

## **ANNEXE IV**

### **Stratégie de communication du PAM/PNUE**

## Table des matières

1.	Rappel des faits .....	294
1.1	Vue d'ensemble .....	294
1.2	Démarche globale de communication.....	295
2.	Stratégie de communication.....	297
2.1	Évaluation des questions stratégiques.....	297
2.1.1	Avantages.....	297
2.1.2	Obstacles .....	298
2.2	But.....	298
2.3	Objectifs spécifiques.....	299
2.4	Publics cibles .....	300
2.5	Messages essentiels.....	300
2.6	Stratégies .....	301
2.6.1	Structure: coordination interne plus efficace .....	301
2.6.2	Canaux de communication : meilleur accès à une meilleure information .....	303
2.6.3	Campagnes ciblées: susciter une prise de conscience active .....	303
2.6.4	Partenariats proactifs: rehausser la visibilité de nos actions.....	304
3.	Mesures à effectuer .....	305
4.	Ressources .....	305
5.	Annexe I – Analyse SWOT ( <i>Forces-Faiblesses-Opportunités-Menaces</i> ).....	306
6.	Annexe II – Approche de campagne .....	306



## 1. Rappel des faits

### Vue d'ensemble

Le Plan d'action pour la Méditerranée (PAM) a accompli un long parcours depuis son lancement en 1975. Le PAM a pour objectif général de contribuer à l'amélioration du milieu marin et côtier ainsi qu'à la promotion du développement durable dans la région méditerranéenne. Son principal acquis politique consiste en l'adoption de la Convention de Barcelone et de sept Protocoles juridiques conçus pour protéger le milieu marin et côtier de la Méditerranée, et en la mise en place d'un cadre institutionnel de coopération couvrant l'ensemble des 21 pays riverains de cette mer. Dans ce contexte, les composantes du PAM aident les pays méditerranéens à s'acquitter de leurs obligations découlant de la Convention de Barcelone et de ses Protocoles, et à appliquer les décisions des réunions des Parties contractantes, à savoir notamment la Stratégie méditerranéenne de développement durable (SMDD) et les recommandations de la CMDD. Comptant désormais 22 Parties contractantes, le PAM instaure un cadre de coopération juridique et institutionnel afin de faciliter, appuyer et coordonner l'action régionale qui vise à améliorer la qualité de vie des populations méditerranéennes en répondant aux pressions qui s'exercent sur l'environnement, en en réduisant l'impact néfaste de même qu'en restaurant et en maintenant l'état, les structures et les fonctions des écosystèmes.

Une stratégie de communication efficace et ciblée concourt à la réalisation des objectifs environnementaux énoncés dans la Convention de Barcelone et elle élargit la portée des messages du PAM.

Les **principaux objectifs de promotion et sensibilisation** sont les suivants :

- Évaluer et maîtriser la pollution marine ;
- Assurer une gestion durable des ressources marines et côtières naturelles ;
- Intégrer l'environnement dans le développement social et économique ;
- Protéger le milieu marin et les zones côtières par la prévention et la réduction de la pollution et, dans mesure du possible, par son élimination, que cette pollution affecte la terre ou la mer ;
- Protéger le patrimoine naturel et culturel ;
- Renforcer la solidarité entre les États côtiers méditerranéens ;
- Contribuer à l'amélioration de la qualité de vie.

Afin de tirer pleinement parti des développements les plus récents, de relever les nouveaux défis, de saisir les opportunités qui s'offrent et d'exploiter les progrès scientifiques, le PAM s'est tourné, en 2009, vers un mode de planification souple. Les Parties contractantes ont adopté le premier programme de travail stratégique et intégré sur cinq ans, couvrant la période 2010-

2015. Le programme de travail est guidé par l'objectif général d'appliquer en Méditerranée l'approche éco systémique à travers six domaines thématiques prioritaires :

- Lutte contre la pollution ;
- Protection et conservation de la biodiversité ;
- Gestion intégrée des zones côtières ;
- Production et consommation durables ;
- Adaptation au changement climatique ;
- Gouvernance améliorée.

Les activités politiques et celles de la communication doivent suivre la même vision. Ainsi, la présente Stratégie de communication, conçue pour la période 2012-2017, cherche à concourir aux objectifs politiques de la Convention de Barcelone et de ses Protocoles et elle s'aligne sur les priorités susmentionnées. Cette stratégie fait fond sur la démarche de communication initiale et elle vise à promouvoir l'objectif général consistant à s'attaquer aux menaces qui pèsent sur le milieu marin et côtier de la mer Méditerranée.

