeux du journaliste et de son journal, et attrayant. Peu de journalistes liront votre communiqué s'ils en trouvent le titre ennuyeux.
2. Tenez-vous en aux faits. Les journalistes accorderont plus de crédibilité à vos informations si elles sont directes et concrètes. Évitez les points d'exclamation et les mots chargés d'émotion.
3. Soyez concis, de préférence sur une page, et jamais sur plus de deux.
4. N'utilisez jamais de jargon technique ! Un lecteur moyen de douze ans d'âge doit être capable de comprendre votre communiqué.
5. Indiquez clairement qui envoie le communiqué. Parlez-vous au nom de votre organisation ? D'un groupe ? À titre personnel ?
6. Faites des paragraphes de différentes longueurs. Alternez si possible des paragraphes courts et des paragraphes longs.
7. Si vous transmettez votre communiqué de presse par courriel, placez dans le champ « objet » le titre du communiqué.
8. Comme beaucoup d'organisations de presse utilisent des filtres anti-spam, ne placez pas votre communiqué en pièce-jointe. Collez-le directement dans le corps du courriel.
9. A la fin du communiqué « officiel », citez d'autres ressources disponibles telles que fiches, photos, vidéos, interviews etc.
10. N'oubliez pas d'inclure vos coordonnées à la fin du communiqué.



Le catastrophique déclin des amphibiens : au moins 129 espèces disparues depuis 1980

Selon une étude, près d'un tiers des espèces sont menacées d'extinction

De Washington et Gland, le 12 octobre 2004 – Une menace sans précédent pèse sur les espèces d'amphibiens du monde entier qui disparaissent à un rythme mille fois plus élevé que la normale, selon l'étude la plus complète réalisée à cette date. Plus de 520 chercheurs de cent pays ont participé à l'Évaluation mondiale des Amphibiens, dont les principaux résultats sont publiés aujourd'hui dans la revue Science.

Au cours des trois dernières années, les chercheurs ont analysé la répartition et l'état de conservation de l'ensemble des 5 743 espèces d'amphibiens connues – grenouilles et crapauds, salamandres et cécilies. Sur ce total, 1 856 (32%) des espèces sont aujourd'hui menacées d'extinction. Qui plus est, les données ne sont pas suffisantes pour évaluer précisément la situation de près de 1 300 autres espèces dont les chercheurs craignent qu'elles ne soient aussi menacées.

Les amphibiens sont considérés comme « les canaris dans les puits de charbon », car leur peau extrêmement perméable est particulièrement sensible aux changements de leur environnement, et notamment à la qualité de l'eau et de l'air.

« Les amphibiens sont un des meilleurs indicateurs de la santé générale de l'environnement », a déclaré Russell Mittermeier, président de Conservation International (CI). « Leur déclin catastrophique sert d'avertissement et nous montre que nous sommes dans une période de forte dégradation de l'environnement. »

Les principaux résultats de l'étude montrent que :

- Selon la *Liste rouge des espèces menacées* de l'IUCN, au moins 1 856 espèces d'amphibiens sont menacées, ce qui représente 32% du nombre total d'espèces. Par comparaison, seulement 12% des espèces d'oiseaux et 23% des espèces de mammifères sont en voie d'extinction.

- Au moins neuf espèces ont complètement disparu depuis 1980, année où le déclin a commencé à s'accroître. Cent-vingt autres amphibiens n'ont pas été observés à l'état naturel au cours des dernières années et sont considérés comme virtuellement disparus.

- 43% de toutes les espèces connaissent un déclin démographique, moins de 1% sont en croissance, la population de 27% des espèces est stable et le reste est inconnu.

- 427 espèces ont été classées comme « en danger critique d'extinction » (CR), 761 dans la catégorie « en danger » (EN) et 668 sont « vulnérables » (VU). Depuis 1980, 435 espèces sont passées dans la catégorie supérieure de risque de la *Liste rouge des espèces menacées* de l'IUCN, alors que cinq seulement ont vu leur situation s'améliorer.

- La Colombie abrite 208 espèces d'amphibiens menacées – le plus grand nombre au monde – suivie par le Mexique avec 191, l'Équateur avec 163, le Brésil avec 110 et la Chine avec 86. Haïti possède le pourcentage le plus élevé d'amphibiens menacés, 92% de ses espèces étant menacées d'extinction.

« Après les oiseaux et les mammifères, les amphibiens sont le troisième groupe d'espèces à faire l'objet d'une évaluation à l'échelle mondiale. Cette étude augmente significativement nos connaissances actuelles et nous fournit une ligne de référence à partir de laquelle nous pourrions évaluer notre impact sur l'environnement au cours du temps » a déclaré Achim Steiner, directeur-général de l'IUCN-The World Conservation Union. « Le brusque déclin d'un tiers des espèces d'amphibiens nous montre que nous nous dirigeons rapidement vers un nombre d'extinctions aux proportions épidémiques. »

Dans les Amériques, les Caraïbes et en Australie, une maladie très contagieuse appelée chytridiomycose frappe durement les amphibiens. De nouvelles études montrent que dans certaines

régions les épisodes de la maladie sont liés aux années de sécheresse, que de plus en plus de scientifiques attribuent aux changements climatiques

Mais dans la plus grande partie du monde – y compris en Europe, en Asie et en Afrique, la chytridiomycose n'est plus le principal problème. D'autres menaces, telle que la destruction de leur habitat, la pollution de l'air et de l'eau et la consommation humaine sont les premières causes du déclin des amphibiens.

Les scientifiques sont néanmoins persuadés que la mobilisation immédiate de moyens et d'efforts pourrait renverser la plupart des tendances négatives actuelles. La création de nouveaux espaces protégés, les programmes d'élevage en captivité, la mobilisation des populations et la protection des systèmes d'eau douce augmenteraient les chances de survie des amphibiens.

Des spécialistes de CI, de l'IUCN et de NatureServe ont collaboré à l'Évaluation mondiale des amphibiens. Ils ont analysé les données recueillies par plus de 520 des principaux experts mondiaux en amphibiens et évalué le niveau des menaces pesant contre chaque espèce, déterminé leur répartition et réuni d'autres informations écologiques essentielles.

###

Photos, « B-roll », Interviews, Fiches d'informations et informations régionales sur demande.

Vous trouverez des données sur chaque espèce, par pays et par région, sur la base de données de www.globalamphibians.org.

CONTACT PRESSE :

John Smith, jsmith@conservation.org, 202-555-1532

Créer un dossier de presse

On néglige souvent l'utilité d'un dossier de presse et la couverture de presse gratuite qu'il peut procurer, en pensant qu'un communiqué suffit. Il n'y a pas de recette fixe pour constituer un dossier de presse. Son contenu dépend de vos objectifs.

On peut y inclure :

- un communiqué de presse
- des informations sur vos programmes ou vos services
- des citations des personnes impliquées dans les projets
- des photos à haute résolution des programmes
- une brochure sur votre organisation
- la carte de visite de la personne à contacter
- les portraits des cadres de l'organisation
- des vidéos en DVD
- des cartes géographiques

Distribuez vos dossiers de presse lors des événements, des salons ou des expositions auxquelles votre organisation est présente. Que vous receviez des invités, que vous rendiez visite pour la première fois à une organisation partenaire, que vous organisiez un événement ou que vous démarchiez un donateur potentiel, il est recommandé de remettre un dossier de presse à vos interlocuteurs. Les journalistes s'en servent aussi pour enrichir leurs articles avec des informations, des photos ou des vidéos.

Autres outils de presse

À côté du communiqué, il y a d'autres façons de communiquer à travers la presse. Cette partie en examine certaines, dont la tribune d'opinion, les lettres de pitch, les avis de presse, et le courrier des lecteurs.

La tribune d'opinion

Une *tribune d'opinion* est un « article » exposant votre opinion. De nombreux journaux publient des tribunes écrites par leurs lecteurs. De nombreux sites web publieront aussi votre texte.

Les *tribunes d'opinion* sont une excellente occasion d'informer le public sur votre cause et de l'inviter à vous rejoindre. Elles font généralement entre 400 et 800 mots, ce qui représente un espace important pour un journal.

Voici dix conseils pour écrire une tribune d'opinion :

1. Avant de commencer, trouvez le sujet et développez votre point de vue. Une opinion à contre-courant ou une perspective nouvelle ne sont pas des empêchements, n'ayez pas peur d'être provocant ou polémique.
2. Soulignez la pertinence du thème. Quel en est l'intérêt médiatique ?
3. Choisissez un seul thème, et ne développez pas plus de trois points à son sujet.
4. Écrivez des phrases concises et des paragraphes courts. Assurez-vous que votre tribune pourra être comprise par un jeune de 12 ans.
5. Proposez des solutions.
6. Concluez sur un ton énergique, par exemple en résumant votre argument.
7. N'ayez pas peur d'utiliser un ton personnel – si le thème vous concerne directement, écrivez-le.
8. Citez une anecdote – des histoires qui arrivent à de vrais gens aident à donner vie à des sujets abstraits.
9. Soyez « local ». La plupart des journaux sont locaux (et pas régionaux ni nationaux) et votre tribune doit donc être pertinente pour la localité.
10. Informez-vous des règles fixées par le journal pour les tribunes d'opinion. La plupart des journaux fournissent ces informations (y compris le nombre de mots) sur leur site internet. Sinon, appelez le journal et demandez à parler au directeur du cahier Opinions.

Un exemple de tribune d'opinion

The New York Times

Le 14 mai 2010

Une fuite de pétrole s'étend dans Brooklyn

Par ALEX PRUD'HOMME

Avec près de 800 mètres cubes de pétrole s'échappant tous les jours du puits de Deepwater Horizon – se montant aujourd'hui à un total de 13 000 m³ – la catastrophe du Golfe du Mexique pourrait bien s'avérer la pire fuite de pétrole de l'histoire des États-Unis.

Mais les New-Yorkais oublient, ou ignorent, qu'une fuite bien plus grave se produit juste derrière chez eux : entre 70 000 et 120 000 m³ de pétrole de benzène, de naphte et d'autres produits chimiques cancérigènes ont été déversés dans la rivière Newton et dans une fosse d'une vingtaine d'hectares et d'une profondeur de 10 mètres à Greenpoint, dans Brooklyn.

On pense rarement aux cours d'eau urbains comme à des endroits abondants en biodiversité, et pourtant la Newton a déjà été une rivière d'estuaire riche, fréquentée par les chasseurs et les pêcheurs. Mais dès 1870, Standard Oil et d'autres compagnies pétrolières ont commencé à déverser leurs surplus de pétrole et de produits chimiques dans l'eau et dans les sols et à empoisonner lentement l'écosystème. Pendant des années, les gens qui mettaient leur linge à sécher le retrouvaient noirci par les gaz chimiques. Aujourd'hui, la Newton est morte : quand un dauphin y a été observé en mars, les experts n'ont pas fêté l'événement. Ils ont craint pour sa santé.

Malgré une explosion souterraine provoquée par l'accumulation de gaz et de pétrole en 1950, ainsi que des problèmes persistants de santé chez les riverains, ce n'est qu'en 1978 que les autorités ont reconnu l'existence du problème. Cet été là, un hélicoptère en patrouille de routine a noté une énorme tache de pétrole s'échappant des berges de la Newton vers l'East River et le port de New York. Du matériel de contention fut installé et les ouvriers engagés pour nettoyer la région ont réuni 800 000 litres d'essence dégradée, de fioul et de produits chimiques, certains datant de 1948.

Aujourd'hui, une couche visqueuse et irisée flotte sur la Newton et tous les environs sont saturés en hydrocarbures. Bien que le taux général de cancers de Greenpoint soit inférieur à celui de la plupart des quartiers de la ville, le quartier présente une des prévalences les plus élevées de certains cancers tels que la leucémie infantile et le cancer de l'estomac chez l'adulte. La rivière a été classée site Superfund en 2009.

Ce déversement a pénétré dans l'aquifère de Brooklyn-Queens, autrefois une grande réserve d'eau potable, et l'a rendu inutilisable. Cette aquifère sert de zone de recharge pour les réserves d'eau souterraine de la région sud-est du Queens et pourrait se révéler essentiel pour la ville en cas de sécheresse.

Des documents découverts par des militants locaux démontrent que les autorités fermaient les yeux pour protéger les compagnies pétrolières contre une éventuelle mise en cause pour l'empoisonnement de la rivière. Fort heureusement, la pression des citoyens et les poursuites engagées par la ville et par l'état ont fini par arracher certaines compensations de BP, Exxon-Mobil et d'autres compagnies accusées d'avoir commencé le déversement. En 2009, un jury fédéral a déclaré ExxonMobil responsable de la contamination des eaux souterraines aux abords de la rivière et l'a condamnée à des dédommagements de 104,7 millions de dollars au profit de la ville.

Cette somme est loin d'être suffisante pour nettoyer le site ou pour compenser les habitants de Greenpoint. Le classement au Superfund n'apportera probablement pas non plus d'améliorations immédiates à la rivière : des années d'études seront nécessaires avant de prendre des mesures, et l'argent du Superfund ne peut être utilisé que pour retirer les matières toxiques des berges et des sédiments. Les autres problèmes de qualité de l'eau ne sont pas éligibles à ce financement. À long terme, la seule solution possible pourrait être de creuser complètement la zone polluée et de la remplacer par du sol propre.

À l'heure où le président Obama condamne les « rapports intimes » entre régulateurs fédéraux et groupes pétroliers, on ne peut que se demander pourquoi les autorités new-yorkaises et les entreprises responsables ont mis si longtemps à reconnaître le problème.

On pense toujours aux fuites de pétrole comme des événements dramatiques – un navire échoué, une plateforme en feu. On oublie souvent que dans tout le pays, des centaines de déversements, dont beaucoup datent d'une époque de laissez-faire, continuent à polluer les eaux souterraines et à émettre des gaz toxiques. Au lieu de laisser l'accident du Golfe distraire notre attention une fois de plus des catastrophes lentes telles que celle de la Newton, consacrons donc nos efforts à résoudre les problèmes près de chez nous.

Alex Prud'homme prépare un livre sur l'utilisation de l'eau potable.

© The New York Times, 2010

Une lettre de pitch

Une lettre de pitch est une courte note (3 ou 4 paragraphes) personnalisée destinée à un journaliste, généralement adressée par courriel, pour lui parler d'un projet sur lequel vous travaillez. Les lettres de pitch sont utiles quand :

- votre sujet parle d'un thème, d'une personne ou de faits spécifiques ;
- vous ne souhaitez toucher qu'un ou quelques journalistes particuliers ;
- votre histoire touche directement le public du journal..

Les lettres de pitch sont moins formelles que les communiqués de presse. Essayez d'y inclure un ou deux des éléments suivants :

1. Un fait surprenant – Certains chiffres créent la stupéfaction : 80% de la forêt dans laquelle vous travaillez a été abattue au cours des dix dernières années ? Une habitante de la région a travaillé bénévolement 50 heures par semaine sur les cinq dernières années pour aider à sauver une espèce ?
2. Un portrait – Vous pouvez souvent pitcher le portrait de quelqu'un ou d'un groupe intéressant. Vous-même, vos sympathisants ou votre organisation peuvent être le sujet parfait pour un portrait publié dans la presse

locale. Votre vie peut être plus intéressante que vous ne le croyez et les journalistes sont toujours à la recherche de personnes intéressantes pour faire leur portrait.

3. L'exclusivité – Vous pouvez offrir l'histoire à un seul journaliste, ce qui permet souvent d'écrire un article plus en profondeur.
4. La nouveauté – Y a-t-il des aspects vraiment étranges ou inhabituels dans votre histoire ? Les lettres de pitch peuvent parler de choses excentriques ou légèrement bizarres. N'ayez pas peur de parler de votre personnalité dans la lettre si elle a quelque chose à voir avec l'histoire !

Exemple de lettre de pitch

Cher Monsieur,

La Réserve naturelle nationale de Rocky Mountain Arsenal, plus grand espace protégé de la région métropolitaine de Denver, va utiliser des satellites pour tuer des plantes. Nous aimerions vous montrer comment. Nous vous proposons un rendez-vous le mardi 9 août à 8 heures du matin.

La centaurée diffuse, une plante originaire d'une vaste région s'étendant du nord de l'Ukraine à l'Europe du Sud et qui domine tous les territoires où le vent porte ses graines, a commencé à envahir certaines parties de la Réserve. Nos biologistes ne connaissent pas encore la réelle étendue du problème. Mais nous trouvons sans arrêt des plants de centaurée dans des endroits différents.

Le 9 août, des bénévoles apprendront à utiliser des GPS portables pour dépister les centaurées diffuses et d'autres espèces invasives. Ils parcourront toute la réserve à pied à la recherche de ces plantes envahissantes et appuieront sur un bouton à chaque fois qu'ils en trouveront un spécimen. L'appareil enregistrera la localisation précise de la plante et le recueil de toutes les données nous permettra de commencer à éliminer cet hôte indésirable.

Nous nous retrouverons à l'accueil des visiteurs de la réserve, qui se trouve au coin de la 56ème avenue et de la rue Havana, à environ 20km au nord-est de Denver. Nous pénétrerons alors dans la réserve munis de GPS. Veuillez noter que l'horaire est susceptible de changer légèrement.

Nous disposons d'une fiche de projet et serions heureux d'organiser une interview. Le projet se prêtant particulièrement bien à un reportage photo, votre photographe sera le bienvenu.

Je suis à votre disposition pour toute information complémentaire. Vous pouvez me contacter par courriel ou par téléphone au 202-555-0640. En vous remerciant de votre attention,

Todd Holmes

Les avis de presse

Un avis de presse sert à promouvoir un événement. Il est généralement rédigé sous la forme « qui, quoi, quand, où ».

Si vous organisez une réunion de sympathisants pour annoncer votre plan d'action, invitez un journaliste en envoyant un avis de presse à un journal ou à une radio locale. Si vous organisez une "journée forêt propre" au cours de laquelle 100 bénévoles se réuniront pour ramasser des ordures, envoyez un avis de presse à un journaliste de la station de télévision locale.

En plus du « qui, quoi, quand, où », vous pouvez ajouter une partie appelée « éléments visuels et sonores ». La radio dépend d'une bonne prise de son et la télévision de bonnes images. Mentionnez donc les éléments visuels et sonores qui pourraient être enregistrés. Proposez des interviews, dites si tous les bénévoles porteront un t-shirt rouge vif, ou si le groupe se réunira pour former un drapeau géant sur le sol. Tous ces sons et ces images intéressent vivement la presse.

