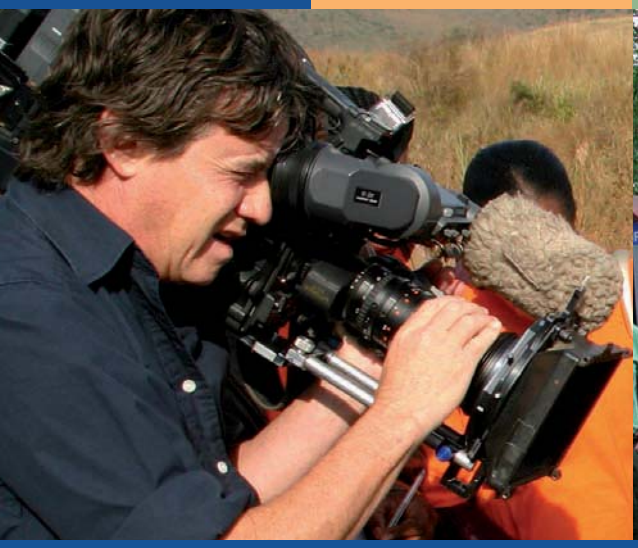


Accès et partage des avantages

COMMUNICATION STRATÉGIQUE EN MATIÈRE D'APA

Guide conceptuel et boîte à outils pour praticiens

funded by

BMZ Federal Ministry for Economic Cooperation and Development

Organisation internationale de la francophonie

Institut de l'énergie et de l'environnement de la Francophonie IEPF

Norwegian Ministry of Foreign Affairs

Danish Ministry of the Environment

European Commission

implemented by

giz Programme Implementing the Biodiversity Convention

Texte : Kathrin Heidbrink, Manfred Oepen
Avec les contributions de : Geoff Burton, Pierre du Plessis, Frits Hesselink, David Ainsworth, Beatriz Gómez Castro, Lars Bjork, R. Jean Gapusi, TaeEun Jin, Andreas Drews, Suhel al-Janabi, Tobias Dierks, Susanne Heitmüller, Stephanie Buri
Photos : Suhel al-Janabi / GeoMedia Archiv
Traduction : Reinhard Stölzel, Pascal Duchesnes
Mise en page : MediaCompany, Agentur für Kommunikation

Responsable :
Dr. Andreas Drews
L'Initiative de renforcement des capacités pour l'APA
Division 47 Environnement et Changement Climatique
Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH
BP 5180
65726 Eschborn
Allemagne

Préface

Apport **P**artiel d'**A**ctifs, **A**ctivités **P**hysiques **A**daptées, **A**llocation **P**ersonnalisée d'**A**utonomie, **A**ide aux **P**ersonnes **A**gées… « **APA** » peut signifier beaucoup de choses.

Ce guide porte sur l'**APA** au sens d'« **Accès et Partage des Avantages** », un ensemble de principes convenus à l'échelle internationale par rapport à l'utilisation des ressources génétiques. Ils ont été élaborés dans le contexte de la Convention des Nations Unies sur la Diversité Biologique (CDB) et formalisés dans le « **Protocole de Nagoya** sur l'accès aux ressources génétiques et le partage juste et équitable des avantages découlant de leur utilisation », protocole adopté en Octobre 2010 à la 10e Conférence des Parties à la CDB (CdP 10) au Japon.

Ce guide est consacré plus particulièrement à la **Communication stratégique pour la mise en œuvre de l'APA**. Si l'adoption du Protocole de Nagoya a été un jalon clé au plan international, la conception et la mise en place de systèmes APA fonctionnels au niveau national peuvent constituer des défis. En effet, qui dit APA dit vaste éventail de sujets d'expert, et la mise en œuvre du Protocole requiert la participation d'un grand nombre de parties prenantes différentes. Tout comme l'acronyme « APA » peut représenter des choses assez différentes, les parties prenantes qui se réunissent dans les processus APA ont souvent des connaissances, perspectives et intérêts très divers. Une approche stratégique de la communication permettra aux responsables des processus APA multi-parties prenantes de promouvoir une appréhension commune des sujets et de s'accorder sur les objectifs spécifiques à atteindre avec tous les acteurs impliqués.

L'**Initiative** multi-bailleurs de fonds **pour le renforcement des capacités pour l'APA** œuvre depuis 2005 pour soutenir des partenaires en Afrique, dans les Caraïbes et le Pacifique dans leurs efforts visant à ce que l'APA devienne une réalité. Dès le début, l'Initiative a mis l'accent sur la **communication, l'éducation et la sensibilisation du Public (CESP)**. Plusieurs imprimés et vidéos ont été créés pour appuyer la communication relative à l'APA, et de riches expériences ont été acquises au travers des ateliers, réunions et formations portant sur la CESP. L'Initiative APA tient à remercier tous les intervenants pour leurs précieuses contributions.

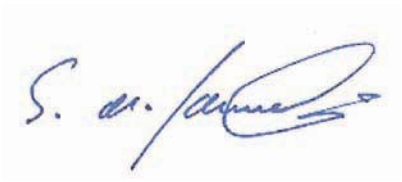
Reposant sur les ressources existantes – notamment le **Guide pratique CESP** publié conjointement par le **Secrétariat CDB** et la **Commission de l'Education et de la Communication (CEC)** de l'**UICN** – le présent guide permettra de consolider quelques unes des expériences de l'Initiative APA et de fournir des concepts et outils supplémentaires pour soutenir les personnes chargées de mettre en œuvre l'APA à communiquer de manière efficace. L'Initiative APA tient à remercier particulièrement le projet du **Fonds pour l'Environnement Mondial (FEM)** du **PNUE** « Soutenir le développement et la mise en œuvre de politiques APA en Afrique » pour avoir apporté une contribution financière généreuse dans l'élaboration de ce guide APA CEPA.

Même si les approches de communication présentées ici ont été développées dans l'optique APA, elles peuvent néanmoins s'avérer utiles pour ceux qui sont chargés de mettre en œuvre d'autres objectifs du **Plan stratégique pour la biodiversité 2011-2020**. L'Initiative APA invite donc chacun à utiliser ce guide comme bon lui semble.

Ce travail aurait été impossible sans l'apport, la contribution et la rétroaction des **experts en matière d'APA et de communication** venant du monde entier. Des remerciements spéciaux vont à Geoff Burton, Pierre du Plessis, Frits Hesselink, David Ainsworth, Beatriz Gómez Castro, Lars Bjork, R. Jean Gapusi et TaeEun Jin qui ont fourni des contributions substantielles et/ou ont minutieusement examiné la première version de ce guide.

L'avenir apportera davantage d'expériences, portant aussi bien sur la mise en œuvre de l'APA que sur la communication. **La rétroaction des utilisateurs** de ce guide sera grandement appréciée et considérée dans les prochaines éditions. L'Initiative prévoit de publier régulièrement des mises à jour en ligne sur les sites Internet www.abs-initiative.info/cepa et www.abs-cepa.info.

Andreas Drews
Gérant



Suhel al-Janabi
Cogérant

L'Initiative de renforcement des capacités pour l'APA
Septembre 2012

Définition des ressource

Table des matières

1. INTRODUCTION 6

2. POUR DÉBUTER 8
Matière à réflexion 8
A titre d'orientation pratique initiale 9

3. COMMUNIQUER, OUI, MAIS QUOI ? 8 CHAMPS D'ACTION POUR LA MISE EN ŒUVRE DE L'APA 11
Champ 1 Ratification du Protocole de Nagoya 12
Champ 2 Définition des politiques/stratégies générales APA 13
Champ 3 Mise en place de réglementations nationales APA 14
Champ 4 Mise en place de mécanismes institutionnels 15
Champ 5 Prise en compte des connaissances traditionnelles 16
Champ 6 Prise en compte des questions transfrontalières 17
Champ 7 Stratégie de valorisation 18
Champ 8 Implication des parties prenantes 19
Résumé : 8 champs d'action pour la mise en œuvre de l'APA 20

4. APPROCHE STRATÉGIQUE – 10 ÉTAPES POUR COMMUNIQUER L'APA 22
Analyse 24
Etape 1 Analyse de situation 24
Etape 2 Analyse des parties prenantes 26
Etape 3 Objectifs de communication 28
Planification 30
Etape 4 Ebauche de stratégie de communication 30
Etape 5 Participation des groupes stratégiques 32
Etape 6 Sélection des canaux de communication 34
Production 36
Etape 7 Conception de messages 36
Etape 8 Production des médias et préparation de dialogues 38
Action & Réflexion 40
Etape 9 Gestion de la stratégie de communication multicanaux 40
Etape 10 Suivi et évaluation 42

5. BOÎTE À OUTILS 44
Analyse 46
Outil 1.1 JobAid : Analyse de situation 46
Outil 1.2 Vérification de l'analyse du champ d'action politique 48
Outil 1.3 Tableau d'ensemble 50
Outil 2.1 JobAid : Aperçu des parties prenantes stratégiques 52
Outil 2.2 Carte des parties prenantes 54
Outil 2.3 Analyse à quatre volets des parties prenantes 56
Outil 2.4 Analyse des forces en jeu 58
Outil 2.5 JobAid : Connaissances – Attitudes – Pratiques (CAP) 60
Outil 3.1 JobAid : Objectifs de communication 62
Outil 3.2 Indicateurs d'objectifs de communication 64
Planification 66
Outil 4.1 JobAid : Ebauche de stratégie de communication 66
Outil 5.1 JobAid : Participation des groupes stratégiques 68
Outil 5.2 Formes de coopération et rôles 70
Outil 5.3 Négociation 72
Outil 5.4 Chaises dans le coin 74
Outil 6.1 JobAid : Sélection des canaux de communication 76
Production 78
Outil 7.1 JobAid : Conception de messages 78
Outil 8.1 JobAid : Production des médias et préparation de dialogues 80
Action & Réflexion 82
Outil 9.1 JobAid : Gestion de la stratégie de communication multicanaux 82
Outil 10.1 JobAid : Suivi et évaluation 84

6. RÉFÉRENCES 88

1. Introduction

Ce guide offre des **conseils** sur le rôle, la pertinence et l'usage de la **communication** pour mettre en œuvre des systèmes d'Accès et de Partage des Avantages (**APA**) au niveau national. Il présente une vue d'ensemble des **considérations**, des **approches** et des **méthodes** de communication disponibles pour les différentes phases de mise en œuvre de l'APA.

L'établissement de politiques, réglementations, institutions et mécanismes APA est un processus de **changement social**. Bien conçues, les stratégies de communication vous permettront de gérer ce changement de manière efficace et efficiente.

La communication stratégique requiert des **connaissances et expériences spécifiques**. La plupart des personnes chargées de mettre en œuvre l'APA ne sont pas forcément des experts en communication. Par conséquent, le premier conseil à donner sera : n'essayez pas de tout faire vous-même ! **Faites équipe avec ceux** qui disposent de l'expertise nécessaire, et cherchez des partenaires susceptibles de vous aider à formuler et à mettre en œuvre la stratégie et à identifier les ressources requises.

Ce guide s'adresse

- aux personnes **officiellement chargées** de la mise en œuvre de l'APA au niveau national, comme p. ex. les correspondants nationaux (« points focaux ») ou les autorités nationales compétentes,
- aux personnes **impliquées d'une autre manière** dans la mise en œuvre de l'APA, comme p. ex. les responsables de l'APA au sein des ministères concernés ainsi que l'industrie, la communauté scientifique, les ONG intéressées et autres groupes de la société civile,
- **à toute personne** ayant besoin de communiquer sur l'APA.

Ce guide a pour objet

- d'aider les experts et praticiens APA à saisir la **pertinence** d'une communication stratégique,
- d'**orienter** les personnes chargées de l'APA et de leur fournir des **outils** de communication pour promouvoir la mise en œuvre de l'APA et du Protocole de Nagoya,
- de soutenir les personnes et organisations impliquées dans l'APA pour qu'elles puissent communiquer leurs **intérêts**.

Veuillez noter que ce guide a été rédigé pour les **experts en matière d'APA à la recherche de conseils en communication - pas vice versa**. Nous sommes partis de l'hypothèse que les lecteurs se seront largement familiarisés avec la Convention des Nations Unies sur la Diversité Biologique (CDB) et le Protocole de Nagoya sur l'« Accès aux ressources génétiques et le partage juste et équitable des avantages découlant de leur utilisation » (APA). Si vous êtes déjà familiarisés avec les principes et les méthodes de communication stratégique mais pas avec la Convention et/ou l'APA, nous vous recommandons de consulter d'autres sources. Dans ce cas, les sites internet de la CDB (www.cbd.int/abs) et l'Initiative multi-bailleurs de fonds APA (www.abs-initiative.info) constitueront d'excellents points de départ.

Pourquoi un guide de communication spécifique à l'APA ?

Beaucoup a été écrit sur la communication, la communication stratégique et la communication centrée sur la biodiversité. Pourquoi a-t-on besoin d'un guide spécifique consacré à la communication pour la mise en œuvre de l'APA ? En deux mots, **parce que l'APA est nouveau et complexe**.

Pour ce qui est de sa nouveauté : Même si le concept de base est aussi vieux que la Convention sur la Diversité Biologique, beaucoup ne savent toujours pas ce qu'est l'APA. En octobre 2010, un nouveau cadre convenu à l'échelle internationale – le Protocole de Nagoya – qui vise la mise en œuvre des principes APA de la Convention, a été adopté lors de la dixième Conférence des Parties (CdP 10) de la CDB. Depuis, on se concentre sur la transposition nationale plutôt que sur les négociations internationales, ce qui effectivement représente une toute nouvelle tâche pour beaucoup de gens dans nombre de pays. Même la communauté des praticiens APA se trouve encore dans un processus d'apprentissage pour ce qui est de la mise en œuvre et de la communication. Etant donné

qu'à ce stade, le Protocole n'est pas encore très bien connu ou compris, communiquer l'APA vers le monde extérieur revient souvent à partir de zéro.

Pour ce qui est de sa complexité : l'APA est mené à différents niveaux et avec une grande diversité de parties prenantes :

1 APA implique un grand nombre de **domaines d'expertise** (p. ex. biologie, technologie, droit, justice, économie, politique, éthique, culture, etc.), il est donc difficile pour n'importe quel individu d'être un expert APA à part entière.
2 APA porte sur divers **secteurs** et marchés, comme p. ex. agriculture, horticulture, produits pharmaceutiques, produits cosmétiques, biotechnologie, et autres.
3 L'éventail des **parties prenantes** impliquées dans l'APA est très large et hétérogène : des responsables politiques et experts juridiques aux communautés autochtones et locales, en passant par les scientifiques, les opérateurs économiques et les ONG. Ils ont tous leurs propres visions du monde et leurs points de vue, parlent leurs propres langues, ont leurs propres intérêts et objectifs – et le pouvoir est souvent réparti de manière inégale.
4 Il existe un degré d'**interdépendance** assez important entre le Protocole de Nagoya portant sur l'APA et d'autres accords internationaux, p. ex. dans le contexte de l'Organisation Mondiale du Commerce (OMC) et l'Organisation Mondiale de la Propriété Intellectuelle (OMPI), l'Organisation des Nations Unies pour l'Alimentation et l'Agriculture (FAO), l'Organisation Mondiale de la Santé (OMS) ou la Convention sur le commerce international des espèces menacées d'extinction (CITES).
5 APA n'est pas un projet avec des limites claires en matière de temps ou d'espace. Il s'agit plutôt d'une **arène de négociation** et d'un **champ de politiques** : communiquer en matière d'APA ne porte que partiellement sur la vente d'un nouveau concept, il consiste beaucoup plus à diriger, à coordonner et à faciliter un processus de négociation sociopolitique.

Le Protocole de Nagoya a le potentiel de réduire la complexité de l'APA, à condition que toutes les parties prenantes arrivent à s'entendre sur son mode d'application – d'où le besoin d'avoir une bonne communication.

La communication comme outil de gestion facilitera la mise en pratique de l'APA

Pour toutes ces raisons, ce guide se concentre sur des questions de type : Comment entamer et maintenir la **communication avec et parmi les parties prenantes** sur un éventail de sujets pertinents à la mise en œuvre de l'APA ? Comment concevoir et fournir des informations ciblées aux **preneurs de décision** ? Comment soutenir les différents groupes de parties prenantes à **s'entendre sur la signification** d'APA et de ses objectifs ?

Ceci correspond à la lettre 'C' dans l'approche CESP (Communication, Education et Sensibilisation du Public) souvent utilisée dans le contexte de la CDB et d'autres accords environnementaux multilatéraux. Les équivalents des lettres 'E' et 'SP' (Education et Sensibilisation du Public) ne peuvent se réaliser qu'à l'aide d'une bonne communication. En revanche, ces deux points joueront un rôle plus prépondérant quand les pays auront créé leurs systèmes nationaux et que la mise en œuvre de l'APA sera mieux établie à l'échelle internationale.

Plan de ce guide

Ce guide de communication APA comporte cinq parties principales :

Partie 1 donne un aperçu du contenu et de la structure du document.
Partie 2 présente quelques aspects fondamentaux théoriques et pratiques de la communication.
Partie 3 expose brièvement les objectifs et les tâches de huit champs d'action définis en matière de mise en œuvre de l'APA. Il explique comment la communication peut aider à gérer chacun de ces champs.
Partie 4 expose les dix étapes d'une communication stratégique permettant d'orienter et d'organiser votre approche pour chaque champ d'action.
Partie 5 offre un ensemble de méthodes et d'outils mis en concordance avec les dix étapes de communication stratégique.

Chaque partie et chaque chapitre ont été rédigés pour pouvoir être utilisés de manière séparée, si besoin est. Les éventuelles répétitions susceptibles d'en résulter ont été réduites à un strict minimum.

La pratique croissante dans la mise en œuvre de l'APA mettra en lumière de nouveaux besoins et entraînera l'élaboration de nouveaux concepts, méthodes et outils de communication. Ce guide est donc destiné à être un document évolutif qui sera mis à jour et complété au fur et à mesure que l'APA prendra forme.

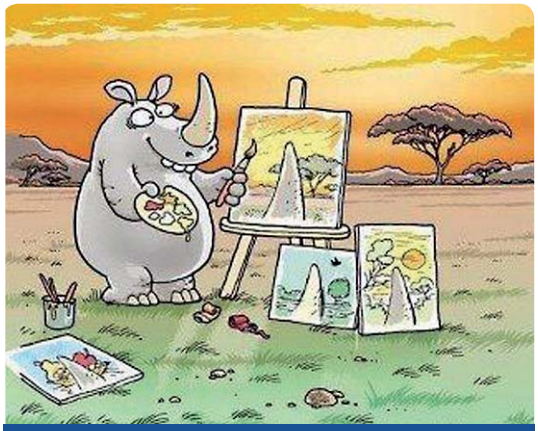
2. Pour débuter

Matière à réflexion

Le verbe latin « communicare » signifie partager, faire ensemble, impliquer – c'est donc beaucoup plus que parler ou écrire. Avant de se pencher sur la signification de « communiquer de manière **stratégique** » dans le contexte de l'APA, il convient de prendre quelques instants pour rappeler quelques caractéristiques générales de la communication.

1. « On ne peut pas ne pas communiquer »

Tout ce que nous faisons ainsi que tout ce que nous ne faisons pas a valeur de message. La manière de s'habiller et de se comporter, les gens avec qui nous sommes, notre interaction avec les autres, les mots et les images que nous utilisons, tout cela est observé par les autres qui y donnent un sens. Conclusion : même si vous décidez de ne rien communiquer **activement**, ceci aura quand même une signification pour les autres. Par exemple, si vous décidez, en qualité de correspondant national APA, de **ne pas** vous adresser à certaines parties prenantes, ce simple fait risque d'être porteur d'un message vis-à-vis de ces dernières et d'autres, à savoir d'un mauvais message.



You see the world as you are!

2. La perception est la seule réalité

Notre manière d'interpréter le message des autres est conditionnée par notre propre histoire, notre vision du monde, notre expérience, culture, etc. Les mots n'ont pas la même signification pour nous tous. Par exemple, un Européen aura une idée différente des mots « chaleur » et « froid » par rapport à quelqu'un originaire du Sahel. Les deux pensent à des choses différentes lorsqu'on leur parle de « fruits ». Imaginez donc ce que cela signifie quand on parle de concepts abstraits comme « liberté », « justice » ou « durabilité ». En outre, nous avons tendance à juger les déclarations des autres au travers de la qualité de nos relations avec ces personnes. Ainsi, nous sommes normalement plus enclins à accepter les conseils ou l'opinion d'une personne connue à laquelle nous faisons confiance que d'une personne que nous ne connaissons pas bien ou dont nous nous méfions. Par conséquent, confiance et crédibilité en matière de communication ne peuvent être surestimées.

3. Plus qu'un simple transfert d'information, la communication est un processus bilatéral

La communication se caractérise par sa subjectivité : la signification **encodée** dans le message par l'émetteur peut différer de la signification décodée par le récepteur. Ce dernier interprète le message en fonction de ses propres perceptions – au lieu de le faire conformément aux intentions de l'émetteur. Seuls les retours d'information et les échanges peuvent conduire à **une entente quant à la signification**. C'est pourquoi il est crucial d'aller au delà de la production de brochures ou d'affiches et d'aborder la communication d'une manière interactive et stratégique. De plus, les initiatives de groupes à intérêts diversifiés du genre APA ne se limitent pas à un seul émetteur face à plusieurs récepteurs. Les différents groupes de parties prenantes auront besoin de s'engager dans un dialogue entre eux en échangeant leurs points de vue en tant qu'émetteurs et récepteurs à la fois. Dans ces circonstances, le correspondant national APA aura le rôle de modérer et de faciliter le dialogue que d'émettre une information unilatérale.

4. Les victoires ne se gagnent pas avec des paroles mais avec des images et du son

Nous avons l'habitude d'utiliser des mots faisant appel à notre intelligence pour échanger des informations, mais lorsqu'il s'agit de prendre des décisions relatives à de nouvelles idées, les émotions et les préoccupations pratiques prennent le dessus. Les images et le son qui font appel à notre cœur et à nos mains jouent un rôle important. Nous avons tous fait cette expérience lorsqu'il s'agit de résister aux publicités télévisées ou de suivre les consignes d'une campagne anti-tabac pour passer des « paroles » aux « actes » (voir page suivante). Ainsi, lorsque nous voulons motiver et mobiliser des gens à contribuer à l'APA, nous devons faire appel non seulement à ce qu'ils savent mais aussi à ce qu'ils ressentent et font en matière d'APA. Alors, allez au-delà des mots, travaillez avec beaucoup d'images et de sons, attirez l'attention et adressez-vous à la tête, au cœur et aux mains des gens.

A titre d'orientation pratique initiale

Nous pouvons déduire quelques conseils très pratiques des réflexions plutôt philosophiques présentées plus hauts. En effet, si la communication se caractérise par sa subjectivité et son caractère interactif, la clé de votre réussite en tant que communicateur sera de…

1. Connaître vos parties prenantes

L'APA requiert le savoir, la motivation et la coopération d'un grand nombre d'individus, de groupes et d'organisations différentes. Il se peut que les parties prenantes ne sachent pas grande chose sur l'APA – mais que savez-vous d'elles ? Qui sont-elles réellement ? Qu'est-ce qui détermine leur comportement ? Qu'est-ce qui est important pour elles ? D'où viennent leurs intérêts et leurs motivations ? Qu'est-ce qui risque de les démotiver ? Quels sont leurs modèles marquants ? Est-ce que leurs opinions sont dominées par des individus ou par des groupes particuliers ? Pour percuter, vos messages devront se référer aux perceptions et aux points de vue de votre public cible. Collectez autant d'informations que possible sur vos interlocuteurs pour trouver le dénominateur commun. Comment ? En lisant sur eux. En observant leur comportement. En vous renseignant auprès de ceux qui les connaissent bien. Et surtout : écoutez-les avant de parler vous-même.