La stratégie a été élaborée conformément aux éléments suivants : décision sur la Gouvernance insérée dans le rapport de la Quinzième réunion ordinaire des Parties contractantes à la Convention sur la protection du milieu marin et du littoral de la Méditerranée et à ses Protocoles, tenue à partir du 18 janvier 2008<sup>46</sup> ; mandats des composantes du PAM et objectifs de renforcement de l'impact et de la visibilité des actions du PAM, tels que définis lors de la Seizième réunion ordinaire des Parties contractantes à la Convention sur la protection du milieu marin et du littoral de la Méditerranée et à ses Protocoles, tenue à Marrakech (Maroc, 3-5 novembre 2009<sup>47</sup>) ; évaluation des activités d'information du PAM à la réunion du Bureau à Rabat en mai 2010 ; et Stratégie du PAM en matière d'information présentée à la cinquième réunion du Comité exécutif de coordination (CEC) tenue en Tunisie en février 2009. La stratégie doit être présentée aux Parties contractantes et approuvée par celles-ci lors de leur [OCCASION] à [LIEU] les [DATES].

### **Démarche globale de communication**

La démarche de communication PAM-PNUE fait actuellement l'objet d'une relance opportune de la stratégie. La nouvelle Stratégie de communications 2012-2017 s'alignera sur les priorités politiques du PAM-PNUE et sur les domaines thématiques consignés dans le programme de travail stratégique et intégré sur cinq ans 2010-2015. Elle s'inspire aussi des connaissances acquises dans le cadre de recherches indépendantes menées en 2010 par une agence de communication, qui servent de base à cette stratégie. Les chercheurs ont réalisé des entretiens spécialisés avec des parties prenantes internes et externes, ils ont procédé à une vérification de la documentation, à des recherches en ligne et à une analyse de la couverture par certains médias, ce qui a permis de dresser une évaluation du paysage de la communication, des diverses sensibilités qu'il reflète, et de formuler des recommandations.

---

<sup>46</sup> UNEP(DEPI)/MED IG.17/10

<sup>47</sup> UNEP(DEPI)/MED IG.19/8

Comme l'enjoignait le Document sur la gouvernance<sup>48</sup>, le Secrétariat a présenté les recommandations de base de l'évaluation externe au Bureau des Parties contractantes à la Convention sur la protection du milieu marin et du littoral de la Méditerranée et à ses Protocoles, réuni à Rabat (Maroc) les 5 et 6 mai 2010<sup>49</sup>, qui a entériné l'approche à trois piliers sur lesquels repose cette stratégie, à savoir :

- délivrer un message commun en vue de bien marquer que toutes les composantes font partie de la même organisation ;
- recenser et mobiliser des partenaires influents de la société civiles et du secteur privé ;
- utiliser une approche de campagne visant à inciter aux niveaux régional et national d'autres acteurs et le grand public à intervenir sur des questions majeures.

La présente stratégie fait fond sur les bases jetées au cours des dernières années et elle reprend en les renforçant les principaux acquis, notamment les célébrations de la Journée annuelle du littoral en Slovénie et en Turquie ainsi que l'organisation des forums annuels Ecomedia et les présentations régionales du Rapport sur l'état de l'environnement et le développement de 2009 avec la participation de ministres de l'environnement et de leurs partenaires. Dans le même temps, la stratégie indique de nouvelles structures, approches et modalités pour rehausser la visibilité du PAM et optimiser l'impact des politiques, stratégies, analyses et plans d'action communs destinés à faire progresser la mise en œuvre de la Convention de Barcelone et de ses Protocoles dans la région méditerranéenne et au niveau international.

Bien que les objectifs du PAM-PNUE restent ambitieux, ils s'inscrivent dans le contexte du réalisme financier. La formulation de la présente stratégie a été guidée par le constat que les ressources humaines et financières du PAM-PNUE sont limitées. La faisabilité pratique et budgétaire a, de ce fait, été prises en compte dans l'élaboration de ladite stratégie sur cinq ans et l'accent a été mis sur les démarches qui peuvent être appliquées avec les ressources actuelles du PAM.

La présente Stratégie a les visées suivantes :

- traiter les avantages de la communication, tant externe qu'interne, et les obstacles auxquels elle se heurte ;
- exposer à grands traits les objectifs généraux et spécifiques de la communication pour 2012-2017 ;
- proposer une méthode de codification des principaux messages ;
- définir les groupes cibles ;
- proposer un cadre stratégique global de communication ;

---

<sup>48</sup> UNEP(DEPI)/MED IG.17/10

<sup>49</sup> UNEP/BUR/70/5

- mesurer les succès obtenus au regard des objectifs fixés.