“ Un avis de presse sert à promouvoir un événement. Il est généralement rédigé sous la forme « qui, quoi, quand, où. ”



Un exemple d'avis de presse

UN PROGRAMME LOCAL VA FÊTER LE JOUR FÉRIÉ DE MARTIN LUTHER KING EN RÉNOVANT UNE ÉCOLE

Le 10 janvier 2010

Pour transformer la journée de Martin Luther King Day en « jour travaillé, pas chômé », l'Association du Quartier de Lakewiew va marquer les commémorations en rénovant son école primaire. Élèves, parents, enseignants, bénévoles de l'AmeriCorps et du troisième âge sont convoqués pour repeindre les couloirs, réaliser une peinture murale en l'hommage de Martin Luther King et enrichir la bibliothèque de l'école avec des ouvrages sur cet homme célèbre.

Qui :

Membres d'AmeriCorps et de l'Association de quartier
 Élèves de l'école primaire de Lakeview
 Grands-parents bénévoles, parents, et habitants du quartier

Où :

École primaire de Lakeview
 Rue Gordon

Quoi :

Commémoration de la journée de Martin Luther King

Quand :

le 20 janvier 2010 de 10h à 18h

Ce projet fait partie des centaines d'activités de services bénévoles organisées par les communes en hommage à Martin Luther King. En 1994, le Parlement a créé un jour férié et de services bénévoles en l'honneur de ce grand personnage, en chargeant le King Center et la Corporation for National and Community Service d'organiser des journées de services bénévoles reflétant la vie et les enseignements de M. King

Pour plus d'informations sur la journée nationale de services, veuillez vous rendre sur www.mlkday.gov

Contact presse : Jane Doe, (555) 555-1234

La lettre au chef de rédaction

Les gens adorent lire ce que pensent les autres habitants de leur localité. C'est pourquoi la page des lettres au rédacteur en chef est l'une des plus lues du journal !

Vous pouvez écrire une lettre au rédacteur en chef pour :

- donner votre opinion sur l'actualité ;
- commenter, complimenter ou critiquer un article récemment publié ;
- présenter une nouvelle idée ;
- corriger des informations ou des interprétations erronées publiées dans le journal ; ou
- expliquer le lien entre l'actualité et votre cause.

Pour écrire votre lettre, tenez compte des dix conseils ci-dessous :

1. Réagissez rapidement. Envoyez votre lettre dans les deux jours qui suivent la publication de l'article.
2. Soyez concis. Regardez la page consacrée au courrier dans le journal pour avoir une idée de la longueur des lettres. En général, trois ou quatre paragraphes (environ 200 mots) sont suffisants.
3. Soyez simple. Limitez-vous à un seul sujet, et utilisez un vocabulaire facile à comprendre.
4. Écrivez une lettre qui parle par elle-même. Même le lecteur qui a raté l'article initial doit comprendre de quoi vous parlez.
5. Ne craignez pas la controverse ou la polémique.
6. Soyez « local ». La plupart des journaux sont locaux (et pas régionaux ni nationaux) et votre tribune doit donc être pertinente pour la localité.
7. N'ayez pas peur d'utiliser un ton personnel – si le thème vous concerne directement, écrivez-le.
8. Faites état de votre expérience dans le domaine.
9. Incluez vos coordonnées personnelles : nom, adresse postale, numéro de téléphone et adresse électronique. Même si le journal ne publie que votre nom et votre ville, il refusera généralement de publier une lettre sans avoir vérifié l'exactitude de vos coordonnées complètes.
10. Envoyez-la par courriel. Vous trouverez l'adresse électronique et le formulaire du courrier des lecteurs sur le site web de la plupart des journaux. N'oubliez pas que le courrier postal met longtemps à arriver entre les mains du chef de rédaction.

The Washington Post

Le prix de "Tant de crevettes"

Votre récent article "Tant de crevettes" [Alimentation, 25/02] a oublié de mentionner les énormes coûts environnementaux associés à la pêche des crevettes. Chaque livre de crevettes sauvages capturée provoque la mort de plus de 10 livres d'autres espèces marines. Ce « rebut » est tout simplement rejeté à la mer. Les poissonneries de crevettes sont

responsables de la mort de plus de 11 millions de tonnes de vie marine par an. Quand les chalutiers font trainer leurs lourds filets au fond de l'océan, ils détruisent les récifs coralliens et la végétation marine, aplatissent le sol et tuent de nombreux poissons, tortues, étoiles de mer et crabes, parmi tant d'autre créatures vivantes.

Les nouvelles techniques d'élevage commencent à résoudre les problèmes de pollution, de contamination génétique, de maladies et de destruction des mangroves qui ont si longtemps pesé sur l'aquaculture. Les consommateurs peuvent contribuer en s'informant sur les coûts économiques et environnementaux de la pêche prédatrice et de l'élevage aquacole.

SYLVIA EARLE

Directrice du
Programme Marin Mondial
Conservation International

Washington



Module 6

Formation aux médias

Maintenant que vous en savez plus sur les relations presse, le moment est venu d'apprendre comment leur parler correctement. Ce sixième et dernier module de l'atelier de communication et de marketing à l'usage des fonds environnementaux vous fournira quelques conseils pour vos interviews et sur les façons d'aborder la presse.

À la fin de ce module, vous serez capable de :

- améliorer vos performances lors des interviews de presse ;
- définir les points principaux d'une interview ;
- passer de la question du journaliste à la réponse qui vous intéresse ;
- évaluer vos performances de presse.

Entrenez-vous à être un porte-parole

Nous avons tous vu à la télévision des personnes défendant une cause avec tant d'éloquence, tant de passion et de sincérité que l'on sent immédiatement le besoin de contribuer à leur cause. On leur rend alors visite, on se rend sur leur site web, ou on parle de leur cause à ses amis.

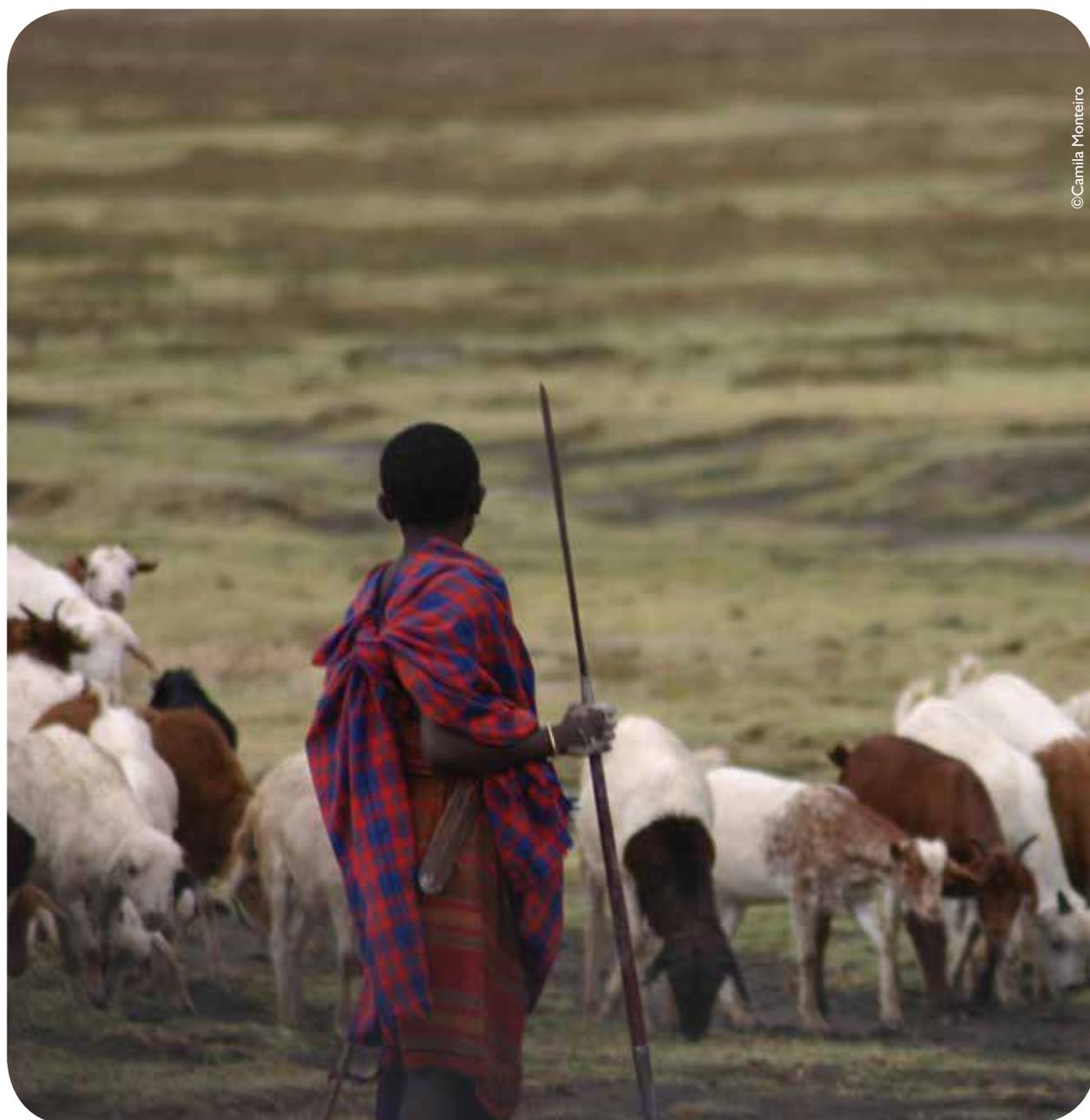
Pourquoi ce porte-parole était-il si efficace ? Comment a-t-il réussi à vous toucher si profondément à travers la télévision ?

Il avait certainement un certain talent naturel. Mais il s'était très probablement exercé à améliorer ses capacités d'expression et avait même peut-être reçu une formation aux médias.

Rien n'aide plus à améliorer vos compétences d'interviewé que l'entraînement. Si vous avez une caméra vidéo, n'hésitez pas à vous entraîner en vous enregistrant vous mêmes. Voici quelques conseils pour vous filmer vous mêmes et pour analyser vos performances :

1. Notez quelques questions qu'un journaliste vous poserait probablement pendant une interview.
2. Demandez à une connaissance de vous « interviewer ». Demandez-lui de se tenir juste à côté de la caméra et ne le quittez pas du regard.
3. Visionnez l'enregistrement. Faites d'abord votre propre critique, puis demandez à des parents ou à des amis de vous faire part de leurs commentaires. Demandez-leur de vous parler d'abord des aspects positifs de votre performance avant de passer aux critiques constructives.
4. Répétez l'exercice, encore et encore.
5. Finalement, souvenez-vous que la plupart d'entre nous sont *beaucoup* plus critiques quant à leur propre performance que les spectateurs. C'est pourquoi de nombreux grands acteurs refusent de voir leurs propres films – leur autocritique est douloureuse et ils ne voient que les défauts de leur performance. En vérité, ils étaient brillants, de même que votre performance est probablement bien meilleure que vous ne le pensez.

Il est normal, et même utile, d'avoir un peu le trac, la montée d'adrénaline qui s'ensuit mettra de l'énergie dans votre performance, Rappelez-vous simplement que vous êtes une personne qui *mérite* d'être interviewée, et que vos partenaires comptent sur vous. Vous y arriverez, vous verrez !



©Camila Monteiro

Cinq choses que savent tous les grands porte-parole

Les grands porte-parole, conservateurs ou progressistes, écologistes ou pétroliers, ont tous des choses en commun. Nous vous présentons ci-dessous cinq choses que les porte-parole savent tous.

1. Le public oubliera pratiquement tout ce que vous allez dire

Les études de la mémoire humaine montrent que nous ne retenons qu'une fraction de l'information que nous recevons, surtout si nous ne l'entendons qu'une fois.

Il est donc fondamental de revenir tout le temps sur vos messages principaux. Si vous recentrez toujours votre intervention sur les points les plus importants, les chances que le public s'en souvienne s'en trouveront grandement augmentées.

2. Ce n'est pas au journaliste que vous parlez, c'est au public

Le journaliste n'est qu'un maillon entre vous et votre public. En répondant au journaliste, imaginez-vous face à quelqu'un du public et répondez aux questions de la meilleure façon possible pour que cette personne comprenne vos arguments.

Par exemple, ce n'est pas parce que le journaliste comprend votre jargon technique que le public en fera de même. Évitez les terminologies compliquées, trouver des moyens simples de vous exprimer.

3. Commencez par le principal – oubliez la chronologie

Dans presque tous les types de communication, vous suivrez un ordre chronologique, début, milieu et fin. Mais pour répondre à une interview, il faut commencer par le titre, c'est-à-dire par la fin. La première déclaration que vos faites est celle dont les gens se souviendront, et elle préparera le reste de vos réponses. Qui plus est, si vous parlez directement du cœur du problème dès la première réponse, peu importe si le journaliste détourne la conversation sur d'autres sujets pendant l'interview.

4. Répétez toujours et encore

Si on vous pose dix questions pendant une interview, vous pouvez penser que vous avez fait du bon travail en incluant un message clé ou en mentionnant ce message par des chiffres ou par une histoire dans sept de vos réponses.

Mais que se passe-t-il si le journaliste décide de citer une de vos trois autres réponses ? Cela veut dire que la citation qui apparaîtra dans le journal de demain, votre seule chance d'influencer ou d'informer le public, *ne contiendra pas* un de vos points les plus importants.

Toutes vos réponses doivent contenir un message ou une aide à ce message.

5. N'ouvrez pas la porte à la polémique !

Les journalistes sont des conteurs professionnels, et les bonnes histoires contiennent souvent des conflits. Ils chercheront souvent à dramatiser en vous interrogeant sur une controverse du passé, en vous demandant de spéculer sur des événements futurs ou en vous incitant à dire du mal d'un opposant.

Peu importe le nombre de fois qu'un journaliste cherche à obtenir une réponse provocante, évitez de répondre quoi que ce soit qui puisse ouvrir la porte à la polémique.

Comment passer de la question du journaliste à la réponse qui vous intéresse

Les journalistes ne posent presque jamais la question « parfaite » qui vous permet de donner votre message, des anecdotes ou des statistiques. C'est à vous, en tant que porte-parole, de prendre pratiquement n'importe quelle question et de la transformer en occasion de faire passer votre message comme vous l'entendez.

Les « passerelles » sont des phrases de transition destinées à passer de la question du journaliste à votre réponse.

En voici quelques exemples parmi les plus communs :

- « Si j'avais une chose à dire à ce propos, ce serait... »
- « La chose la plus importante à retenir est... »
- « Prenons les choses dans une perspective plus large... »
- « Un autre point important est que... »
- « Souvenons-nous que... »
- « Plus important encore,... »
- « Vous devez aussi vous rappeler que... »
- « Mais ce n'est pas tout... »
- « Ce dont je veux être certain que vous compreniez ici... »
- « Si vous ne retenez qu'une chose... »
- « Le point le plus important... »
- « La question clé... »
- « Notre principale préoccupation est... »
- « Cela signifie que... »

Et voici maintenant un exemple d'utilisation de ces phrases de transition :

Votre message :

« La protection du crocodile américain permettra aux familles locales de mieux vivre grâce aux recettes de l'écotourisme. »

La question du journaliste :

« Un habitant m'a dit que vous vous préoccupez plus du sort des crocodiles que de celui des gens. Que lui répondez-vous ? »

Votre réponse (en utilisant une passerelle) :

*« En vérité, c'est très bon pour les habitants. (Passerelle) **N'oublions pas que** la protection du crocodile américain améliorera les revenus des habitants grâce à l'augmentation significative de l'écotourisme dans la région. »*

Votre réponse (avec une passerelle et une anecdote) :

*« En vérité, c'est très bon pour les habitants. (Passerelle) **N'oublions pas que** la protection du crocodile américain améliorera les revenus des habitants. Par exemple, il y a trois ans, les habitants d'un quartier de Miami s'inquiétaient de la création d'un nouvel espace protégé. Nous savons maintenant que les habitants des alentours du parc ont vu la moyenne de leurs revenus augmenter. »*

L'art de l'interview

La façon dont vous répondez à une interview est essentielle. Certaines études suggèrent même que votre interprétation (la façon dont vous utilisez votre voix et votre corps) est plus importante que vos paroles !

Une étude réalisée par un professeur de l'UCLA dans les années 60 a montré qu'à peine 7% de la façon dont les gens tirent du sens de la communication provient des mots. De façon surprenante, on y constate que 38% du sens provient de signaux vocaux (hauteur, rythme, ton et volume). Et les 55% restants ? Ils font justement partie de l'interprétation du bon orateur.

Voici cinq conseils pour améliorer votre interprétation pendant les interviews :

1. Exprimez de la passion

S'il y a une qualité qui sépare les bons interviewés des médiocres, c'est qu'ils savent mettre de la passion dans leur façon de répondre.

Comment faire ? Faites en sorte que la passion de vos mots soit accompagnée par la passion dans la façon de les dire.

Imaginez que vous soyez sorti dîner avec des amis un samedi soir. Vous êtes totalement pris par la conversation. Vous êtes enthousiaste – vous vous penchez en avant, vous faites des gestes et vous parlez un peu plus fort que d'habitude. Voilà la version de votre communication qui captera l'attention du public et vous fera réinviter sur le plateau.

“ C'est à vous, en tant que porte-parole, de prendre pratiquement n'importe quelle question et de la transformer en occasion de faire passer votre message comme vous l'entendez. ”

2. Le regard

En personne, vos yeux peuvent sembler petits, mais sur un écran de 27 pouces, ils paraîtront immenses. Si vous ne cessez de bouger les yeux pendant l'interview, vous paraîtrez mal à l'aise dans le meilleur des cas, et peu digne de confiance dans le pire.

On dit qu'il y a trois endroits où poser votre regard pendant une interview télévisée : directement sur le journaliste, directement dans la caméra et légèrement à côté de celle-ci. Quel que soit le format de l'émission, gardez votre regard fixe jusqu'à la fin de l'interview. Cela pourra vous paraître bizarre, mais cela passe très bien à l'écran.

3. La posture

Un des apports remarquables des séances d'entraînement aux médias est d'observer l'impact que peuvent provoquer de petites choses – et la posture est l'une des principales. Rien qu'en se penchant légèrement en avant, le porte-parole devient automatiquement plus énergique, parle plus fort, a des gestes plus naturels et devient ainsi bien plus efficace.

4. Les gestes

De récentes études suggèrent que l'être humain est programmé pour gesticuler en parlant – alors pourquoi tant de porte-parole résistent-ils à leur tendance naturelle de faire des gestes pendant les interviews ? Lors d'une interview, gardez la gestuelle que vous utilisez dans la vie quotidienne.

5. Parlez en tête-à-tête

Rappelez-vous que vous êtes en train de parler avec un auditeur ou un téléspectateur à la fois, et pas en train de faire une annonce à des milliers de personnes avec une grosse voix de crooner. Il est souvent utile d'imaginer votre cible parfaite – un homme assis sur le canapé en lisant son journal, ou une femme écoutant son autoradio en allant au travail. Parlez-lui directement, et oubliez la taille globale du public.

Comment évaluer votre performance après une interview ?