2. Définir vos objectifs

Quels buts souhaitez-vous atteindre ? Voulez-vous influencer l'attitude des autres ? Voulez-vous accroître leurs connaissances ? Voulez-vous qu'ils fassent quelque chose ? Et si oui, dans quel but ? Vous verrez dans le chapitre suivant que l'APA implique des activités dans différents domaines, chacun ayant ses propres objectifs de politique et ses parties prenantes. Par conséquent, les objectifs de communication poursuivis dans chaque domaine et avec chaque groupe se distingueront aussi les uns des autres. Vous vous épargnerez beaucoup d'efforts si vous examinez soigneusement ce que vous devez communiquer, et avec qui. Ne gaspillez pas votre temps à élaborer des approches tronquées visant tout le monde et ne touchant finalement personne.

3. Adapter votre style de communication aux besoins et aux intérêts de vos interlocuteurs

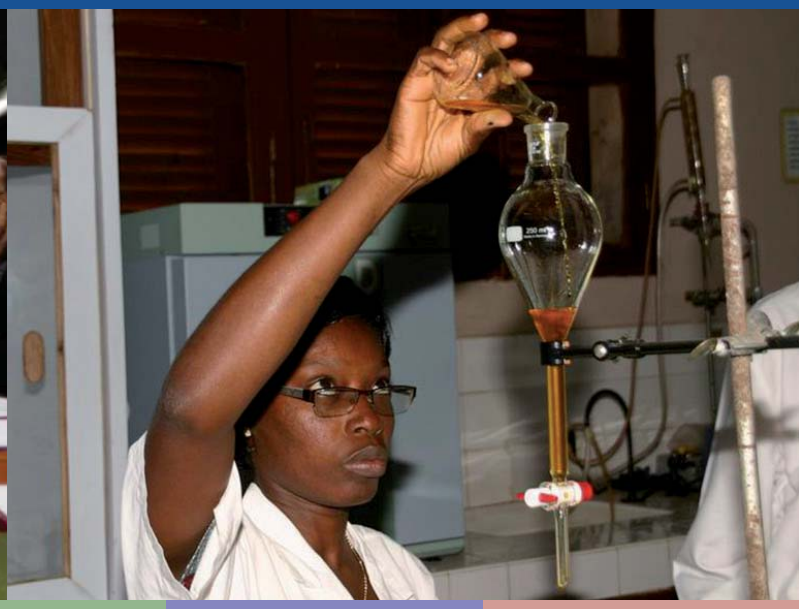
Les savoirs, les goûts et les besoins diffèrent d'un individu à l'autre, chacun parlant sa propre langue. Si vous voulez capter l'attention d'un groupe spécifique et motiver ses membres à contribuer à vos objectifs en matière d'APA, vous devrez vous adapter à **leur** style et à ce qui compte le plus dans **leur** vie. En partant de votre connaissance de vos homologues, mettez-vous à leur place. Habillez-vous comme ils l'entendent. Parlez le langage qu'ils comprennent. Invitez-les au dialogue en leur parlant des choses **importantes à leurs yeux** et essayez de faire le lien avec ce qui vous paraît important. Expliquez-leur ce qu'APA leur apporte, parlez des mesures incitatives et des avantages, comment tout ceci se présente et ce que votre homologue pourra faire avec. Ne parlez pas Nagoya, ratifications, conventions, questions techniques ou juridiques puisque la plupart des gens n'éprouvent pas le moindre intérêt à cela. En résumé : choisissez une présentation de vos messages APA attrayante pour **eux**.

4. Vérifier vos hypothèses

En raison de la subjectivité intrinsèque à la communication, vous serez souvent obligé de travailler avec des hypothèses : vous ne pouvez pas toujours être sûr de ce qui importe aux autres. Et il n'est pas toujours évident de savoir comment vos messages seront perçus ou ce qu'il adviendra d'eux. Vérifier ses hypothèses signifie chercher le retour d'information, basé sur l'observation et le dialogue : est-ce que votre message a été entendu, lu, ou vu ? Est-ce qu'il a été saisi ; est-il partagé ? Est-ce que vos interlocuteurs sont d'accord ? Est-ce qu'ils agissent et changent de pratiques comme vous le souhaitez ? De manière sporadique ou plus souvent ? Aucune de ces réponses n'est évidente. Par exemple, il se peut qu'un fumeur aie entendu, compris (tête) et accepté (cœur) que fumer est nuisible pour la santé. En revanche, renoncer à ce vice (main) – pour une journée ou pour toujours – est une toute autre question.

« Dit – Réalisé »

ou la différence entre
tête, cœur et main
Dit mais pas entendu
Entendu mais pas compris
Compris mais pas approuvé
Approuvé mais pas encore réalisé



3. Communiquer, oui, mais quoi ? 8 champs d'action pour la mise en œuvre de l'APA

Transposer l'APA en réalité nationale suppose une vaste gamme d'activités dans de nombreux domaines et l'implication d'une grande diversité de personnes. Pour fournir des orientations à ceux qui sont chargés de faire avancer l'APA, les participants d'un atelier panafricain organisé au début de l'année 2011 ont développé un cadre de huit (8) champs d'action sur lesquels il convient de travailler pour réussir à mettre en œuvre l'APA :

1 Ratification du Protocole de Nagoya
Consentement formel des institutions compétentes d'un État (p. ex. le parlement) pour que le Protocole de Nagoya aie une valeur juridique contraignante pour l'État en question et devienne partie intégrante du système

2 Définition des politiques/stratégies générales APA
Clarification des axes stratégiques définissant l'approche nationale à l'égard d'APA

3 Mise en place de réglementations nationales APA
Transposition de l'approche nationale APA en lois, règles et réglementations

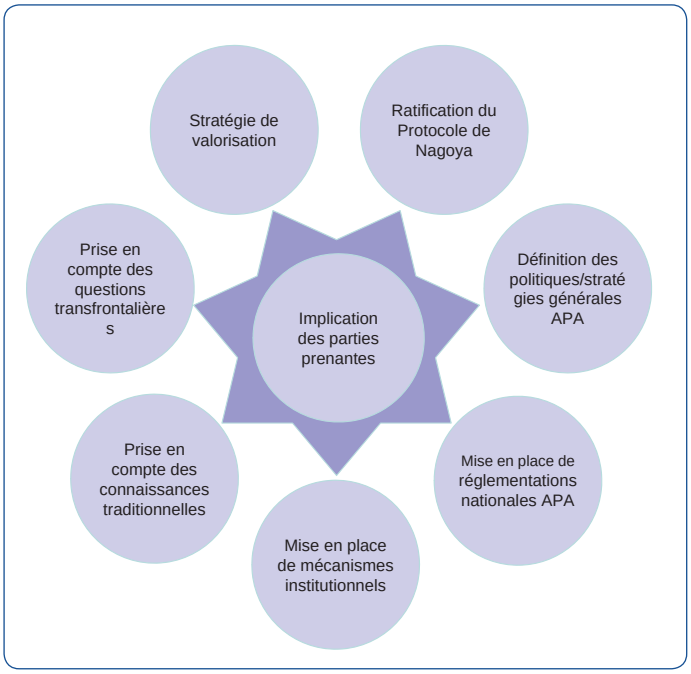
4 Mise en place de mécanismes institutionnels
Affectation officielle des rôles et des responsabilités au sein du paysage institutionnel national pour mettre en œuvre l'APA

5 Prise en compte des connaissances traditionnelles
Définition de procédures et de règles permettant d'accéder aux connaissances tradionnelles afin de protéger les droits des communautés autochtones et locales et d'assurer le partage équitable des avantages

6 Prise en compte des questions transfrontalières
Clarification des approches communes au niveau régional pour tenir compte des ressources génétiques et des savoirs traditionnels transfrontaliers qui y sont liés

7 Stratégie de valorisation
Définition des priorités et des approches permettant de traduire le potentiel économique d'APA en valeurs réelles et possibilités de développement

8 Implication des parties prenantes
Ce champ d'action transcende tous les autres : il s'agit d'assurer une participation et coopération adéquate avec les groupes de parties prenantes concernés et ce, dans chacun des sept autres champs d'action



Les 8 champs n'ont pas d'ordre spécifique. Ils sont plutôt liés entre eux et tous ensemble ils conduisent à un système APA national. Cependant, chacun de ces champs d'action possède son propre objectif de politique, implique un ensemble spécifique d'activités et nécessite la participation de différents groupes cibles.

Cela signifie que votre approche de communication devra varier d'un champ à l'autre. Par exemple, la communication avec des parlementaires sur la ratification, ou avec des ministères et rédacteurs juridiques sur la législation, se distinguera de celle liée à l'implication des entreprises ou des groupes autochtones et locaux visant à développer une stratégie de valorisation et à protéger les savoirs traditionnels. Gardez à l'esprit que la clé du succès consistera souvent à encourager différents groupes de parties prenantes à communiquer efficacement entre eux : soyez un facilitateur de dialogues mais refusez de devenir le « pôle d'échange central ».

Les paragraphes suivants fournissent un aperçu de l'intérêt de chaque champ d'action et montrent comment la communication peut soutenir le processus.

Champ 1
Ratification du Protocole de Nagoya

De quoi s'agit-il ?

La **ratification** est le consentement formel de l'institution ou des institutions compétentes d'un État – c'est souvent le parlement – pour que cet État soit lié par un traité international comme le Protocole de Nagoya. Bien que la ratification ne soit pas une condition préalable à la mise en place des mesures APA au **niveau national**, elle représente néanmoins une manifestation importante de la volonté politique, fournissant ainsi l'appui nécessaire à toute une série d'étapes dans le processus. En outre, la ratification par un minimum de 50 États Parties à la CDB est primordiale pour le bon fonctionnement du système à l'échelle **internationale**, ceci étant l'exigence principale pour l'entrée en vigueur du Protocole de Nagoya.

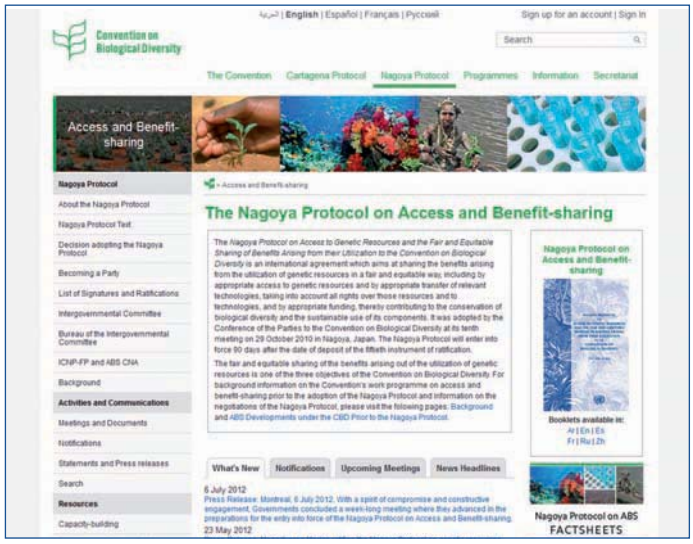
Ce champ d'action a pour **objet de politique** de permettre au parlement et à d'autres institutions nationales compétentes de décider de la ratification du Protocole de Nagoya. Cette décision dépendra largement du succès de la création d'une dynamique et d'une volonté politiques.

Les activités à mener dans ce champ d'action peuvent inclure celles qui suivent : [1]

- Prendre les mesures nécessaires pour assurer la signature du Protocole
- Faire en sorte que le ministre compétent devienne un « champion » de la cause
- Engendrer/renforcer la volonté politique
- Prendre les mesures nécessaires pour assurer la ratification du / l'adhésion au Protocole de Nagoya dans le pays
- Impliquer et solliciter l'appui du parlement

Comment la communication peut-elle aider ?

Une **communication** efficace avec les institutions compétentes soutiendra ce processus en mettant à la disposition des preneurs de décision politiques des informations appropriées et suffisantes sur l'APA et son importance pour le pays, en vue de leur permettre de prendre des décisions en connaissance de cause.



Les activités en matière de communication peuvent inclure celles qui suivent : [2]

- Identifier les acteurs impliqués dans la prise de décision
- Recueillir des informations et élaborer des hypothèses sur ce que ces gens savent, pensent et font par rapport à l'APA
- Déterminer les informations spécifiques que les différents individus ou groupes devraient connaître sur l'APA
- Clarifier qui peut et/ou devrait fournir quel type d'informations
- Déterminer comment, où et quand les informations sont le mieux présentées auprès des preneurs de décision
- Assurer que les informations sont présentées et comprises comme prévues
- Clarifier le rôle que jouent ou devraient jouer les médias dans cette partie du processus
- Travailler par le biais d'organismes régionaux ou continentaux pour promouvoir la volonté politique au niveau national

Les groupes stratégiques à toucher dans ce champ d'action incluent ceux qui suivent :

- Preneurs de décision politiques
- Parlementaires et leurs effectifs
- Partis politiques
- Lobbyistes

1 La liste des activités à mener par champ d'action repose sur les résultats de travail des 120 participants du 5e atelier panafricain de l'Initiative APA qui s'est déroulé en février 2011 à Marrakech (Maroc).
2 La liste des activités en matière de communication établie par champ d'action repose sur les résultats d'une réunion d'experts en communication APA qui s'est déroulée en mars 2011 à Bonn (Allemagne).

Champ 2
Définition des politiques/stratégies générales APA

De quoi s'agit-il ?

Si le Protocole de Nagoya est plutôt clair quant à **ce qui** doit être accompli, il **ne** prescrit **pas** en détail **comment** les États parties doivent s'y prendre pour mettre en œuvre l'APA. Chaque pays fait ses propres **choix stratégiques** concernant son approche nationale pour ce qui est de la mise en œuvre de l'APA. Ces choix comprennent, entre autres, l'orientation politique générale (approche fondée sur le marché ou approche protectrice), la nature du système réglementaire (intersectoriel ou isolé), la structure du système d'autorisation (centralisé ou décentralisé), le mode de fonctionnement des points de contrôle (suivi permanent ou ponctuel), etc.

Ce champ d'action a pour **objet de politique** de clarifier, entre autres, ces points pour parvenir à un système APA national fonctionnel et cohérent. Ceci peut être une tâche difficile puisque les décisions prises pourront avoir des répercussions considérables sur la structure et les processus APA dans le pays. En outre, ils seront affectés par et affecteront à leur tour différents secteurs et groupes de parties prenantes.

Les activités à mener dans ce champ d'action peuvent inclure celles qui suivent :

- Faire l'état des lieux et l'analyse des réglementations en vigueur, des mécanismes institutionnels, des ressources et des opportunités
- Analyser les effets (prévus et éventuellement imprévus) de différentes options stratégiques/politiques
- Rédiger une note conceptuelle sur la relation du Protocole de Nagoya avec les politiques nationales
- Renforcer les institutions pour encadrer l'élaboration d'une stratégie APA et assurer son intégration dans des stratégies plus larges

Comment la communication peut-elle aider ?

Une implication efficace de l'ensemble des groupes de parties prenantes APA est primordiale pour la définition des politiques/stratégies générales APA puisqu'un large éventail de points de vue doit être recueilli, considéré et parfois négocié. Une large participation des parties prenantes dans ce champ d'action aidera également à créer et à maintenir l'élan politique et préparera le terrain pour d'autres champs d'action, comme p. ex. la « Mise en place de réglementations nationales APA », la « Mise en place de mécanismes institutionnels » et la « Stratégie de valorisation ».

Les activités en matière de communication peuvent inclure celles qui suivent :

- Préciser clairement quels groupes de parties prenantes doivent être impliqués dans l'élaboration de la stratégie générale
- Décider de la nature et de l'ampleur de l'implication des différents groupes
- Recueillir des informations et élaborer des hypothèses sur ce que ces gens savent sur l'APA, et ce que leurs savoirs, attitudes et pratiques représentent par rapport à l'APA
- Définir les modalités de travail avec chaque groupe et la manière de les instruire sur leur rôle
- Planifier les étapes relatives au processus de consultation des parties prenantes, et recueillir les rétroactions concernant la stratégie
- Rédiger, consulter et recueillir les rétroactions par rapport à la stratégie, sur la base des décisions précédentes sur l'implication des parties prenantes
- Identifier les publics qui doivent être conscients de la stratégie même s'ils n'ont pas été impliqués dans le processus de rédaction
- Décider des méthodes de présentation et de diffusion de la stratégie

Les groupes stratégiques à toucher dans ce champ d'action incluent ceux qui suivent :

- Ministères compétents comme p. ex. science, agriculture, pêche, commerce, justice, santé, etc. et/ou organismes gouvernementaux connexes
- Instituts de recherche nationaux, régionaux et/ou internationaux
- Entreprises du secteur privé et/ou associations commerciales
- Communautés autochtones et locales susceptibles de détenir des connaissances traditionnelles pertinentes

Champ 3 Mise en place de réglementations nationales APA

De quoi s'agit-il ?

Le Protocole de Nagoya attribue un rôle important aux mesures APA nationales et à la nécessité d'harmoniser les lois ou les exigences réglementaires par rapport au Protocole. Cela signifie que l'approche stratégique APA retenue au niveau national doit être transposée en règles, réglementations et/ou lois.

La conception, l'adoption et la mise en application des mesures APA au niveau national ont pour **objet de politique** de créer la sécurité juridique tant pour les utilisateurs que pour les fournisseurs de ressources génétiques. Les pays disposent de deux options fondamentales à cet égard : soit ils créent une nouvelle législation APA à part entière, soit ils adaptent les cadres juridiques en vigueur, exigences réglementaires et structures existantes utilisables à l'APA même s'ils n'ont pas été initialement conçus à cette fin.

Les activités à mener dans ce champ d'action peuvent inclure celles qui suivent :

- Analyser les réglementations liées à l'APA qui existent aux différents niveaux
- En fonction de la situation : rédiger, harmoniser ou réviser les réglementations APA
- S'impliquer dans le processus d'adoption de lois et de mesures liées à l'APA
- Adopter, le cas échéant, les lois d'application requise
- Notifier le Centre d'échange sur l'APA au Secrétariat de la CDB sur les lois et mesures APA

Comment la communication peut-elle aider ?

La communication dans ce champ d'action vise à construire le « pont » entre, d'une part, les rédacteurs juridiques et preneurs de décision, souvent non familiers avec l'APA et, d'autre part, les experts APA et parties prenantes qui ne sont habituellement pas familiers avec les structures, la pensée et le langage juridiques. En conséquence, l'approche de communication devra être conçue de manière à faire la lumière sur l'APA pour les preneurs de décision politiques et les rédacteurs juridiques. En raison de la nature intersectorielle de l'APA, le processus de rédaction est susceptible d'exiger l'implication des différents ministères compétents. Ceci rend une communication claire encore plus bénéfique, surtout si le processus est exploité afin de clarifier les options évoquées dans le Champ d'action « Politiques/ stratégies générales APA ». Gardez à l'esprit que les différents groupes de parties prenantes ont différents intérêts matériels qui seront affectés par les résultats de cette tâche. Face à l'éventuelle impossibilité d'aboutir au consensus total, un engagement politique renforcé pourra s'imposer pour forger un compromis acceptable.

Les activités en matière de communication peuvent inclure celles qui suivent :

- Mener des consultations des parties prenantes sur le projet de loi
- Elaborer des instructions de rédaction
- S'entendre sur un calendrier avec le rédacteur/la rédactrice juridique et le/la rencontrer, étant préparé à modifier les instructions pour les rendre plus claires
- Identifier toutes éventuelles conséquences imprévues et chercher à les éliminer ou à les contrebalancer
- Suivre le processus d'approbation du Cabinet et/ou parlementaire
- Etre préparé à tout moment aux questions d'APA posées par des personnes appartenant à votre propre unité ou à d'autres, faisant partie du gouvernement ou ne faisant pas partie de ce dernier
- Une fois approuvée, assurer une communication claire et franche quant à la législation
- Préparer des communiqués de presse et/ou conférences de presse au service des autorités compétentes

Les groupes stratégiques à toucher dans ce champ d'action incluent ceux qui suivent :

- Rédacteurs juridiques
- Ministères et organismes gouvernementaux responsables de l'APA

Champ 4 Mise en place de mécanismes institutionnels

De quoi s'agit-il ?

Ce champ d'action se réfère à l'affectation officielle des rôles et des responsabilités, c'est-à-dire, à la création des institutions nationales qui assumeront un rôle prépondérant dans le Protocole de Nagoya et qui seront responsables de sa mise en œuvre.

Ce processus présente deux dimensions. D'une part, un certain degré d'institutionnalisation est déjà nécessaire dans le processus de mise en place d'un système APA général au niveau national : par exemple, certains forums multi-parties prenantes devront être temporairement établis pour élaborer les politiques/stratégies générales APA au niveau national. D'autre part, il faudra mandater ou de créer des institutions travaillant à plus long terme qui seront responsables de gérer les instruments clé en matière d'APA, comme p. ex. le Consentement préalable en connaissance de cause (**CPCC, en anglais PIC = Prior Informed Consent**) et les Conditions convenues d'un commun accord (**CCCA, en anglais MAT = Mutually Agreed Terms**).

Pour finir, ce champ d'action a pour **objet de politique** de faciliter la mise en œuvre avec des responsabilités institutionnelles clairement définies. Par analogie avec la législation, un pays pourra décider de créer des institutions APA entièrement nouvelles, ou bien viser à intégrer des fonctions APA dans les institutions nationales existantes. Dans la plupart des cas, l'approche retenue sera un mélange des deux.

En tous les cas, les activités à mener dans ce champ d'action peuvent inclure celles qui suivent :

- Désigner un correspondant national
- Mettre en place un comité/conseil national APA
- Mettre en place ou mandater une autorité nationale compétente, avec la participation des communautés autochtones locales (CAL) et, le cas échéant, d'autres parties prenantes
- Fournir des informations au Centre d'échange sur l'APA au Secrétariat de la CDB
- Mettre en place des points de contrôle pour vérifier la conformité

Comment la communication peut-elle aider ?

La mise en place d'institutions fonctionnant bien est, en soi, effectivement un processus de communication et de négociation. Pour bien fonctionner, tout groupe de travail, comité, département ou organisation aura besoin d'un mandat clair, de termes de référence, d'une structure, de processus, de critères d'adhésion, de canaux de communication internes et externes, etc. Ce processus requerra des animateurs et donc une bonne communication.

Les activités en matière de communication peuvent inclure celles qui suivent :

- Elaborer des mécanismes de coordination à travers les organismes et institutions (p. ex. des comités interministériels), y compris le renforcement du rôle du correspondant national APA
- Etablir des mécanismes de prise de décision et de gestion de ressources génétiques aux niveaux infranationaux appropriés, et de coordination entre les différents niveaux
- Développer des partenariats avec des ONG, des entreprises locales et autres acteurs locaux dont les activités ont des incidences directes sur l'utilisation et la conservation de ressources génétiques

Les groupes stratégiques à toucher dans ce champ d'action incluent ceux qui suivent :

- Ministères compétents et/ou organismes gouvernementaux
- Chercheurs locaux, ONG, entreprises locales, etc.
- Parties prenantes internationales
- Autres groupes d'intérêt

Champ 5 Prise en compte des connaissances traditionnelles

De quoi s'agit-il ?