Il s'agit aussi d'un cadre souple et évolutif qui vise à répondre aux défis qui se posent dans la région méditerranéenne tout en fournissant à l'ensemble des composantes du PAM les orientations pertinentes pour que les outils et les activités de communication contribuant à la réalisation de nos objectifs collectifs puissent être aisément identifiés.

La stratégie reconnaît que le potentiel dont peut disposer le PAM-PNUE ne se limite pas à la simple collecte et diffusion des informations et elle préconise des activités de communication proactives permettant d'exploiter ce potentiel bien au-delà.

Un Plan d'action distinct et plus détaillé, définissant les principales actions, les calendriers et les responsables des tâches, est joint au présent document,

## **Stratégie de communication**

### **Évaluation des questions stratégiques**

Comme toute autre organisation importante, le PAM-PNUE est lui aussi confronté à des risques et des opportunités qui, en dernier ressort, conditionnent sa stratégie de communication en Méditerranée. Pour fixer des critères de référence en vue de la future planification, le PAM-PNUE a fait appel en 2010 à un cabinet de consultants pour évaluer les programmes d'information & communication existants et solliciter des avis approfondis et confidentiels auprès de parties prenantes, tant internes qu'externes, au sujet de la visibilité et de l'efficacité du PAM-PNUE. L'analyse SWOP ("*forces-faiblesses-opportunités-menaces*") qui a été réalisée (voir annexe I) a synthétisé les principales conclusions et forme la base des créneaux, objectifs, besoins et opportunités consignés dans la présente stratégie. Par la suite, le PAM-PNUE a tenu un atelier en marge de la réunion du Comité exécutif de coordination (CEC) à Barcelone (Espagne), les 8 et 9 juillet 2010, afin de présenter aux participants les conclusions pour examen et débat. La réunion du CEC a approuvé les recommandations proposées et l'approche à trois piliers, et elle a désigné les Points focaux chargés de la communication au sein des composantes du PAM.

### **Avantages**

#### *Externes*

Une communication externe efficace rehausse la visibilité des objectifs du PAM en matière de protection du milieu marin et côtier et elle accroît l'adhésion du public à ces objectifs. Elle doit aussi renforcer la crédibilité du PAM en tant qu'instance régionale de soutien et de coordination de la mise en œuvre de la Convention de Barcelone et de ses Protocoles. La présente stratégie est conçue pour servir aussi de tremplin à la communication sur les questions prioritaires du PAM à l'échelle mondiale et dans les grands forums à venir dédiés à l'environnement.

#### *Internes*

Une communication interne efficace mobilise les synergies existantes, optimise l'impact et renforce la prise de conscience et l'implication du personnel. Des procédures de communication interne rationalisées ont pour but de créer, de la part de l'Unité de coordination, des composantes et des partenaires du PAM, une démarche plus intégrée qui favorise un appui

soutenu aux mêmes questions environnementales, renforçant d'autant la capacité d'organisation collective à communiquer et à s'engager à l'extérieur.

## **Obstacles**

### *Externes*

- Des changements affectant la situation politique et économique des pays riverains de la Méditerranée comportent le risque de réorienter l'action, les ressources et l'engagement au détriment d'une communication visant à faire mieux converger les politiques environnementales de ces pays.
- Le défi tient à ce qu'un paysage médiatique aujourd'hui sursaturé peut difficilement s'adresser à de larges publics cibles avec des reportages réalisés sous l'égide des Nations Unies sur des pratiques écologiquement durables.
- Les médias et d'autres relais d'information ("multiplicateurs"<sup>50</sup>) recherchent avant tout des reportages privilégiant la dimension humaine sur la base de données centrées sur un pays, des citoyens, une population. La présente structure organisationnelle ne permet pas aisément de suivre les résultats et de démontrer de la sorte l'impact des actions du PAM-PNUE.

### *Internes*

- Il n'existe pas une capacité suffisante à centraliser l'information; il faut l'attribuer, entre autres, à un manque de coordination, à une sensibilisation limitée et à des faiblesses structurelles. Pour que le personnel et les partenaires agissent en véritables ambassadeurs, il faut une évolution culturelle vers une "communication à 360°".
- Le PAM-PNUE opère dans un cadre financier limité et notre personnel n'est pas réellement tourné vers une grande entreprise de communication. Toutefois, il existe la conviction que les moyens actuels peuvent être optimisés pour promouvoir les objectifs communs de communication ou pour atteindre des groupes cibles externes plus larges, y compris le grand public, grâce aux médias influents ou aux outils numériques.
- La division des attributions en matière de communication ainsi que l'alignement stratégique peu satisfaisant entre l'Unité de coordination et les composantes du PAM constituent des obstacles à une communication externe du fait que les tâches et les relations structurelles n'ont pas toujours été clairement définies.