Après chaque interview, évaluez votre performance en vous posant les 18 questions suivantes. Sur la durée, vous percevrez probablement qu'il y a des domaines dans lesquels vous excellez et d'autres qui mériteront plus d'entraînement.

Cette évaluation peut aussi se révéler utile avant chaque interview. Repérez quelques points dont vous voulez vous souvenir pendant l'interview, tels que « je dois raconter une anecdote » ou « ne sois pas monotone »...

MESSAGE

1. Avez-vous inclus au moins un message, une histoire ou un chiffre dans chaque réponse ?
2. Avez-vous été concis (moins de 30 secondes par réponse) ?
3. Avez-vous évité le jargon technique ?
4. Avez-vous raconté des histoires pour illustrer vos messages ?
5. Avez-vous utilisé des chiffres pour appuyer vos messages ?
6. Avez-vous commencé vos réponses par le point principal ?
7. Avez-vous su utiliser des phrases de transition pour délivrer votre message indépendamment de la question ?

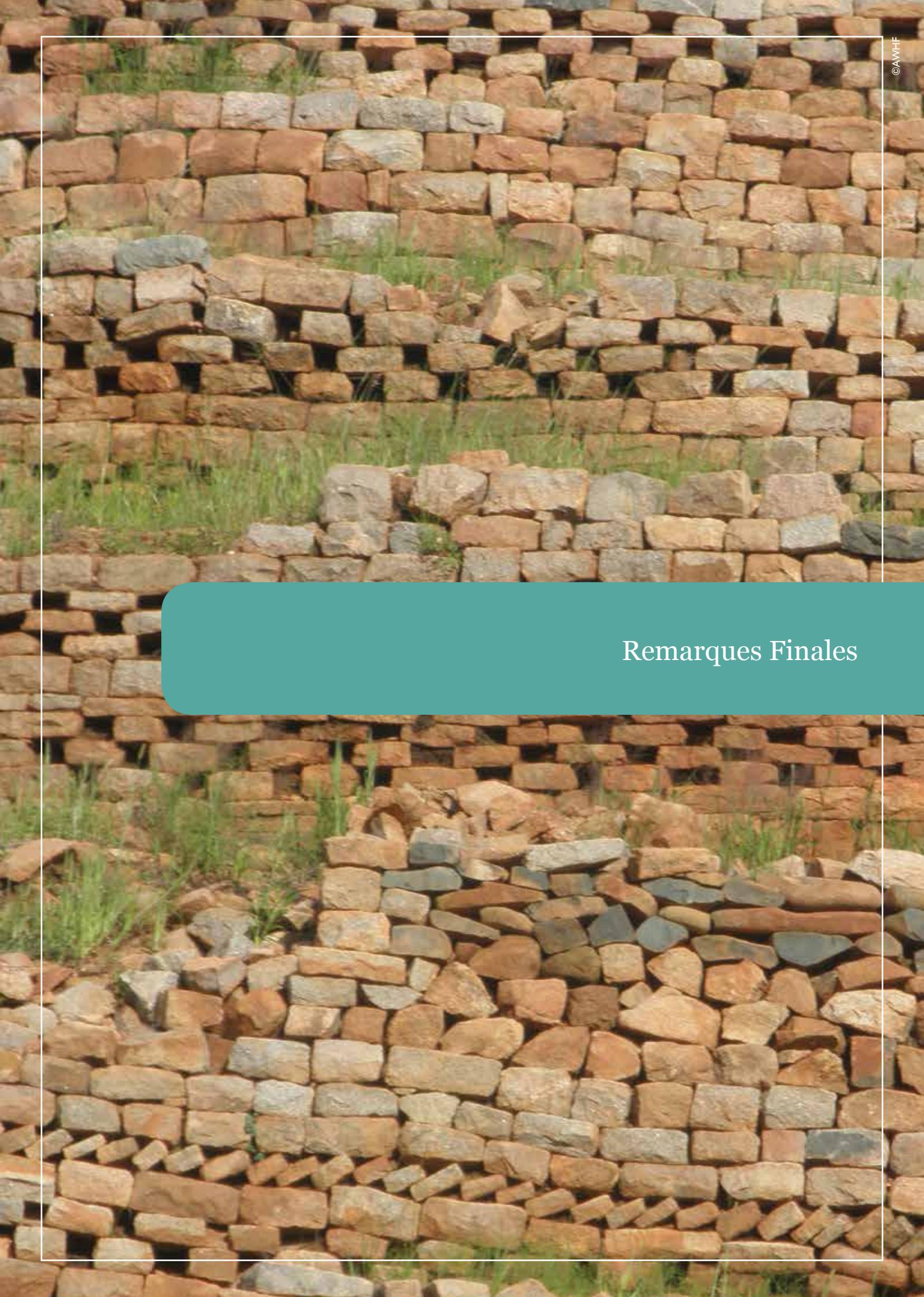
8. Avez-vous évité d'utiliser un langage négatif, de répondre à des questions hypothétiques, de répondre à des questions oui/non, et de tomber dans des questions-pièges ?

VOICE

9. Avez-vous su varier l'inflexion de votre voix pour ne pas paraître monotone?
10. Avez-vous parlé plus ou moins fort selon les réponses ?
11. Avez-vous changé votre rythme pendant l'interview ?
12. Avez-vous souligné les mots et les phrases clés avec le ton de votre voix ?

INTERPRÉTATION

13. Avez-vous exprimé de la passion ?
14. Avez-vous semblé chaleureux, aimable et approachable ?
15. Avez-vous semblé confiant ?
16. Avez-vous su garder un regard ferme ?
17. Avez-vous utilisé des gestes naturels du bras et de la main ?
18. Avez-vous conservé une posture optimiste ?



Remarques Finales

Quand le RedLAC a choisi la communication et le marketing comme un des thèmes de son programme pour les fonds environnementaux, c'était tout d'abord parce qu'il avait constaté un manque de compétences de communication dans le monde de la finance environnementale, et ensuite parce qu'une bonne stratégie de communication est une des clés de la réussite des FE.

L'atelier a été conçu pour offrir aux cadres et aux équipes des fonds environnementaux un panorama des manières d'inclure la communication dans les activités des FE. Que ce soit pour lancer un nouveau fonds, pour mettre en œuvre une campagne ou une stratégie de levée de fonds, pour toucher la presse, pour mieux diffuser ses succès, ou simplement pour innover, les investissements en communication sont généralement payants et donnent de bons résultats.

Il est particulièrement important, à l'heure de mettre en place certains des conseils et des suggestions que nous vous avons fournis, de former vos équipes et vos membres à la communication. Chaque membre d'une organisation est un canal de communication potentiel possédant un réseau important qui pourrait être mis au service de la cause que vous défendez. L'encadrement et les employés doivent être capables de communiquer sur les actions du fonds, son importance, ses principales réussites, les services fournis et ce qui le différencie de ses homologues. Bien que tout cela puisse être obtenu par des activités et des outils institutionnels tels que les sites web ou les publications, il convient de développer les capacités internes de communication afin que tous les membres de votre équipe soient capables de parler de leur travail.

Souvenez-vous toujours, en lisant ces modules et en réfléchissant aux objectifs de communication de votre FE, que la communication marche dans les deux sens, et que vous devez écouter les parties prenantes afin de concevoir des stratégies permettant de les toucher et de les mobiliser en faveur de votre cause.

Rappelez-vous aussi que le cadre de pensée que nous vous avons fourni au cours de cet atelier de formation peut être appliqué à toutes les échelles – pour élaborer un site internet ou une publication, développer une campagne, ou trouver des moyens de mettre votre organisation en bonne place dans le monde de la finance environnementale. Il vous faudra toujours avoir clairement à l'esprit ce que vous souhaitez faire (objectifs ou problèmes à résoudre), qui doit être touché (public), quelles méthodes utiliser (activités et produits) pour diffuser quel message, et de tout réunir dans un plan unique. Dernier conseil, mais pas le moins important, vous devez étudier votre public avant de commencer, et ensuite vérifier votre efficacité. Cette approche structurée de la communication vous aidera à planifier, à hiérarchiser et, au bout du compte, à prendre des décisions ayant plus d'effet sur la protection de la nature et vous permettant d'économiser du temps et de l'argent.



Étude De Cas

Communication institutionnelle – L'expérience de la Fondation Environnementale de la Jamaïque

Introduction

La Fondation environnementale de la Jamaïque a été créée en 1993 dans le cadre d'un pardon de dette en échange de protection de la nature négocié par les gouvernements américain et jamaïcain. La Fondation environnementale de la Jamaïque (FEJ) finance des organisations non gouvernementales et communautaires ainsi que des instituts de recherche travaillant dans les domaines du développement de l'enfant (40%) et de la gestion environnementale (60%) sur l'ensemble du territoire de l'île. A la fin 2012, la Fondation aura administré plus de 20 millions de dollars sur plus de 1 200 dons. Le montant le plus élevé accordé à un projet isolé a été de 100 000 dollars.

Les versements associés à l'accord d'échange de la dette de 1993 arrivent à terme en septembre 2012 et la FEJ est à la recherche de nouvelles ressources lui permettant de maintenir son fonctionnement et de poursuivre ses activités : sous-subsidations, appui de réseaux régionaux et locaux, notamment dans le domaine du renforcement des capacités, de l'adaptation aux changements climatiques et de la protection de la nature (biodiversité, espaces protégés etc.). Les opportunités de financement requièrent de nombreuses choses, et la communication joue souvent un rôle fondamental. La FEJ a donc augmenté le nombre d'événements qu'elle organisait, a amélioré son image de marque, et a monté un portefeuille de produits multimédia représentant le fonds et ses capacités.

Outre cette amélioration de la publicité locale et de la sensibilisation à l'existence de la FEJ grâce à l'augmentation de la visibilité de l'équipe et des dons, ce processus a été catalysé en 2010 par l'appui des étudiants et des enseignants de l'Institut des Médias et de la Communication de l'Université de West Indies (CARIMAC) qui ont conçu et aidé à mettre en œuvre une stratégie de communication.

La diffusion de l'image de la FEJ a produit plusieurs résultats :

- Augmentation du nombre d'invitations à des rencontres amicales et à des réunions techniques
- Croissance de l'intérêt de la presse et du public pour notre travail et les projets que nous finançons
- Discussion sur la valeur de la FEJ et l'importance de maintenir son existence et son appui à un nouveau swap de dette entre les USA et la Jamaïque ainsi qu'à la consolidation d'un swap existant

La consolidation a commencé après le début de la campagne de communication mais ne sera effective que lorsque la campagne se centrera sur les excellentes réalisations de la FEJ dans tous les domaines des stratégies de gestion, de la gestion de fonds à celle des dons, des sous-subsidies et même en tant qu'institution nationale chargée du programme de petits dons du FEM. La stratégie de communication concernant la consolidation a été discutée mais n'a pas été déterminée jusqu'à présent.

La stratégie de communication de la FEJ cible plusieurs publics :

- Les décideurs locaux, qu'il est toujours intéressant d'informer, et aux yeux desquels il est important que la FEJ apparaisse au premier plan.
- Les donateurs potentiels, qui doivent être suffisamment impressionnés par notre travail pour nous confier des fonds à dépenser en Jamaïque
- Les organisations candidates, qui doivent comprendre ce que fait la FEJ et la façon dont nous pouvons les aider.
- La population jamaïcaine

De plus, la FEJ possède un groupe d'ONG membres, au nombre de 22, qui participent au choix de la plupart des sièges, et notamment de celui du président du CA de la FEJ. Cette stratégie est destinée à mettre leurs projets en valeur ainsi que ceux des autres grands donateurs de la FEJ dans toute la Jamaïque.

Résultats spécifiques

- Reformulation du site internet (www.efj.org.jm – seconde transformation en cours)
- Fiches de données
- Page Facebook (facebook.com/EnFnJa) (476 amis)



- Vidéos – You Tube : EFJtv (439 vidéos)
 - Témoignages de donateurs <http://www.youtube.com/playlist?list=PLF19055D3FBDAD542&feature=plcp>
 - Publicité institutionnelle <http://www.youtube.com/playlist?list=PL023142A4D765C2C7&feature=plcp>
- Pénétration dans la presse
 - http://m.jamaicaobserver.com/mobile/career/Trashables-to-Useables__11568543



- http://www.jamaicaobserver.com/environment/Sandals--nine-others-on-environment-honour-roll_11302954
- http://m.jamaicaobserver.com/mobile/career/RISE-Kidz-get--green--education_10511988
- http://www.jamaicaobserver.com/environment/Communities-trained-in-sea-turtle-monitoring_10559015
- http://www.jamaicaobserver.com/environment/-Jamaica-uses-1-million-plastic-bottles-per-week-_8275278
- <http://jamaica-gleaner.com/gleaner/20120427/lead/lead2.html>
- <http://jamaica-gleaner.com/gleaner/20120616/lead/lead5.html>
- <http://jamaica-gleaner.com/gleaner/20120415/news/news4.html>
- <http://jamaica-gleaner.com/gleaner/20120317/western/western3.html>

- Invitations à intervenir – lors du lancement de projets ou de remises de prix, pour des célébrations de fin d'études, la remise de matériel, des cérémonies de clôture etc. – diffusées dans la presse ou sur Facebook.

La stratégie de communication a été conçue pour mettre en valeur le travail des donataires de la FEJ et, par voie de conséquence, la FEJ elle-même. Des fonds ont été accordés au CARIMAC par deux dons financés par l'EAI. En tant qu'institution universitaire, le CARIMAC a pu non seulement avoir accès aux fonds distribués par la FEJ, mais aussi permettre la participation de ses étudiants à ce processus – un "effet secondaire" intéressant. Les étudiants de vidéo-graphie, de communication, de rédaction de scénarios ont pu profiter des projets financés par la FEJ. Le budget de cette activité avec le CARIMAC, qui inclut un nouveau site géo-référencé et un documentaire sur notre organisation est d'environ 135 000 dollars sur 3 ans ½.

Les deux subventions ont été conçues comme un don groupé destiné à plusieurs donataires de la FEJ en vue de diminuer les coûts grâce aux effets d'échelle, au cofinancement et aux contreparties, telles que la contribution des étudiants. L'utilisation des produits dans les campagnes de communication a été équilibrée entre la Fondation et les donataires.

La stratégie de communication de la FEJ a fait l'objet de nombreuses innovations (sans coût supplémentaire pour l'organisation). Par exemple, pendant sept ans la Fondation a organisé des séries de conférences très simples destinées à diffuser auprès de la population jamaïcaine les études ou les projets qu'elle finançait dans le pays. Depuis trois ans, ces conférences se sont transformées en événements de relations publiques disposant d'une importante couverture (gratuite et payante) à la télévision et dans la presse écrite. Le record de public à ces conférences a atteint 400 personnes venues pour entendre parler des espèces jamaïcaines de reptiles en danger et voir des animaux vivants. Cette conférence a fait l'objet de nombreux articles de presse gratuits.

De plus, la diffusion gratuite des événements organisés par nos donateurs auprès de nos contacts de presse et sur notre page Facebook a augmenté l'exposition de la FEJ. Certains de nos donateurs mentionnent aussi notre nom sur leur page Facebook.

Un travail d'équipe

La stratégie de communication n'a pas été coordonnée par une seule personne. Elle résulte d'un changement de culture de l'ensemble de l'équipe de la fondation, qui a commencé à considérer les succès de ses donateurs comme des succès propres de la FEJ – au lieu de se plaindre quand les projets ne marchaient pas. Quand nous ne pouvions pas organiser un événement, nous envoyions des messages, nous partions à la recherche des calendriers d'événements des donateurs pour nous assurer que notre nom ou notre logo soient présents sur le matériel ou les produits de diffusion. Nous n'avons engagé d'attachés de presse ou de consultants en organisation d'événements qu'à deux occasions majeures (l'exposition annuelle de la FEJ pour la Journée de la Terre et la Conférence publique de la FEJ).

Le but initial du projet était de renforcer l'image de la FEJ au niveau local et régional. Les indicateurs et les cibles étaient concentrés sur le montage des projets et leur mise au point, pas sur leurs impacts. Bien que nous ne disposions d'aucun indicateur à cet égard, nous pouvons souligner les points suivants :

- Invitation à siéger dans trois comités nationaux sur l'environnement
- Deux invitations par semaine au niveau national en moyenne, contre deux par mois auparavant
- Deux citations en moyenne de nos partenaires pour des interviews ou des opportunités de cofinancement
- 469 "j'aime" sur Facebook
- 439 vidéos sur Youtube

Il a été suggéré que l'amélioration de l'image et du portefeuille de matériel devait venir avant la campagne de levée de fonds, de façon à ce que notre réputation nous précède.

Nous espérons que l'atelier contribuera à nos compétences de suivi et d'évaluation de notre impact. Cette campagne est le résultat de nos efforts un brin amateurs – destinés par dessus tout à nous éviter d'avoir à engager un spécialiste ou un consultant en relations publiques. Mais nous continuons à apprendre tous les jours.

SUPPORT THE ENVIRONMENTAL FOUNDATION OF JAMAICA (EFJ)

Declared extinct in 1980, THE JAMAICAN IGUANA (*Cyclura carolinensis*) was rediscovered in 1999 and remains on the Critically Endangered Species List. A captive head-starting program headed by Jamaica's Hope Zoo includes re-introductions in several US zones and has resulted in the successful release of 130 iguanas back into the wild.

THE EFJ IS FUNDED ENTIRELY BY DONATIONS. YOUR GIFT WILL ALLOW THE CONTINUATION OF OUR PROUD SUPPORT FOR YOUR WORTHWHILE CAUSE AND FUTURE SUCCESS.

How financial contributions can help to continue the EFJ's head-starting work in supporting sustainable development of the island's natural and human resources. We receive donations: (1) to the general fund; (2) to specific causes; (3) to our endowment fund; and (4) to the fund management.

EFJ'S ENDOWMENT FUND
Make a gift that will help to ensure the work of the EFJ as perpetuity. In this fund the principal amount is held and invested, and only the interest generated may be used. Additions to the endowment may be through bequests or by living donors.

INDIVIDUAL FUND MANAGEMENT
The EFJ is equipped to manage funding of your specific environmental sustainability or child development project in Jamaica. We can ensure local compliance while helping you to help your favourite cause or meet your targets in the area of social responsibility.

SUPPORT TO EFJ OPERATIONS
If you are committed to the causes but not to a specific project, the General Fund makes it easy to support the continued efforts of the EFJ in grant funding.

SUPPORT A FOCUS AREA
Identify the specific cause or project that you wish to support and the EFJ will manage your donation and report on its impact.

MEASURING IMPACT
The EFJ uses a 'universal' Indicators Framework (UIF) to effectively evaluate project impact and document lessons learned. This system monitors 24 indicators common across both thematic areas – natural resource management and child development. Similarly to other broadly-applied impact indicators facilitates social and international comparability. Systematic review is done under the criteria of relevance, effectiveness, efficiency, results and sustainability.