Les communautés autochtones et locales (CAL) détiennent souvent des connaissances traditionnelles sur les ressources biologiques et génétiques. Pour protéger les droits de ces communautés, les pays disposant d'une forte population rurale, d'une grande diversité ethnique et d'un riche héritage de connaissances traditionnelles ont particulièrement besoin de clarifier comment ces savoirs pourront être rendus accessibles et exploités. Le Protocole de Nagoya impose que, l'accès aux connaissances traditionnelles associées aux ressources génétiques détenues par les CAL soit soumis au lorsque les CAL ont le droit établi d'accorder l'accès aux ressources génétiques, elles doivent être impliquées dans l'octroi et l'approbation du Consentement préalable en connaissance de cause (CPCC, en anglais PIC) ou à l'accord et à la participation de ces CAL.

Les activités à mener dans ce champ d'action peuvent inclure celles qui suivent :

- Identifier et documenter les connaissances traditionnelles, y compris les lois et règles coutumières pour l'accès, sous réserve de l'accord des communautés autochtones et locales (CAL) respectives
- Développer des lignes directrices sur les connaissances traditionnelles, notamment en matière d'accès à ces dernières, et définir des structures à tous les niveaux
- Soutenir les CAL dans l'élaboration Elaborer des protocoles communautaires pour améliorer la compréhension et le respect de processus traditionnels de gouvernance et de prise de décision
- Renforcer les activités de sensibilisation et les capacités des communautés, des ministères, des autres parties prenantes et organismes
- S'assurer que la législation nationale protège les savoirs traditionnels et établit des règles d'accès
- Développer les capacités et l'expertise des communautés en matière de négociation

Comment la communication peut-elle aider ?

Une communication efficace dans ce champ d'action favorisera le développement des capacités des communautés, des ministères, des organismes et d'autres parties prenantes à gérer les connaissances traditionnelles. En outre, elle permettra aux détenteurs de savoirs traditionnels de comprendre et d'exercer leurs droits et d'exploiter leurs possibilités. Ceci sera probablement un projet à long terme nécessitant des efforts soutenus et répétés.

Les activités en matière de communication peuvent inclure celles qui suivent :

- Aider les détenteurs de savoirs traditionnels à comprendre les politiques et les lois en matière d'APA
- Assister les détenteurs de savoirs traditionnels dans la gestion de leurs attentes
- Assister les détenteurs de savoirs traditionnels dans l'identification et la documentation de leurs connaissances, y compris les lois et règles coutumières pour l'accès
- Consulter les détenteurs de connaissances traditionnelles et s'accorder avec eux sur les méthodes à appliquer pour partager les informations sur le système APA, en respectant les structures de gouvernance traditionnelles établies
- Coopérer avec des intermédiaires qui jouissent du respect et de la confiance des communautés autochtones et locales
- Coopérer avec des représentants autochtones au sein des universités en tant qu'intermédiaires pour documenter les connaissances traditionnelles, et aider ces derniers à créer un environnement où les savoirs traditionnels et la science peuvent se rencontrer
- Faciliter la communication entre différents groupes de détenteurs des mêmes connaissances traditionnelles : encourager des séminaires et des réunions informelles entre les membres de différentes communautés
- Aider les détenteurs de savoirs traditionnels à développer les capacités et compétences de négociation pertinentes
- Suivre les attentes et d'autres perspectives sur l'APA en effectuant des enquêtes régulières

Les groupes stratégiques à toucher dans ce champ d'action incluent ceux qui suivent :

- Communautés autochtones et locales
- ONG et autres groupes de la société civile
- Ministères compétents, organismes gouvernementaux
- Universités et autres instituts de recherche académiques

Champ 6 Prise en compte des questions transfrontalières

De quoi s'agit-il ?

Les ressources génétiques, les connaissances traditionnelles associés et la recherche portant sur l'un ou l'autre ou sur les deux surviennent souvent dans plus d'un pays, c'est-à-dire qu'ils sont de nature transfrontalière. C'est pourquoi, ce champ d'action vise à établir des approches régionales en matière d'APA. Malgré le caractère limité des expériences acquises à cet égard jusqu'à présent, c'est un aspect crucial lorsqu'il s'agit de faire fonctionner l'APA dans la pratique.

Ce champ d'action a pour **objet de politique** de parer aux conflits régionaux, p. ex., sur des règles et réglementations divergentes pour accorder l'accès aux ressources génétiques ou sur différents arrangements de partage des avantages avec des communautés vivant dans plusieurs pays. Au-delà de la prévention des conflits, la coordination et l'harmonisation régionale des approches APA créeront idéalement des synergies entre les pays voisins concernés.

Les activités à mener dans ce champ d'action peuvent inclure celles qui suivent :

- Appréhender l'efficacité des dispositions du Protocole de Nagoya en matière de connaissances traditionnelles et de ressources génétiques transfrontalières
- Evaluer les arrangements régionaux en vigueur et identifier les possibilités de les améliorer
- Etablir/renforcer la coopération transfrontalière entre les États et les Communautés autochtones et locales (CAL) pour la protection des ressources génétiques et des connaissances traditionnelles
- Mettre en place des entités de recherche transfrontalières pour examiner les questions relatives au partage transfrontalier des ressources génétiques et savoirs traditionnels
- Mettre en place des mécanismes d'échange d'informations entre partenaires (domaine de la recherche, États, Communautés autochtones et locales (CAL), etc.)

Comment la communication peut-elle aider ?

Dans ce champ d'action, la communication contribue à améliorer la clarté sur les droits et obligations transfrontaliers, notamment en regroupant les parties prenantes concernées, en mettant à leur disposition les informations nécessaires, en soutenant leurs échanges de points de vue et d'expériences et en facilitant les accords transfrontaliers.

Les activités en matière de communication peuvent inclure celles qui suivent :

- Etudier les protocoles d'accord en matière d'échange d'informations et de coopération, p. ex. par rapport aux ressources partagées (utilisées), à la recherche collaborative, etc.
- Identifier les points communs et les différences, p. ex. en droit commun et en droit civil
- Encourager les différentes juridictions en matière de ressources partagées de coopérer pour instaurer la cohérence
- Mettre en place des inventaires et des mécanismes de coordination visant les ressources partagées (utilisées)
- Etablir des mécanismes d'information et de coordination avec les groupes, autorités et institutions responsables dans les pays concernés
- Faciliter l'apprentissage par-delà les frontières, p. ex. sur la gestion de connaissances traditionnelles et la valorisation des ressources
- Explorer et faciliter les possibilités de participation et de négociation collectives

Les groupes stratégiques à toucher dans ce champ d'action incluent ceux qui suivent :

- Organismes gouvernementaux internationaux et infranationaux
- Organisations intergouvernementales existant à l'échelle régionale
- Instituts de recherche internationaux
- Autres groupes d'intérêt

Champ 7 Stratégie de valorisation

De quoi s'agit-il ?

La transformation de la valeur des ressources génétiques et des connaissances traditionnelles en incitatifs en faveur de l'utilisation durable et de la conservation de la biodiversité ne se fera pas d'elle-même. La planification et la promotion des activités de recherche et des investissements sont incontournables si le potentiel de l'APA doit être exploité et que les pays sont censés devenir les moteurs proactifs de leur propre avenir en matière d'APA – plutôt que des régulateurs passifs qui répondent seulement aux initiatives provenant de l'étranger. Ceci implique d'identifier des débouchés commerciaux, d'investir dans les activités à forte valeur ajoutée, et d'assurer un environnement politique et juridique stable et prévisible. Ce champ d'action a pour **objet de politique** de traduire la valeur économique potentielle des ressources génétiques et des connaissances traditionnelles associées en revenus réels et en développement économique.

Les activités à mener dans ce champ d'action peuvent inclure celles qui suivent :

- Evaluer et comprendre la valeur du patrimoine naturel et des intérêts de ses détenteurs
- Identifier et éliminer les obstacles à l'obtention d'une valorisation
- Assurer que les fournisseurs, utilisateurs et régulateurs nourrissent tous des attentes réalistes sur la nature, la probabilité, la fréquence et la gamme des avantages
- Identifier le potentiel commercial de certains composants particuliers de biodiversité et communiquer cette information aux bioprospecteurs
- Identifier des avantages de valeur non financière et communiquer ceux-ci aux détenteurs de ressources génétiques et d'éventuelles connaissances traditionnelles associées
- Identifier des opportunités commerciales dans les secteurs pertinents et introduire celles-ci dans la stratégie APA
- Assurer l'intégration de l'APA dans les Stratégies et plans d'action nationaux pour la biodiversité (SPANB) et autres plans nationaux, y compris des plans nationaux de science et de technologie, ou des plans nationaux de développement socio-économique
- Identifier des ressources financières pour les activités de valorisation
- Elaborer des stratégies pour promouvoir l'utilisation de la biodiversité pour la création de valeur et le développement économique

Comment la communication peut-elle aider ?

La création et la mise en œuvre d'une stratégie nationale de valorisation en matière d'APA est peut-être le champ d'action qui demande le plus d'échanges d'informations entre des acteurs extrêmement divers. Les responsables politiques et les régulateurs doivent comprendre les concepts commerciaux et les modèles d'affaires des différents secteurs. En revanche, les opérateurs économiques doivent comprendre et accepter les procédures administratives. Les agents gouvernementaux doivent être capables d'utiliser les informations fournies par les taxonomistes. Les différentes parties prenantes doivent être conscientes des options disponibles. Faciliter l'échange d'informations nécessaire à tous ces acteurs différents pour créer un environnement propice à la valorisation des ressources génétiques et des connaissances traditionnelles associées et permettre des décisions d'investissement rationnelles n'est pas une tâche triviale.

Les activités en matière de communication peuvent inclure celles qui suivent :

- Mettre à la disposition des decideurs les informations relatives aux investissements publics nécessaires avant que des investisseurs commerciaux puissent s'engager
- Identifier et impliquer les acteurs pertinents dans l'élaboration de la stratégie de valorisation
- Informer les utilisateurs des ressources génétiques et des connaissances traditionnelles associées sur les exigences requises et les processus pour obtenir un Consentement préalable en connaissance de cause (CPCC, en anglais PIC) et des Conditions convenues d'un commun accord (CCCA, en anglais MAT)
- Fournir aux utilisateurs la preuve de leur liberté d'opérer
- Identifier, cataloguer et publier la taxonomie des espèces et leur potentiel pour la biodécouverte
- Informer les fournisseurs de ressources génétiques et des connaissances traditionnelles associées sur les modèles d'affaires utilisés dans les différents secteurs
- Faire connaître parmi les fournisseurs les implications du concept d' « utilisation des ressources génétiques » tel qu'il est défini dans le Protocole de Nagoya
- Fournir des rétroactions sur les changements adaptatifs apportés aux systèmes APA introduits, à la lumière de l'expérience acquise et de toutes préoccupations exprimées

Les groupes stratégiques à toucher dans ce champ d'action incluent ceux qui suivent :

- Entreprises du secteur privé et/ou associations commerciales
- Ministères compétents et/ou organismes gouvernementaux
- Instituts de recherche
- Communautés autochtones et locales
- Organismes scientifiques locaux et internationaux

Champ 8 Implication des parties prenantes

De quoi s'agit-il ?

Ce champ d'action recoupe tous les autres : il porte sur l'impératif de permettre et d'assurer la participation et la coopération adéquates des différentes parties prenantes dans chacun des autres champs d'action. Toutes les parties prenantes ne sont pas intéressées en parts égales par tous les aspects de l'APA, et toutes ne sont pas importantes dans chaque phase du processus. Il est important de bien différencier, en déterminant précisément qui est sollicité quand, où, de quelle façon et dans quelle mesure.

Ce champ d'action a pour **objet de politique** d'assurer l'engagement et le respect des obligations (la conformité) de toutes les parties prenantes pertinentes.

Les activités à mener pour impliquer les parties prenantes dans chacun des champs d'action peuvent inclure celles qui suivent :

- Identifier les parties prenantes pertinentes
- Entamer une prise de conscience sur l'APA parmi les parties prenantes identifiées
- Clarifier les rôles et responsabilités de chaque partie prenante
- Développer les moyens de communication avec et entre les différentes parties prenantes
- Elaborer des plans pour la participation des parties prenantes pertinentes

Comment la communication peut-elle aider ?

De par sa nature même, l'implication des parties prenantes est avant tout une question de communication. Sa fonction principale consiste à sensibiliser les différents groupes pour ce qui est de leurs droits, rôles, responsabilités et opportunités, pour assurer qu'ils soient impliqués de manière adéquate dans le processus et s'y identifient. Une approche stratégique permettra d'économiser des efforts, du temps et des ressources.

Les chapitres suivants présentent une séquence de dix étapes pour une **communication stratégique**. Si tous les champs d'action se distinguent par leurs objectifs de politique et leur composition de parties prenantes, chacun d'entre eux requiert son approche de communication spécifique. Naturellement, cela **ne** signifie **pas** que des documents de stratégie volumineux doivent être rédigés à chaque fois. Les dix étapes sont plutôt conçues pour vous aider à réfléchir et à décider, pour les champs d'action respectifs, qui doit être touché, dans quel but et de quelle façon. Dans certains cas, ceci pourra nécessiter une analyse approfondie. Dans d'autres cas, une simple discussion avec des collègues suffira pour clarifier l'approche.

Résumé : 8 champs d'action pour la mise en œuvre de l'APA

Champ d'action	Objectif de politique	Comment la communication peut-elle aider ?	Groupes stratégiques
Ratification du Protocole de Nagoya	Décider si, oui ou non, le Protocole de Nagoya doit être ratifié	En aidant le gouvernement/parlement à ratifier le Protocole en toute connaissance de cause	→ Preneurs de décision politiques → Parlementaires et leurs effectifs → Partis politiques → Lobbyistes
Définition des politiques/ stratégies générales APA	Clarifier l'approche nationale APA	En recueillant et en tenant compte des points de vue pertinents	→ Ministères compétents comme p. ex. science, agriculture, pêche, commerce, justice, santé, etc. et/ou organismes gouvernementaux connexes → Instituts de recherche nationaux, régionaux et/ou internationaux → Entreprises du secteur privé et/ou associations commerciales → Communautés autochtones et locales susceptibles de détenir des connaissances traditionnelles pertinentes
Mise en place de réglementations nationales APA	Créer la sécurité juridique	En apportant de la clarté sur l'APA pour les rédacteurs juridiques et les preneurs de décision	→ Rédacteurs juridiques → Ministères compétents et organismes gouvernementaux responsables de l'APA
Mise en place de mécanismes institutionnels	Faciliter la mise en œuvre avec des responsabilités institutionnelles clairement définies	En facilitant la coordination opérationnelle	→ Ministères compétents et/ou organismes gouvernementaux → Chercheurs locaux, ONG, entreprises locales, etc. → Parties prenantes internationales → Autres groupes d'intérêt
Prise en compte des connaissances traditionnelles	Faciliter le partage des avantages avec les détenteurs de connaissances traditionnelles et ceux qui profitent de la possession ou du contrôle des ressources génétiques	En aidant les détenteurs de connaissances traditionnelles et de ressources génétiques à mieux comprendre et exercer leurs droits et possibilités	→ Communautés autochtones et locales → ONG et autres groupes de la société civile → Ministères compétents, organismes gouvernementaux → Universités et autres instituts de recherche académiques
Prise en compte des questions transfrontalières	Parer aux conflits et créer des synergies	En améliorant la clarté sur les droits et obligations transfrontaliers	→ Organismes gouvernementaux internationaux et infranationaux → Organisations intergouvernementales existant à l'échelle régionale → Instituts de recherche internationaux
Stratégie de valorisation	Traduire la valeur économique potentielle des ressources génétiques et des connaissances traditionnelles associées en revenus réels et développement économique, et inclure les avantages non financiers directs et disponibles	En fournissant les informations exigées sur et par les différents secteurs pour prendre des décisions d'investissement	→ Entreprises du secteur privé et/ou associations commerciales → Ministères compétents et/ou organismes gouvernementaux → Instituts de recherche → Communautés autochtones et locales → Organismes scientifiques locaux et internationaux
Implication des parties prenantes	Assurer l'engagement et la conformité des différentes parties prenantes	En sensibilisant les parties prenantes à leurs droits, rôles, responsabilités et possibilités	→ Toutes les parties prenantes pertinentes dans les champs d'action respectifs

4. Approche stratégique – 10 étapes pour communiquer l'APA

Comme nous l'avons vu dans le chapitre précédent, mettre en œuvre l'APA signifie établir un ensemble innovateur de politiques, de dispositions légales et d'autres mécanismes, en impliquant un nombre et une diversité considérables de groupes de personnes. Que signifie alors « communication stratégique », dans ce contexte ?

Être stratégique signifie avoir des objectifs clairs et identifier des moyens pour les atteindre. C'est le contraire d'initiatives isolées, improvisées ou menées à l'aveuglette. La communication stratégique en matière d'APA signifie arriver à une interprétation commune de ses concepts, principes et implications sous-jacents avec une variété de parties prenantes et définir des solutions applicables et coopératives.

Autrement dit, la communication stratégique est plus qu'une simple diffusion d'informations, et beaucoup plus que la production de brochures, de films ou de publicités télévisées. Ces moyens sont souvent utilisés de manière ponctuelle pour lancer de nouveaux produits ou projets – ce qui n'a rien de stratégique.

La communication stratégique est plutôt la sollicitation active des points de vue des parties prenantes par le dialogue, la recherche de consensus et de partenariats. Pour cela, il convient de tenir compte des facteurs internes et externes : les facteurs internes comprennent les caractéristiques humaines, comme p. ex. les normes et valeurs, les attitudes et comportements, les émotions et croyances, les cultures et les relations sociales. Les facteurs externes renvoient aux « supports » des messages, c'est-à-dire les brochures, affiches ou films, ainsi qu'aux « transporteurs » acheminant les supports vers les groupes cibles, comme les médias imprimés ou radiotélévisés, internet, des personnes influentes, ou encore le dialogue qui s'instaure lors des réunions ou événements collectifs.

Quand il s'agit de sujets complexes comme l'APA, les défis rencontrés en matière de communication résultent souvent d'hypothèses irréalistes, du genre :

- L'idée que la simple parole suffirait pour résoudre un problème. En supposant que « Dit » équivaut à « Réalisé » (cf. page 9), les entraves à la communication sont alors ignorées et pas forcément surmontées.
- Les faits scientifiques, les préoccupations écologiques ou juridiques seraient des arguments convaincants et contraignants en tant que tels, la « communauté APA » ayant tendance à le croire et pourtant, ce que les gens perçoivent est bel et bien influencé par leurs émotions et leur socialisation ainsi que par leur raison, leur savoir et les idées alternatives subjectivement plausibles – surtout lorsque celles-ci viennent renforcer les croyances existantes ancrées sur le plan émotif.

Qui dit approche stratégique dit

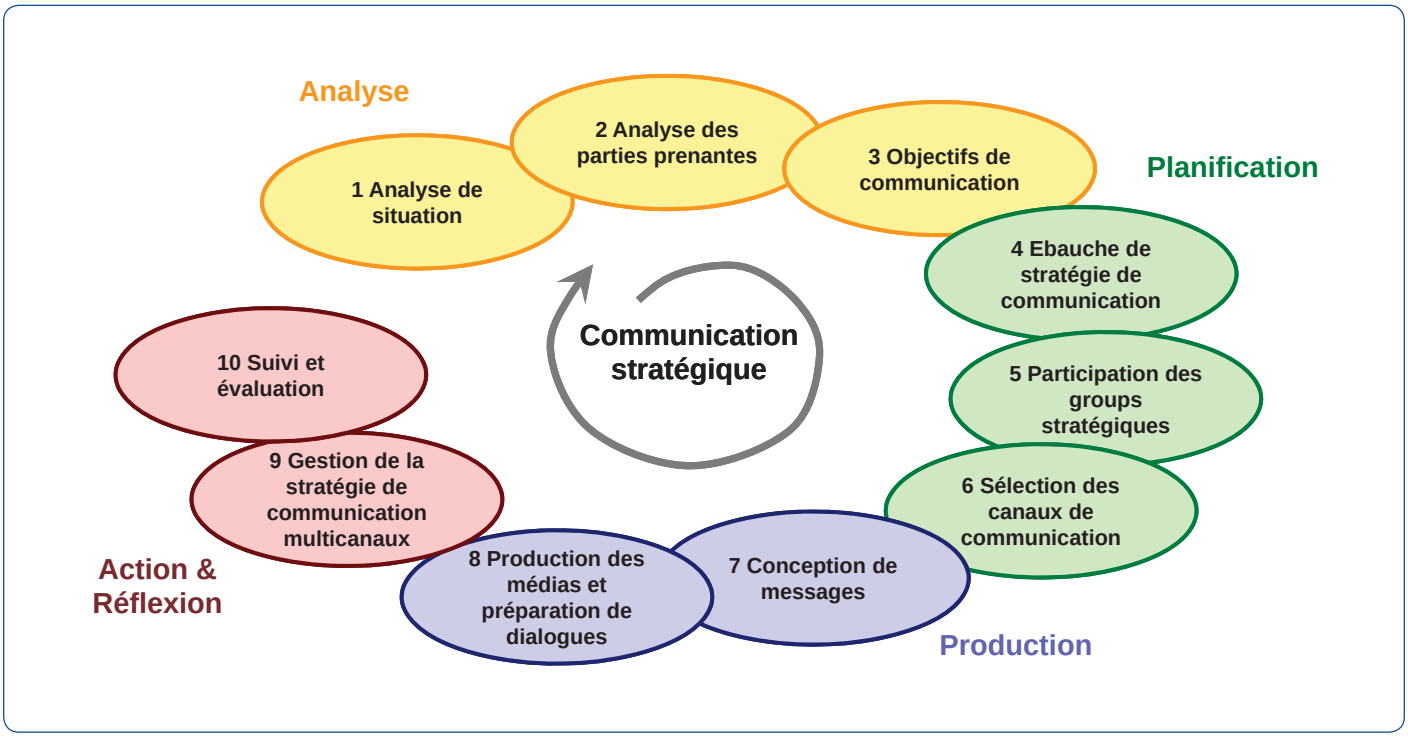
- vision à long terme
- alliances
- orientation vers but et action
- priorités
- cohérence logique dans une approche échelonnée
- gestion des activités, des budgets, du temps et des ressources

- Conflits d'intérêt acharnés entre les parties prenantes au lieu de négociations menées par des personnes arrivées à une compréhension commune des intentions et des objectifs de l'APA.
- Approches de confrontation débouchant sur des flux d'information unilatéraux (et vice versa) au lieu d'une communication bilatérale visant une interprétation commune et une situation avantageuse pour tous.

La vérité, c'est que les gens n'agissent pas sur la base de statistiques et d'études. Les récits et témoignages personnels sont tout aussi importants que les données objectivement vérifiées. En effet, les gens sont motivés par leurs propres intérêts, prennent leurs choix à partir des informations dont ils disposent et agissent sur la base de leurs perceptions. En fin de compte, les changements résultent d'un mélange de données neutres et d'interprétations subjectives.