## **But**

### *Externe*

---

<sup>50</sup> Terme utilisé d'abord en anglais ("*multipliers*") pour désigner les relais d'informations servant à diffuser des messages essentiels

Le but primordial est de rehausser au maximum la visibilité des activités et réalisations du PAM pour la promotion du développement durable, par le biais des médias et d'autres relais d'informations. Plus concrètement, il s'agit de renforcer et de stimuler une sensibilisation active au fait que, dans le cadre de la Convention de Barcelone et de ses Protocoles, le PAM coordonne l'action et facilite la coopération entre ses parties prenantes en vue d'obtenir des résultats tangibles dans la protection de l'environnement de toute la région.

Les médias, de caractère grand public et social, sont considérés comme un canal important pour susciter un dialogue autour des problématiques du PAM et de notre rôle dans ces domaines, promouvant activement en cela la défense implicite ou explicite de notre cause.

L'importance de la collecte, de la production et de la diffusion de l'information a été reconnue et des propositions ont été faites pour améliorer les moyens d'informer et d'impliquer les publics cibles.

#### *Interne*

Le but général consiste à favoriser une culture organisationnelle dans laquelle la communication est tenue pour tout aussi essentielle au succès de la mission du PAM-PNUE. Il consiste en outre à réunir les parties prenantes autour d'objectifs communs et d'attribuer à l'ensemble d'entre elles un rôle plus actif dans le déploiement d'activités convenues en commun.

#### **Objectifs spécifiques**

Il a été fixé de réaliser les objectifs suivants au moyen d'une approche de communication intégrée :

- **Mieux sensibiliser** au rôle que joue le système PAM-PNUE dans la protection de l'environnement méditerranéen et la promotion du développement durable dans la région.
- **Renforcer le statut du PAM** en tant que voix autorisée sur l'environnement en Méditerranée.
- **Engager les principales parties prenantes** à appuyer les problématiques et activités du PAM-PNUE dans les enceintes publiques et à agir pour la défense de sa cause, directement ou indirectement.
- **Insister** sur la nécessité d'une bonne gouvernance et d'une gestion écosystémique maritime et terrestre intégrée en Méditerranée.
- **Informer et mobiliser** les populations méditerranéennes de notre parcours et de nos acquis au moyen des principaux médias et canaux d'information.
- **Améliorer** les pratiques de communication interne au sein du PAM et de ses composantes.
- **Accroître** la qualité et la quantité de la couverture médiatique.
- **Améliorer** la qualité et la diffusion des supports d'information.

## Publics cibles

Le PAM-PNUE adopte une approche ciblée de la communication afin de s'assurer une performance maximale lors du bilan à mi-parcours de la stratégie qui interviendra en 2014/15. Les outils et ressources disponibles permettent de fixer un cadre opérationnel au sein duquel les publics cibles sont classés selon un ordre prioritaire, si bien que les activités de communication externe sont avant tout destinées aux parties prenantes et relais d'information se consacrant aux questions relatives au développement durable en Méditerranée. *Remarque* : le PAM-PNUE reconnaît les avantages des campagnes d'information axées sur le grand public, mais il a choisi de privilégier l'effet de levier des composantes et partenaires du PAM pour obtenir une portée maximale.

- La communauté des **parties prenantes** comprend les gouvernements, en particulier les Parties contractantes, les CAR, les Points focaux et les partenaires.
- Le deuxième groupe cible, les **relais ou multiplicateurs d'informations**, comprend les médias, les ONG, les organisations multilatérales, les administrations nationales et locales, le monde de l'entreprise et les universitaires/chercheurs. Ces groupes servent de canaux de communication efficaces pour conférer davantage de retentissement aux messages du PAM-PNUE destinés au grand public, notamment les populations résidentes du littoral, et ils jouent aussi un rôle de relais à des initiatives plus ciblées.

## Messages essentiels

Pour que cette stratégie de communication soit vraiment couronnée de succès, il faut que le but général, les objectifs spécifiques et les messages essentiels du PAM soient pleinement harmonisés entre ses composantes.