YEAR	NUMBER OF GRANTS		TOTAL VALUE		TOTAL VALUE		
	Number	Value	Number	Value			
2010	549	36	24	\$223.6	9	\$278	\$131.3m
2011	200	43	17	\$759	26	\$55.4	\$136.3m
2012	503	141	53	\$100.9	88	\$131.6	\$282.5m

* In 2008/09 there were 27 discretionary funds \$300,000 grants of a total value of \$1.2 million.

12 Woodford Avenue, Kingston 5, Jamaica W.I. 876 942-6744 (T) 876 503 9797 (F) www.efj.org.jm support@efj.org.jm



Étude De Cas

« Le Clic FUNDES NAP » – Concours de photos

Introduction

La Fondation pour le Développement du Système national d'Espaces protégés de Bolivie (FUNDES NAP) a organisé un concours de photographie intitulé « le clic FUNDES NAP », pour promouvoir chez le public la notion d'espace protégé en tant que patrimoine national, à partir de la vision que s'en faisaient les gardes de parcs. Le premier concours a été lancé en 2007 en coordination avec l'Association bolivienne des Agents de Protection de la Nature (ABOLAC) et le Service national des Espaces protégés (SERNAP).

Ce concours est ouvert aux gardes des parcs nationaux, départementaux et municipaux à qui l'on demande de proposer des photos sur des aspects inconnus des espaces protégés et, par dessus tout, des images qui reflètent leur point de vue personnel.

Le concours se décline en trois catégories : nature, sensibilisation du public et formes de vie humaine et de travail au sein des espaces protégés. Les photos sont aussi jugées sur leurs qualités esthétiques – composition, éclairage et mise au point.

Activités

Les étapes préalables à la réalisation du concours ont été les suivantes :

- Signature d'un accord avec l'Association bolivienne des Agents de Protection de la Nature (ABOLAC).
- Coordination avec le Service national des Espaces protégés (SERNAP) en vue de diffuser l'annonce officielle et de sélectionner les photographies gagnantes.



Il était important d'impliquer l'ABOLAC qui représente les gardes au niveau national, et le SERNAP en tant que principale autorité des espaces protégés du pays.

Lors du concours pilote organisé en 2007, FUNDES NAP a fourni à chaque garde inscrit au concours un appareil photo jetable muni de trois rouleaux de pellicule et a coordonné leur distribution dans les parcs. Les gardes disposaient d'un délai de trois mois pour prendre leurs photos et les envoyer à la fondation. FUNDES NAP, l'ABOLAC et le SERNAP avaient invité le Centre de Formation du Cinéma (CEFREC), FAMA Producciones et l'Association des Journalistes au jury du concours. Ensemble, ces six institutions ont sélectionné les photographies gagnantes. La Prensa, un journal à diffusion nationale, a appuyé le projet en publiant gratuitement une campagne de publicité dans ses pages pendant neuf jours, pour un montant estimé à 770 USD.

64 gardes de neuf parcs ont participé au premier concours avec un total de plus de mille photos répondant aux critères du thème, du concept et de la qualité. Neuf gardes ont été déclarés vainqueurs avec une photo gagnante en première, deuxième ou troisième place dans chacune des trois catégories : nature, sensibilisation et personnages.

Ce concours pilote a été principalement financé par la FUNDES NAP qui a pris en charge les appareils jetables, les pellicules, la distribution du matériel aux gardes inscrits au concours, le tirage des photos, la cérémonie de remise des prix et les prix eux-mêmes, pour un coût total estimé à sept mille dollars.

Les prix distribués lors de la cérémonie étaient les suivants : trois caméras vidéo numériques pour les premiers prix dans chaque catégorie, trois appareils photos numériques pour les seconds et trois appareils argentiques pour les troisièmes.

Pour la seconde version du concours, en 2008, FUNDES NAP, avec le soutien de The Nature Conservancy, a acheté trente appareils numériques. Avec l'ABOLAC et le SERNAP, elle a annoncé officiellement le lancement du concours qui cette fois ne permettait à chaque espace protégé de n'inscrire que deux gardes, au regard du nombre réduit d'appareils disponibles. FUNDES NAP a coordonné la distribution des appareils auprès des gardes de chaque

parc, qui disposaient de trois mois pour produire leurs photos. Cette fois, les appareils disposaient d'une mémoire de 2 GB. Parmi les institutions partenaires invitées par FUNDESNAP, l'ABOLAC et le SERNAP pour participer au jury, on retrouvait l'Académie nationale du Cinéma, la Fondation Reciprocity et The Nature Conservancy.

Cette seconde version du concours a reçu la participation de 27 gardes de 14 espaces protégés. The Nature Conservancy a fait don de 30 appareils numériques (Samsung 7.1 megapixels munis d'une carte de 2GB) pour un montant total de 4 500 dollars. FUNDESNAP s'est chargée de la distribution des appareils auprès des candidats, du tirage et de l'encadrement des photos gagnantes pour une exposition réalisée le soir de la remise des prix, de l'organisation de la cérémonie et de l'achat des prix, pour un montant approximatif de huit mille dollars.

Les prix distribués lors de la cérémonie étaient les suivants : trois caméras numériques aux premiers prix dans chaque catégorie, trois appareils photos numériques pour les seconds et trois appareils argentiques pour les troisièmes.

Ces deux premières versions du concours ont permis à FUNDESNAP de réunir plus de 2 000 photos, utilisées aujourd'hui dans notre communication (rapports annuels, site web et bulletins divers).

Le troisième concours a été lancé en 2011, cette fois avec des activités réparties comme suit :

- FUNDESNAP, ainsi que l'ABOLAC et le SERNAP se sont chargés de diffuser le concours et d'inviter les gardes à participer. Vu le nombre limité d'appareils disponibles, chaque espace protégé ne pouvait présenter que deux candidats.
- FUNDESNAP a coordonné la distribution des appareils aux gardes de chaque parc, qui disposaient une fois de plus de trois mois pour prendre leurs photos avant de rendre leurs appareils à FUNDESNAP.
- Le jury était composé de membres de FUNDESNAP, de l'ABOLAC, du SERNAP et de l'Académie Cinématographique nationale.
- FUNDESNAP a recherché des sponsors publics et privés : des institutions importantes ont accepté de collaborer : ENTEL (l'agence nationale des communications) fournira la salle de remise des prix, BOA (compagnie aérienne nationale) assurera le transport des gagnants, ABC Color offrira une caméra numérique et Delizia se chargera du tirage et de l'encadrement des photos gagnantes pour l'exposition.
- Les gagnants du concours ont déjà été sélectionnés et la cérémonie de remise des prix est en attente.

Cette troisième édition a vu la participation de 18 gardes provenant de 11 espaces protégés nationaux. Elle a été initialement financée par FUNDESNAP, qui a couvert les coûts de distribution des appareils à chacun des candidats. Les dépenses d'alimentation et d'hébergement lors de la cérémonie de remise des prix et les prix restants (2 caméras et 6 appareils numériques) seront aussi couvertes par la fondation, pour un montant estimé à 7 500 dollars.

Résultats

La FUNDESNAP va lancer une série de produits de communication incluant la publication annuelle d'un livre de photographies sur les espaces protégés boliviens, une plateforme de vente en ligne des photos recueillies, et la fourniture sur demande d'images à des usagers divers. Les coûts d'impression du premier livre de photos seront couverts par les recettes des ventes, conformément à l'accord passé entre FUNDESNAP et l'éditeur. Les bénéfices additionnels serviront à lancer la ligne de commercialisation (site web, calendriers, cartes postales et coûts de commercialisation).

La durabilité du concours dépend de la commercialisation des images et de la continuité de l'engagement de nos sponsors. Deux défis majeurs.

Les recettes de la commercialisation des produits seront destinées à l'Association bolivienne des Agents de Protection de la Nature (ABOLAC) et à la poursuite du concours.

En tant qu'activité de communication, le concours a permis d'améliorer la sensibilisation du public à notre patrimoine culturel et naturel et au travail des gardes des espaces protégés de Bolivie. Ce genre d'interventions s'est révélé attrayant pour les entreprises souhaitant diffuser leurs programmes de responsabilité sociale. C'est grâce à elles que nous avons pu obtenir une attention nationale du public.

Le succès de l'initiative peut être mesuré par la réponse et l'intérêt manifestés par les gardes de parcs, enchantés par l'occasion de montrer l'importance de leur travail.

Le résultat inattendu est la qualité des photos reçues, si l'on considère la difficulté de prise de vue des sujets, comme le jury l'a souligné. De plus, la qualité technique et la variété des images sont remarquables.

Vous trouverez une vidéo sur le concours en ligne sur :

<http://www.youtube.com/watch?v=0XLHIL02Ufg> (en espagnol) ou

<http://www.youtube.com/watch?v=7VJXkW7tBB0> (en anglais)

Étude De Cas

Les Dialogues Durables de Funbio: Communication et partenariats avec le secteur privé

Contexte et objectifs principaux

Le Funbio – Fonds Brésilien pour la Biodiversité – a été créé en 1995 grâce à un don du FEM effectué en réponse aux engagements internationaux conclus au Sommet de la Terre (Rio 92) dans le cadre de la Convention sur la Diversité biologique. Il a été créé sous la forme d'un mécanisme financier destiné à fournir des financements efficaces à long terme susceptibles d'exercer un effet de levier sur les bailleurs privés.

Bien que la vocation première du Funbio ait été d'intervenir aux côtés du secteur privé, son action a favorisé l'engagement de plusieurs secteurs de la société brésilienne dans la protection de la biodiversité. En 2006, alors que le fonds fêtait son dixième anniversaire, une évaluation institutionnelle commandée par le secrétariat exécutif concluait que le Funbio travaillait principalement avec des ONG, des institutions bi et multilatérales et le gouvernement brésilien, sans vraiment toucher sa cible initiale qui était le secteur privé.

C'est pourquoi a été créé le Programme de Dialogues Durables, destiné à recentrer les activités du fonds sur l'engagement du secteur privé en faveur de la protection de la biodiversité. Il est fondé sur l'organisation d'une série de rencontres réunissant des dirigeants des secteurs privés, des universitaires, des défenseurs de l'environnement et le grand public, pour leur donner l'occasion d'écouter, d'apprendre et de créer des opportunités autour de la durabilité.



Les réunions sont organisées de façon à créer un dialogue entre les intervenants et le public, sans présentations techniques (les powerpoints sont proscrits), dans une atmosphère informelle propice à la discussion. Les intervenants ne disposent que de 20 à 30 minutes pour leur communication, le reste du temps étant réservé au débat avec le public. Funbio choisit toujours des lieux singuliers pour ces événements, tout en évitant les salles de conférence traditionnelles des hôtels, pour motiver les hommes d'affaires à participer à des réunions différentes.

En encourageant le dialogue et de nouveaux contacts, notre programme cherche à promouvoir des incitations positives, des pratiques et des résultats, venant d'entreprises qui ont placé la gestion socio-environnementale au cœur de leurs activités et, à contrario, les risques et les pertes potentielles encourues par celles qui ne prennent pas en compte la biodiversité dans leur plan d'affaires.

“ En devenant une référence aux yeux des entreprises, Funbio se place comme partenaire privilégié pour les interventions privées dans le monde de la durabilité. ”

Ce programme a vu la participation d'intervenants de renommée nationale et internationale depuis sa création en 2006. Il a aussi su se faire une place dans la presse spécialisée et sur les sites internet.

Le premier cycle de débats (2006-2009) était financé par la compagnie minière Alcoa. Cinq réunions ont été organisées à São Paulo, la capitale des affaires du Brésil, réunissant un total de 500 personnes parmi lesquelles, des dirigeants de grandes entreprises, des directeurs des départements de durabilité, des représentants de l'État, de la société civile, des opérateurs du marché financier, des environnementalistes, des universitaires et la presse. Plusieurs grandes entreprises ont envoyé leurs représentants. Pour s'assurer la participation du secteur privé, le moyen le plus efficace était d'inviter systématiquement un grand homme d'affaires, afin de créer une dynamique de chef d'entreprise parlant à des chefs d'entreprises.

En 2010, le Funbio a organisé deux autres réunions dans le cadre du projet Focus | Vision Brazil, soutenu par l'Institut pour l'Éducation et le Développement durable de l'ONG Arapyau. Ces réunions étaient centrées sur le thème de la transition vers une économie sobre en carbone et sur l'agroalimentaire durable. La première s'est tenue à Rio et la seconde à Brasilia, capitale politique et administrative du Brésil. Plus de 200 représentants du secteur privé, du gouvernement et des institutions environnementales y ont participé.

En 2011, à l'occasion du quinzième anniversaire du Funbio, la 8e édition des Dialogues Durables s'est tenue à Rio de Janeiro pour parler de l'évaluation économique et financière des services environnementaux et de l'étude TEEB - *The Economics of Ecosystems and Biodiversity*. 80 personnes ont participé à l'événement, qui s'est terminé par un déjeuner de commémoration de l'anniversaire du Fonds.

En 2012, le Funbio a organisé 3 séances des Dialogues, une fois de plus grâce au soutien financier de l'Institut Arapyau et de la Fondation Climate Works, sur le thème de l'économie verte, un des principaux sujets de Rio +20. Les deux premiers événements se sont tenus en début d'année afin de préparer le sommet mondial de juin. Le troisième a eu lieu pendant Rio+20, au Forum de la responsabilité sociale dans la nouvelle économie, qui se tenait dans le célèbre Fort de Copacabana.

Au total, Funbio a réuni 1 150 participants et 71 intervenants au cours des 11 séances des Dialogues Durables. Au fil des ans, le Fonds attire un public et des intervenants clés de plus en plus nombreux, ce qui témoigne de son rayonnement croissant.

Les Dialogues Durables permettent à Funbio de communiquer et de renforcer son image de marque au Brésil, en associant son nom à des événements de haut niveau et au contenu toujours actuel et pertinent, ainsi qu'à une approche dynamique des affaires. En devenant une référence aux yeux des entreprises, Funbio se place comme partenaire privilégié pour les interventions privées dans le monde de la durabilité.

Sources de financement et montants dépensés

Funbio a trouvé des sponsors pour les Dialogues Durables. Ces dons s'étant révélés suffisants pour couvrir l'ensemble des dépenses, y compris les heures de travail de l'équipe, le Fonds n'a rien eu à dépenser. Il a contribué par son expérience dans le domaine de l'organisation d'événements, en dirigeant la sélection des thèmes et des orateurs, en ouvrant son carnet d'adresses et en assurant la gestion générale du programme.

Séances des Dialogues durables	Sources de financement	Montant approx. (USD)
1	Alcoa	30 000
2, 3 4 et 5	Alcoa	220 000
6 et 7	Focus Programme Vision Brazil	25 000 ¹
8	Fondation privée	60 000
9, 10 et 11	Arapyau et Climate Works	178 000

¹ Montant estimé, ces deux événements étant inclus dans un projet plus ample et n'ayant pas été spécifiquement budgétés.



Partenaires, publics, canaux

Pour promouvoir ces événements, Funbio utilise sa page web et sa liste d'invitations (invitations électroniques seulement ; lors des premières rencontres, nous envoyions des invitations sur papier mais depuis 2012 nous nous servons uniquement du courriel). Après l'événement, Funbio en diffuse les résultats dans la presse locale et sur des sites web, notamment sur des plateformes du monde de l'entreprise. Il poste aussi des résumés des discussions et de courtes vidéos sur sa page web (voir www.funbio.org.br/dialogos) pour accroître l'impact des événements.

Principaux défis et facteurs de succès

Un des principaux défis relevés par les Dialogues Durables est d'obtenir la présence de représentants du secteur privé. Au fil des ans, le Funbio a réuni une longue liste de contacts dans les entreprises locales et internationales. Sa principale cible sont les PDG et les directeurs des départements de développement durable des grandes entreprises.

Même avec un bon carnet d'adresses, il est important d'inviter les hommes d'affaires bien à l'avance, de confirmer l'invitation par courriel et par téléphone et d'engager des chefs de projet possédant de solides relations avec les principaux chefs d'entreprises intéressés par le processus. L'envoi des invitations est aussi une excellente occasion de mettre à jour votre listing de courriels et votre carnet d'adresses.

Une des clés du succès est le choix des intervenants. De bons orateurs, incluant des représentants du secteur privé, attirent un public plus nombreux. Funbio réunit souvent des universitaires, des environnementalistes et des hommes d'affaires dans un même panel pour permettre un débat équilibré et animé. D'autre part, il est toujours intéressant de présenter des cas réels accompagnés de chiffres, d'exemples et de résultats.

Le programme des Dialogues Durables s'est révélé un instrument important pour placer le Funbio comme partenaire des principales entreprises intervenant au Brésil et pour constituer un réseau solide avec les dirigeants de tous les secteurs. Après quelques débats, les Dialogues ont été considérés comme un événement important sur la scène de la durabilité au Brésil, ce qui a rendu plus facile le financement des éditions suivantes.

Étude De Cas

Le projet de petites centrales hydroélectriques de Bondo Agence de Production d'Électricité de Mulanje - Mobilisation des populations locales dans la mise en œuvre du projet

Contexte

Le Fonds de Protection du Mont Mulanje (MMCT) est un fonds de dotation environnemental initialement créé par le Fonds Mondial pour l'Environnement (FEM/GEF) à travers la Banque Mondiale. La mission du fonds est de sensibiliser et de mobiliser les populations en faveur de la protection et de la gestion responsable des ressources naturelles et de la biodiversité dans la Réserve Forestière du Mont Mulanje et d'assurer une redistribution équitable des bénéfices qui en découlent. Aux côtés du ministère des Forêts et d'autres partenaires, le MMCT s'emploie donc à appuyer les activités de protection, de recherche, de gestion et d'augmentation des connaissances sur le Mont Mulanje et ses ressources, de façon transparente, professionnelle, engagée et participative.

La Réserve mondiale de biosphère du Mont Mulanje est située au sud-est du Malawi, un pays de l'Afrique du Sud-est. Avec une surface de 640 km² et un point culminant à 3 002 mètres, le Mont Mulanje est probablement le plus grand massif isolé (inselberg) du monde. La plupart des plaines environnantes, situées à une altitude de 500 à 700 mètres, sont très fertiles, et les précipitations abondantes de la région (de 2 000 à 4 000mm) permettent l'existence de nombreux villages de petits exploitants agricoles. Mais la demande en eau reste un problème critique. Essentiellement concentrée sur la culture du thé, l'activité économique n'est pas suffisante pour empêcher la pauvreté qui constitue un défi environnemental.

Créée en 1927, la Réserve forestière du Mont Mulanje est administrée par le ministère des Forêts, dont l'attitude protectionniste et le manque de moyens ont provoqué de nombreux mécontentements parmi la population locale. La réserve possède de nombreuses ressources qui permettraient d'améliorer les conditions de vie dans la région, telles que

l'eau, le tourisme, le bois, l'énergie et la biodiversité, dont les principaux usagers sont les 300 000 habitants des villages environnants, principalement de petits exploitants travaillant la terre dans un périmètre de 7 km autour de la réserve.