Les compétences requises en communication peuvent être apprises et appliquées par les correspondants nationaux, les autorités compétentes nationales, les organisations de la société civile et d'autres acteurs impliqués dans la mise en œuvre de l'APA. L'essentiel est de définir en amont à quoi et à qui est destinée l'information, et comment les différents groupes sont susceptibles de traduire l'information en communication et en action. Les meilleurs résultats sont obtenus au moyen d'une approche systématique, globale et échelonnée, structurée autour des quatre phases principales d'un cycle de politique : évaluation, planification, production et action & réflexion.

La communication stratégique en un coup d'œil[3]



La communication stratégique décrite dans ce guide aidera les parties prenantes à échanger des idées, à changer de cap et à passer à une vitesse supérieure vers la mise en œuvre de l'APA. Elle comble les lacunes entre le savoir-faire technique et juridique « brut » et le changement « en douceur » de pratiques cruciales, orienté vers l'action. Elle est axée sur la participation et l'implication qui sont indispensables à l'acceptation, la crédibilité et la durabilité de nouvelles idées et de changements comme celui de l'APA.

Ceci étant dit, une petite mise en garde : la communication n'est ni une baguette magique qui aidera à surmonter tous les défis en matière d'APA, ni quelque chose destinée exclusivement aux journalistes et aux producteurs de médias hautement spécialisés. La communication est plutôt un outil de gestion qui soutient les efforts consentis au processus APA, comme la chaîne d'un vélo. Le vélo ne bougera pas sans elle mais la chaîne ne pourra pas non plus bouger toute seule. De la même façon, la communication stratégique transforme la puissance générée par ceux qui sont chargés de l'APA en action conjointe avec d'autres.

Pour terminer, une remarque quant à la méthodologie et à la cohérence logique des 10 étapes et des outils qui vont avec : si les méthodes présentées dans ce guide on été conçues comme modules autonomes, elles restent néanmoins itératives et se recoupent en partie. Par exemple, dans la phase d'analyse, les étapes 1 et 2 sont combinées en grande partie, puisque, dans la pratique, la situation que vous étudiez et les parties prenantes pertinentes impliquées dans cette dernière ne peuvent être séparées les unes des autres. Vous verrez aussi que toutes ces étapes se superposent et se complètent. C'est pourquoi, au lieu de considérer chaque étape de façon séparée, il sera judicieux (et d'ailleurs cela reflètera la réalité de votre travail) de respecter les quatre principaux stades qui suivent :

- primo, recueillir des informations durant le stade de l'**analyse**,
- secondo, effectuer la **planification** de base portant sur le choix des personnes à impliquer et des médias,
- tertio, lancer la **production** des médias et des messages, et
- quarto, **agir** et **réfléchir** sur ce que vous avez atteint.

Soyons donc stratégiques.

3 Cette approche stratégique utilisée dans ce guide est dérivée de diverses sources de communication de développement (Adhikarya and Posamentier 1987, SPAN 1993, Rice 1989), de l'approche Strategic Extension Campaign (SEC) de la FAO (Adhikarya 1994) et des concepts de communication en matière d'environnement développés par la GTZ (GTZ 1999, OECD 2000). En outre, la boîte à outils CESP de la CDB et de la CEC-UICN (Hesselink et al. 2007) repose sur et utilise une variation de ces 10 étapes

Etape 1 Analyse de situation

De quoi s'agit-il ?

La communication est un outil de gestion destiné à vous aider à résoudre des problèmes. C'est pourquoi il convient d'abord de clarifier **les priorités** :

1 Quels sont en fait les thèmes que vous voulez aborder dans votre stratégie de communication ?
2 Qu'est-ce que vous avez à dire par rapport à ces problèmes ?

Les réponses à ces questions dépendront de la situation spécifique existant dans votre pays ainsi que des objectifs que vous voulez atteindre. En matière d'APA, elles se rapporteront au champ d'action que vous êtes en train de traiter à un moment donné. Les descriptions des huit champs d'action vous fournissent une première orientation quant aux différents objectifs de politique et à l'éventail des parties prenantes impliquées mais aussi à un certain nombre de tâches à accomplir pour gérer avec succès chacun de ces champs.

Partant de ces objectifs et de ces tâches à accomplir, vous devriez parvenir à une image claire de la situation concrète à laquelle vous êtes confronté, des défis que vous avez décidé de relever et de ce que vous voulez ou devez dire sur tous ces points. Ce n'est que lorsque vous serez au clair quant à ces questions que vous serez en mesure de définir votre approche de communication.

En effet, à l'intérieur d'un même champ d'action, il est possible que des pays se retrouvent dans des situations totalement différentes et soient confrontés à des défis sensiblement différents. Si vous ne clarifiez pas la situation et les problèmes spécifiques dans votre pays, vous risquez d'investir de l'argent et du temps dans une communication portant sur des questions mineures et de passer à côté des problèmes majeurs.

Exemple
Etape 1 dans le champ d'action 1 : Ratification

La « Ratification » a pour objet de permettre à l'institution nationale compétente (p. ex. le parlement) de décider de la ratification du Protocole de Nagoya. Dans ce champ d'action, l'analyse de situation peut impliquer les questions suivantes : Quelles sont les dispositions légales qui s'appliquent dans le pays concerné pour ratifier des traités internationaux ? Quelles sont les mesures à prendre ? Qui doit être impliqué et à quel moment ? Quels sont les coûts de la mise en œuvre du Protocole de Nagoya compte tenu des pertes que pourrait présenter l'inaction ? Quels autres accords internationaux apparentés ont été ratifiés par votre pays ? Quelles seraient les implications dans les différents secteurs si le Protocole de Nagoya était ratifié ?

Votre connaissance de la situation vous permettra alors d'identifier les questions qui devront être traitées. Par exemple, dans un pays le principal défi sera peut-être le manque de priorité politique accordé à tout ce qui touche l'« environnemental ». Dans un autre, il s'agira plutôt d'adapter les dispositions en vigueur dans un certain (sous-)secteur pour pouvoir ratifier le Protocole de Nagoya, la volonté politique étant déjà manifeste dans ce pays. Dans un troisième, il est possible que la volonté et la cohérence avec le cadre légal en vigueur existent déjà mais que des doutes subsistent quant aux capacités institutionnelles ou financières disponibles pour mettre en œuvre un régime aussi complexe que le Protocole de Nagoya. Chacun de ces cas de figure requerra donc une solution spécifique et, par conséquent, une approche de communication différente.

Comment aborder cette étape

Il existe plusieurs manières de procéder à une analyse de situation. La méthode conventionnelle est de commander une **étude** ou une **enquête**. En général, plus le champ d'action est complexe (p. ex. « Définition des politiques/stratégies générales APA ») et moins on en sait sur la situation et les défis qui y sont liés, plus les éclairages obtenus au travers d'une analyse formelle, étendue constituent un investissement judicieux.

Si vous n'avez besoin que d'un premier aperçu – et/ou si vos ressources sont limitées - l'étape 1 pourra être combinée avec une analyse des connaissances, attitudes et pratiques (CAP) des groupes de parties prenantes les plus importants (étape 2) et la définition des objectifs de communication (étape 3). L'outil **1.1** (**JobAid : Analyse de situation**) présente un tableau simple permettant de clarifier ce que vous devrez effectivement atteindre dans un champ d'action APA spécifique dans votre pays. Il fournit également des éclairages sur les défis ou problèmes particuliers rencontrés dans cette situation et constitue une aide à la découverte de solutions de rechange. Cependant, il conviendra de se familiariser avec les étapes 2 et 3 avant d'utiliser cet outil, tout en considérant la phase **Analyse** dans son ensemble.

Si vous avez besoin d'une analyse plus approfondie, il existe une option différente – voire complémentaire – qui comporte une **Vérification de l'analyse du champ d'action politique** (outil **1.2**). Cet outil vous aidera à définir les limites systémiques du sujet APA en question. Ceci est important pour ne pas gonfler le cadre des interventions, des groupes cibles et des activités relatives à votre stratégie de communication.

Le **Tableau d'ensemble** (outil **1.3**) constitue une autre option. Cet outil vous permet d'identifier les forces susceptibles de faire avancer le changement et celles susceptibles de le freiner et ce, au niveau de chaque champ d'action. Les forces favorables iront dans le sens de vos objectifs tandis que les forces défavorables pourront s'y opposer. Il est clair que si les forces favorables sont plus fortes que les autres forces, vos chances de réussite seront plus élevées. A un stade ultérieur du processus, vous devrez donc réfléchir aux moyens susceptibles de renforcer les forces favorables et d'affaiblir les forces s'opposant au changement. Le Tableau d'ensemble vous guidera dans l'élaboration et la mise en œuvre de votre stratégie de communication.

Pour effectuer des analyses spécifiques au contexte local impliquant les communautés autochtones et locales, vous pourrez recourir à une **Evaluation Participative Rapide** (**EPR**) qui se fait de manière idéale avec le concours d'une ONG expérimentée. Cette méthode vise à incorporer les connaissances, points de vue et intérêts des populations locales pour tout ce qui touche à la planification et à la gestion des politiques et programmes de développement. Les outils EPR peuvent être divisés en quatre grandes catégories :[4]

- échantillonnage, p. ex. promenades d'étude, modes de production, savoirs traditionnels/historiques
- interrogation, p. ex. discussions de groupes ciblées, entrevues semi-structurées, triangulation
- visualisation, p. ex. diagramme de Venn, cartographie sociale et physique, matrices de notation, délais
- dynamique de groupe, p. ex. contrats d'apprentissage, inversion des rôles, séances de rétroaction.

4 Vous trouverez d'autres références sur le site web www.fao.org/docrep/003/x5996e/x5996e06.htm

Etape 2 Analyse des parties prenantes

De quoi s'agit-il ?

Votre analyse de la situation et des défis spécifiques à relever étant terminée, le moment est venu de regarder le paysage des parties prenantes requises pour résoudre les problèmes abordés par la stratégie de communication. A cet égard, il conviendra de répondre à deux questions : Qui sont les parties prenantes concernées ? Qu'est-ce que ces parties savent, ressentent et font par rapport à l'APA? La réponse à la première question implique l'identification de tous les individus et groupes susceptibles de jouer un rôle dans la résolution du problème – soit parce qu'ils sont affectés par celui-ci, soit parce qu'ils peuvent exercer une influence sur la solution retenue. Le tableau figurant à la page 20 vous fournit une première idée des groupes stratégiques susceptibles d'intervenir dans chaque champ d'action. La réponse à la seconde question quant à elle nécessitera un regard plus attentif sur chaque partie prenante ou groupe de parties prenantes : Quelles sont leurs caractéristiques principales? Qu'est-ce qui constitue leur motivation, qu'est-ce qui les retient? Et quels sont leurs connaissances, attitudes et pratiques (CAP) spécifiques en matière d'APA ?

Exemple
Etape 2 dans le champ d'action 1 : Ratification

Les défis que vous avez identifiés à l'étape 1 détermineront les parties prenantes pertinentes auxquelles vous devrez faire face. Par exemple, si la priorité politique générale accordée aux sujets environnementaux est faible, vous pourriez être obligé de travailler avec des leaders d'opinion provenant de plusieurs groupes différents : parlement, ministères, partis politiques, etc. Si, par contre, le défi principal réside dans un secteur particulier, par exemple l'agriculture, vous pourriez vous concentrer sur les individus et les groupes pertinents au niveau du ministère et des institutions compétentes de ce secteur. Ensuite, vous devrez essayer d'apprendre davantage sur chaque personne ou groupe. Qu'est-ce qu'ils savent sur l'APA et le Protocole de Nagoya? Quels sont leurs objectifs et leurs valeurs, et dans quelle mesure ces derniers soutiennent-ils ou empêchent-ils la ratification? Si vous les soupçonnez d'avoir des réserves : Sont-elles plutôt de nature technique ou tournent-elles autour de certaines valeurs ?

En général, la décision pour ou contre une nouvelle idée ou une innovation passe par quatre phases qui ressemblent à celles liées au processus de lancement d'un nouveau produit sur le marché : **Attention – Intérêt – Essai – Adoption ou Rejet**. Certaines personnes passent plus rapidement par ce processus tandis que d'autres ont besoin de plus de temps. En gros, nous pouvons distinguer trois segments d'une population qui subit un changement : pionniers de l'adoption, majorité précoce ou tardive et retardataires. Les **pionniers de l'adoption** sont des enthousiastes – environ 15 % de toutes vos parties prenantes APA – qui reprennent curieusement la nouvelle idée et la font avancer. Ce qu'ils en disent est souvent déterminant pour le succès. La **majorité** – environ 70 % – sont d'abord indifférents. Ils reculent devant les coûts et les risques, et doivent donc être gagnés à la cause. Si les enthousiastes n'arrivent pas à convaincre la majorité, ceci est souvent dû aux craintes et opinions exprimées par les retardataires. Les **retardataires** – environ 15 % – sont plutôt sceptiques et tendent à une adoption lente du changement. Pourtant, ils sont fréquemment motivés par des raisons importantes ; c'est pourquoi il est nécessaire de les écouter et de tenir compte de leurs points de vue et ce, de manière sérieuse.

Où en êtes-**vous** dans ce processus ? Si vous lisez ce guide, c'est que vous êtes certainement un innovateur prêt à investir beaucoup de temps, d'énergie et de créativité pour convaincre les autres de cette nouvelle idée dénommée « APA », idée qui ne saurait prospérer sans votre énergie et votre engagement. Vous jouez donc un rôle essentiel dans l'adoption du changement.

Comment aborder cette étape

La manière la plus simple d'obtenir un premier aperçu des parties prenantes pertinentes consiste à utiliser l'outil **2.1** (**JobAid : Aperçu des groupes stratégiques**), un tableau permettant d'énumérer les principaux groupes stratégiques, leurs intérêts majeurs et leurs pratiques pertinentes. L'élaboration d'un aperçu un peu plus sophistiqué des parties prenantes d'un champ d'action spécifique est aussi une tâche relativement simple. L'idéal est de travailler avec des collègues et de réfléchir sur tous ces individus et groupes qui pourraient avoir une influence sur ou être affectés par les changements dans la situation que vous avez analysée auparavant. Dès que vous disposerez de cette liste, vous pourrez créer une **Carte des parties prenantes** (outil **2.2**) pour détailler la pertinence et l'impact potentiel de chaque groupe de parties prenantes. Ceci vous permettra de faire la distinction entre :

- **parties prenantes primaires**, c'est-à-dire les individus, groupes ou institutions qui ont un intérêt ou exercent un pouvoir par rapport au sujet APA en question, avec lesquels vous aurez à coopérer étroitement et/ou desquels on attendra un changement de pratiques,

- **intermédiaires**, c'est-à-dire les individus, groupes ou institutions capables de vous aider à atteindre d'autres parties prenantes, p. ex. leaders d'opinion, ONG ou autres intéressés susceptibles de faire pression pour obtenir des appuis.

Ensuite, vous aurez besoin de connaissances et/ou d'hypothèses sur les caractéristiques clés et les motivations des différentes parties prenantes. Pour cela, vous disposez de divers outils : l'**Analyse à quatre volets** (outil **2.3**) qui permet d'appréhender chaque partie prenante sous quatre angles différents : intérêts, relations, organisation et perception. Cet outil permet d'établir des hypothèses quant aux motivations de chaque groupe de parties prenantes, leurs besoins, leur manière de se voir et d'appréhender les autres, et leur façon de parvenir à des décisions. L'**Analyse des forces en jeu** (outil **2.4**) qui permet d'appréhender les parties prenantes de manière individuelle. A l'instar du Tableau d'ensemble utilisé durant l'étape 1, cet outil est consacré aux forces favorables et aux forces défavorables – mais, cette fois-ci, en mettant l'accent sur certains groupes de parties prenantes. Cet outil est très utile pour cartographier les forces en faveur ou en opposition à un plan ou une politique, et les pouvoirs des différentes parties prenantes susceptibles d'influencer le processus. Le résultat vous aidera à cibler vos efforts de communication pour être plus efficace.

Les outils présentés jusqu'ici fournissent des informations générales sur les parties prenantes dans un champ d'action spécifique : Qui sont-elles ? Quels sont leurs objectifs ? Comment sont-elles organisées, etc. Ceci vous donnera une idée de ce que vous pouvez attendre de ces parties prenantes et de comment les aborder. Sur cette base, une question particulièrement importante pour le développement de votre stratégie de communication sera de savoir où en sont les parties prenantes principales par rapport au sujet APA spécifique en question.

Puisqu'en fin de compte, vos efforts de communication ont pour objet de créer un impact : vous voulez accroître les connaissances des parties prenantes, influer sur leurs attitudes et/ou contribuer à modifier leurs pratiques. Pour élaborer une stratégie de communication qui vous aidera à atteindre cet objectif, vous devrez obtenir une image de leur position actuelle. L'outil **2.5** (**JobAid : Connaissances, attitudes, pratiques (CAP)**) a pour objet de vous aider à effectuer cette analyse : Qu'est-ce que les groupes de parties prenantes savent, ressentent et font par rapport à l'APA ? Qu'est-ce qui les intéresse dans le Protocole de Nagoya ? Quels incitatifs ou bénéfices pourraient les motiver à intervenir ? Quelles pourraient être les raisons en cas d'attitudes négatives ou de rejet des nouvelles pratiques ? Quelles pratiques existantes pourront soutenir ou conduire à l'action souhaitée ? Comment gèrent-ils leurs relations avec les autres, notamment vis-à-vis d'autres parties prenantes APA ? Qui sont les innovateurs et les agents de changement sur lesquels la stratégie de communication pourrait s'appuyer ? Quels sont les schémas de consommation des médias des parties prenantes ? Et quels sont leurs canaux de communication ou sources d'information préférés par rapport à l'APA ?

Ce que vous êtes effectivement en train d'essayer ici, c'est de découvrir comment passer du « Dit » au « Réalisé » (voir page 9) en posant la question comment introduire une nouvelle idée dans la tête, le cœur et les mains des gens. Ceci ne sera possible que si vous savez où ils en sont actuellement dans le processus (de changement).

Si les enquêtes approfondies CAP requièrent des compétences spécialisées et qu'elles s'avèrent trop onéreuses en termes de temps et d'argent, vous pourrez démarrer en discutant les quatre questions CAP pour chaque groupe de parties prenantes dans le cadre d'un atelier ou d'une séance de remue-méninges (« brainstorming ») avec des experts ou collègues sélectionnés.

Indépendamment du choix que vous aurez fait, il conviendra en tout cas d'effectuer au moins une évaluation CAP minimum puisque les résultats de l'**étape 2** seront cruciaux pour pouvoir formuler les objectifs de communication à l'**étape 3**, tenir compte de l'implication des intermédiaires à l'**étape 5**, sélectionner les médias à l'**étape 6**, concevoir les messages à l'**étape 7** et suivre et évaluer l'impact de la stratégie de communication à l'**étape 10**.

CAP	T C M	Entraves à la communication
Connaissances	Tête cognitif	→ Dit mais pas entendu → Entendu mais pas compris
Attitudes	Cœur affectif	→ Compris mais pas approuvé
Pratiques	Main orienté vers l'action	→ Approuvé mais pas encore réalisé → Réalisé mais pas répété

Etape 3 Objectifs de communication

De quoi s'agit-il ?

Qu'est-ce qu'on entend par objectifs de communication ? Tout d'abord, il convient de clarifier ce qu'ils ne sont pas :

1 **Les objectifs de communication ne sont pas identiques aux objectifs de politique.** Par exemple, si l'objectif de politique dans le champ d'action « Définition des politiques/stratégies générales APA » consiste à clarifier l'approche nationale vis-à-vis de la mise en œuvre du Protocole de Nagoya, même la meilleure des communications ne suffira pas pour atteindre cet objectif. On aura besoin d'autres choses, en plus de la communication, pour parvenir à une stratégie nationale APA fonctionnelle et consistante ;
2 **Les objectifs de communication ne sont pas identiques à la communication en elle-même.** Par exemple, un entretien avec le ministre, la publication d'une brochure ou l'organisation d'un atelier peuvent être des activités importantes au sein de votre stratégie de communication. Néanmoins, ils ne sont que des moyens pour arriver à une fin et ne constituent pas une fin en eux-mêmes.

Alors, qu'est-ce qu'on entend par objectifs de communication ? Les **objectifs de communication décrivent les résultats escomptés d'une stratégie de communication en termes de connaissances, d'attitudes et de pratiques (CAP) du groupe cible.** Les objectifs de communication devront spécifier de manière précise ce qui doit être accompli : accroître les connaissances, influer sur les attitudes et/ou modifier les pratiques des parties prenantes par rapport à un sujet APA particulier.

Comment aborder cette étape

La définition des objectifs de communication est étroitement liée aux résultats CAP et aux informations relatives aux parties prenantes recueillies à l'étape 2. En revanche, à l'étape 3 vous commencerez par les pratiques (**P**) pour retourner ensuite aux attitudes (**A**) nécessaires pour que les **P** puissent avoir lieu. Ensuite, vous passerez aux connaissances (**C**) nécessaires pour que les **A** puissent se produire.

Pratiques	Que voulez-vous que les groupes stratégiques **fassent** pour que les objectifs en matière de politique dans le champ d'action APA respectif soient atteints ?
Attitudes	De quelles attitudes les groupes stratégiques doivent-ils être **convaincus** pour qu'ils changent leurs pratiques dans la direction voulue ?
Connaissances	Qu'est-ce que doivent **savoir** les groupes stratégiques pour qu'ils puissent changer leurs attitudes dans la direction voulue ?

L'idée est que, vos efforts de communication entraînent, **au bout du compte**, un changement de comportement et donc des pratiques (**P**), du côté des parties prenantes importantes.

Exemple
Etape 3 dans le champ d'action 2 : Définition des politiques/stratégies générales APA

Supposons que votre objectif en matière de politique consiste à assurer que des groupes stratégiques de parties prenantes prennent des décisions conjointes relatives à l'orientation politique APA générale du pays. Vous pourriez alors poser les questions suivantes :

- **Pratiques (P) :** Qu'est-ce que les groupes stratégiques devront faire (**P**) exactement pour parvenir à ces décisions ? Par exemple, les chambres de commerce ou organisations CDI devront clarifier en interne (au sein de leurs organismes respectifs) quelles sont leurs priorités stratégiques. Ensuite, ils apporteront leurs avis au processus conjoint de décision et, éventuellement, négocieront certains sujets avec d'autres parties prenantes. A un certain moment, ils pourront avoir besoin d'établir des coalitions avec d'autres. Ceci impliquera des coûts – p. ex. des compromis sur leurs positions ou la représentation par un autre groupe de parties prenantes – qu'ils ne seront prêts à payer que s'ils sont parfaitement convaincus des avantages offerts par un système national APA cohérent.
- **Attitudes (A) :** Quelles convictions, opinions et attitudes (**A**) les groupes stratégiques devront-ils adopter pour assurer que leur comportement (**P**) de participation et de négociation soit orienté dans la direction mentionnée ?
- **Connaissances (C) :** Quelles sont les connaissances (**C**) spécifiques sur le système APA et les dispositions du Protocole de Nagoya que les groupes stratégiques devront acquérir pour être en mesure de développer les attitudes (**A**) positives souhaitées ? Ainsi, ils devront être informés sur les implications des différentes options politiques (par exemple, le choix entre une politique globale APA et des approches APA sectorielles) et la manière dont celles-ci soutiennent ou entravent les arrangements existants de leurs propres institutions ou organismes.