Les cadres de messages efficaces sont dynamiques et, partant, adaptables au fil du temps à mesure que les conditions changent, que les comportements évoluent et selon que l'on rencontre succès ou obstacles. La délivrance de messages communs reposera sur les besoins spécifiques des divers publics afin d'y répondre, et elle se guidera sur le calendrier des grandes rencontres internationales concernant l'environnement et sur les développements politiques propres à la région.

Une plateforme solide de messages fournira un cadre permettant de percevoir le PAM et son rôle dans une optique différente. Délivrer et réitérer des messages communs de manière régulière, ample et cohérente aboutira à une identité claire, reconnaissable, et à la capacité de parler d'une seule voix et avec de nombreux accents. En fin de compte, il existe un lien très net entre communication efficace et mobilisation concluante.

Les recherches initiales ont montré que des groupes cibles plus larges ne sont pas familiarisés avec la terminologie spécialisée utilisée par le PAM et qu'ils ont leurs propres intérêts et perspectives. Par conséquent, la délivrance de messages communs aura recours à un langage clair et simple qui sera compris par des "généralistes" éduqués travaillant au sein ou en dehors du domaine de l'environnement.

- Un élément clé de cette stratégie sera, en dernier ressort, l'adoption de messages qui aboutiront à un cadre conceptuel comportant :

- Le but du PAM et sa perception du succès ;
- Les domaines auxquels se consacre le PAM ;
- Comment les travaux du PAM contribuent à résoudre les problèmes de la Méditerranée ;
- Les thèmes auxquels s'attache le PAM.

## Stratégies

La Stratégie d'information et de communication du PAM 2012-2017 se fonde sur un "modèle de campagne" – unifier, mobiliser et inspirer (voir annexe II). Ce modèle de campagne crée un cadre de communication solide mais suffisamment flexible qui peut guider nos activités au cours des cinq prochaines années. Il instaure une campagne prospective qui doit se déployer de manière séquentielle sur la base d'une série d'approches tactiques répondant à des priorités politiques majeures, des plateformes et des projets par étapes.

### **Structure: coordination interne plus efficace**

Une communication efficace ne peut être réalisée par la seule Unité de coordination. Par conséquent, il convient de créer une structure de communication claire parmi le PAM et ses composantes, en attribuant notamment des rôles stratégiques et différents à diverses catégories de Points focaux des Parties contractantes et aux CAR.

À cette fin, l'Unité de coordination élaborera des lignes directrices avec une matrice d'attributions en matière de communication afin d'aider à organiser et diriger l'exécution harmonisée par toutes les parties internes des activités menées dans ce domaine.

Outre cette fonction de coordination, l'Unité de coordination doit assurer un rôle de soutien en fournissant des ressources et outils appropriés tout en encourageant une participation active des CAR, ainsi qu'il est énoncé dans les Protocoles de la Convention de Barcelone ainsi que dans les décisions ultérieures des Parties contractantes.

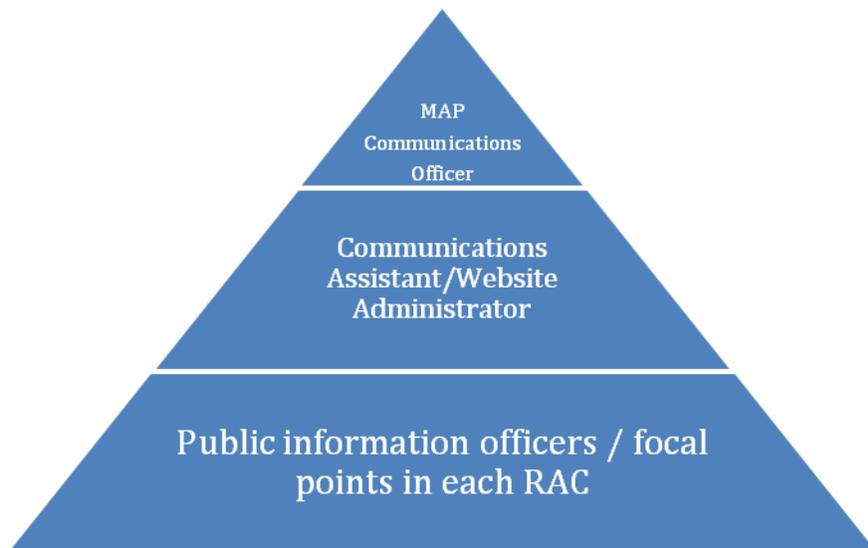
Un **Centre d'activités régionales pour l'information et la communication (INFO/RAC)** a été institué en 2005 pour rehausser la visibilité du PAM. Son mandat se réfère spécifiquement à l'information-communication, et le Centre intervient pour contribuer à "la collecte et au partage de l'information, à une meilleure prise de conscience et participation du public, et au renforcement des processus décisionnels aux niveaux régional, national et local."<sup>51</sup> Dans ce contexte, l'INFO/RAC a pour mission de fournir les services, infrastructures et technologies d'information et de communication adéquats aux Parties contractantes en application de l'article 12 sur la participation du public et de l'article 26 sur les rapports de la Convention de Barcelone, ainsi que de plusieurs articles relatifs aux obligations de faire rapport au titre des différents Protocoles, renforçant ainsi les capacités de communication et de gestion de l'information du PAM.