Il est important de rappeler que la pauvreté persiste malgré la richesse des ressources et de la biodiversité de la montagne. Le paiement de services écosystémiques, tels que le projet de PCH que nous décrivons ici, pourrait profiter aux efforts de protection et aux populations locales.

L'énergie constitue un véritable défi local, le bois étant utilisé comme principale source pour l'alimentation ménagère et collective. Selon une étude récente, de nombreux cours d'eau pourraient recevoir des microcentrales hydroélectriques. L'électricité produite stimulerait l'économie locale et desservirait les foyers soit par un réseau câblé soit par des systèmes de chargement de batteries. Il faut pour cela obtenir l'appui d'investisseurs, d'experts techniques, d'institutions de microcrédit et de gestionnaires compétents

Conception du projet pilote

Le projet est fondé sur un principe d'adaptabilité et de recherche d'expertise externe. Nous avons aussi pris soin de mobiliser les populations locales dès le départ pour mieux tenir compte de leurs besoins. Cela s'est traduit par une approche multidisciplinaire constamment remise à jour. L'obtention de la confiance des investisseurs et des bailleurs a aussi constitué un volet important de nos activités, en vue d'obtenir des effets de levier en faveur de la protection de la nature.

La réussite du projet dépendait de l'ampleur de son montage institutionnel. Il fallait donc mobiliser les populations locales (en tant que consommateurs, propriétaires partiels et partenaires de la mise en œuvre), les partenaires de développement (pour appuyer financièrement le projet, effectuer les études et évaluer le potentiel de développement économique), des partenaires techniques (pour la conception et l'orientation de la construction, du fonctionnement et de la maintenance) et l'Autorité de Régulation de l'Énergie du Malawi (pour l'obtention des permis et la supervision). Enfin, il fallait aussi mobiliser le ministère de l'Énergie en vue d'obtenir un appui national, des orientations sur la politique du secteur et la confiance des bailleurs.

Le MMCT /MuREA était en charge de la mise en œuvre du projet, et c'est la population locale qui a déterminé les façons dont elle voulait communiquer sur les aspects opérationnels de l'intervention.

Le MMCT a essayé de ne pas manipuler la population à ses fins, mais plutôt de construire des leaderships locaux. Gouvernance et incitation ont donc été les maîtres mots du volet communication, puisque c'est ainsi que fonctionnent ces populations villageoises rapprochées.

Le projet consistait à construire une microcentrale hydroélectrique pilote pour desservir les villages et créer des opportunités de développement. Le cours d'eau, le canal et la centrale sont situés sur des terres communales. La population a joué le rôle de « gardiens du projet » et de consommateurs d'électricité, et devait aussi fournir la main d'œuvre et les matériaux de construction tels que le sable et les pierres, deux contributions très importantes vu la taille du projet.

La communication

L'étude du contexte local s'est révélée fondamentale pour déterminer les meilleurs modèles de communication et d'interaction. Une scolarité faible et un analphabétisme élevé, ainsi que la rareté des postes de radio ou de télévision limitaient le recours à la communication écrite et faisaient de la communication orale la meilleure solution. Le recours à des affiches de sensibilisation à l'environnement a aussi permis d'attirer l'attention de la population.

“ À terme, le projet a montré que la communication ne coûtait pas forcément cher en argent, mais qu'elle constituait un engagement nécessaire et long. ”



Il était aussi important de respecter les coutumes de gouvernance et de prise de décision des populations locales. Comme ces villages possèdent des conseils chargés de diriger et de superviser les projets locaux, il était naturel de travailler avec ces groupes et de se réunir avec les chefs et les membres du conseil pour traiter des questions de supervision et informer les villageois. À terme, le projet a montré que la communication ne coûtait pas forcément cher en argent, mais qu'elle constituait un engagement nécessaire et long.

Au Malawi, l'implication des populations locales dans les projets de développement est une tradition déjà ancienne qui permet une approche consensuelle des priorités, la création d'emplois et les dons en nature, ainsi qu'un transfert de la propriété des installations garantissant la maintenance et les soins futurs.

En vue de conserver l'engagement de la population, il a fallu avoir recours à certains aspects de motivation. Des voyages d'étude ont permis aux villageois de connaître des projets homologues au Zimbabwe et en Mozambique, et en apportant l'électricité aux foyers, aux commerces, aux dispensaires et aux écoles, le projet devait largement contribuer à améliorer les conditions de vie de la population locale. Il fallait aussi maintenir le rythme des travaux, ce qui n'a pas toujours été facile pour des raisons de conjoncture politique et économique, le président de la République devenant de plus en plus dictatorial et refermant le pays sur lui-même, ce qui rendait l'obtention de matériaux de construction et de carburant une tâche extrêmement difficile.

Notons que les efforts réalisés pour maintenir le niveau de main d'œuvre et de fourniture de matériaux ont constitué une grande partie du projet, ainsi que la motivation individuelle, puisque les villageois devaient offrir du temps de travail pour gagner des crédits d'électricité. Nous avons aussi produit du matériel de diffusion : un film, des communiqués de presse, des journées de sensibilisation de la presse etc., en vue d'assurer la popularité du projet au niveau national.

L'évaluation

L'engagement de la population a fait l'objet d'une évaluation récente effectuée par un consultant local indépendant. Ce dernier était chargé d'analyser les expériences et le rôle du comité jusqu'à présent et de proposer des améliorations ou d'autres modèles de mobilisation pour les projets suivants. L'évaluation a surtout porté sur les comités, les chefs de village et les villageois, avec peu d'autres intervenants.

1. La formation des comités et leur fonctionnement

Pendant la mise en œuvre du projet, deux comités ont été constitués l'un après l'autre pour diriger les travaux de la microcentrale de Bondo. Chacun des sept villages concernés devait nommer trois représentants de leur

confiance, dont au moins une femme. Un des critères établis par l'Agence des Énergies Renouvelables de Mulanje (MuREA) pour ce choix étaient que les représentants sachent parler et écrire en anglais. Les villageois ont rajouté l'exigence que les personnes sélectionnées n'assurent pas d'autres tâches bénévoles dans leur village, de manière à garantir leur plein engagement. Ce critère a été abandonné par la suite. Le résultat a été l'élection de représentants que certains chefs considéraient comme trop jeunes et inexpérimentés, et d'autres comme trop instruits. Le président et le vice-président étaient âgés d'une trentaine d'années et avaient fini leurs études secondaires. Selon les chefs, les critères de choix incluaient un comportement humain et tolérant face à la critique, une bonne écoute, la capacité de contribuer véritablement et une expérience antérieure de coordination de travaux communautaires.

Un deuxième comité de sept membres ayant été extrait du premier pour former le Conseil des usagers d'électricité qui entrerait en fonction à la fin des travaux, les villageois ont dû élire un nouveau membre par village pour conserver à 21 le nombre total des membres de l'Assemblée générale. Les sept membres du conseil ont été élus par l'Assemblée générale qui a aussi réélu les membres du bureau selon les mêmes modalités, sauf que cette fois-ci la MuREA a demandé aux chefs de reconfigurer le comité en remplaçant certains occupants de postes clés, notamment le président et le secrétaire : selon le premier président, les deux ne se supportaient pas l'un l'autre.

Problèmes de mise en œuvre – Selon les chefs, le premier comité est entré en conflit avec son bureau pour deux grandes raisons :

- le comité avait l'impression que le bureau ne partageait pas suffisamment avec lui les informations financières du projet
- le comité avait l'impression que le bureau ne déléguait pas assez les responsabilités concernant la fourniture des matériaux, comme il était d'usage dans les projets communautaires traditionnels de construction de ponts, d'écoles et de puits. Ce qui est certain c'est que le bureau avait insuffisamment éclairci le comité quant à son rôle et à ses responsabilités dans la remise du projet.

Du point de vue du bureau, le comité avait changé depuis que son mandat avait expiré et il était devenu infantile, inefficace et incapable d'assurer la mobilisation de la population

Représentation de la population au comité – À mi-parcours, la composition du comité a changé et le nombre de ses membres est passé de 7 à 24. Il avait en effet été constaté que certains sous-villages avaient été exclus de l'élection, et que Bondo était en réalité constitué de sept villages et cinq sous-villages, à qui on a demandé d'indiquer deux représentants chacun. Le nouveau comité était donc composé par neuf femmes et 15 hommes.

Orientation appropriée – Le comité s'est plaint de ne pas recevoir d'orientations formelles de fonctionnement, alors qu'il leur avait été dit pendant les séances de formation que des règles leur seraient fournies pour leur permettre de guider les travaux. D'un autre côté, ils disposaient d'un avant-projet de charte élaboré pendant la formation et qu'ils n'utilisaient pas. À mon avis l'avant-projet de charte aurait dû être élaboré vers la fin du chantier pour inclure des questions concernant le fonctionnement de l'ouvrage, puisque c'était la première expérience des villageois dans ce domaine.

2. Interaction du comité avec d'autres structures et participation au projet.

La coopération :

- Au départ, la MuREA et le chef principal ont élaboré un plan qui a été communiqué par la suite au comité et aux autres chefs pour convaincre les gens d'apporter du sable et des pierres sur le chantier.
- Le système a changé avec l'élection du second comité : les messages étaient d'abord transmis par le bureau au comité, puis aux chefs et finalement à la population.

Une des règles de concertation les plus importantes était la tenue de réunions de planification hebdomadaires du comité, et de réunions bimensuelles entre le comité et les chefs afin de faire le point sur les réalisations et de prévoir les tâches à venir. Les réunions avec les chefs sont éventuellement devenues hebdomadaires pour accélérer les travaux. La seconde, bien que n'étant pas à proprement parler une règle mais qui a eu un impact direct sur la participation, a été de constituer une caisse pour organiser des repas à la fin des réunions. Ces réunions hebdomadaires, dont le seul coût a été l'achat de nourriture pour les participants, ont joué un rôle fondamental pour assurer la communication et maintenir la mobilisation.

Si on s'attendait à ce que les représentants des villages convainquent les villageois à travailler, la réalité a été bien différente. Dans un village, un chef a fait le tour des habitants en personne pour les appeler à quitter le chantier et a

envoyé des messagers dans les autres villages pour faire de même. Le rôle du Comité de Développement du Village (VDC) dans le projet n'a pas été clairement établi alors qu'il aurait dû participer amplement à la planification et à la mise en œuvre d'un projet concernant le développement du village. Le chef principal et d'autres participants ont déclaré que le VDC n'avait joué aucun rôle dans le projet et qu'aucun de ses représentants n'était venu travailler avec les villageois. Ils attribuent ce fait à l'indolence des représentants du VDC, mais il est possible que cette situation résulte simplement d'un manque de coordination des parties concernées par la MuREA. Tous les chefs et les membres du comité ont accusé le VDC ne s'activer que pendant les campagnes de distribution d'engrais gratuits. Il reste que s'ils avaient été mobilisés, les membres du VDC auraient pu renforcer le message du développement auprès des autres villages de Bondo.

La différence de participation aux travaux entre les villages est peut-être un indicateur des effets que la centrale aurait sur chacune des localités et leurs populations. Le village le plus engagé était celui qui avait donné sans compensation des terres pour construire l'ouvrage. Puis venait le deuxième village le plus proche de la microcentrale, où le chef lui-même faisait le tour des maisons pour appeler les habitants à travailler. Du côté de la population, les hommes comme les femmes citent la construction d'un moulin à maïs comme leur principale motivation, suivie par l'électrification de leur dispensaire et des écoles. Les personnes ayant participé aux travaux n'étaient pas seulement mus par l'idée d'avoir l'électricité chez eux, mais aussi par le fait que leur raccordement au réseau coûterait moins cher que pour ceux qui n'y auraient pas participé. Pour les prochains projets, il conviendra d'évaluer soigneusement la volonté et les qualités de leadership des chefs traditionnels et des membres des comités locaux de développement.

3. Les stratégies d'incitation à la participation

Travail à temps partiel sans alimentation – La participation des populations était importante au début du projet, la plupart des personnes travaillant bénévolement pendant 2 ou 3 heures par jour. Puis elle est retombée à mesure que la durée du chantier s'allongeait.

Repas après les réunions des chefs et du comité – Le comité a créé une caisse volontaire dans laquelle chaque chef et chaque membre versait 100 MK (30 cents US). Cet argent a permis d'organiser des repas après les réunions, ce qui a augmenté la participation. Le comité a essayé d'étendre le système aux villages du projet en demandant à la MuREA de leur fournir un sac de maïs et de haricots, mais celle-ci a refusé en alléguant qu'il s'agissait d'une contrepartie de la population. La MuREA a rajouté que le projet avait déjà pris à son compte certains coûts tels que l'achat de briques, le transport de sable et de pierres qu'il n'était pas possible de produire localement, ce qui ne faisait pas partie du budget du projet.



Apportez votre assiette et votre verre (programme d'alimentation scolaire) – L'organisation Practical Action Zimbabwe a introduit ce programme en avril 2012 à l'occasion d'une formation sur le terrain de 15 jours pour les populations locales, juste avant la mise en fonctionnement et en concession de la microcentrale. De nombreuses personnes ont en effet comparu pendant 15 jours mais les travaux n'ont pas pu aboutir suite aux difficultés chroniques d'approvisionnement en matériaux de construction. Certains disent aussi que le délai de 15 jours n'était pas réaliste au regard de l'importance des travaux restant à réaliser. Le rythme des travaux s'est accéléré quand les travailleurs ont été divisés en groupes dirigés par des personnes expérimentées du bureau ou de la communauté. La journée de travail est aussi passée à quatre ou cinq heures quand les travailleurs ont accepté de travailler de 6h à 14h en échange d'un thé/sobo à 8h, d'un déjeuner à 12h et de l'arrêt des travaux à 14h. Cela a coûté environ 35 000 MK par jour pendant les 20 premiers jours d'avril 2012.

Succès et défis

Soulignons tout d'abord que les réunions de projet n'ont rien coûté. La clef du développement local consiste toujours à mettre en œuvre des stratégies de participation qui ne profitent pas aux individus. Sinon les projets deviennent l'otage des demandes d'allocations, de nourriture etc. Cet un dilemme que l'on retrouve dans toute l'Afrique et qui conditionne souvent le succès ou l'échec d'un projet. Rappelons toutefois qu'un montant de 5 000 dollars a permis d'organiser la visite d'étude du comité sur un projet semblable au Zimbabwe, ce qui lui a donné une idée concrète des changements positifs que le projet pourrait provoquer et a motivé ses membres, de retour dans leurs villages, à mobiliser les populations jusqu'à la fin du chantier.

Succès

- Les réunions bimensuelles des chefs et du comité ont été décisives en terme de planification et de contribution locale ;
- Toutes les réunions faisaient l'objet d'un ordre du jour précis et de procès-verbaux écrits dans la langue locale ;
- La création des groupes de travail chargés d'une tâche précise a permis d'apporter un nouvel élan au chantier, les travailleurs sachant ce qu'ils auraient à faire le lendemain même quand les membres du bureau n'étaient pas là ;
- L'alimentation gratuite pendant et après le travail a permis d'améliorer la participation, ainsi que le programme d'alimentation scolaire. Il conviendra dans le futur d'examiner plus soigneusement la question des repas, qui a un impact sur la participation de la population, des membres du comité et des propres chefs.

Défis

- Pénétration dans la communauté locale ; la sensibilisation au projet aurait pu être meilleure ;
- La diffusion des informations financières aurait pu être plus transparente au regard des rôles escomptés de la population et de la MuREA pendant le chantier et la mise en fonctionnement ;
- Le manque de réalisme sur la quantité de matériaux nécessaires a beaucoup nui à la planification de la contribution de la population et des capacités de stockage nécessaires ;
- Le refus de certains employés de tenir compte des suggestions des villageois concernant la conception et la construction de l'ouvrage ont été mal reçues et ont provoqué des désistements de dernière minute.
- L'irrégularité de l'approvisionnement en matériaux est très critiquée par le bureau et est considérée comme la principale cause du manque de participation et des retards pris par le projet.
- Les innovations apportées sans discussion préalable avec les chefs, telles que la distribution de t-shirts et la fourniture de repas sur les chantiers ont été très mal prises par les dirigeants locaux. En l'occurrence, le manque de communication est manifeste.
- Enfin, les règles du comité pendant la construction auraient dû inclure des formes de coopération entre la population et l'agence responsable, dont on ne peut que remarquer l'absence.

Étude De Cas

Les stratégies de Communication, un outil fondamental pour la mise en place de la gestion participative des Espaces naturels protégé du Pérou

Contexte et principaux objectifs

Profonanpe, Le Fonds péruvien pour les parcs nationaux et les espaces protégés¹, est une association privée, fondée en décembre 1992, avec la mission d'assurer un financement stable et la protection et la gestion à long terme des espaces protégés et des zones tampons. Elle est chargée de lever, de gérer et d'attribuer des fonds destinés à la conservation de la biodiversité des espaces protégés au Pérou. Profonanpe est le premier fonds environnemental privé à avoir été créé au Pérou ; les innovations qu'introduisent ses interventions sont un facteur de changement dans les espaces protégés et des zones tampons.

Conformément à sa stratégie d'intervention au sein du système national des espaces protégés par l'Etat (SINANPE), Profonanpe s'attache à apporter son appui au service national des espaces naturels protégés (SERNANP²) dans son effort de mise en place de la gestion participative des espaces naturels protégés (ENP), visant à augmenter l'efficacité de leur gestion, dans le cadre du projet de gestion participative des espaces naturels protégés (GPAN³). La raison d'être de ce projet est la compréhension de ce que viabilité et la durabilité de la conservation dans ces espaces protégés repose sur l'implication des acteurs locaux et sur une vision partagée de leur développement ; c'est pour cela qu'il convient de les associer à la conservation des ENP. Ce processus de mobilisation et d'implication des acteurs locaux autour d'engagements sur la conservation, demande d'un côté que soient partagées les externalités générées par la conservation et de l'autre, l'application d'outils de communication stratégique d'insertion sociale, au cours des différentes phases concernées.

¹ www.profonanpe.org.pe

² www.sernanp.gob.pe

³ www.profonanpe.org.pe/gpan/

L'application des stratégies de communication a été fondamentale pour mettre en place gestion participative notamment dans l'ENP de la Réserve Nationale de Salinas et Aguada Blanca, à Arequipa. Cette stratégie a permis à l'ENP de relever les défis suivants :

- Faire connaître l'ENP, sa direction, son Comité de Gestion et le schéma directeur, dans la région.
- Combattre les idées selon lesquelles l'autorité des espaces protégés est un expropriateur de terres et les Contrats de Gestion⁴ sont une manière de privatiser l'ENP.
- Mobiliser de nouveaux acteurs sociaux

Le public cible était les acteurs sociaux au niveau régional et dont l'activité était concernée par l'ENP.