L'outil **3.1** (**JobAid : Objectifs de communication**) vous présente des questions destinées à faciliter l'élaboration des objectifs CAP au niveau de votre stratégie de communication. De manière idéale, ces objectifs devront être traduits en termes intelligents « SMART » ; ils devront être **S**pécifiques, **M**esurables, **A**ttrayants, **R**éalistes et bien fixés dans le **T**emps.

Le tableau suivant donne un exemple d'une éventuelle présentation d'objectifs CAP (uniquement à titre d'illustration).

Les objectifs ayant été définis, le moment est venu de clarifier comment vous allez ultérieurement suivre et évaluer la stratégie. Comment vérifier que vous êtes sur la bonne voie ? Et comment juger si, oui ou non, la stratégie de communication a été un succès ?

Il existe un outil simple que vous pourrez utiliser à cette fin : **Indicateurs d'objectifs de communication** (outil **3.2**).

Si l'enquête CAP que vous avez effectuée à l'étape 2 vous a fourni des données de référence quantitatives empiriques, vous pourrez comparer ces données avant et après la mise en œuvre de vos mesures de communication, et ceci parfois en descendant jusqu'au niveau de l'individu. Si vous ne disposez pas de ce genre de données quantitatives, vous pourrez toujours évaluer les progrès en comptant le nombre d'organisations qui auront participé aux ateliers de parties prenantes, entamé des processus de négociation avec d'autres et/ou établi leurs propres priorités en matière d'APA.

Champ d'action :	Définition des politiques/stratégies générales APA
Objectif de politique	P. ex. : « Les groupes stratégiques de parties prenantes prennent des décisions portant sur l'orientation politique générale en matière d'APA dans le pays, afin de parvenir à un système national APA fonctionnel et cohérent et ce, d'ici mois/année. »
Objectifs de communication :	
P ratiques	➔ Un mix représentatif de groupes pertinents issus des secteurs public et privé et de la société civile formule les priorités que devra couvrir la stratégie APA nationale, et présente celles-ci sous forme de proposition écrite ainsi que dans le cadre d'ateliers multi-parties prenantes où les priorités stratégiques nationales sont discutées et élaborées pour assurer que le projet de stratégie soit développé d'ici mois/année.
A ttitudes	➔ La proportion de groupes dans les secteurs public et privé et dans la société civile exprimant leur intérêt à contribuer à la définition des politiques/stratégies nationales APA est augmentée de manière considérable au plus tard six (6) mois avant mois/année. ➔ La plupart des groupes pertinents acceptent l'invitation aux ateliers de parties prenantes ou aux dialogues avec d'autres groupes pour intégrer leurs priorités dans les politiques/stratégies nationales APA plus larges, au plus tard quatre (4) mois avant mois/année.
C onnaissances	➔ La plupart des groupes pertinents sont informés sur les options et implications relatives à l'orientation politique générale en matière d'APA au plus tard neuf (9) mois avant mois/année. ➔ Un mix représentatif des groupes pertinents procède à des consultations internes portant sur les options stratégiques relatives à la mise en œuvre de l'APA et du Protocole de Nagoya, pesant le pour et le contre en relation avec leurs institutions ou groupes d'intérêt respectifs au plus tard six (6) mois avant mois/année. ➔ La proportion des groupes ayant une compréhension insuffisante des options stratégiques en matière d'APA est réduite de façon considérable au plus tard quatre (4) mois avant mois/année.

Etape 4 Ebauche de stratégie de communication

De quoi s'agit-il ?

L'**Analyse** effectuée jusqu'ici a fourni des données de référence relatives aux défis et aux besoins liés à une situation précise (étape 1), aux informations et/ou hypothèses sur les parties prenantes APA, leurs connaissances, attitudes et pratiques (étape 2) et aux objectifs de communication (étape 3).

Partant de cette analyse, on peut désormais passer à la **Planification** effective. L'étape 4 vise à fournir une première vue d'ensemble de toutes les étapes restantes. Il s'agit de décrire le processus de communication **stratégique** générale (« Que faire ? »), et de procéder à une première confrontation avec la réalité, du point de vue de la **gestion** (« Comment opérer ? »).

Ceci implique une série de décisions de base par rapport au « Que faire », « qui », « comment », « où » et « quand » :

- **Que faire ? Quelle** action allons-nous entreprendre ?
- **Qui** est censé mener l'action ?
- **Comment** précisément l'action doit-elle être menée ?
- **Quand et où** l'action doit-elle être menée ?
- **Comment mesurer** le succès, l'avancement et l'impact au moyen d'indicateurs significatifs ?
- **Quels sont** les besoins en termes de ressources (budget, personnel, temps, logistique) et comment ces ressources peuvent-elles être obtenues ?

A ce stade, il convient de rappeler que la communication est un processus dynamique : on **ne peut pas** séparer complètement la planification de la mise en œuvre – et certainement pas lorsque le but est d'entraîner des changements dans les connaissances, attitudes et pratiques (CAP) des parties prenantes. Au contraire, la communication est un processus itératif et bilatéral. C'est pourquoi il est important d'impliquer les parties prenantes à un stade précoce, en planifiant et en mettant en œuvre la stratégie avec elles plutôt que pour elles. Le tableau ci-dessous illustre certaines options pour le faire.

Contributions des parties prenantes au niveau		
de la → / des ↓	Planification (QUOI)	Mise en œuvre (COMMENT)
Connaissances Diffuser faits, données et informations	**Elaboration de l'agenda et des faits sur** → le sujet APA en question → les solutions potentielles proposées par les organisations pertinentes → les options réelles pour joindre les activités potentielles → les enquêtes portant sur l'acceptation des activités prévues	**Informations détaillées sur** → l'état réel du sujet APA en question → les activités en cours → les changements nécessaires de pratiques → les incitatifs et sanctions possibles → l'acceptation et le succès des activités réelles → les réussites des « pionniers de l'adoption » → les chances de la « majorité » de se joindre au succès
Attitudes Motiver et mobiliser en faveur de l'action	**« Aspect et convivialité » tout au long du processus APA** → mise en relief des avantages et incitatifs APA au travers des histoires de réussite des « pionniers de l'adoption » → création d'un sens d'inclusion au sein de la « majorité » et des « retardataires » par rapport aux avantages découlant de l'APA → enquêtes soulignant des perspectives positives sur l'APA, présentées p. ex. par des agents de changements et des leaders d'opinion	
Pratiques Orienter vers l'action, porter le changement vers les pratiques souhaitées	**Identification des manières pour** → s'impliquer dans le processus APA et ses activités – et ensuite en parler → communiquer les messages clés APA au moyen des médias disponibles, et ceci de la manière la plus convaincante possible et la plus orientée à l'impact possible → gagner la « majorité tardive » et les « retardataires » → soutenir la communication APA de manière directe ou indirecte au moyen de réseaux, d'alliances et de coopérations, y compris une couverture médiatique partagée	**Implication des parties prenantes à** → mettre en œuvre activement les décisions relatives à l'APA – et ensuite en parler → maintenir, entre les différentes parties prenantes, la coopération vivante et dynamique et ce, à tous les niveaux de la mise en œuvre de l'APA → gagner la « majorité tardive » et les « retardataires » → suivre & évaluer et modifier les activités en cours → tirer des leçons pour l'avenir

Comment aborder cette étape

L'étape 4 vise à déterminer la direction générale et les priorités de votre stratégie de communication sur la base des conclusions CAP. A partir de vos analyses précédentes, l'outil **4.1** (**JobAid : Ebauche de stratégie de communication**) vous aidera à résumer le niveau des connaissances, attitudes et pratiques (CAP) des principaux groupes de parties prenantes, et de tirer les premières conclusions par rapport aux priorités stratégiques et à la nature des canaux de communication que vous allez utiliser. Cet outil vous aidera également à évaluer les similarités qui existent entre certains groupes de parties prenantes, ce qui vous permettra ultérieurement de regrouper certains d'entre eux pour les aborder ensemble.

L'outil est organisé sous forme d'un tableau simplifié de type « prémisse – conclusion » (**SI – ALORS**). Considérons, par exemple, le cas du groupe C dans le tableau suivant :

SI la partie prenante (individu ou groupe) dispose déjà d'un niveau élevé de connaissances et d'une attitude relativement positive envers la politique APA en question mais ne l'a pas encore mis en pratique,

ALORS la stratégie devra se concentrer sur l'action : pas besoin de fournir davantage d'informations ou de les motiver encore plus. Il conviendra plutôt d'offrir des formations axées sur les compétences ou l'encadrement. Dans ce cas, les mass media assumeront un rôle subordonné tandis que les plates-formes de dialogue ou de formation ainsi que la communication interpersonnelle seront très importantes.

Ce tableau vous permettra d'obtenir une image plus claire quant à votre approche générale en matière de communication vis-à-vis des différents groupes de parties prenantes et quant aux différents canaux de communication à utiliser pour chacun d'entre eux. Cette orientation générale fera l'objet d'une spécification plus approfondie aux **étapes 5, 6 et 7** du processus de planification et de conception, et sera mis en pratique aux étapes **8, 9 et 10** consacrées à l'exploitation et à l'évaluation des messages et des canaux de communication.

	SI			ALORS				
	POSITION de la partie prenante par rapport aux			Stratégie de communication **AXEE** sur le/la/les			Canaux de communication **AXES** sur le/la/les	
Groupe de parties prenantes	Connaissances **C**	Attitudes **A**	Pratiques **P**	**Objectif principal**	**Approche principale**	**Questions à poser**	**Diffusion d'informations unilatérale**	**Communication interactive bilatérale**
A	faible / moyen	faible	faible	informer	sensibiliser, identifier les besoins	quoi + pourquoi	élevé : p.ex. mass media	moyen : p.ex. évaluation participative
B	moyen	moyen	moyen	motiver, orienter vers l'action	discuter + essayer les alternatives	pourquoi + comment	moyen : p.ex. bulletin d'information, brochure	moyen : p.ex. ateliers, démonstration
C	moyen	élevé / moyen	faible / moyen	orienter vers l'action	former des compétences, encadrer pour l'action	comment	faible : p.ex. site Internet	élevé : p.ex. réunions entre pairs, formation, encadrement
...								

Etape 5 Participation des groupes stratégiques

De quoi s'agit-il ?

La participation est un processus qui consiste à motiver et à mobiliser les gens à se servir de leurs ressources humaines et matérielles pour prendre en main leurs aspirations personnelles et professionnelles. Bien que la « participation des groupes stratégiques » soit décrite comme une étape distincte dans ce guide de communication APA, elle reste cruciale tout au long du processus. Il s'agit donc d'un effort perpétuel plutôt que d'un exercice ponctuel.

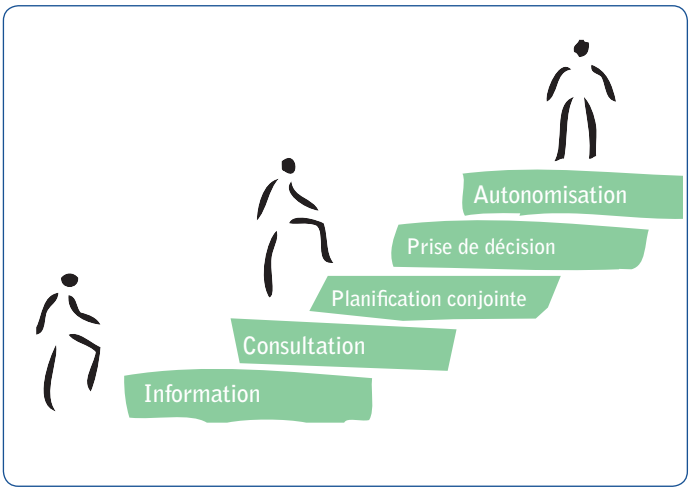
Ceci est dû au fait qu'en règle générale les gens ont tendance à résister au changement et refusent à s'engager tant qu'ils :

- ne connaissent pas ou ne **comprennent** pas entièrement le sujet, ses implications et les faits sous-jacents,
- n'ont pas eu la chance de **peser** le pour et le contre, les avantages et les inconvénients, les gains et les pertes,
- n'ont pas eu, au moins, la chance de **s'exprimer** au niveau de la planification, de la mise en œuvre et de l'évaluation du processus de changement,
- ne sont pas parvenus à un minimum de **compréhension commune** avec d'autres par rapport au sujet concerné et aux faits qui y sont liés.

Le mot-clé est **appropriation** des canaux et processus de communication, des produits médiatiques et des messages. Tous **ne seront pas faits pour ou au sujet** des parties prenantes **mais** de manière idéale **ils seront développés par et en collaboration avec** ces groupes. Ceci permettra d'établir un processus durable de mise en œuvre de l'APA et conduira à un mix de communication, adapté aux circonstances socioculturelles spécifiques.

Est-ce que cela signifie que chacun doit toujours participer à tout ? Non. Ceci ne serait ni possible ni souhaitable. Tout le monde ne s'intéresse pas forcément à tous les aspects d'un processus donné. Et, si la participation favorise l'appropriation, elle nécessite aussi du temps et d'autres ressources. L'équilibre à chercher variera en fonction du champ d'action et des parties prenantes qui vont avec. Par exemple, certains aspects techniques des procédures de propriété intellectuelle en matière d'APA peuvent être importants pour la recherche appliquée ou le secteur privé alors que les preneurs de décisions politiques se contenteront d'une appréhension générale de ces questions. En revanche, les décideurs politiques seront plus intéressés que les milieux d'affaires ou les académiciens à connaître les implications des différentes options stratégiques, légales et institutionnelles pour la mise en œuvre du Protocole de Nagoya.

Les degrés de participation s'étendent donc de la simple information à la pleine autonomisation. Le degré de participation des



parties prenantes particulières est déterminé par un processus de négociation. En revanche, ceux qui dirigent le processus (p. ex. les correspondants nationaux APA) peuvent exercer une certaine influence sur ce degré de participation lorsqu'ils conçoivent la stratégie. Regardons alors de plus près les différents degrés de participation :[5]

1 Information

Dans cette approche, la participation est quasiment nulle : Les gens sont informés sur ce qui se passe mais ils n'ont aucune possibilité d'exprimer leurs points de vue. Les informations sont « détenues » par des professionnels ou des experts. Dans certaines situations, il suffira tout simplement d'informer – par exemple lorsqu'il ne reste plus rien à décider.

Exemples : conférence de presse, tournée de présentation

2 Consultation

Les parties prenantes participent au processus dans la mesure où elles fournissent des informations et des points de vue et que les preneurs de décision sont enclins à les écouter. Néanmoins, les groupes consultés n'ont aucun contrôle sur les résultats de ce processus. Le problème et les solutions sont définis par d'autres intervenants qui peuvent ou non tenir compte du point de vue des parties prenantes. Seuls ceux qui contrôlent le processus et prennent les décisions peuvent décider si les procédures sont partagées ou non.

Exemples : audition publique, réunion-débat avec un groupe d'intérêt

5 Adapté du site web www.fao.org/Participation/english_web_new/content_en/degree.html

3 Planification conjointe

Les parties prenantes participent aux analyses de situation et à la définition des plans d'action. En général, ce processus implique des méthodes interdisciplinaires permettant d'intégrer des perspectives multiples et de profiter de possibilités d'apprentissage structurées. Tous les points de vue sont pris en compte dans un processus transparent même si tout le monde ne pourra pas avoir la possibilité de contrôler les décisions finales dérivées de ce processus.

Exemple : comité consultatif

4 Prise de décision

Sur la base d'analyses et de planifications conjointes, les parties prenantes participent ici à la prise de décision finale, par exemple ensemble avec les décideurs politiques en matière d'APA. C'est le point de départ d'une compréhension et d'une responsabilité communes pour tous les résultats susceptibles d'en découler. Le processus implique également un processus de négociation entre différentes parties prenantes qui reflètera différents niveaux de levier exercés par des individus et des groupes. Cette approche fonctionne le mieux lorsque les participants partagent quasiment le même niveau de connaissances et d'informations et lorsqu'ils disposent de capacités de négociation similaires.

Exemple : commission intersectorielle ou groupe de travail

5 Autonomisation

Les parties prenantes analysent conjointement une situation donnée pour en tirer des conclusions et prendre des décisions basées sur des dispositions légales ou formelles mais sans faire l'objet d'interventions externes dans le processus. Dans cette approche, les parties prenantes prennent en main leurs propres décisions ainsi que les conséquences qui en découlent. Dans certains cas, une telle mobilisation et une action collective peuvent mettre en question l'éventuelle répartition inéquitable de richesses ou de pouvoir.

Exemples : groupe de pilotage multi-parties prenantes, autorité nationale compétente (ANC) intersectorielle

Il importe de répéter que même si une large implication des parties prenantes est cruciale pour faire fonctionner l'APA, « faire plus », ce n'est pas toujours « faire mieux ». Tout dépendra du sujet en question, de l'intérêt que suscitera ce sujet pour certaines parties prenantes, et du rôle qu'elles pourront jouer dans sa résolution. S'il peut s'avérer frustrant pour les gens de se sentir écartés (participation insuffisante, selon eux), il est également possible de répugner certaines parties prenantes en essayant de les impliquer de manière trop intense dans des processus qui ne les intéressent pas (pression trop forte à participer, selon elles). En outre, les processus participatifs à grande échelle portant sur des sujets mineurs risquent d'être trop longs, inefficaces et frustrants pour toutes les personnes concernées. Tout dépendra donc de la bonne dose.

Comment aborder cette étape

Un élément clé pour clarifier le niveau adéquat de participation dans différentes situations est d'élaborer la stratégie de communication avec un petit groupe d'individus sélectionnés représentant la totalité des principales parties prenantes. Ce petit groupe pourra vous aider à décider qui devra être impliqué où, quand et comment. L'outil **5.1** (**JobAid : Participation des groupes stratégiques**) a été conçu pour soutenir vos réflexions et vos discussions dans ce domaine.

L'outil **5.2** (**Formes de coopération et rôles**) a été conçu pour vous aider à analyser des schémas de coopération et les rôles au sein d'un champ d'action APA particulier. Les techniques Harvard de **Négociation** (outil **5.3**) qui sont résumées dans la boîte à outils constituent une approche générale plutôt qu'un « outil ». Pour plus d'informations, nous vous recommandons d'étudier la littérature pertinente, de participer à un cours de formation – et de vous entraîner au maximum. En revanche, l'outil **5.4** (**Chaises dans le coin**) est un exercice illustrant les avantages de la coopération par rapport à la concurrence. Il peut être utilisé en tant qu'exercice éducatif d'échauffement pour un atelier multi-parties prenantes.

Pour finir, la **transparence** est un élément clé pour bien gérer la participation des parties prenantes : Ne prétendez pas que vous avez l'intention d'engager une prise de décision conjointe lorsqu'en fait vous voulez juste consulter certaines parties prenantes. Les gens réagissent de manière plutôt négative à ce qui est parfois considéré comme une « pseudo-participation ». En effet, vous risqueriez, à moyen et à long terme de perdre leur respect et leur intérêt ainsi que votre crédibilité.

Etape 6 Sélection des canaux de communication

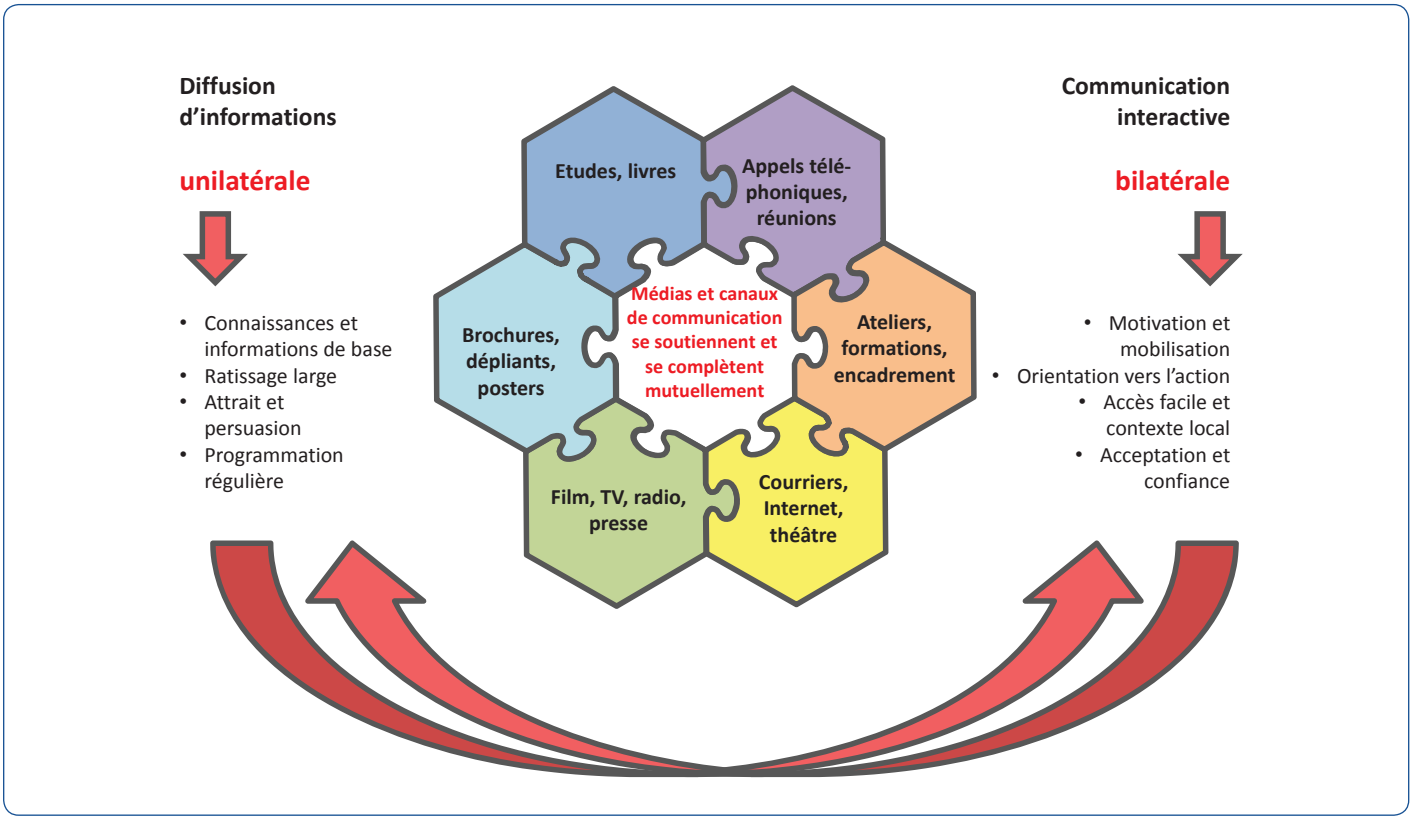
De quoi s'agit-il ?

Tout ce qui porte un message constitue un canal de communication ou un média, comme on dit.[6] Pour nos besoins, il est utile de faire la distinction entre diffusion d'informations (unilatérale) et communication interactive (bilatérale), comme le montre l'illustration ci-dessous. Dans les deux cas, différents canaux sont utilisés pour pouvoir aborder des publics spécifiques. Cependant, la communication interactive implique forcément une rétroaction et un minimum de compréhension commune alors que la diffusion d'informations ne le fait pas.