---

<sup>51</sup> UNEP(DEPI)/MED IG. 19/8

La nouvelle structure de communication sera un outil important pour tirer parti de l'expertise et de l'expérience de l'INFO/RAC en appliquant une tactique de communication solide et en la partageant avec l'ensemble du réseau du PAM. En plus de ses attributions en matière d'information environnementale, nous concevons le rôle de l'INFO/RAC comme celui d'un "partenaire habilitant" directement intégré dans la structure de communication du PAM. L'INFO/RAC est appelé à effectuer des tâches de communication spécifiques tout en mettant en place une structure de rapportage claire dirigée par le Fonctionnaire du PAM chargé de la communication afin d'assurer une stratégie et une exécution communes dans l'ensemble du système du PAM et de faire en sorte que tous les efforts de communication répondent aux priorités stratégiques fixées par le PAM dans ce domaine.

La nouvelle structure de communication comporte les rôles suivants :



Principales stratégies :

- Harmoniser et rationaliser les processus internes et tirer le parti maximal des ressources pour obtenir un impact plus puissant ;
- Optimiser l'appropriation interne grâce à des processus participatifs ;
- Privilégier le rôle de l'INFO/RAC en tant que partenaire habilitant et mettre à profit son expertise et son expérience pour appliquer des tactiques de communication fortes et adaptées au contexte local et les partager dans l'ensemble du réseau du PAM ;
- Former les parties prenantes internes dans le cadre d'ateliers de sensibilisation et de communication régionale ;

- Habilitier le Fonctionnaire chargé de la coordination du PAM à Athènes à coordonner et conduire la stratégie.

### **Canaux de communication : meilleur accès à une meilleure information**

Le PAM est un organe public et, à ce titre, il a le devoir d'informer, qu'il assume au moyen de deux principaux points d'entrée opérationnels : le site web et les composantes du PAM. Pour sa part, la bibliothécaire du PAM a la fonction capitale de fournir aux utilisateurs l'accès aux publications et aux documents du PAM ainsi qu'à d'autres fonds de bibliothèques au moyen du site web du PAM et de l'intranet du personnel. À l'heure actuelle, la fonctionnalité et la portée du PAM souffrent d'insuffisances. Par la présente stratégie, l'on s'efforce d'optimiser l'impact des outils d'information à notre disposition en produisant un contenu de qualité plus élevée et diversifiée, une information fournie en temps utile et une boucle de rétroaction.

Principales stratégies :

Appliquer une approche élargie, fondée sur les multimédias, en développant des outils/prestations/canaux de communication supplémentaires en vue de :

- Inciter les publics cibles à visionner des contenus relatifs au PAM grâce à un site web amélioré, aux canaux de médias sociaux et à d'autres supports visuels afin de tirer parti des possibilités de l'espace numérique et de réduire les frais de papier ;
- Donner vie à l'exemple de réussite du MAP en termes réels, humains, au moyen de données et supports visuels centrés sur tels ou tels pays, citoyens et populations ;
- Harmoniser les messages en sorte qu'ils apparaissent comme la voix explicite en faveur du milieu marin de la Méditerranée au niveau politique international ;
- Mettre en œuvre une stratégie médiatique avec des nouvelles et des reportages privilégiant la dimension humaine afin d'instruire divers publics ;
- Créer des synergies avec nos partenaires, notamment le Siège du PNUE et le Projet de "Partenariat Med" PNUE/PAM/FEM dont les ressources et les moyens sont complémentaires.