Activités

Compte tenu de la complexité des challenges, le projet GPAN a défini les lignes d'action suivantes, la promotion de la gestion participative étant la question transversale :

- Communication pour la promotion des bienfaits de la Gestion participative ;
- Communication pour la promotion de l'ENP, de sa direction et du Comité de Gestion ;
- Communication pour accompagner la mise à jour du schéma directeur ;
- Communication pour le lancement du Programme d'activités économiques durables, sa portée et ses bienfaits.
- Communication pour créer des conditions favorables aux Contrats de Gestion.

Pour les objectifs de chaque ligne d'action, diverses stratégies ont été mises en place, adaptées à la réalité culturelle de chaque ENP ; le mix de communication a fait appel à des ressources diverses ainsi qu'à plusieurs médias, comme par exemple :

Divertissement : le théâtre communautaire a été employé pour faire connaître les ENP, les challenges des schémas directeurs, mais aussi les contrats de gestion.

Lobbying : les actions de divulgation, menées par les responsables des ENP et par les présidents des comités de gestion ont été fondamentaux pour faire entrer les ENP dans l'agenda des collectivités régionales, locales et des entreprises privées. Pour ce faire, chaque ENP a défini les arguments centraux et a préparé le matériel correspondant, comme des brochures sur l'ENP, des vidéos, un site web, entre autres.

Divulgation auprès des médias : cette stratégie a permis de mettre les bienfaits de la Gestion participative dans les ENP, leur valeur et les atouts des Contrats de Gestion à l'ordre du jour des média régionaux et locaux). Les actions menées auprès des journalistes ont été décisives pour obtenir leur engagement, comme formateurs d'opinions positives sur les questions abordées. Entre autres activités, on a pu organiser des ateliers de journalistes et des visites guidées des ENP.

Communication de groupe et individuelle : on a mis en place des séances éducatives pour diffuser l'importance et les bienfaits de l'ENP, le rôle des acteurs sociaux engagés dans leur préservation, les avantages de la Gestion participative, la valeur et les atouts des Contrats de Gestion, les résultats escomptés, entre autres. Les séances étaient organisées par des équipes mixtes de l'ENP et du Comité de Gestion, des gardiens des parcs, avec l'appui technique de l'ANP, y le responsable de l'ENP lui-même.

Communication de masse : la radio a été essentielle dans la diffusion de l'ENP, de la valeur de la Gestion participative et du sens du schéma directeur. Des spots publicitaires ont été réalisés et distribués auprès des principales radios de la région de chaque ENP. On a aussi réalisé des micro-émissions de radio sur le sens et les objectifs des Contrats de Gestion, dans le cadre de leur projet, destinées à les faire mieux connaître.

Électronique : les ENP elles-mêmes ont développé leur site web, ainsi que des bulletins électroniques pour renforcer leur diffusion auprès de plusieurs acteurs clés, au niveau national et régional.

Source de financement et fonds investis

Le projet GPAN a démarré ses activités en 2003, sur un financement du *Global Environment Facility*, par le biais de la Banque Mondiale, d'un montant de 14,8 millions USD. Il comprenait une intervention simultanée sur 5 ENP, organisée en 4 volets. Le premier volet, de gestion participative, était doté d'un budget de 5,5 millions USD, dont près de 500 000 USD ont été consacrés à la communication (120 000 USD pour la Réserve Nationale de Salinas et Aguada Blanca).

⁴ www.sernanp.gob.pe/sernanp/contratosanps/index.html

“ L’application des stratégies de communication a été fondamentale pour mettre en place la gestion participative ”

Partenaires et fournisseurs

Il a d’abord fallu engager un expert en communication pour le développement, capable de proposer une stratégie globale de projet. Par la suite, les ENP se sont dotées de responsables de communications, chargés de définir les stratégies propres à chaque site. Elles ont aussi mobilisé les personnels des ENP et de leur Comité de Gestion.

Suivi et évaluation

Tout au long de la mise en place du projet, les avancées de la gestion participative ont été suivies et évaluées grâce en particulier aux outils suivants : le *radar de la gestion participative* et la carte des acteurs. Ils ont également servi à évaluer la stratégie de communication des ENP. Le radar évalue la progression de la gestion participative, en notant sur une échelle de 0 à 3 (3 étant la note maximum) les différents aspects de la gestion participative et il permet d’identifier les plus faibles. La carte des acteurs permet de voir et d’évaluer les évolutions des engagements des acteurs stratégiques vis-à-vis de l’ENP. Elle doit servir à accompagner la position qu’occupe chacun d’eux, mais aussi à formuler des stratégies individuelles pour les sensibiliser au côté collaboratif. Soulignons que la direction de l’ENP et son Comité de Gestion prennent part à l’application des deux outils.

Dans le cas de la Réserve Nationale de Salinas et Aguada Blanca, les résultats ont été positifs, mais l’évaluation se heurte à la difficulté d’attribuer la réussite à une intervention en particulier, comme par exemple la mise en œuvre de la stratégie de communication, en laissant les autres de côté.

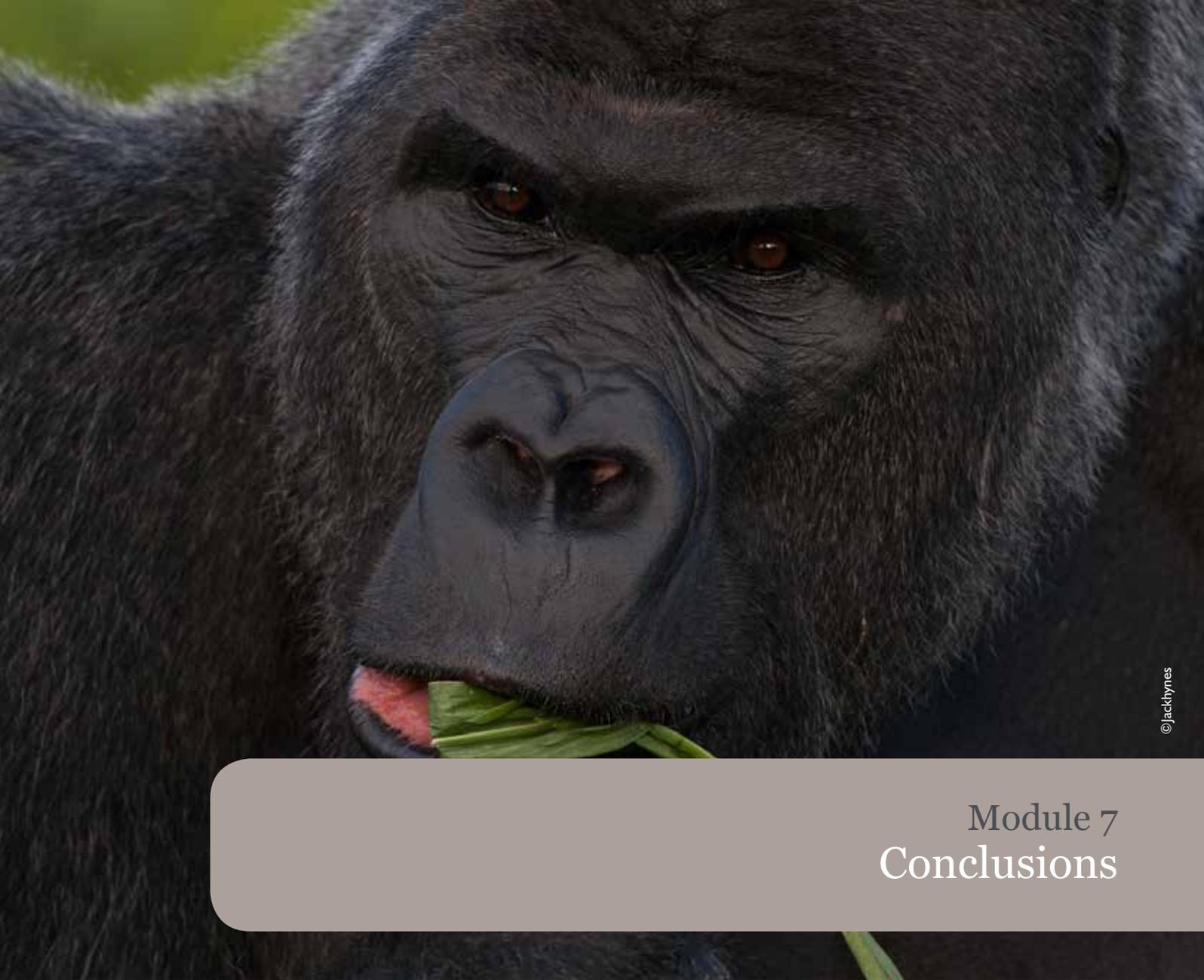
Conclusions

La stratégie de communication mise en œuvre par le projet GPAN, appliquée transversalement aux différents volets que comprend la gestion participative, a permis de mobiliser et de donner confiance aux acteurs sociaux, mais aussi d’augmenter les capacités et de fixer des engagements autour de la difficile tâche de la conservation de la biodiversité dans le ENP.



Si le projet GPAN a démarré dans un environnement plutôt hostile, la mise en œuvre de la stratégie de communication de la Réserve Nationale de Salinas et Aguada Blanca a permis d'atteindre les résultats escomptés et de modifier la perception de la majorité de la population locale, mais aussi d'impliquer un plus grand nombre de collaborateurs dans la gestion de l'ENP. Dans un autre site du projet, le Parc National Huascarán, en fonction de conflits locaux liés à la perception selon laquelle un contrat de gestion signifiait la privatisation de l'ENP, on a préféré limiter l'intervention. Même si on a déployé la même stratégie de communication que dans le site précédent ou dans d'autres ENP, le conflit avait pris de telles proportions qu'on ne pouvait attendre les mêmes résultats à court terme.

On retiendra de cette expérience qu'une bonne gestion sociale des activités humaines est indispensable et que la protection de la nature dans des pays comme le Pérou dépend en grande partie de la communication.



Module 7 Conclusions

Introduction

Un atelier de « Communication et de marketing à l'usage des Fonds environnementaux » s'est déroulé à Entebbe, Ouganda, les 25 et 26 septembre 2012, avec les objectifs suivants :

- Définir les principaux éléments de la communication et du processus de communication
- Définir les principales composantes d'un plan de communication
- Concevoir une ébauche de stratégie de communication pour le CAFE selon une approche participative.

Le but de l'atelier était d'aborder sous un angle pratique les principaux concepts théoriques de la communication, décrits dans les modules 1 et 2 du Manuel du Cours, que vous trouverez à l'adresse suivante : http://www.redlac.org/index.php?option=com_content&view=article&id=346&Itemid=263&lang=en).

Ce rapport fait le résumé des présentations et des discussions qui se sont déroulées pendant l'atelier. Il fait aussi état des questions soulevées et des résultats obtenus. L'atelier a réuni 21 représentants de 17 fonds fiduciaires – 14 appartenant au CAFE et 3 au RedLAC.

Préalablement à la tenue de l'atelier, les participants devaient répondre à un questionnaire sur leurs pratiques de communication et leurs attentes à l'égard de l'atelier. Malgré le nombre réduit de réponses reçues (8 seulement), le programme de l'atelier a été adapté pour mieux refléter les demandes exprimées dans les réponses aux questionnaires.

Les questions formulées dans l'enquête fournissent des informations intéressantes sur l'attitude des fonds fiduciaires à l'égard de la communication. On en trouvera le résumé ci-dessous :

1. Évaluez les aspects suivants des activités de communication de votre fonds

La plupart des fonds ayant répondu au questionnaire considèrent leurs efforts de communication avec les donateurs comme bons (75% des réponses), ainsi que leurs matériels imprimés (63%) et leurs campagnes de sensibilisation du public (50%). Par contre, l'utilisation des réseaux sociaux a été jugée particulièrement insuffisante dans la moitié des réponses (Fig. 1).

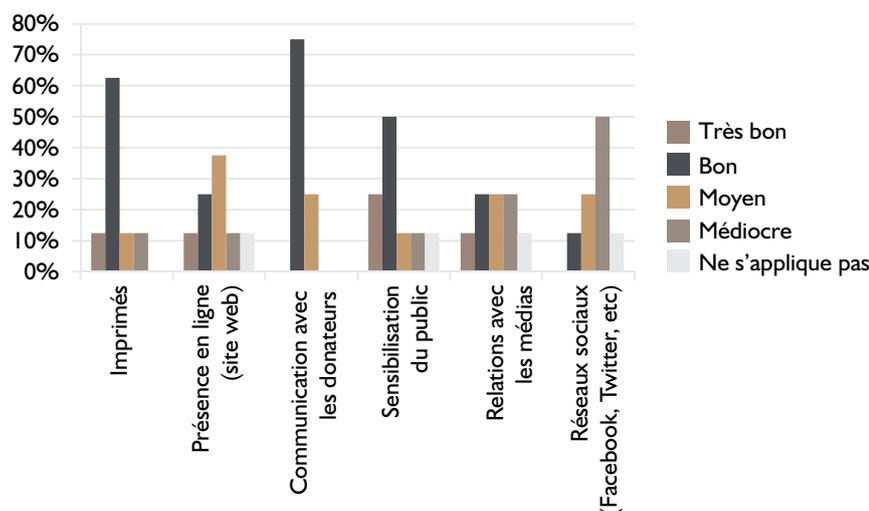


Figure 1. Evaluation des activités de communication des fonds.

Ces résultats montrent que les FE doivent exploiter la communication au-delà de la simple recherche de l'engagement des donateurs. Un bon programme de communication peut en effet contribuer à l'atteinte des objectifs stratégiques généraux du FE, à l'amélioration des relations avec l'ensemble des parties prenantes et à la mise en relief des thématiques du financement de la conservation. Par-dessus tout, ces programmes de communication doivent sensibiliser le public à l'importance des FE et de leurs missions.

2. La communication est-elle une activité centrale de votre fonds environnemental ?

87% des répondants ont répondu oui à cette question.

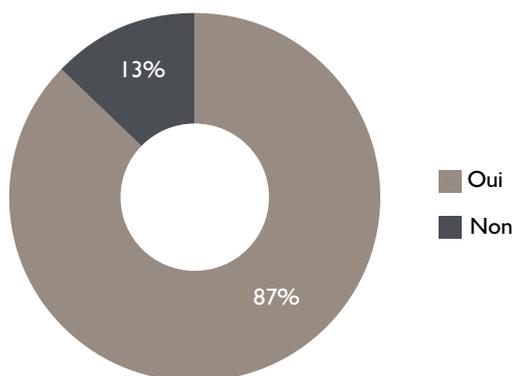


Figure 2. La communication est-elle une activité centrale de votre FE

Cependant, quand pendant l'atelier on a demandé aux fonds s'ils disposaient des moyens financiers et humains suffisants pour mener à bien cette tâche, la plupart des participants ont répondu qu'ils n'avaient ni le budget nécessaire pour développer une stratégie de communication ni l'équipe suffisante pour diriger le processus. Certains ont déclaré que bien que n'étant pas freinés par un manque de moyens, ils ne se consacraient pas à la création d'une équipe et d'une stratégie de communication. Placés face aux résultats de l'enquête (Fig. 2 ci-dessus), les participants ont observé que malgré l'importance de la communication pour leurs organisations, les moyens qui lui étaient consacrés restaient insuffisants. Certains fonds demandent à leur personnel administratif ou à leurs stagiaires de s'occuper de la communication parallèlement à leurs autres tâches. Après réflexion, les animateurs de l'atelier ont souligné que

pour faire de la communication une des activités centrales des programmes des FE, il fallait la considérer comme un domaine technique et la doter de structures appropriées en termes d'équipe professionnelle et de ressources.

3. Dans quels domaines pensez-vous appliquer les connaissances et les compétences acquises pendant l'atelier ?

Les réponses traduisent l'espoir d'améliorer la communication de presse (100%), les rapports avec les donateurs (88%), les stratégies de communication (75%) et la communication en ligne (75%). Les participants ont accordé moins d'importance à l'acquisition de connaissances sur l'organisation de formations.

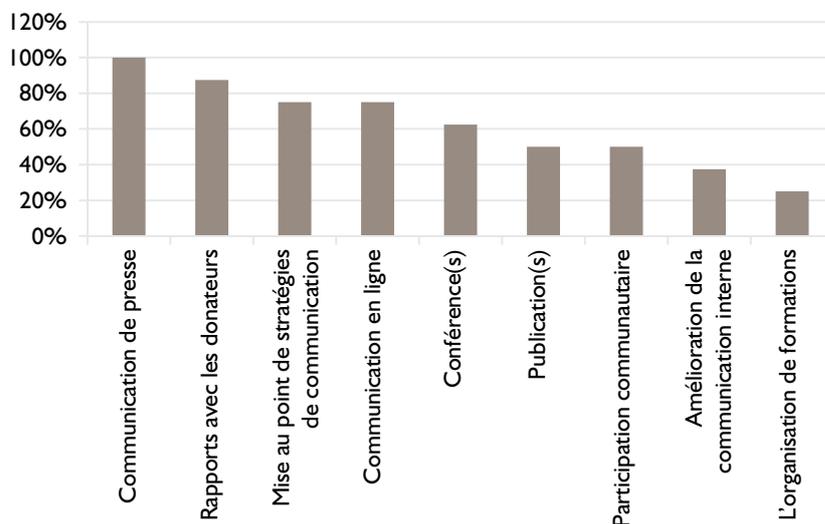


Figure 3. Expectatives concernant l'atelier de formation

Bien que les relations presse soient arrivées en tête des attentes des participants, les organisateurs ont dû clarifier que ce thème ferait l'objet d'une formation spécifique et que l'atelier actuel était destiné à la conception de stratégies de communication pour le réseau du CAFE, conformément à ce qui avait été convenu avec les commanditaires. Pour plus d'informations sur les relations presse, les organisateurs ont recommandé une étude approfondie des modules 5 et 6 du Guide, qui abordent ce sujet de façon détaillée.

II. Qu'est-ce que la communication ?

Dans cette session, les facilitateurs de l'atelier ont décrit les principaux concepts dont les FE devaient tenir compte pour élaborer leur stratégie de communication.

“La communication est un processus. Il faut la planifier, en définir le contenu et identifier le public cible. La définition des messages et des produits clés se fait en fonction des préférences du public, ce qui demande des recherches. Les stratégies doivent être conçues dans la durée. Communiquer, ce n'est pas simplement concevoir des produits. Les produits ne sont qu'une étape d'un plan plus ample qui doit être précisément défini pour traduire les objectifs de votre organisation.” Daniela Lerda – facilitatrice.