L'étape 6 a pour objet de déterminer un mix efficace de canaux de communication avec différents types de publics. Comme nous l'avons vu à l'étape 2, une nouvelle idée ou une innovation passe par différentes phases avant d'être adoptée ou rejetée : attention, intérêt, essai et adoption ou rejet. Les pionniers de l'adoption (en général environ 15% d'une population ou d'un groupe quelconque) traversent ce processus plus rapidement que la majorité des gens (environ 70%), et les « retardataires » (les 15% restants) sont ceux qui prennent le plus de temps.

Les facteurs décisifs sont la participation et l'appropriation – comme nous l'avons vu à l'étape 5. Evidemment, il est beaucoup plus facile de « s'approprier » les canaux de communication que vous pouvez produire et contrôler directement (p. ex. réunions, conversations, bulletins d'information, courriels), que de « prendre possession » de supports tels que la télévision, la vidéo, la radio ou la presse. Toutefois, la participation ne se limite pas forcément aux canaux de communication bilatérale. Par exemple, il peut être utile de forger des alliances stratégiques avec les « mass media » pour pouvoir diffuser des informations sur l'APA.

Un résultat de recherche intéressant à cet égard est que la communication unilatérale « à grande échelle » est plus pertinente dans les phases précoces d'un processus de changement. Comme une innovation se propage des pionniers de l'adoption aux majorités, la communication spécifique et interpersonnelle gagne de plus en plus en importance pour les gens lorsqu'il s'agit de décider si, oui ou non, ils sont prêts à adopter l'innovation. Autrement dit : si la télévision, la presse, les brochures, etc. peuvent jouer un rôle important



5 Parmi les experts en communication, la notion de « médias » se réfère non seulement aux médias comme la TV, la radio ou la presse mais aussi à tout canal capable de transporter un message.

Les canaux de communication devront correspondre aux caractéristiques suivantes du public…	Il conviendra alors de sélectionner et d'utiliser les canaux de communication…
➔ habitudes dans la recherche d'informations ➔ sources d'information préférées ➔ possibilités d'accès ➔ schémas de consommation des médias ➔ réseaux de communication	➔ pour atteindre des objectifs ou buts spécifiques plutôt que multiples, ➔ qui présenteront un caractère ou un avantage unique, ➔ qui pourront facilement s'adapter aux messages « localisés », ➔ qui pourront être développés, produits et soutenus à l'échelle locale, ➔ qui permettront de compléter et de renforcer d'autres canaux visant la même stratégie, tout en présentant des forces fonctionnelles distinctes

dans la phase de prise de conscience et d'intérêt, la communication en tête-à-tête avec des pairs (amis, collègues, partenaires, etc.) l'emporte lorsqu'il s'agit de juger, d'essayer et d'adopter ou de rejeter une nouvelle idée. Cela est d'autant plus vrai que l'innovation est complexe et que ses implications sont difficiles à saisir – ce qui est le cas avec la plupart des sujets touchant l'APA.

Ici, il convient de noter que certains canaux sont bons pour la diffusion d'informations unilatérale alors que d'autres conviennent plutôt à la communication interactive, à savoir au dialogue. Il n'y a pas de moyen universel efficace pour toutes les fins ou groupes de parties prenantes. Chaque moyen a ses caractéristiques uniques et ses avantages particuliers qui sont adéquats pour accomplir des missions spécifiques. Néanmoins, certains canaux de communication sont complémentaires et se renforcent mutuellement tandis que d'autres ne le font pas.

Par exemple, la télévision ou la radio sont assez appropriées aux appels émotionnels (« A » comme attitudes) et peuvent fournir des informations complémentaires à celles diffusées par les supports écrits ou imprimés (« C » comme connaissances) et les conseils interpersonnels ou les formations (« P » comme pratiques). En revanche, un dépliant, une brochure et un site Internet ne sont pas forcément complémentaires; ils représentent plutôt des canaux différents sur le plan technique qui fournissent la même information (« C » uniquement). Il convient pourtant de noter que beaucoup dépend aussi de la conception des différents canaux : par exemple, un site Internet interactif ou une étude participative peuvent sans doute s'adresser aussi bien au cœur des gens qu'à leurs esprits (« A » et « C »).

Comment aborder cette étape

L'étape 6 a pour objet de donner une réponse à la question suivante : Quel canal – ou quel mix de canaux – devrait être utilisé pour atteindre l'objectif fixé, toucher le groupe cible et faire passer le ou les message(s) spécifique(s) en question, pour obtenir l'effet souhaité ? En général, les canaux de communication seront sélectionnés de manière à correspondre aux objectifs spécifiques liés aux CAP. L'efficacité tend à augmenter lorsqu'on combine diffusion d'informations unilatérale et communication bilatérale, interactive, interpersonnelle.

Par exemple, les gens d'affaires ont tendance à préférer les informations brèves, concises et pertinentes. Un bref courriel ou article, quelques points clés sur une diapositive, les arguments les plus importants exprimés en un discours de deux minutes peuvent suffire pour attirer l'attention d'un cadre supérieur. En revanche, s'adresser de la même façon à un chef local pourrait avoir exactement l'effet inverse.

L'outil **6.1** (**JobAid : Sélection des canaux de communication**) vous aidera à évaluer les avantages et les inconvénients des différents canaux et à identifier le mix de communication le mieux adapté au groupe cible concerné.

Naturellement, vous ne serez pas toujours en mesure de produire un mix de communication pour chaque groupe de parties prenantes. La bonne nouvelle est qu'à partir de vos analyses de parties prenantes (étape 2), vos objectifs CAP (étape 3), votre plan stratégique (étape 4) et les degrés de participation envisagés (étape 5), vous pourrez regrouper les différents **types de parties prenantes APA** et les aborder en appliquant un mélange adéquat de canaux de communication. Le raisonnement veut qu'un système cohérent, coordonné et capable de se renforcer lui-même permet de couvrir des objectifs différenciés en matière de connaissances, attitudes et pratiques (CAP) de différents types de groupes.

Etape 7 Conception de messages

De quoi s'agit-il?

Maintenant que vous avez réglé la question de savoir au travers de quels canaux de communication vous allez atteindre vos publics, le moment est venu de définir les messages que vous voulez « émettre ».

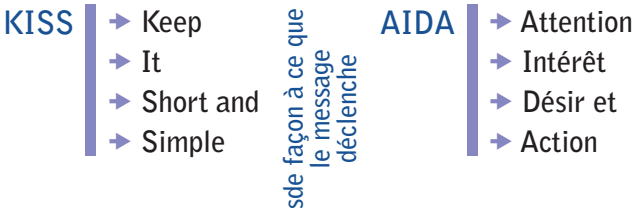
Certes, les messages sont directement liés aux objectifs de communication, en revanche il convient de ne pas les confondre. L'objectif, c'est ce que vous voulez atteindre, c'est-à-dire le changement en termes de connaissances, attitudes ou pratiques d'une partie prenante particulière (individu ou groupe). Les messages quant à eux, c'est ce que vous voulez leur transmettre – ce dont vous voulez leur parler. Par exemple, des objectifs de communication comme ceux qui sont suggérés à la page 29 sont les résultats escomptés d'une activité de communication. Ils devront donc être « traduits » en informations, motivations ou appels à l'action, et personnalisés au niveau du « conditionnement » de manière à correspondre aux caractéristiques du groupe de parties prenantes respectif.

La différence principale entre un objectif de communication APA et un message APA est que vous ne parlerez **PAS** d'APA. Cela peut surprendre – mais le fait est que la plupart des gens n'éprouvent pas le moindre intérêt pour « APA » ou « Nagoya ». Ce qu'ils veulent savoir, c'est : « Qu'est-ce que cela va apporter à moi et à mon groupe ou ma communauté ? Quelle sera son influence sur moi-même et ma circonscription ? ». Autrement dit, les gens sont intéressés par les **avantages** qu'ils pourront tirer de l'APA et du Protocole de Nagoya. Et ils veulent en connaître les **coûts**, c'est-à-dire le prix qu'ils auront à payer ou l'effort qu'ils auront à faire en échange, pour bénéficier des avantages. Par exemple : « Si vous participez à ce dialogue avec d'autres parties prenantes, vous serez en mesure d'influencer la conception des politiques et des réglementations qui s'appliqueront en faveur de vous-même et de vos pairs ou de votre secteur / communauté / circonscription. »

Ainsi, au lieu d'expliquer la complexité et le caractère conflictuel de tous ces sujets APA, vous dresserez à votre public une image attrayante d'un avenir brillant pour tous ceux qui auront assuré l'accès à l'utilisation des ressources génétiques et le partage des bénéfices de celles-ci. Les vendeurs chevronnés et les entreprises de marketing social appellent cela « vendre le grésillement » et non pas le bifteck, puisque ce sont les sons et les odeurs agréables qui stimulent l'appétit des gens. Evitez de faire de l'APA un sujet d'experts pour scientifiques ou avocats. Essayez plutôt de le voir d'un point de vue marketing, comme quelque chose à vendre.

Comment aborder cette étape

La première règle d'or pour créer des messages couronnés de succès est « d'embrasser AIDA » (« KISS AIDA »), en restant simple et concis, en attirant l'attention, en suscitant l'intérêt, le désir et l'action



La deuxième règle d'or est : « **Ce n'est pas le pêcheur mais le poisson qui doit apprécier le goût de l'appât.** » L'efficacité d'une stratégie de communication dépend largement de la clarté et du taux d'attractivité des messages **pour les publics cibles.** Ce n'est **pas vous** mais **eux** qui devront comprendre et apprécier les messages. C'est pourquoi tout message devra être conçu de manière à correspondre aux caractéristiques spécifiques, au niveau d'instruction et intellectuel ainsi qu'aux valeurs et aspirations du groupe de parties prenantes concerné.

Beaucoup de messages sont porteurs d'appels psychologiques et/ou sociaux. Ils promettent des incitatifs ou récompenses, suscitent des craintes, fonctionnent avec des modèles de rôles, appellent au sens civique, etc. Ils peuvent aussi soutenir la stratégie de communication et ses objectifs en raison de leur humour particulier, leur popularité ou de leur caractère informel, en rappelant des faits ou en suggérant des conclusions.

Les messages efficaces doivent aussi correspondre aux canaux de communication retenus. En fait, « le moyen est le message » : si vous choisissez les mauvais supports, votre message même s'il est bien conçu pourra se perdre ou se détruire. Par exemple, si vous diffusez des informations APA au travers de médias dont vos parties prenantes se méfient, elles douteront également de la crédibilité de votre message. C'est pourquoi les messages ne devront être formulés que plus tard, lorsque vous connaîtrez suffisamment les parties prenantes et que vous aurez une image claire par rapport à la question « qui fait confiance à qui ».

Au final, comme les publics urbains d'aujourd'hui subissent souvent une surdose d'information, les messages devront être positionnés de manière stratégique afin de bien se démarquer. Sinon, ces messages risquent de passer inaperçus, même s'ils sont pertinents pour

le groupe que vous visez. Quelques réflexions issues du marketing social peuvent vous aider à choisir les bons canaux de communication et messages. Au cœur de ces réflexions se trouve la proposition que les individus, groupes et organisations échangent des ressources pour les bénéfices perçus d'un produit ou service. Un modèle couramment utilisé est celui des « 5P » : Produit, Prix, Place, Promotion et Personnel.

Les interventions de communication ont pour but de créer des échanges volontaires : Un **produit** ou service, en échange d'un **prix** ou d'un coût encouru. Traduit en APA, le « produit » est l'idée que vous voulez vendre ou la pratique particulière que vous aimeriez voir adoptée par les parties prenantes. Le « prix » peut être perçu comme l'effort des parties prenantes lorsqu'elles passent d'une pratique A à une pratique B afin de récolter un avantage quelconque promis par l'innovation. Les interventions de communication se déroulent à divers niveaux (**places**) : individu, groupe, communauté, secteur, pays, etc. A ces divers niveaux, les gens devront être sensibilisés pour l'innovation au moyen de la **promotion**, en utilisant des canaux attrayants et des messages convaincants. Tout ceci exige bien sûr du **personnel** qualifié et familiarisé avec les objectifs et les techniques de communication correspondants.

Supposons, par exemple, que vous vouliez faire participer différentes parties prenantes à une série de dialogues au cours desquels la stratégie générale APA sera définie au niveau national. Dans ce cas, le « produit » est la participation des représentants aux événements où ils peuvent apporter leurs points de vue. Ce produit a un « prix » – dans ce cas, par exemple, ils devront passer du temps dans des ateliers, et ils le feront seulement si cela leur semble en quelque sorte avantageux. Des invitations formelles ou bien une série d'articles de presse placés de manière stratégique (« APA dans les actualités » = attention publique !) pourront servir de « place » où se fera la « promotion ». Dans les deux cas, vous aurez besoin d'un « personnel » qualifié, capable de fournir une invitation attrayante et/ou un article de presse intéressant.

En bref, le cadre suggère de rendre les nouvelles pratiques APA **désirables et accessibles** aux parties prenantes pertinentes, en tenant compte des avantages et obstacles à leur adhésion. Pour que le positionnement soit efficace, les messages devront être accessibles, précis, vérifiables, complets, remis à temps et pertinents.

Comment aborder cette étape

L'outil **7.1** (**JobAid : Conception de messages**) vous permettra de personnaliser les messages destinés aux différentes parties prenantes et vous aidera à concevoir des messages attrayants et persuasifs en les « dotant » de différents genres d'appels.

Etape 8 Production des médias et préparation de dialogues

De quoi s'agit-il ?

Jusqu'ici vous avez analysé la situation (étape 1) et les parties prenantes dans cette situation (étape 2), défini les objectifs de communication (étape 3) et décrit le processus dans ses grandes lignes (étape 4), évalué ou négocié différents degrés de participation des parties prenantes (étape 5), sélectionné des canaux de communication appropriés avec et pour différents groupes (étape 6) et conçu des messages clés à transmettre à chacun d'entre eux (étape 7).

L'étape 8 vous conduira de la préparation aux opérations. Le moment est venu de se jeter à l'eau et de nager, de créer des brochures ou posters, de produire des émissions radio ou TV, de lancer une série d'articles, de se préparer aux réunions avec les parties prenantes, de concevoir et d'organiser des ateliers et dialogues, etc. Mais rappelez-vous : vous devrez choisir les canaux de communication avec soin. Il serait vain de produire une émission radio ou TV si vos parties prenantes principales identifiées sont le mieux influencées par une discussion interpersonnelle. Nous avons tous tendance à utiliser les compétences et ressources que nous avons à disposition et que nous avons déjà utilisées dans le passé – généralement à d'autres fins. Gardez à l'esprit le dicton : « Pour un marteau, tout ressemble à un clou. »

Comment aborder cette étape

A ce stade, la recommandation la plus importante est : Impliquez des professionnels qui ont de l'expérience avec les canaux de communication spécifiques que vous avez choisis auparavant. Par exemple, les journalistes ont été formés pour rédiger des textes grammaticalement corrects dans un langage concis et simple pour séduire un vaste public. Un concepteur graphique quant à lui aura l'œil pour créer des brochures, dépliants ou posters attrayants. La production de clips vidéo ou de films requiert, quant à elle, le concours de professionnels. Et il est préférable de concevoir et de mettre en œuvre les réunions, séminaires ou ateliers multi-parties prenantes avec l'aide de facilitateurs expérimentés. [7]

De manière idéale, certains de ces spécialistes auront déjà apporté leurs contributions aux étapes précédentes de l'élaboration d'une ébauche de stratégie de communication. Les rédacteurs, concepteurs, producteurs, facilitateurs, etc. qui n'ont pas été impliqués jusqu'ici devront alors être minutieusement instruits sur les groupes cibles, les objectifs, contenus et messages souhaités, l'ensemble des canaux sélectionnés, etc. Chacun d'entre eux devra connaître les autres éléments intégrés dans la stratégie. En revanche, ils seront capables de vous conseiller quant aux manières les plus efficaces d'utiliser chaque élément, par exemple, pour trouver le mode de présentation et de conception adéquat, les taux de persuasion et de rétention typiques pour les différents médias, ou des dynamiques et méthodes d'atelier efficaces. Vous pensez peut-être que ceci risque de prendre beaucoup de temps, c'est vrai, mais ça vaut le coup!

Le moment est venu également de dresser un calendrier de production intégré qui comprendra tous les canaux de communication employés dans la stratégie. Au sein de votre équipe, chacun devra être informé de son rôle dans le processus et du planning des différents éléments de stratégie. Certains membres de l'équipe devront éventuellement être formés ou recevoir une mise à jour afin de les qualifier à remplir leurs rôles de manière efficace.

Si vous devez utiliser de grandes quantités de matériel, procédez tout d'abord à un essai préliminaire pour vérifier la pertinence, la clarté textuelle et visuelle, le potentiel pour motiver et/ou induire l'action ainsi que l'acceptation ou la crédibilité des médias et messages employés. L'essai devra être effectué avec un échantillon représentatif du groupe cible final. Ce processus pourra être soutenu par des spécialistes en communication. L'outil **8.1** (**JobAid : Production des médias et préparation de dialogues**) vous aidera à résumer les informations recueillies.

7 L'Initiative pour le renforcement des capacités pour l'APA peut recommander un bassin de facilitateurs formés pour les événements APA à larges groupes et/ou à multi-parties prenantes. La liste peut être commandée auprès du Secrétariat de l'Initiative en s'adressant à abs-initiative@giz.de ou en consultant le site www.abs-initiative.info.

Saturday
23.6.01
星期六
传统知识与生物多样性保护项目
规划、协调会
Planning and
tion Workshe
IK&Biod
Sunday
24.6.01
星期天
项目介绍
Goals
宗旨
Objectives
目标
expected
results
结果

Switzerland

Etape 9 Gestion de la stratégie de communication multicanaux

De quoi s'agit-il ?

Une stratégie de communication multicanaux a les meilleures chances de réussir si la combinaison de médias, plates-formes et dialogues est bien coordonnée. Elle le sera dès lors que les différents médias et messages utilisés se compléteront et reposeront l'un sur l'autre – et, plus important encore, dès lors que tout ce qui est nécessaire aux publics pour adopter le changement souhaité aura été fourni dans les délais impartis.

En effet, l'un des plus grands inconvénients dans la mise en œuvre d'une stratégie de communication peut résulter du fait que les intrants ou les services indispensables aux parties prenantes pour entreprendre l'action pour laquelle elles ont été motivées auparavant ne sont pas disponibles ou ne sont pas livrés dans les délais impartis. C'est pourquoi, par exemple, il serait vraiment insensé de s'adresser aux consommateurs en lançant des campagnes de sensibilisation APA de grande envergure, puisque pour l'instant il est difficile pour eux de savoir si tel ou tel produit a été fabriqué conformément aux principes APA. Par conséquent, les consommateurs se retrouvent dans l'incapacité d'agir. Ceci peut frustrer les gens – et certains d'entre eux pourraient même perdre intérêt pour toute autre campagne à venir.

De même, les activités de communication étant interdépendantes, un simple retard dans l'une de ces activités risque d'avoir des effets dominos. Par exemple, vous avez peut-être réussi à motiver toutes les parties prenantes principales à participer à un atelier APA mais, un intrant de taille – une étude, par exemple – n'est pas disponible le jour de l'événement. La frustration résultante des participants risque de saper votre crédibilité dans toute communication future.

En bref : mettre en œuvre une stratégie de communication multicanaux nécessite un bon système d'information de gestion avec une rétroaction rapide quant aux activités principales. Ce système vous permettra, le cas échéant, d'adapter la stratégie. Le système d'information devra veiller à une coordination correcte et opportune des différentes activités qui devront souvent être menées en parallèle.

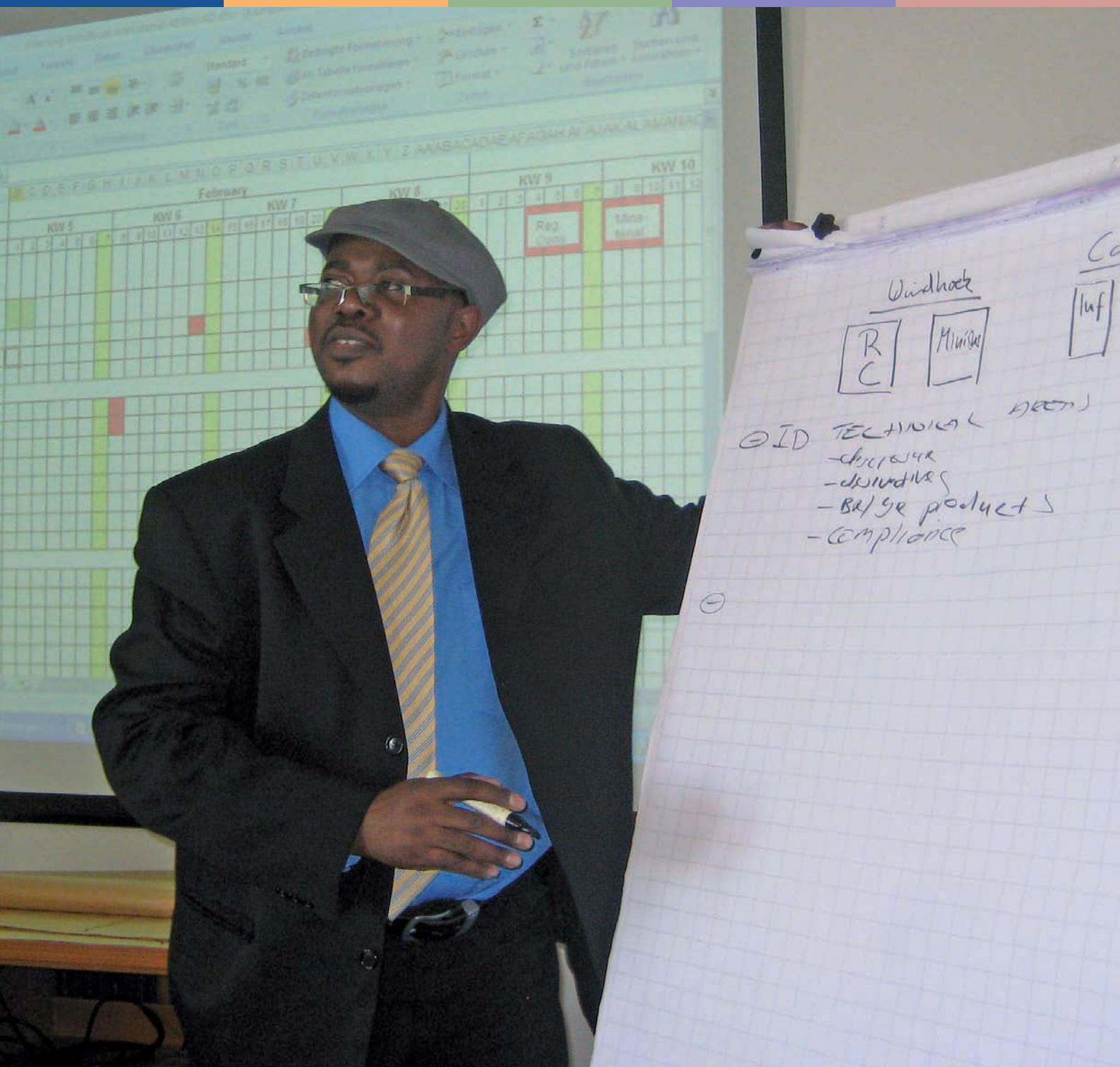
Comment aborder cette étape

L'outil **9.1** (**JobAid : Gestion de la stratégie de communication multicanaux**) vous permettra de recueillir et de suivre les informations essentielles de gestion.