### **Campagnes ciblées: susciter une prise de conscience active**

La présente stratégie utilise une combinaison d'outils de communication complémentaires afin d'assurer une réception optimale des messages et leur plus large retentissement possible dans les régions ciblées. Elle intègre aussi la nécessité de rester flexible et adaptée au contexte local: différents pays ont différentes cultures de communication, et en disposant de tout un éventail de supports et d'initiatives, il est possible de combiner diversement les approches de communication et de les adapter sans toucher à la teneur générale du message.

Principales stratégies :

- Se concentrer sur trois plateformes et/ou projets essentiels à étapes chaque année afin de démontrer l'impact et la pertinence de la stratégie et diriger une couverture médiatique suivie qui exploite les opportunités à plus long terme ;
  - Susciter l'intérêt et l'adhésion à la Journée du littoral en Méditerranée ;
  - Établir le Rapport sur l'état de l'environnement/les rapports thématiques bisannuels comme éléments clés de notre communication externe ;
- Faire fond sur les synergies avec les parties prenantes et partenaires locaux autour des plateformes/projets essentiels à étapes en vue de conduire les programmes d'information ;
- Tirer parti des célébrations et jalons de l'agenda international pour conférer à nos travaux une portée plus large (voir le Plan d'action pour de plus amples détails) ;
- Optimiser l'impact de nos supports d'information grâce à une meilleure conception, une orientation thématique et de nouveaux réseaux de distribution.

**Partenariats proactifs: rehausser la visibilité de nos actions**

La présente stratégie esquisse un ensemble d'approches visant à augmenter de manière générale la visibilité et l'impact du PAM. Les partenaires et les parties prenantes du PAM jouent un rôle extrêmement précieux dans ce processus puisqu'ils prêtent leurs voix à nos campagnes d'information et de communication. Compte tenu des ressources et des capacités limitées du PAM, l'amélioration de la coordination avec les parties prenantes, l'harmonisation des messages, des stratégies et des ressources accroîtront l'efficacité tout en démontrant l'impact et l'utilité qu'ils ont sur le terrain.

Principales stratégies :

- Sélectionner et engager des ONG influentes pour amplifier les efforts de mobilisation des médias et pour impliquer le grand public avec lequel elles ont des liens plus directs ;
- Enrôler et habiller des tiers pour conférer un plus grand retentissement aux messages du PAM dans les médias et les supports d'information ;
- Mettre en valeur le travail/la collaboration avec le secteur privé par le biais des médias d'entreprise ;
- Adjoindre aux médias les voix d'organisations internationales partenaires telles que le FEM pour rehausser la visibilité du PAM auprès de publics importants ;
- Aligner les efforts de communication nationaux/régionaux sur les priorités et enjeux déterminants afin de démontrer la pertinence des problématiques du PAM.

## Mesures à effectuer

Il importe d'envisager les mesures à effectuer dès le début et de préciser d'emblée ce qu'il convient de réaliser, les objectifs à atteindre et quelles mesures seront utilisées en chemin pour contrôler les progrès et les réussites.

Mesurer est directement lié à la stratégie et à son impact. Il ne s'agit pas seulement de mesurer des résultats quantitatifs mais aussi de procéder à une analyse qualitative de l'importance et de la signification des constatations. Dans un environnement où la communication a le pouvoir d'influencer dialogues et discussions et de conditionner les résultats des politiques, il est absolument essentiel de jauger l'efficacité de toutes les stratégies et tactiques adoptées.

Comme l'on ne peut tout mesurer et que tout ce qui est important ne peut être mesuré, un nombre gérable d'indicateurs déterminants ont été définis comme domaines où se concentrer. Les paramètres de mesure à utiliser sont nombreux et variés: suivi du nombre de demandes d'informations adressées à l'INFO/RAC, nombre de réunions d'information, étude des sondages d'opinion, analyse du nombre de visites du site web, création de boutons d'évaluation (*rating buttons*) pour le contenu en ligne, etc.

Une approche à trois volets de la mesure sera appliquée, associant paramètres de mesure pertinents, interprétation stratégique et aperçus prospectifs, à savoir notamment :

- Mesures quantitatives, telles que les indicateurs relatifs aux médias, les visites du site web et les demandes d'informations ;
- Les mesures de la mobilisation, qui permettent de suivre et d'évaluer l'implication et la délivrance de messages par d'autres ;
- Les mesures de la réputation, qui se fondent sur les personnalités influentes des médias pour évaluer les progrès accomplis et indiquer les changements à apporter à la tactique et aux approches.

En utilisant les recherches primaires menées par un consultant indépendant en 2010 comme ligne de base/cadre de référence, un bilan à mi-parcours en 2014/15 visera à saisir l'occasion d'inventorier les progrès accomplis et, si nécessaire, à calibrer l'approche.