Cette session a permis de couvrir les points suivants :

1. Comment communique-t-on ?

Nous communiquons avec le monde externe à tout moment et de nombreuses façons. 90% de notre communication est non verbale, composée principalement d'images (50%) et de sons (40%). La **communication est un processus à double sens consistant à envoyer et à recevoir des messages.**

2. Pourquoi communique-t-on ?

C'est par la communication que nous pouvons exprimer des points de vue différents, que nous pouvons améliorer nos relations avec autrui, ou que nous pouvons persuader des publics différents à soutenir nos causes. Une bonne stratégie de communication peut aider un FE à atteindre ses objectifs, à diffuser sa mission et à assurer la continuité de ses activités.

3. Quel est votre public ?

Le principal obstacle à une communication efficace est **la méconnaissance de son public** : langage, niveau culturel, intérêts, compétences et handicaps, accès à la technologie... Connaître son public, c'est savoir quoi dire, comment et quand le dire, et savoir toucher des groupes cibles différents.

La communication ne sert pas seulement à toucher des donateurs et à lever des fonds. Si votre CA vous demande d'élaborer une stratégie de communication destinée à ramasser de l'argent pour le FE, vous devrez l'aider à comprendre que la communication servira à atteindre les objectifs globaux de l'organisation et à mettre sa stratégie en œuvre.

La communication permet aussi de diffuser la mission et les valeurs d'un FE auprès de groupes particuliers. Grâce à elle, vous pouvez convaincre les personnes à soutenir votre cause. Il faut souvent atteindre des groupes spécifiques de la population pour promouvoir des objectifs de conservation. La communication est le principal outil d'obtention de l'engagement de la population locale.

4. Vous ne connaissez pas votre public cible ?

Faites des recherches ! Apprenez le plus possible à son sujet. La recherche est la clé de la compréhension d'un public spécifique. Par public spécifique, nous voulons dire que plus vous définirez précisément votre public, plus votre stratégie de communication sera efficace. Le « grand public » n'existe pas. Dans n'importe quel groupe de population, vous trouverez des jeunes, des fonctionnaires, des agriculteurs, etc.

- Quels sont vos publics ?
- Quels sont leurs intérêts ?
- Quels sont leurs souhaits ?
- Que savent-ils déjà, et que ne savent-ils pas ?
- Quels sont leurs besoins et leurs attentes ?
- Quels bénéfices tireront-ils de votre organisation et de ses activités ?

Il est aussi important de connaître la **position** de votre public à propos d'une question déterminée, ses **compétences**, ses **réticences** contre un changement de comportement, et les **incitations** qui pourraient le pousser à agir.

Une communication efficace s'attache à utiliser le registre de langage le plus approprié à son public spécifique. « Le grand public » n'est pas un public, mais « les femmes de 20 à 40 ans » en est un. Segmentez les publics le plus possible, et concevez des messages qui leur soient directement adressés. Cela vous aidera à développer des relations, facilitera l'ouverture, la transparence et la coopération et vous fournira des retours d'information très utiles.

5. Quelques mythes sur la communication

Certaines personnes ont le don de la communication. Mais ce n'est pas le cas de tout le monde. Si vous n'êtes pas un communicateur né, il y a des compétences que vous pourrez apprendre. Il faut planifier et apprendre en observant et en mettant en pratique, même si pour cela il vous faudra quitter votre « zone de confort » !

Certains mythes doivent être renversés pour améliorer les capacités de communication de votre fonds environnemental :

- **On peut toujours improviser la communication** – la communication peut être improvisée, mais ses résultats seront bien meilleurs si elle est planifiée.
- **Communication = média** – la communication ne consiste pas à élaborer des produits ou des activités. Que comptez-vous tirer de votre vidéo, ou de votre site internet ? Commencez toujours par penser à votre objectif final, et à qui pourra vous aider à l'atteindre. Le choix du support dépend toujours du public ciblé.
- **Les équipes de communication possèdent un mandat clair au sein de leur organisation** – la plupart des FE n'ont ni équipe, ni budget, ni stratégie de communication. Il leur faut alors engager un professionnel pour orienter la planification et la mise en œuvre de la communication.
- **La communication consiste à envoyer des messages** – la communication n'est pas une activité à sens unique, c'est un échange d'idées ou un dialogue. En planifiant vos approches de communication, vous devez toujours penser à « écouter » autant qu'à « parler ».
- **Il suffit de fournir des informations** – il ne suffit pas d'être informé pour changer de comportement. Les gens doivent acquérir de nouvelles compétences ou surmonter de nouvelles barrières, et il faut pour cela

leur fournir des alternatives et des incitations au changement. Pour promouvoir un changement de comportement, il faut tenir compte des **attitudes, des compétences, des barrières et des incitations**.

- **Tout de monde peut faire de la communication** – tout le monde communique, mais pas toujours de la façon la plus efficace. Il est essentiel de disposer des services d'un professionnel pour assurer le succès de la communication.
- **La principale raison d'investir dans la communication est de contribuer à lever des fonds** – le meilleur moment pour investir dans la communication institutionnelle est quand tout va bien et que les caisses sont pleines. Toute organisation connaît naturellement des hauts et des bas, et il faut du temps pour voir apparaître les résultats de la communication. La communication est un effort continu en appui à la mise en œuvre des programmes, à la diffusion des résultats et à la levée de fonds.
- **Il est impossible d'évaluer la contribution et l'impact de la communication** – il existe des outils permettant de vérifier si vous atteignez efficacement votre public : enquêtes, indicateurs, groupes d'évaluation... On peut aussi faire appel à *Google analytics* pour tracer le nombre de visites sur un site web ou de téléchargements de documents électroniques. Ce suivi permet de savoir quel type d'information intéresse votre public.

6. Comment aborder des thèmes négatifs tels que le braconnage ou le déboisement et en faire des messages positifs ?

La première question à se poser est : quel est mon public cible ? Le « grand public » est une chimère. Si vous voulez atteindre des donateurs, vous pouvez monter une campagne leur montrant comment contribuer, combien une activité déterminée va coûter, et quels avantages ils pourront tirer de leur contribution. Si vous vous adressez à des groupes de la population, il faut leur donner des solutions alternatives. Il ne suffit pas de dire que tel ou tel comportement est « mauvais ». Il faut leur montrer pourquoi ils doivent protéger la nature et comment le faire.

7. Comment faire appel aux émotions pour sensibiliser les publics ?

Une fois de plus, il faut commencer par identifier son public cible. A quelles émotions est-il sensible ? Les émotions permettent de toucher les gens, mais encore faut-il savoir quelles émotions vont motiver votre public spécifique. On voit souvent des campagnes de protection de la nature fondées sur le sens de la culpabilité. Mais la culpabilité ne pousse pas toujours les gens à agir. L'utilisation d'images d'animaux tués, par exemple, ne fera pas forcément votre public s'arrêter de braconner. Si vous ne connaissez pas bien votre public, cela pourra même être considéré comme une offense et mobiliser les gens contre la conservation.

8. Comment enquêter sur les publics ?

Il existe plusieurs façons d'enquêter sur les publics : questionnaires, formulaires à remplir soi-même, interviews semi-structurées... La méthode la plus simple est *l'observation*.

Les gens ne savent pas toujours ce qu'ils veulent, mais ils finissent toujours par vous le montrer. Pour sensibiliser des groupes de la population, plutôt que de poser des questions ouvertes, proposez des exemples concrets et observez leurs réactions..

9. Comment la communication peut-elle contribuer à mobiliser les donateurs et le secteur privé ?

Pour une entreprise, il existe deux grandes raisons d'appuyer un projet de conservation : la première est d'améliorer son image de marque, la seconde est d'obtenir ou de conserver ses permis d'exploitation. Les petits budgets signifient souvent de petites initiatives, avec un impact et un potentiel limités sur l'image de marque. Soyez donc audacieux dans votre abordage des entreprises, et demandez des fonds conséquents. Si une entreprise associe son image à un fonds fiduciaire, elle s'attendra à ce que le FE l'aide à faire pénétrer sa marque auprès de parties prenantes ou de groupes de consommateurs importants.

Outre leur budget philanthropique, souvent limité et servant principalement à la diffusion de l'image de marque, les entreprises ont souvent des budgets opérationnels qui leur permettent de financer des activités sur le terrain. Les entreprises peuvent contribuer à la mise en œuvre de stratégies de conservation de la nature, mais ne possèdent généralement ni les équipes ni les connaissances nécessaires. C'est là que les FE peuvent aider, tout en créant un nouveau flux de recettes. La diffusion de la « proposition de valeur » de votre FE auprès des entreprises est un des éléments clés de la levée de fonds dans le secteur privé.

Les entreprises sont responsables de nombreux impacts sur les ressources naturelles qu'elles cherchent à atténuer tout en améliorant leur image. Le financement ou la création de partenariats avec un FE peut devenir une relation gagnant-gagnant. Une entreprise peut financer un FE et améliorer la qualité d'écosystèmes naturels tout en rendant ses pratiques de production plus durables.

III. Quelques conseils pour améliorer la communication des FE

1. Présentations

- Les messages importants doivent se situer au début et à la fin des présentations. Ce sont les parties dont le public se souvient le mieux.
- N'apprenez pas par cœur.
- Préparez des fiches de commentaires avec des listes à puces, mais ne les lisez pas.
- Attirez tout de suite l'attention du public : posez une question, racontez une histoire, faites une citation, une blague, donnez un chiffre saisissant, utilisez de la musique ou une vidéo.
- Rendez votre présentation mémorable.
- Sachez utiliser le silence. C'est un outil de communication puissant.
- Encouragez la participation. Mettez le public à l'aise pour lui permettre de partager et de poser des questions.
- Faites vos recommandations à la fin de votre présentation.
- Si vous faites une présentation, c'est parce que vous êtes la personne la plus indiquée pour le faire. Souvenez-vous en et ayez confiance en vous !

2. Communication en ligne

Pendant l'atelier, les participants ont dû faire un exercice d'évaluation des sites internet des FE. Face à une impression de la page d'accès de ces sites, les participants devaient décrire leur première impression en un mot. On trouvera les résultats de cet exercice sur le site du RedLAC : <http://redlac.org/images/PDFs/workshopmaterials/PPTs/6%20funds%20websites%20evaluation.pdf>

Globalement, les participants ont souligné qu'il y avait trop d'information sur la plupart des sites web et que les objectifs des FE n'étaient pas toujours clairs. Quand on s'adresse à un public en ligne, qui peut atterrir par hasard sur un site, il est essentiel de décrire ses activités rapidement et en termes simples.

Les usagers en ligne sont réfractaires aux textes longs et préfèrent généralement des liens rapides vers leurs champs d'intérêt spécifiques. Ils seront par exemple à la recherche d'information sur la visite d'espaces protégés, ou sur une espèce menacée, ou encore sur les moyens de contribuer au FE. Au bout du compte, le site internet d'une organisation doit répondre aux besoins de ses publics clés.

En concevant votre site internet, rappelez-vous des points suivants :

- Les usagers en ligne ne lisent pas, ils scannent.
- Les usagers en ligne veulent un accès rapide à l'information. Ils ne lisent généralement que la première phrase d'un bloc de texte.
- Commencez par vos conclusions, par vos résultats. Cela attire l'attention de l'utilisateur.
- Soyez simple !
- Moins vous serez formel et technique, mieux cela vaudra.
- Les sites internet sont aussi un excellent moyen d'offrir des services. Profitez-en !
- Essayez de tout faire tenir sur un seul écran, sans avoir à dérouler vers le bas pour lire toute l'information.
- N'oubliez jamais de fournir vos coordonnées de contact.

3. Vidéos

- Jamais plus de 8 minutes ! Les meilleures vidéos sont les plus courtes (3-4 minutes au maximum).
- Une vidéo coûte chère. Diffusez-la le plus amplement possible, publiez-la dans les médias (souvent gratuitement).

- Pour que votre vidéo soit diffusée à la télévision, il vous faudra un très bon scénario, de très bonnes images et d'excellents contacts dans les médias.
- A mesure que la diffusion en ligne se fait plus fréquente, certaines vidéos deviennent virales et sont largement diffusées grâce aux réseaux sociaux. Il convient donc d'exploiter ces approches en sus des chaînes de télévision traditionnelles.
- Les vidéos en ligne sont une alternative, ainsi que les diaporamas sous-titrés. C'est un moyen bon marché de raconter une histoire à l'aide d'images.

4. Matériel imprimé

- Attention en plaçant du texte sur des images à ce qu'il reste lisible.
- Les images monochromatiques sont moins attrayantes pour le lecteur.
- Après avoir regardé une photo, les lecteurs tendent à regarder vers le bas. Tenez compte de cette tendance visuelle naturelle pour placer votre texte.
- Le visage d'une personne célèbre peut rendre une campagne de communication plus attrayante.
- Les lecteurs tendent à balayer les pages de la gauche vers la droite.
- Le titre est souvent la meilleure façon de capter l'attention du lecteur.
- Ne segmentez pas votre texte pour éviter que le lecteur n'interrompe sa lecture.
- Le matériel imprimé doit contenir des messages clairs, intelligents et visuellement frappants.

Points clés :

- La communication n'est pas un produit, mais un processus !
- Apprenez à connaître votre public.
- Planifiez !
- Investissez dans la communication quand les choses vont bien.
- Engagez des professionnels.
- Soyez créatifs et uniques.
- Restez simple.
- Le feedback fait partie de la communication
- La communication ne sert pas qu'à lever des fonds !
- Communiquez vos résultats, vos objectifs et vos réussites.
- Convincez votre conseil d'administration de l'importance de la communication pour atteindre les objectifs de votre FE !.

IV. Etudes de cas

Fondation environnementale de Jamaïque (EFJ)

L'EFJ est un des plus anciens FE créés par un mécanisme d'échange dette/nature. Après 20 ans d'existence, la plupart des fonds ont été utilisés pour financer des programmes, sans qu'une équipe ou un plan de communication n'aient été constitués. Bien que les projets soutenus par l'EFJ aient connu un certain succès, l'organisation a connu des difficultés pour maintenir ses activités de préservation de la nature et de protection de l'enfance en Jamaïque et a décidé de recourir à la communication pour lever de nouveaux fonds.

L'EFJ a donc décidé de subventionner une université pour concevoir du matériel de communication, un nouveau site web, des fiches d'information et des activités de profilage. Des partenariats ont été établis avec des artistes locaux, parallèlement à des campagnes de sensibilisation de la presse et de participation à des manifestations publiques. Toutes ces approches ont permis de promouvoir les projets appuyés par l'EFJ.

Bien que les actions de communication soient aujourd'hui largement exploitées et aient permis d'améliorer le profil de l'organisation, il est trop tôt pour espérer que les investissements dans ces outils de promotion débouchent sur de nouvelles sources de recettes et de financement. Il faut du temps pour sensibiliser les publics et construire du « capital de marque » (l'association avec une marque qui assure la fidélité des consommateurs).

L'octroi de subventions a toujours été l'activité principale de l'EFJ. Mais cette organisation doit maintenant trouver le moyen de mieux diffuser ses réussites tout en informant qu'elle a besoin de fonds supplémentaires pour continuer ses activités. La Fondation a donc entrepris de revoir son positionnement en plaçant la communication au cœur de sa mission globale et de sa stratégie organisationnelle.

Fundesnap - Bolivie

Le Fundesnap a organisé un concours de photos destiné aux gardes des parcs nationaux, départementaux et municipaux, en vue de reconnaître et de consolider leur travail.

Ces gardes ont reçu des appareils photo et devaient soumettre des images dans l'une des trois catégories ci-dessous :

- Améliorer la nature
- Mobiliser
- Populations locales

Dans la phase pilote du concours, le Fundesnap a investi 7 000 dollars dans des appareils jetables, des cartouches de pellicules, la distribution, l'impression et les cérémonies de remise des prix. Une chaîne de télévision locale a rajouté un montant de 770 dollars.

L'année suivante, le Fundesnap a obtenu le soutien de The Nature Conservancy (TNC) qui a fourni 30 appareils numériques. En plus de son budget initial de 8 000 dollars, le Fundesnap a pu lever auprès de TNC l'équivalent de 4 500 dollars pour les caméras offertes aux 9 lauréats du concours.

La troisième édition du concours témoigne de son succès. Le Fundesnap a investi 8 000 dollars et obtenu l'appui de plusieurs nouveaux sponsors. Les organisateurs du concours se sont rendus compte de l'importance d'impliquer les gardes de parcs dans la durée, ainsi que de monter une banque d'images pour la promotion des espaces protégés, à laquelle les sponsors ont un accès libre. Un livre réunissant les meilleures photos sera bientôt vendu en ligne.

Profonanpe – Pérou

Le projet de gestion participative des espaces protégés a été créé pour soutenir la viabilité et la durabilité des aires protégées péruviennes.

Cinq espaces protégés sont concernés : le Sanctuaire national de Los Manglares de Tumbes, le parc national de Huascarán, la réserve nationale de Tambopata, le parc national de Bahuaja Sonene, et la réserve nationale de Salinas y Aguada Blanca (RNSAB).

En partant du principe que la conservation dans les espaces protégés dépend largement de l'adhésion de toutes les parties prenantes à une vision commune, une stratégie de communication a été développée pour toucher l'ensemble des groupes sociaux impliqués et les faire participer à la gestion des EP.

Avec l'aide d'un expert en communication, le Profonanpe a développé une stratégie pour chaque espace protégé. A la réserve nationale de Salinas y Aguada Blanca, par exemple, il s'est agi de modifier la perception des populations locales quant aux bénéfices apportés par la protection des espaces protégés et à la nécessité d'améliorer leur gestion. La même approche de communication a été utilisée au parc national de Huascarán, sans succès cette fois, les conflits entre les populations locales et les autorités du parc étant trop profonds pour être réglés par la seule voie de la communication.

Le Profonanpe souligne que ce projet lui a permis de se rendre compte de l'importance de la communication pour engranger de l'appui aux espaces protégés de façon générale. Il a donc décidé de faire de la communication un volet à part entière de ses investissements dans les EP.

Le Fonds de Conservation du Mont Mulanje (MMCT) – Malawi

Le MMCT a décidé de lancer une campagne de communication destinée à renforcer la sensibilisation et la mobilisation des populations locales et, indirectement, à stimuler le soutien à la protection du Mont Mulanje.

L'utilisation du bois combustible des forêts du Mont Mulanje par les populations locales représentant une menace pour leur équilibre délicat, le MMCT a lancé une campagne de sensibilisation qui lui a permis de constater que les besoins en énergie et en eau étaient une préoccupation constante des habitants de la région. Le manque d'eau notamment représentait une menace aux conditions de vie et à la sécurité alimentaire de cette population.

Le MCCT a donc décidé de profiter de ces inquiétudes pour proposer la construction d'une usine hydroélectrique gérée par la population, ce qui permettrait à la fois de protéger la ressource en eau, de fournir de l'électricité et de diminuer les pressions sur les forêts.