Comme cela a été mentionné plus haut, il sera nécessaire d'avoir un échéancier réaliste – et ceci aussi bien par média/canal que par groupe de parties prenantes, en tenant compte des événements, occasions, moments et lieux les plus appropriés. Par exemple, vous pourrez prévoir des ateliers en amont ou en aval d'autres événements auquels participent certaines parties prenantes clés. Vous pourrez organiser ou recourir à des événements pour mettre en scène certains intrants comme les festivals de culture, les visites de dignitaires, etc. Si vous avez recours aux mass media, essayez de prévoir d'autres activités tout autour pour bien exploiter l'attention publique. Essayer de « croiser » les différents canaux, p. ex. en combinant les appels à caractère émotionnel émis par la radio avec ceux des médias imprimés qui reposent plutôt sur des faits. Parfois, il s'agira de créer des effets de multiplication et de rétroaction entre différents médias. Imaginez, par exemple, une cadre supérieure qui, le même jour, lit un article sur l'APA dans un journal, tombe « par hasard » sur une brochure sur le Protocole de Nagoya posée sur son bureau et rencontre un collègue qui lui demande ce qu'elle pense du tout dernier cas de bioprospection… En revanche, imaginez une cadre supérieure qui reçoit des informations sur l'APA uniquement au travers d'un bulletin électronique bimensuelle. En résumé : essayez de « ferrouter » et de combiner le plus possible, pour rationaliser au niveau des médias, plates-formes, événements ou autres canaux de communication existants.

Dans le même ordre d'idées, il pourra s'avérer très utile d'avoir à disposition quelques « discours d'ascenseur » préparés au cas où. Soyez prêts à ce genre d'occasions – et saisissez-les ! S'il y a de bonnes raisons pour planifier la communication de façon stratégique, il est également nécessaire d'être préparé aux opportunités inattendues ou imprévues, notamment dans la communication avec les preneurs de décision de haut niveau qui sont difficiles à atteindre.

Canaux de communication (médias, plates-formes de dialogue)	**Public** (parties prenantes primaires)	**Contexte de communication**	**Responsabilité de production & de distribution** (intermédiaires compris)	**Budget & autres ressources** (humaines et logistiques comprises)	**Echéance**


February
KW 5
KW 6
KW 7
KW 8
KW 9
KW 10
Windhoek
RC
Minister
Inf
ID TECHNICAL
-
-
-
-

Etape 10 Suivi et évaluation

De quoi s'agit-il ?

Le suivi et l'évaluation ont deux objectifs majeurs : vous soutenir dans le pilotage de votre stratégie de communication et aider tous les acteurs impliqués à tirer des leçons des succès ainsi que des échecs. C'est pourquoi le suivi et l'évaluation devront faire l'objet d'efforts continus s'étendant sur toute la stratégie de communication – de la planification à la mise en œuvre. L'accent devra être mis sur l'efficacité de la mise en œuvre de la stratégie et sur la pertinence et l'impact des opérations individuelles ou le programme tout entier.

Il existe différents types de suivi et d'évaluation : les **estimations a posteriori** qui font partie de la planification pour évaluer les résultats et impacts envisagés. L'**évaluation formative** qui s'effectuera durant la mise en œuvre et vous aidera à vérifier que le programme avance. L'**étude ultérieure des impacts** qui sera effectuée après la mise en œuvre et qui permettra d'évaluer les effets de l'intervention et de juger de la durabilité de ces effets.

Durant cette étape, on cherchera à répondre aux questions pertinentes telles que : Dans quelle mesure le choix des canaux de communication convient-il aux préférences médiatiques (et/ou à l'accessibilité des moyens audio-visuels) des publics ? Est-ce que le canal retenu permet de renforcer le message ? Est-ce que le message est orienté vers les gens plutôt que vers les questions d'ordre technique ou vers les projets ? Est-ce que le choix des médias respecte la culture et les sensibilités des différents publics ? Est-ce que le message conforte la confiance en soi et l'initiative des gens ? Est-ce que les messages sont entendus, compris et acceptés, et – plus important encore – est-ce qu'ils motivent et mobilisent pour agir ?

Comment aborder cette étape

La méthode la plus simple est de juger si les objectifs de communication CAP formulés à l'étape 3 pour chaque groupe de parties prenantes ont été atteints.

Comme dans le cas des données de référence CAP, il est souvent impossible – et pas toujours nécessaire non plus – de commander une étude de grande envergure portant sur le suivi et l'évaluation. Ne vous inquiétez pas : en général, un « suivi & évaluation léger » suffira amplement. Le plus important c'est de réfléchir **à l'avance** comment vous allez noter le succès : comment allez-vous voir, entendre ou sentir que vous avez atteint vos objectifs ? Le deuxième élément le plus important est de définir et de juger cela **avec d'autres** – avec une poignée de collègues ou à l'occasion d'un atelier avec des représentants de parties prenantes. C'est parce que différentes personnes perçoivent et interprètent les choses différemment, et il est très difficile voire impossible d'évaluer tout seul les effets d'une stratégie de communication toute entière. L'outil **10.1** (**JobAid : Suivi et évaluation**) offre un format pour procéder à cet exercice.

En outre, les indicateurs clés définis en étape 3 (**JobAid : Indicateurs d'objectifs de communication**, outil **3.2**) vous aideront à juger les résultats des interventions de communication et de suivre les intrants et processus qui contribuent au succès.

Objectif de communication	Comment saurez-vous que vous avez réussi ?
Groupe _____	
Groupe _____	
Groupe _____	

Les questions suivantes devraient vous intéresser dans le contexte du suivi et de l'évaluation :

A propos des sujets qui sont communiqués

- Qui « détient » les sujets ?
- Quelle est la pertinence des sujets pour les différents publics ?
- Dans quelle mesure les publics comprennent-ils les raisons, dynamiques, etc. des sujets ?
- Est-ce que les sujets provoquent des émotions : intérêt, colère, etc. ?

A propos du choix des canaux de communication

- Dans quelle mesure le choix des canaux ou des médias correspond-il aux préférences des publics ?
- Dans quelle mesure la quantité des informations fournies convient-elle, y-a-t-il surcharge ou pénurie ?
- Dans quelle mesure les canaux ou médias retenus contribuent-ils à renforcer le message ?
- Est-ce que le choix des médias respecte les sensibilités socioculturelles des différents publics ?

A propos de l'impact

- Est-ce que le message est entendu, compris et accepté comme prévu ?
- Dans quelle mesure le message augmente-t-il la confiance et l'initiative ?
- Dans quelle mesure le message motive-t-il les gens à changer leurs attitudes et comportements ?

5. Boîte à outils

Ce chapitre final contient une sélection d'outils et de méthodes qui vous permettront d'appliquer les dix étapes de communication stratégique aux huit champs d'action pour mettre en œuvre l'APA.

Champs, étapes et outils – et comment ils sont liés les uns aux autres

Comme nous l'avons appris au chapitre 3, chaque **champ d'action** a son propre objectif de politique mais aussi sa propre combinaison de parties prenantes pertinentes. En outre, il est possible qu'une partie prenante ait des points de vue spécifiques pour chaque champ. Par exemple, lorsqu'on parlera de paysage institutionnel relatif à l'APA (champ 4), les gens pourront se concentrer sur les sujets comme l'efficacité procédurale, la transparence, ou leur propre rôle ainsi que leurs responsabilités au sein du système. Tandis que lorsqu'on élaborera la stratégie de valorisation (champ 8), ils seront intéressés par les possibilités du marché, les chaînes de valeur ou le potentiel de tirer des profits et d'autres bénéfices pour eux-mêmes. Leurs connaissances, attitudes et pratiques (CAP) par rapport à ces différents sujets pourront donc varier de manière considérable : il est possible qu'un fonctionnaire sache beaucoup de choses sur les procédures administratives et très peu sur les marchés. En revanche, il est possible que vous ayez exactement le contraire avec un représentant du monde des affaires.

Cela signifie qu'en principe, vous aurez besoin d'une stratégie de communication séparée pour chaque champ d'action pour répondre aux différentes combinaisons de parties prenantes, leurs points de vue ainsi que leurs intérêts orientés vers des sujets bien précis. Cependant, vous n'êtes **pas** obligé de recommencer à zéro pour chaque champ d'action ! La matrice ci-dessous montre que les **outils** pour chaque **étape** stratégique restent les mêmes, indépendamment du champ d'action. Naturellement, les résultats divergeront – mais quel que soit l'outil que vous choisirez pour élaborer la stratégie de communication pour un champ précis, celui-ci pourra être réutilisé pour d'autres champs.

	Champs 1	Champs 2	Champs 3	Champs 4	Champs 5	Champs 6	Champs 7	Champs 8
Etape 1								
Etape 2								
Etape 3								
Etape 4								
Etape 5								
Etape 6								
Etape 7								
Etape 8								
Etape 9								
Etape 10								

C'est pourquoi, nous vous recommandons de sauvegarder tous les résultats que vous obtiendrez à l'aide de ces outils pour que vous puissiez les récupérer dès que vous réutiliserez l'outil en question. Souvent, vous constaterez qu'il vous suffira de contre-vérifier ou de légèrement adapter les résultats. En tous cas, la tenue de bons dossiers vous facilitera énormément la tâche.

Structure de la boîte à outils

Ce chapitre reprend la structure du chapitre quatre : les outils sont organisés et numérotés conformément aux dix étapes de la communication stratégique. Il existe au moins un outil – et souvent plusieurs – pour chaque étape.

Certains outils se complètent, par exemple l'outil **3.1** (**Objectifs de communication**) et l'outil **3.2** (**JobAid : Indicateurs d'objectifs de communication**). D'autres outils sont interchangeables, même s'ils sont destinés à la même étape : ils offrent différentes manières d'aborder des questions similaires tout en portant un accent différent. Lorsqu'il existe plusieurs outils pour une étape particulière, vous être libre d'en choisir un ou plusieurs, conformément à vos préférences et exigences – mais, en principe, vous n'aurez pas besoin d'utiliser l'entière panoplie d'outils.

Nature des outils

La plupart des outils sont destinés à vous aider à organiser vos pensées ou à structurer une discussion en groupe, sur un sujet particulier ou un ensemble de questions. Souvent, ils sont dotés de matrices ou de graphiques pour soutenir la visualisation et la documentation des résultats.

D'autres 'outils' constituent plutôt des approches générales à une activité particulière, par exemple la **négociation** (outil **5.3**). Les descriptions connexes résument certains principes clés qui se sont avérés utiles dans le contexte des processus multi-parties prenantes dans le champ de l'environnement et/ou de la coopération internationale.

Les « **JobAids** » sont des outils un peu particulier puisqu'ils constituent un genre de « trousse de secours ». Il s'agit de tableaux simples qui vous permettront de recueillir, discuter et documenter les aspects les plus importants pour élaborer votre stratégie de communication. Il existe un « JobAid » pour chaque étape.

Utilisation des outils

Chaque outil est décrit sur un maximum de deux pages, ce qui vous permettra de l'imprimer ou de le copier sans problème et de l'emporter pour assister à une réunion ou un atelier.

Nous recommandons vivement que, dans la mesure du possible, vous utilisiez ces outils dans le cadre d'une équipe ou d'un atelier. Naturellement, il vous sera possible d'utiliser presque tous ces outils même si vous êtes tout seul avec votre stylo et votre feuille de papier. Mais ce ne sera pas la meilleure des idées. En effet, pour élaborer une stratégie de communication efficace, il est préférable de recourir à différentes expertises et perspectives. Un groupe de collègues et/ou de représentants de parties prenantes est mieux informé, plus expérimenté et plus créatif qu'un seul individu. Vous obtiendrez de meilleurs résultats si vous impliquez d'autres personnes, et ceci rendra votre stratégie de communication beaucoup plus fructueuse. En d'autres termes, vous n'aurez pas toujours le budget pour commander une étude ou pour engager un consultant qui vous assistera dans l'élaboration de la stratégie. Le travail en équipe, quant à lui, vous permettra de dégager des points de vue différents.

Pour les discussions en groupe, nous vous recommandons de copier et d'employer les aides à la visualisation (tableaux ou graphiques) sur un tableau à feuilles ou une planche, pour permettre à tous les participants de voir ce qui est écrit. Ceci vous permettra de mieux centrer le débat et de faciliter la contribution au niveau des processus et des résultats.

Outil 1.1 JobAid : Analyse de situation

Quand utiliser cet outil

Avant de réfléchir à **la manière** de communiquer, il conviendra de clarifier ce que l'on veut communiquer : quels sont les sujets qui doivent être abordés et qu'est-ce qu'on veut atteindre ?

La mise en œuvre de l'APA est un processus de changement sociopolitique. Par exemple, le changement dans différents champs d'action APA pourra consister à : passer de l'ignorance des parlementaires en matière d'APA à la ratification du Protocole de Nagoya. Passer de l'absence de politiques APA ou d'incohérences dans ces dernières à un ensemble largement accepté et cohérent de politiques APA dans le pays. Passer de rôles et responsabilités vagues à un paysage transparent d'institutions APA. Et ainsi de suite.

Cet outil simple vous aidera à clarifier ce que vous devrez réellement achever dans un champ d'action APA particulier, en tenant compte du contexte spécifique de votre pays. Il mettra également en lumière certains défis auxquels vous serez éventuellement confrontés tout au long du chemin.

Un terme important dans ce contexte est « **pratiques cruciales** » – une expression pour qualifier toutes ces nouvelles idées, suggestions, appels à l'action ou schémas de comportement que vous avez l'intention d'introduire. Comme dans tout autre processus de changement, cela signifie traverser toute une série de phases : (1) Attention – les gens **connaissent** un sujet particulier **et réfléchissent là-dessus.** (2) Intérêt – par exemple, ils **participent** à une réunion ou à un atelier de parties prenantes. (3) Essai – ils tiennent compte des différentes options pour traiter le sujet. (4) Action – ils **prennent une décision** quant à la voie à suivre (et celles à éviter). Dans chacune de ces phases, il y aura quelque chose de nouveau que vous initierez, viserez, mettrez à l'ordre du jour ou demanderez à d'autres de faire ou de décider. C'est ce qu'on entend par « pratiques cruciales ».

Einstein

On pourrait se demander pourquoi consacrer autant de temps à la phase de l'Analyse (étapes 1-3) de la stratégie de communication. Albert Einstein apporte un élément de réponse :
« Si j'avais une heure pour résoudre un problème, je passerais 45 min à analyser son contexte, 10 min pour concevoir une solution et 5 min pour la mettre en œuvre. »

Comment utiliser cet outil

Utilisez le tableau de la page suivante pour discuter et prendre des notes :

Etape 1 – Pratiques cruciales
- Quelles sont vos intentions ? Quelles sont les pratiques cruciales que vous voulez voir dans le champ d'action ?

Etape 2 – Chances majeures
- Qu'est-ce qui soutient vos intentions, qu'est-ce qui pourrait promouvoir les pratiques cruciales ? Et qui est de votre côté ?

Etape 3 – Défis majeurs
- Qu'est-ce qui s'oppose à vos intentions et risque d'entraver les pratiques cruciales ? Qui est contre vous ?

Etape 4 – Alternatives
- Que faire si vous ne réussissez pas, si les pratiques cruciales ne prévalent pas ? Quelles pourraient être les solutions de rechange ?

JobAid : Analyse de situation			
Pratiques cruciales	**Chances majeures**	**Défis majeurs**	**Alternatives**
Quelles sont vos intentions ? Quelles sont les pratiques cruciales que vous voulez introduire dans le champ d'action ?	Qu'est-ce qui soutient vos intentions, qu'est-ce qui pourrait promouvoir les pratiques cruciales ? Et qui est de votre côté ?	Qu'est-ce qui s'oppose à vos intentions et risque d'entraver les pratiques cruciales ? Qui est contre vous ?	Que faire si vous ne réussissez pas, si les pratiques cruciales ne prévalent pas ? Quelles pourraient être les solutions de rechange ?

Adapté du matériel de formation « Strategic Communication », ACT 2010

Outil 1.2 Vérification de l'analyse du champ d'action politique

Quand utiliser cet outil

Cet outil vous permettra d'établir les limites systémiques d'un champ d'action APA. A partir d'une variété de sources, il vous aidera à clarifier quelles institutions et groupes sociaux sont vraiment pertinents pour assurer que l'envergure, les publics et les activités de la stratégie de communication soient bien précisés.

Comme l'indique le terme de « vérification », cet outil requiert l'exploitation des analyses de politique existantes. Les questions indiquées ci-dessous ne devraient pas être discutées dans le vide, sans aucune base solide de sources établies.

Les analyses de l'étape 2, notamment la carte des parties prenantes et l'analyse des connaissances, attitudes et pratiques (CAP) des parties prenantes clés constituent des sources très utiles pour cet outil.

Comment utiliser cet outil

Etape 1 – Recueillir les documents et informations pertinentes

Pour commencer, il conviendra d'obtenir une image des informations disponibles pour analyser le champ d'action. Habituellement, il existe une diversité de sources pour extraire ces informations – certaines d'entre elles étant disponibles à l'intérieur, d'autres à l'extérieur de votre secteur ou institution. Pour les exploiter à titre d'apprentissage, elles seront alors regroupées pour former une image unique.

Etape 2 – Vérifier l'analyse du champ d'action politique par rapport aux questions clés

Pour donner une vue d'ensemble cohérente du champ d'action sur la base de ce qui risque d'être plutôt disparate, il pourrait s'avérer judicieux de répondre aux questions clés suivantes :

- Qui (organisations, institutions, individus) détient quelles ressources et quelle est la logique derrière leur utilisation et leur répartition ?
- Quels sont les savoirs et expertises essentielles particulièrement importants dans le champ d'action respectif et quels sont les savoirs et expériences qui manquent ?
- Qui poursuit quels intérêts ?
- Quelles sont les coalitions dominantes dans le champ d'action ?
- Comment fonctionne le cycle de politique dans ce champ d'action ?
- Comment et par qui sont définis les problèmes clés du champ d'action ?
- Quel est l'historique des problèmes qui se posent actuellement ?
- Quels sont les facteurs susceptibles d'influencer l'établissement de l'agenda dans le champ d'action ?

Etape 3 – Identifier les objectifs d'apprentissage
Les questions suivantes se posent à ce propos :

- Comment pouvons-nous changer ou exploiter les conditions d'apprentissage pour atteindre les objectifs ?
- Quelles capacités organisationnelles doivent être développées parmi nos partenaires pour assurer que l'objectif de politique puisse être atteint de manière durable ?
- Quelles capacités doivent être développées pour assurer que les parties prenantes soient en mesure de s'engager de façon productive dans le processus ?
- Comment serions-nous capables de déterminer si un changement a eu lieu et qu'est-ce qui a été appris dans ce champ d'action ?

Adapté du Manuel « Capacity WORKS », GIZ 2010, p. 221

Outil 1.3 Tableau d'ensemble

Quand utiliser cet outil

Avant que vous puissiez concevoir une stratégie de communication claire et efficace pour un champ d'action APA quelconque, vous aurez besoin d'un ensemble clair et convenu d'objectifs de politique pour ce champ. Cet outil vous aidera à formuler une stratégie de haut niveau pour soutenir les objectifs de politique à travers la stratégie de communication.

De manière idéale, les individus qui dirigent le processus des politiques auront déjà établi les objectifs de politique sous forme de documents auxquels vous aurez accès. Sinon, vous devrez éventuellement les clarifier au travers d'entretiens personnels. Dès que vous connaîtrez les objectifs de politique, vous pourrez juger comment la stratégie de communication pourra au mieux soutenir ces objectifs.

Comment utiliser cet outil

Utilisez le tableau de la page suivante pour discuter et prendre des notes :

Etape 1 – Objectifs de politique

- Dressez une liste des objectifs de politique établis dans la première ligne du tableau.

Etape 2 – Identifier les forces favorables et défavorables

- Identifiez toutes les forces favorables et défavorables que vous pouvez imaginer dans le champ d'action concerné. Les forces favorables sont les circonstances qui soutiennent les objectifs de politique, tandis que les forces défavorables sont celles qui s'y opposent. Les forces favorables vous pousseront à atteindre les objectifs de politique tandis que les forces défavorables y feront obstacle. Si les forces défavorables sont plus fortes que les forces favorables, les objectifs de politique risquent de ne pas être achevés. En revanche, si les forces favorables sont plus fortes, les chances de réussir seront évidemment plus grandes.

- Dressez une liste des forces favorables et des forces défavorables dans les deux colonnes correspondantes.

Etape 3 – Moyens de maximiser les forces favorables et de minimiser les forces défavorables

- Imaginez les moyens de renforcer les forces favorables et d'affaiblir les forces défavorables jusqu'au point où les forces favorables seront plus fortes que les forces contraires.

- Discutez et notez comment votre stratégie de communication pourrait être utilisée pour tirer profit des forces favorables et minimiser l'impact des forces défavorables.

Le tableau que vous créerez avec cet outil sera un fil conducteur précieux pour développer et mettre en œuvre votre stratégie de communication.

Tableau d'ensemble				
Objectifs de politique ➔ ➔ ➔				
Forces favorables	Moyens de **maximiser** les forces favorables		**Forces défavorables**	Moyens de **minimiser** les forces défavorables

Adapté du « Communication Strategy Tool Kit », Miller Consultants 2010, pp 9-13

Outil 2.1 JobAid : Aperçu des parties prenantes stratégiques

Quand utiliser cet outil

Sur la base de l'analyse de situation effectuée à l'étape 1, vous allez maintenant regarder le paysage des parties prenantes susceptibles de changer certaines pratiques pour résoudre les défis que vous avez identifiés. Cet outil vous permettra de créer un aperçu initial des parties prenantes les plus pertinentes dans le champ d'action APA sur lequel vous travaillez.

Comment utiliser cet outil

Utilisez le tableau de la page suivante pour discuter et prendre des notes :

Etape 1 – Parties prenantes stratégiques

Dressez une liste de toutes les parties prenantes stratégiques. Deux groupes sont considérés comme « stratégiques » :

- **Parties prenantes primaires,** il s'agit des individus, groupes ou institutions qui ont un intérêt ou exercent un pouvoir pertinent par rapport au sujet APA en question. Ce sont les gens dont vous attendez des actions spécifiques, un changement de comportement, un passage de l'inaction à l'action.

- **Intermédiaires**, il s'agit des individus, groupes ou institutions susceptibles de vous aider à achever vos objectifs de politique et de communication en touchant d'autres parties prenantes et en faisant des démarches pour recueillir des appuis.

Assurez-vous que les groupes que vous énumérez sont relativement homogènes, c'est-à-dire, que les gens à l'intérieur de chaque groupe partagent des caractéristiques similaires. Par exemple, les preneurs de décision de différentes organisations risquent d'avoir davantage en commun que les cadres intermédiaires au sein de ces mêmes organisations.

Etape 2 – Intérêts majeurs

Dressez, pour chaque partie prenante (individu, groupe ou institution), une liste de leurs principaux intérêts : quelles sont les forces favorables ou les motivations derrière leurs comportements et positions observés ?

Il convient de noter que les positions sont des expressions franches de **ce que** les gens souhaitent. Les intérêts quant à eux sont les motivations derrière ces positions – **pourquoi** les gens souhaitent ou font quelque chose. Ce n'est pas toujours apparent à première vue. Les intérêts vous diront comment les gens perçoivent les risques, chances, incitatifs et autres valeurs susceptibles de devenir des éléments cruciaux dans votre approche de communication.