La réussite se traduira chez les principaux groupes ciblés par une appréciation favorable du PAM/PNUE et de sa mission, assortie d'une sensibilisation aux messages essentiels, et/ou de perceptions concordant avec le cadre de messages convenu en 2012.

## Ressources

La présente stratégie peut être en partie appliquée en recourant aux ressources humaines et financières existantes. Pour l'heure, l'Unité de coordination peut tabler sur un budget d'environ 180 000 € pour l'exercice biennal 2012-2013 consacré à la mise en œuvre des activités de communication externe en plus de certaines ressources complémentaires dans les Centres d'activités régionales. Un Fonctionnaire chargé de la communication, qui sera épaulé par un Assistant d'information/Administrateur de site web, nous aidera à tirer pleinement parti de notre nouvelle approche.

## Annexe I – Analyse SWOT (*Forces-Faiblesses-Opportunités-Menaces*)

F

### FORCES

- Représentation unique et réussie de la région sur un pied d'égalité
- Cadre juridique habilitant les Ministres de l'environnement
- Projets instaurés avec des résultats concluants
- Source de données et recherches nouvelles, de connaissances et d'expertise environnementales
- Communication efficace au niveau technique
- Approche holistique : scientifique, technique, juridique
- Réseau solide de partenaires
- Présence en ligne, compréhension et utilisation par les acteurs connaissant bien le PAM

### OPPORTUNITÉS

- Faire fond sur la connaissance et la diversité de la région
- Passerelle environnementale exceptionnelle entre le Nord et le Sud de la Méditerranée
- Partenaires soucieux de défendre les objectifs du PAM
- Nombreux partenaires susceptibles de tirer parti de leur implication dans le PAM
- Visibilité au niveau mondial sur le changement climatique
- Accès aux informations en ligne sans cesse accru – plus interactif et d'ample portée
- Catalyseur des informations environnementales à l'extérieur du PAM

### FAIBLESSES

- Priorités politiques différentes en Méditerranée.
- Les Gouvernements n'appuient pas toujours les Ministères de l'environnement
- Confusion au sujet du PAM et de ses activités
- Communication du PAM centrée sur les Points focaux
- Structure interne complexe
- Manque de coordination entre le PAM et les CAR
- Déficiences de la gouvernance
- Activités d'information du PAM axées sur le niveau technique
- Manque d'un appui politique de haut niveau

### MENACES

- Structure décentralisée rendant difficile de parler d'une seule voix
- Ressources financières limitées et capacité peut susceptible de changer de manière spectaculaire
- Perte d'une certaine crédibilité en raison de résultats concrets insuffisants
- Accès varié en ligne à travers la Méditerranée limitant sensibilisation et mobilisation
- Manque de visibilité au niveau international de certaines problématiques du PAM

## Annexe II – Approche de campagne

### UNIFIER

*La campagne à une seule voix*

- Créer au sein du PAM une structure de communication clairement définie
- Convenir de messages communs sur la base de recherches solides et créer ainsi, de la part du PAM, notamment de ses composantes et de l'ensemble des partenaires, une impulsion plus forte en faveur des questions environnementales
- Assurer une adhésion maximale au lancement interne et à des supports d'information interne cohérents

## **MOBILISER**

### ***Partenariats proactifs***

- Appliquer la stratégie de communication 2012-2017 s'articulant autour de trois plateformes ou projets essentiels à étapes chaque année
- Adapter les supports d'information pour qu'ils atteignent des publics plus larges
- Former le PAM et les partenaires dans le cadre d'ateliers régionaux de communication et de sensibilisation et aider des ONG partenaires sélectionnées à mobiliser le public
- Créer une image, une impression, des messages de même nature sur tous les sites web – mettre en valeur les exemples de réussite

## **INSPIRER**

### ***Favoriser un vaste dispositif de participation***

- Recenser et impliquer des ONG influentes pour amplifier les efforts de sensibilisation et informer les principaux leaders d'opinion
- Lancer une table ronde des entreprises pour débattre de la certification ou des critères PAM en vue d'un partenariat
- Mobiliser les organisations internationales pour rehausser la visibilité et renforcer l'influence auprès des médias et des milieux politiques
- Impliquer le grand public en adaptant les supports d'information, en mobilisant les ONG partenaires et en ayant recours aux médias
- Mettre en œuvre une stratégie médiatique avec des nouvelles et des reportages privilégiant la dimension humaine, et tenir des réunions d'information sur des questions de fond pour instruire les journalistes.