« Nous avons très vite compris que l'eau était une ressource précieuse, et que l'électricité peut catalyser le développement. Les populations avaient envie de travailler pour avoir de l'électricité, ce qui a indirectement servi pour protéger les forêts du Mont Mulanje. L'appui initial de la communauté a été intense. »

La construction de la centrale a duré deux ans. Plus de 2000 réunions ont été tenues en vue d'engager les travailleurs bénévoles, d'informer la population sur l'avancée des travaux et de conserver un canal de communication ouvert entre le MCCT et les habitants. Ce dialogue a été essentiel au succès du projet.

V. Elaboration d'un plan de communication pour le CAFE

Un des objectifs principaux de cet atelier était de concevoir un plan de communication pour le CAFE – le Consortium des Fonds africains pour l'Environnement. Nous présentons les résultats de ce processus en guise de conclusion du présent document.

1. Définition des objectifs : Qu'attend le CAFE de sa stratégie de communication ?

Après en avoir discuté entre eux, les participants devaient dresser la liste des objectifs que le CAFE souhaitait atteindre à travers son plan de communication. Ces objectifs ont été regroupés en trois catégories prioritaires :

- Promouvoir l'échange d'expériences entre les fonds membres (16 voix).
- Faire connaître le réseau du CAFE (14 voix).
- Assurer l'équilibre financier durable du CAFE (10 voix).

Les participants ont ensuite été partagés en trois groupes, un par objectif, et ont reçu la consigne de concevoir un plan de communication en suivant une méthode par étapes : publics, messages clés, motivation principale de chaque public, et activités ou produits les plus susceptibles de mobiliser les publics cibles.

2. Identifier les publics : Qui le CAFE veut-il toucher ?

Quels sont les publics les plus importants pour atteindre les objectifs du CAFE?

Pour atteindre l'objectif n.1 – Promouvoir l'échange d'expériences entre les fonds membres – les participants ont identifié les publics suivants : les propres membres du CAFE, d'autres fonds environnementaux non-membres, les donateurs et les acteurs du secteur environnemental (experts, agences et établissements publics)

Pour l'objectif n.2 – *Faire connaître le réseau du CAFE* : donateurs, fonds environnementaux, autres réseaux de FE et agences gouvernementales.

Pour l'objectif n.3 – *Assurer l'équilibre financier durable du CAFE*: donateurs et membres du CAFE.

3. Messages clés : Quelles informations sur le CAFE voulez-vous transmettre à votre public cible ?

Une fois les objectifs et les publics définis, les participants devaient réfléchir aux messages à transmettre à chaque public. Les facilitateurs ont souligné qu'il était recommandé, après l'atelier, de mieux étudier ces publics spécifiques pour s'assurer que les messages sélectionnés étaient effectivement en résonance avec leurs attentes. Cette étude révélerait probablement aussi des attitudes particulières à l'égard des FE qui dont il faudrait tenir compte dans la version finale de la stratégie de communication.

Pour l'objectif « Promouvoir l'échange d'expériences entre les FE », les participants ont conclu qu'il fallait promouvoir le CAFE en tant que centre d'information sur les connaissances et les expériences de financement de la conservation en Afrique. Les messages devront donc mettre l'accent sur les expériences des fonds membres ainsi que sur des domaines de connaissance dans lesquels le CAFE peut contribuer avec une expertise particulière.

Pour toucher les donateurs, les messages clés devront souligner l'efficacité du réseau du CAFE en matière de conservation en Afrique, ainsi que les valeurs, la coordination, l'intégrité et le respect des principes de la finance responsable qui sont la marque des fonds membres du CAFE.

“ La création et l’adoption d’un plan stratégique de communication est un pas important dans la vie de toute organisation ”

En vue de promouvoir l’équilibre financier du réseau, les messages doivent souligner « le devoir de contribution des fonds membres » ainsi que les bénéfices pour les donateurs souhaitant « renforcer les institutions locales de financement ».

4. Appel à l’action : Qu’attendez-vous de vos publics ?

Puis les groupes ont dû réfléchir à ce qui pouvait motiver leurs publics à agir et à contribuer aux objectifs du CAFE.

Le groupe travaillant sur l’objectif n.1 a conclu que l’adhésion au réseau serait un bon facteur de motivation des membres du CAFE et d’autres FE pour identifier des solutions à des problèmes communs.

Concernant les donateurs, le groupe a conclu que la principale motivation pour soutenir le CAFE serait de mobiliser des fonds pour la promotion de la conservation en Afrique. D’autres acteurs environnementaux devraient contribuer au CAFE comme un moyen de soutenir le développement durable en Afrique.

Le second groupe, qui se penchait sur les façons d’améliorer la visibilité du réseau du CAFE, a souligné que les donateurs devaient considérer le CAFE comme un moyen de mise en œuvre d’initiatives de conservation à grande échelle grâce à un réseau possédant une approche continentale. Ce groupe a aussi souligné que l’accès aux meilleures pratiques du CAFE et à ses initiatives de renforcement des capacités serait la meilleure motivation pour s’impliquer dans le CAFE. Les agences gouvernementales, trop souvent dépourvues d’argent et de personnel, devraient voir le CAFE comme un partenaire qui pourrait les aider à développer des interventions transfrontalières, à construire des capacités et à partager des connaissances techniques sur le financement de la conservation de la nature.

Concernant l’équilibre financier durable du réseau, les participants ont souligné que les donateurs doivent être sensibilisés au fait que leur contribution aide le CAFE à augmenter la portée des initiatives de conservation en Afrique. Pour les fonds membres, la motivation pour payer leur contribution doit être liée à la continuité de leurs propres projets – en renforçant le CAFE, tout le financement de la conservation est fortifié.

5. Budget, équipe, temps : de quels moyens aurez-vous besoin pour mettre votre stratégie en œuvre ?

A l’occasion de cette séance, les participants devaient consolider les objectifs et l’approche stratégique décrits ci-dessus en un plan de communication structuré incluant un budget, un calendrier, des rôles et des responsabilités. Un des principaux points soulevés pendant l’atelier était la nécessité d’établir la liste de tous les FE et de tous les donateurs clés qui n’étaient pas membres du CAFE et de monter une banque de données sur les acteurs du financement de la conservation en Afrique.

La nécessité de faire appel à une aide professionnelle pour orienter le perfectionnement et la mise en œuvre de la stratégie de communication élaborée pendant l’atelier a été soulignée par les participants. Des activités ou des produits tels que les lettres d’information, les sites web, les webinaires etc. demandent des compétences dont aucun FE ne semble disposer. Le recours à des traducteurs professionnels est aussi obligatoire, les fonds membres parlant anglais, français et portugais.

On trouvera la synthèse des résultats des exercices des groupes dans le tableau ci-dessous. Ce cadre pourra servir de document de référence à l’occasion de l’élaboration d’un plan de communication complet pour le CAFE.

Objectifs	Publics	Messages clés	Appel à l'action	Activités et produits (budget, personnel, temps)
	Membres du CAFE	Travaillons ensemble sur les thèmes principaux, nous sommes un réseau de niveau mondial, identifiez vos meilleures pratiques, partageons nos expériences dans une approche commune	Travaillons ensemble pour identifier nos principaux dossiers communs et les résoudre par l'échange d'expériences et par l'élaboration de directives et de meilleures pratiques	Evaluation des besoins en formation – Engager un consultant Plan de formation Renforcement des capacités dans les domaines prioritaires en développant des lettres d'information, des sites web et des webinaires - Web designer, entreprise spécialisée Partage de nos outils de gestion (boite à outils du CAFE) - Traducteurs
	Autres FE	Rejoignez-nous; partagez votre expérience; contribuez en cotisant.	Rejoignez-nous pour faire part de vos expériences et profiter de celles d'autres FE en vue de constituer une véritable alliance des institutions de financement de la conservation en Afrique. Acteurs clés : CAFE et donateurs	Identifier les FE non-membres Banque de données sur les FE Les contacter pour introduire le CAFE et les persuader de se joindre Organiser des activités conjointes Communication par courrier postal et électronique, comparaison aux événements... – Secrétariat exécutif
1. Promouvoir l'échange d'expériences entre FE membres	Donateurs	Nous avons bonne réputation et nous savons donner de la valeur ajoutée, nous avons la masse critique, mais il nous manque certaines compétences, nous sommes votre porte d'entrée sur le financement de la conservation en Afrique, dites-nous ce que vous faites, alliez-vous à nous.	Alliez-vous à nous pour contribuer à un effet de levier sur le financement de la conservation en Afrique Acteurs clés : CAFE ExCo	Réunions bilatérales et événements internationaux – moyens financiers. Nomination d'un représentant du CAFE pour contacter les donateurs - président Diffusion du rapport annuel auprès des donateurs (y compris le rapport financier) – Secrétariat exécutif Envoi de propositions de programmes de renforcement des capacités Identification de donateurs prioritaires – Comité exécutif
	Acteurs environnementaux (experts, agences, institutions publiques)	Travaillons ensemble, calons nos agendas, notre travail est au bénéfice de la nation, rendons le développement durable, fournissons plus d'informations, identifions nos intérêts communs.	Travaillons ensemble pour rendre le développement durable durable Acteurs clés : CAFE ExCo	Inviter à l'assemblée du CAFE et recueillir leurs commentaires Identifier les intérêts communs – organiser des enquêtes, révision de la bibliographie (ETF, CFA), liste de domaines ou de catégories permettant de dégager des intérêts communs Participation des membres du CAFE aux forums locaux, régionaux et internationaux pour influencer les politiques publiques – argent (billets, hébergement) Identifier les acteurs prioritaires – Directoire du CFA
2. Faire connaître le réseau du CAFE	Donateurs	Le CAFE est un réseau de standards, de valeurs, de coordination, de pratiques et d'intégrité.	Acteurs clés : CAFE, OUCIL, AU, CFA, RedLAC, IUCN, UNEP, EU, Blocs régionaux (Ecowas, SADC, EAC) Nous pouvons vous aider à développer un réseau continental qui améliorera les standards, les valeurs et les pratiques pour plus d'intégrité et de coordination des actions de conservation en Afrique. Soutenez-nous !!!	Repérer les principaux donateurs intéressés par des fonds de dotation et identifier leurs priorités (consultant). Courriers décrivant le profil du CAFE, ses principes, ses accomplissements - secrétariat et président Consolider les relations du président du CAFE avec les principaux donateurs Organiser des tables rondes (profiter des réunions internationales) – moyens financiers, identification des représentants du CAFE Montrer que le CAFE est un moyen pour les FE d'accéder aux réunions internationales et notamment aux COP – tous les FE et Secrétariat Produire et diffuser du matériel de promotion - chatter, copy editor Créer une banque de données sur les FE africains et leurs activités – liste CFA (secrétariat exécutif)

Objectifs	Publics	Messages clés	Appel à l'action	Activités et produits (budget, personnel, temps)
FE et autres réseaux de FE	Avantages d'être membre, d'échanger des idées et des infos, de partager avec ses pairs, d'adhérer à des principes communs	Acteurs : membres du CAFE, RedLAC, membres de l'IUCN, donateurs nationaux et régionaux, (B) INGO, Contact CFA/rejoignez le CAFE pour : avoir accès aux formations/ meilleures pratiques, charte d'intégrité, apprendre / partager avec ses pairs. Devenez membre!	Créer un site web attrayant avec les documents du CAFE, banque de données, liens vers les membres, activités, liens CFA, RedLAC, donateurs – web designer, entreprise spécialisée Produire des clés USB contenant la même information pour les usagers sans connexion à internet – secrétariat exécutif Séminaires bien organisés – fonds hôte Elaborer un calendrier pour combiner le programme de travail du CAFE et les programmes individuels des FE et les intégrer sur internet – secrétariat exécutif + web designer Participer aux événements de conservation africains et présenter des études de cas – représentants des FE Programmes du CAFE répondant aux priorités des fonds environnementaux	
2. Faire connaître le réseau du CAFE	Agences gouvernementales	Le CAFE peut soutenir des initiatives trans-frontalières. Renforcement de capacités et connaissances techniques Promouvoir les initiatives nationales	Acteurs : Union africaine, Conseil du CAFE, UNEP, Peace parks FDN, IUCN Africa Nous pouvons vous aider à mettre en place des initiatives transfrontalières, à renforcer vos capacités et à partager des connaissances techniques. Nous sommes vos partenaires !	Préparer des courriers décrivant le profil du CAFE, ses principes, ses accomplissements - secrétariat et président Etude des priorités environnementales des organisations régionales et continentales en vue de cibler l'intervention du CAFE (consultant) Enregistrement auprès de l'UA et des blocs régionaux + UNEP – secrétariat exécutif
3. Assurer l'équilibre financier durable du CAFE	Donateurs	Responsabilités Obligation Un réseau, une seule voix Evaluez notre réseau et contribuez	Acteurs : Ambassadeurs, RedLAC, Eto, Drogba, GEF, FEBA, KFW En soutenant financièrement le CAFE vous nous aiderez à partager nos expériences et à être plus productifs, tout en participant à la standardisation de l'information sur le financement de la conservation en Afrique. Soutenez-nous !	Elaborer du matériel de campagne de levée de fonds (brochures, webpage, logo, présentation powerpoint) Identification des donateurs potentiels Créer une banque de données (contacts, région, internet, moyennes des dons, processus, dates limites) Profiter des conférences internationales Lettre de recommandation des anciens donateurs - président Développer des propositions spécifiques de levée de fonds – comité exécutif Informar les donateurs actuels sur l'utilisation de leurs fonds et les progrès accomplis. Reconnaissance de l'appui des donateurs (page web, lettre d'information - secrétariat executive) Elaborer une stratégie de levée de fonds rappeler aux membres de payer leur cotisation annuelle – secrétariat exécutif Visioconférence en janvier et juillet (point sur la levée de fonds) Mise à jour de la liste des membres – secrétariat exécutif Liste des besoins communs des membres du CAFE Monter une banque de données sur les membres potentiels, inviter de nouveaux FE aux réunions – secrétariat exécutif Ambassadeurs = tous les membres du CAFE aident à identifier de nouveaux membres et donateurs - ALLEF
	Membres	Protéger l'héritage naturel, appuyer les FE, Etre plus efficace en travaillant ensemble, Nous pouvons vous aider à soutenir la conservation en Afrique, Nous sommes un bon moyen d'atteindre vos intérêts dans la région	N'oubliez pas de payer vos cotisations pour que nous puissions continuer à soutenir la conservation en Afrique	

VI. Conclusion

La création et l'adoption d'un plan stratégique de communication est un pas important dans la vie de toute organisation.

Le but d'un plan de communication stratégique et de marketing est d'intégrer l'ensemble des programmes, des efforts d'éducation, de levée de fonds et de mobilisation dans un plan unique. En concevant une stratégie à long terme, un fonds environnemental deviendra actif au lieu de se borner à réagir aux événements ou à investir des fonds dans des produits qui ne rendent pas les résultats escomptés. Un plan stratégique permet aux FE d'employer leurs ressources de façon plus efficace et stratégique en mettant en relief les synergies et les opportunités communes dans de nombreux programmes ou domaines de travail.

Pour bien des organisations, l'adoption d'un tel plan représente un changement culturel et la reconnaissance que la communication est partie intégrante de toutes les activités. L'éducation, la mobilisation, la défense des causes, et la levée de fonds sont à la base des activités fondées qui dépendent de la communication.

Pendant tout l'atelier, les facilitateurs ont souligné qu'un plan de communication stratégique avait le pouvoir de transformer une organisation, à la fois en construisant sa crédibilité et son statut dans la communauté de la conservation et en l'aidant à remplir sa mission.

En guise de conclusion, rappelons les principales étapes de la planification de la communication:

1. Quels sont nos objectifs ?
2. Quels sont nos publics cibles et que savons-nous sur eux ?
3. Quels sont les messages appropriés à chaque public? Que voulons-nous qu'ils fassent ?
4. Quels sont les meilleurs produits pour atteindre chaque public ?
5. Quel est notre plan ? (tenir compte de l'infrastructure de communication existante, des moyens financiers et humains et des partenariats).

Que le plan de communication soit destiné à un réseau, à une organisation ou à un projet, le respect de ces étapes permettra d'arriver à une stratégie efficace et alignée sur la mission et la vision du FE.

Bibliographie

ABADIA, Robin; CASTRO, Flavia; CASTRO Haroldo; (2006) *Designing a Communication Strategy: The 4-P Workshop*. Conservation International and Commission on Education and Communications / IUCN – The World Conservation Union.

BELTRAND, Marcello Vernet de (ORG); (2004) *Manual de Comunicação e Meio Ambiente*. WWF-Brasil / IEB – Instituto Brasileiro de Educação do Brasil / Editora Peirópolis

COVEY, Stephen R.; (2004) *The 7 Habits of Highly Effective People*. Free Press.

DEBASISH, Sathya Swaroop; DAS, Bhagaban; (2009) *Business Communication*. PHI Learning Private Limited.

HARE, Tony (2007) *Campaign Module*, WWF College; WWF International

HILBERT, Martin (2011) Mapping the dimensions and characteristics of the world's technological communication capacity during the period of digitization. Communication aux 9èmes Rencontres World Telecommunication/Ict Indicators – Île Maurice, Décembre 2011

KOTLER, Philip (2003) *Strategic Marketing for Nonprofit Organizations*. Prentice Hall.

LOVE, David (2007) *Marketing Module*, WWF College; WWF International

RESSOURCES EN LIGNE

Branding Channel – Always branding. Always on: www.brandchannel.com

Decoding a brand's DNA - White Paper, de Uche Nworah

In: http://www.brandchannel.com/papers_review.asp?sp_id=1254

Campaign Strategy – modest suggestions for anyone trying to save the world: www.campaignstrategy.org

CIVICUS - World Alliance for Citizen à: www.civicus.org

Internal Communication Toolkit, de Jessica Hume

In: <https://www.civicus.org/en/news-and-resources/toolkits/265-internal-communication-toolkit>

Exhibitor Magazine Online: www.exhibitoronline.com

Learn to Talk to Anyone in 10 Minutes or Less, de Susan Roane et Linda Armstrong.

In: <http://www.exhibitoronline.com/exhibitoronline/article.asp?ID=516>

Kotler Marketing: www.kotlermarketing.com

Dr. Philip Kotler Answers Your Questions on Marketing

In: www.kotlermarketing.com/phil_questions.shtml

National Center for Charitable Statistics (NCCS): www.nccs.urban.org

Quick facts about nonprofits

In: nccs.urban.org/statistics/quickfacts.cfm

The Nielsen Company: blog.nielsen.com

Tree Screen Report (March, 2010)

In: http://blog.nielsen.com/nielsenwire/online_mobile/three-screen-report-q409/

Practical Ecommerce: www.practicalecommerce.com

13 Crowdfunding Sites for Social-Cause Entrepreneurs, de Sig Ueland In: <http://www.practicalecommerce.com/articles/3140-13-Crowdfunding-Sites-for-Social-Cause-Entrepreneurs>

Upleaf Blog - Strategic Online Communication for Nonprofits – www.upleaf.com

2012 Nonprofit Social Networking Benchmark Report.

In: www.nonprofitsocialnetworksurvey.com