Etape 3 – Pratiques cruciales

Enumérez pour chaque partie prenante ce que vous voulez qu'elles **fassent** – l'action que vous voulez qu'elles entreprennent ou le nouveau comportement qu'elles sont censées adopter.

Etape 4 – « Alliés » et « Adversaires »

Pour finir, essayez d'identifier les « alliés » et les « adversaires » potentiels et ce, dans chaque groupe : qui risque de s'opposer à vos intentions et qui sera vraisemblablement de votre côté ? Vous pourrez ultérieurement faire de ces derniers des promoteurs ou des agents de changement tandis qu'il vous conviendra de convaincre les adversaires.

JobAid : Aperçu des parties prenantes stratégiques			
Parties prenantes stratégiques	**Intérêts majeurs**	**Pratiques cruciales**	**« Alliés » et « Adversaires »**
Parties prenantes primaires et intermédiaires	Forces favorables ou motivations derrière les comportements et positions observés	L'action que vous voulez qu'elles entreprennent ou le comportement qu'elles sont censées adopter	Individus susceptibles de soutenir ou de s'opposer à vos intentions

Adapté du matériel de formation « Strategic Communication », ACT 2010

Outil 2.2 Carte des parties prenantes

Quand utiliser cet outil

Une carte des parties prenantes vous permettra de visualiser le paysage des individus, groupes et organisations qui joueront un rôle dans le champ d'action APA sur lequel vous travaillez. Cette carte est un outil très flexible qui pourra être structurée en fonction de vos besoins. Elle vous fournira également des éclairages sur l'importance relative de chaque partie prenante ainsi que sur leur proximité ou leur éloignement mutuel respectif. Il existe plusieurs formes différentes de cartes de parties prenantes; celle que nous suggérons ici se présente sous forme d'un oignon.

Comment utiliser cet outil

Comme c'est le cas pour la plupart des autres outils, il sera judicieux de dresser une carte de parties prenantes en collaboration avec d'autres. La discussion de l'identité réelle des parties prenantes, de leur pertinence et de leur place par rapport aux autres permettra de dégager des éclairages intéressants que vous pourrez utiliser à un stade ultérieur du processus.

Pour travailler avec cet outil, il est conseillé d'utiliser des fiches colorées, des crayons-feutres et une planche à piquer ou un tableau à feuilles. Si vous n'avez pas de fiches, vous pourrez vous les fabriquer facilement en coupant du papier en morceaux ayant environ la taille d'une enveloppe.

Etape 1 – Définir la structure

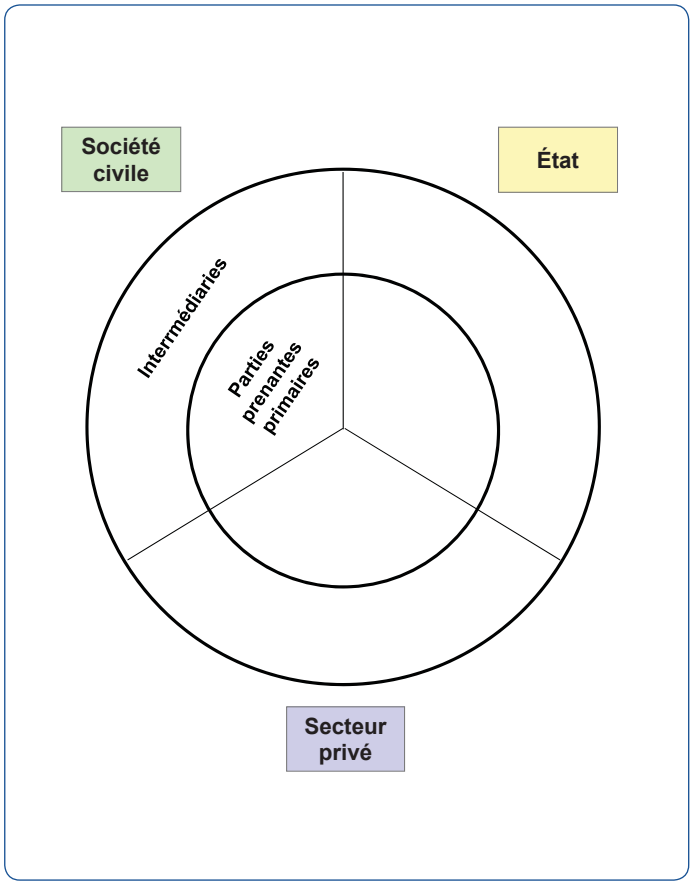
Définissez trois grandes catégories pour regrouper les parties prenantes. Pour la plupart des fins APA, la distinction entre État, secteur privé et société civile sera la plus appropriée. Dans certains cas, il pourra s'avérer judicieux de choisir une structure divisée, par exemple, en intervenants globaux, nationaux et locaux.

Etape 2 – Préparer la carte

Dessinez un « oignon » sur un tableau à feuilles ou une large planche, comme le montre l'image : avec un cercle intérieur pour les « parties prenantes primaires » et un cercle extérieur pour les « intermédiaires », et mettez des panneaux pour marquer les trois catégories définies.

Etape 3 – Recueillir les parties prenantes

Réunissez toutes les parties prenantes que vous pouvez imaginer dans ce champ d'action précis. Notez chacune d'entre elles sur une fiche en utilisant différentes couleurs pour chaque catégorie de parties prenantes (par exemple, jaune pour l'État, bleu pour le secteur privé et vert pour la société civile).



Etape 4 – Placer les parties prenantes sur la carte

Placez les fiches sur la carte, en fonction des trois catégories et des deux cercles. Servez-vous de la distance par rapport au centre pour indiquer l'importance relative de chaque partie prenante et rapprochez sur la carte les parties prenantes qui entretiennent des relations étroites (p. ex. en raison d'une coopération).

Etape 5 – Ajouter des informations pertinentes supplémentaires

Pour finir, vous pourrez ajouter des informations relatives à certaines parties prenantes ou aux relations qu'elles entretiennent entre elles. Par exemple, vous pourrez indiquer les intervenants opposant leur veto en apposant un « V » sur la fiche respective, ou vous pourrez tracer des lignes continues et pointillées entre certaines parties prenantes pour indiquer l'intensité relative de leur rapport.

Communicat
M. Codjia

Outil 2.3 Analyse à quatre volets des parties prenantes

Quand utiliser cet outil

Cet outil vous aidera à élaborer et à structurer des hypothèses et éclairages quant aux différentes parties prenantes, ce qui vous permettra de juger de leur volonté et de leur capacité à dialoguer et à coopérer. Cet outil peut être utilisé de deux façons :

- Avant le début d'un processus, vous pourrez élaborer des hypothèses quant à chaque groupe de parties prenantes. Ceci vous fournira des indications sur la manière d'aborder les différents groupes et sur les chances et les défis susceptibles de se présenter durant la coopération.
- Effectuée en collaboration avec les parties prenantes, par exemple, dans le cadre d'un atelier conjoint, cette analyse pourra contribuer à une meilleure compréhension réciproque et permettra de surmonter des perturbations susceptibles de survenir durant la coopération. Ce type de processus participatif requiert néanmoins un minimum de confiance entre les parties prenantes.

Les résultats d'une analyse à 4 volets peuvent varier en fonction des différents champs d'action, voire pour le même groupe de parties prenantes, notamment en raison de la diversité des objectifs de politique qui peuvent engendrer différentes perspectives au niveau de chaque groupe. C'est pourquoi, il est conseillé de répéter cette analyse de temps à autres.

Comment utiliser cet outil

Comme son nom l'indique, cet outil vise les parties prenantes sous 4 différents angles : intérêts, relations, organisation et perception. La meilleure façon de l'utiliser est de copier le tableau présenté à la page suivante sur une large planche et de le remplir pour chaque groupe clé de parties prenantes, en tenant compte des aspects suivants :

Etape 1 – Intérêts

Les intérêts sont les motifs fondamentaux des individus et des organisations en liaison avec leurs besoins fondamentaux et ce, dans un contexte donné. Les besoins fondamentaux sont l'accès aux ressources, la sécurité, la reconnaissance, le sentiment d'appartenance, ou encore l'autodétermination. Ces intérêts ne doivent pas être confondus avec les positions de négociation. Une position est l'expression unique d'un intérêt, tandis que l'intérêt peut être beaucoup plus large. Les positions ont tendance à être inflexibles, tandis qu'il existe souvent plusieurs options différentes de satisfaire un intérêt. Les intérêts peuvent être distingués selon leurs aspects importants :

- intérêts par rapport au **sujet** en question : ils reposent souvent sur valeurs et convictions, et/ou peuvent avoir un motif matériel important. Par exemple, les organisations commerciales sont généralement préoccupées par les profits, la protection de la propriété, etc., tandis que les organisations de la société civile mettent plutôt l'accent sur leur mission et sur la préservation de leur crédibilité vis-à-vis de leurs cibles ;
- intérêts par rapport aux partenaires de **coopération** : individus et organisations ont aussi intérêt à sécuriser leur propre réputation dans un partenariat. Par exemple, il est possible qu'ils ressentent le besoin de se démarquer, de protéger leur identité ou de se préoccuper de leurs pouvoirs et de leurs influences relatives.

Etape 2 – Relations

Chaque partie prenante est une fraction du réseau qui comprend alliés et opposants, fournisseurs et clients, autorités, etc. Les caractéristiques des différents types de relations affecteront le comportement et la marge de manœuvre des parties prenantes. Etant donné qu'en général, ceci n'est pas discuté de manière franche, ceci joue toujours un rôle tangible (même s'il est invisible) à la table des négociations. Les relations présentent les aspects clés suivants :

- interdépendances, obligations et responsabilités mutuelles,
- niveau de bénéfices existants ou potentiels que les parties prenantes tirent de la coopération,

- degré de compétition et niveau de confiance,
- histoire commune : anciennes rivalités ou amitiés, coopérations réussies ou ratées.

Etape 3 – Organisation

L'appréhension des structures et processus internes des organisations de parties prenantes facilitera la conception de dialogues réalistes et la saisie du comportement des parties prenantes. En outre, elle permettra d'évaluer la capacité réciproque des parties prenantes à la coopération. L'organisation présente les aspects clés suivants :

- prise de décision : qui sont les preneurs de décision et de combien de temps ont-ils besoin pour prendre une décision ?
- mandats des représentants : que peuvent-ils décider et qu'est-ce qui doit d'abord être légitimé par des processus de consultation internes ?
- contraintes pratiques : pénuries de ressources et comment elles sont gérées par l'organisation.
- culture de planification : les plans établis par l'organisation sont-ils élaborés à court terme, à moyen terme ou à long terme ? Est-ce qu'ils ont un caractère juridiquement contraignant ?
- culture de communication : qu'est-ce qui est considéré comme étant une « bonne' communication » : une communication exhaustive, orale et participative ? Ou bien précise, résolue et écrite ? Comment sont jugées les émotions et la rationalité ?
- interfaces: comment l'organisation façonne-t-elle ses relations internes et externes, p. ex. au travers de contacts officiels ou au travers de contacts personnels et de l'instauration informelle d'un climat de confiance ?

Etape 4 – Perception

Chaque personne, groupe ou organisation a ses images et idées sur soi-même et sur les autres. Ces perceptions affectent leur manière de regarder les autres (par exemple, par rapport au caractère « bon » ou « mauvais » de ceux-ci, ou leur côté « ami » ou « ennemi »), leur façon d'interpréter des informations fournies par d'autres, etc. La perception présente les aspects clés suivants :

Perception de soi
- Quelles sont leurs valeurs, principes et idéaux fondamentaux ?
- Quel est leur objectif ou mission global(e) ?
- Quelles sont les objets de leur fierté ?

Perception des autres
- Quels motifs et valeurs sont attribués à d'autres parties prenantes ?
- Quel comportement présenté de la part des autres parties prenantes est approuvé ou désapprouvé par l'organisation ?
- Comment l'organisation distingue-t-elle entre « amis » et « ennemis » ?

Etape 5 – Conclusions d'une analyse à 4 volets

Une analyse à 4 volets réfléchie vous fournira probablement des perspectives et des hypothèses nouvelles et intéressantes quant à chacune des parties prenantes. Une fois que l'analyse aura été achevée, vous pourrez l'utiliser pour tirer des conclusions plus détaillées et vérifier :
- les aspects spécifiques susceptibles de soutenir ou d'entraver la volonté et la capacité de coopérer des différents groupes de parties prenantes ;
- où les différentes parties prenantes se ressemblent et où elles se distinguent – et si cela présente une chance ou une difficulté potentielle dans le processus. Il convient de noter que les différences ne sont pas forcément des obstacles – elles peuvent aussi se compléter.

Analyse à 4 volets	Partie prenante : _____
Intérêts → → → →	Relations → → → →
Organisation → → → →	Perception → → → →

Adapté du Manuel de formation « Multistakeholder Dialogues », GIZ

Outil 2.4 Analyse des forces en jeu

Quand utiliser cet outil

Cet outil illustre le pouvoir relatif des différentes parties prenantes quand il s'agit d'influencer les résultats d'un dialogue ou d'une négociation. Il part de l'idée qu'il existe une interdépendance entre les parties prenantes qui essaient toutes d'optimiser leurs propres avantages. Cet outil vous permettra d'apprécier le degré d'influence sur les résultats d'une personne ou d'un groupe X sur une personne ou un groupe Y. S'appliquant à n'importe quel nombre de parties prenantes, l'analyse des forces en jeu vous aidera à déterminer sur quelles parties prenantes vous devrez vous concentrer, et au travers de quelle approche, dans votre stratégie de communication.

Comment utiliser cet outil

Etape 1 – Juger de l'influence relative de chaque partie prenante

Utilisez le tableau ci-dessous (en l'adaptant au nombre de parties prenantes en présence dans votre cas de figure) pour juger de l'influence que chaque partie prenante est susceptible d'exercer sur les avantages qui peuvent être atteints par les autres, en utilisant l'échelle suivante : 0 = aucune influence, 1 = peu d'influence, 2 = influence modérée et 3 = influence forte.

Exemple pour quatre parties prenantes

Influence sur les avantages de la →	Partie prenante **A**	Partie prenante **B**	Partie prenante **C**	Partie prenante **D**	Total « Active »
Partie prenante **A**		3	1	1	5
Partie prenante **B**	2		1	1	3
Partie prenante **C**	1	1		0	2
Partie prenante **D**	3	2	2		8
Total « Passive »	6	6	4	2	

Faites la somme des influences pour chaque ligne et chaque colonne du tableau. Les sommes des lignes (Total « Active ») indiquent l'« influence active », c'est-à-dire, combien d'influence chaque partie prenante a sur le reste. Les sommes des colonnes (Total « Passive ») indiquent l'« influence passive », c'est-à-dire, combien d'influence est exercée par le reste sur la partie prenante concernée.

Etape 2 – Créer et interpréter le paysage d'influence

Utilisez le diagramme de la page suivante (copié sur un tableau à feuilles ou une planche) pour positionner chaque partie prenante conformément aux Totaux « Active » et « Passive » calculés auparavant.

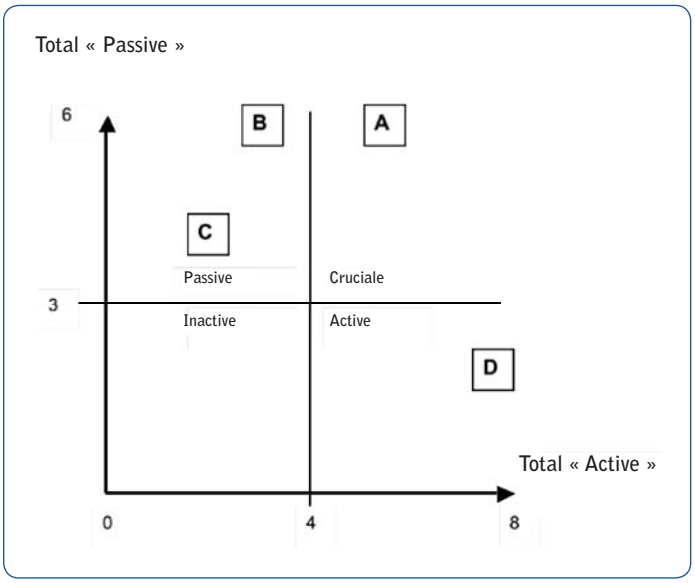
Les totaux les plus élevés seront entrés respectivement aux extrémités des axes x et y. Toutes les autres valeurs seront entrées proportionnellement à leur part (échelle dite « relative »).

Ce diagramme vous permettra d'obtenir des renseignements sur le pouvoir de négociation, la motivation et le rôle (crucial ou plutôt passif) de chaque partie prenante à l'intérieur du réseau de relations.

Exemple : Diagramme montrant l'influence relative (cruciale, active, passive ou inactive) ainsi que le pouvoir de négociation des parties prenantes

Cruciale

Ces parties prenantes sont des acteurs relais centraux. Elles auront un impact considérable sur les résultats des processus et les avantages que les autres sont susceptibles d'atteindre. En revanche, elles dépendront de la plupart des autres parties prenantes. Dans la plupart des cas, ceci les poussera à la coopération.



En termes de communication, ces gens devront toujours être impliqués dans le processus. Aucun effort ne sera trop important pour répondre à leur besoin d'information.

Active

Ces parties prenantes sont des acteurs centraux, souvent dominants : les autres dépendent fortement d'eux – mais pas l'inverse. Si elles abandonnent ou bloquent le processus pour une raison ou une autre, c'est l'ensemble de la coopération qui risque d'échouer. Ces parties prenantes risquent également de dominer le processus et d' essayer de fonctionnaliser la coopération pour faire progresser des objectifs autres que ceux qui ont été établis.

En ce qui concerne la communication, ces gens exigent des informations et ils devront donc être satisfaits mais, ils n'aiment pas être inondés par trop de détails. Il suffira probablement de leur présenter régulièrement des résumés de l'avancement.

Passive

Ces parties prenantes s'intéressent beaucoup à la coopération et au dialogue puisqu'elles dépendent fortement des autres – mais pas l'inverse. Elles n'ont pas beaucoup d'influence sur le succès des autres, ces derniers étant plutôt indifférents par rapport à la présence ou à l'absence des parties prenantes dont l'influence est « passive ». Dans certains cas, ces parties ne sont que tolérées, elle peuvent néanmoins faire l'objet d'un certain harcèlement.

En termes de communication, ces gens pourront s'avérer très utiles lorsque le processus nécessitera un appui spécifique. C'est pourquoi, ils devront être tenus informés de manière appropriée pour éviter qu'ils ne se sentent exclus.

Inactive

Ces parties prenantes sont des candidates à l'abandon. Leur succès dépend très peu des autres parties prenantes – et elles n'influencent guère le résultat pour les autres parties prenantes. Comme leur présence ne fait pas beaucoup de différence, la motivation de les intégrer dans le dialogue est généralement faible. Dans la communication, il conviendra néanmoins de garder ces gens à l'esprit et de ne pas trop les bourrer d'informations et notamment de celles qu'ils n'ont jamais demandées et qu'ils ne désirent pas vraiment recevoir.

Etape 3 – Juger les forces en jeu

Les éclairages obtenus à l'aide de cet outil pourront encore être raffinés en utilisant le **Tableau d'ensemble** (outil 1.3) appliqué à chacune des parties prenantes afin d'identifier les forces pour et contre une proposition particulière à l'intérieur des groupes clés de parties prenantes.

Adapté du Manuel de formation « Multistakeholder Dialogues », GIZ

Outil 2.5 JobAid : Connaissances – Attitudes – Pratiques (CAP)

Quand utiliser cet outil

A partir de l'identification des individus, groupes ou organisations les plus pertinents dans le processus (identification que vous aurez gagnée, par exemple, à l'aide de l'outil **2.1** appelé **JobAid : Aperçu des parties prenantes stratégiques** ou de l'outil **2.2** appelé **Carte des parties prenantes**), vous pourrez procéder à l'analyse de ce que ces parties prenantes savent, ressentent et font par rapport à un champ d'action APA donné. Ceci vous fournira des pistes valables pour la définition des objectifs de communication à l'étape 3.

Comment utiliser cet outil

Etape 1 – CAP

Utilisez le tableau de la page suivante pour énumérer toutes les parties prenantes clés. Ensuite, essayez de juger ce que chacune d'entre elles sait (Connaissances), ressent (**A**ttitudes) et fait (**P**ratiques) par rapport à votre champ d'action APA actuel et aux engagements, activités ou innovations connexes que vous souhaitez obtenir.

Etape 2 – Moteurs de l'adoption

Ici, vous recherchez le côté positif des choses : sur quels individus ou sous-groupes et sur quelles pratiques existantes pourra se fonder la stratégie de communication ? Dressez une liste des forces favorables pour chaque groupe, les avantages qui motiveront la plupart d'entre eux de passer de A à B. Ces avantages ne seront pas forcément de nature monétaire. La reconnaissance ou les valeurs socioculturelles comme p. ex. le franc-jeu, la solidarité ou l'honneur pourront se révéler tout aussi important. Votre stratégie de communication reposera sur les incitatifs que vous aurez identifiés. Les individus qui sont clairement de votre côté pourront par la suite devenir vos agents de changement ou des innovateurs et vous aider à persuader la majorité au sein du groupe tout entier.

Etape 3 – Raisons du rejet

Ici, vous établirez des hypothèses autour des facteurs susceptibles de conduire une partie prenante (un groupe) à rejeter la ou les pratique(s) souhaitée(s). Le plus important sera d'étudier les raisons sous-jacentes des attitudes négatives ou du rejet. Par exemple, en se posant des questions comme : S'agit-il d'un problème de compréhension ? Est-ce que les gens ont peur des risques et si oui de quels risques s'agit-il ? Est-ce qu'ils se méfient du communicateur, p. ex. du correspondant national APA ou du parti politique défendant l'APA ? Est-ce que les incitatifs ou les avantages de la nouvelle pratique ne sont pas suffisamment prometteurs ? Est-ce qu'il existe d'autres raisons politiques, économiques ou sociales qui rendent les gens sceptiques ? Plus tard, vous devrez contrebalancer au moins une partie de ces réserves. C'est ici que vos retardataires (voir page 60) rentrent en jeu puisque, avec leur mentalité, ils détermineront une grande part de la majorité des groupes, organisations ou individus que vous devez gagner pour assurer la réussite de votre stratégie de communication.

Etape 4 – Préférences médiatiques

Pour finir, énumérez par groupe les canaux de communication et les sources d'information préférés par rapport à l'APA. Regardez les préférences de consommation des médias – mais ne vous limitez pas aux mass media : l'expérience montre que la communication interpersonnelle (face à face ou en réunions de groupes) peut avoir un impact beaucoup plus important. Demandez à qui les groupes font généralement appel pour obtenir des informations relatives à l'APA ou aux sujets similaires. Les constatations qui en découlent joueront un rôle dans votre sélection des partenaires, des médias et des messages adressés (étapes 5-7).

JobAid : Connaissances – Attitudes – Pratiques (CAP)				
Groupe de parties prenantes	**CAP** Qu'est-ce que chaque partie prenante sait (Connaissances), ressent (Attitudes) et fait (Pratiques) par rapport au champ d'action APA et aux activités, engagements ou innovations ?	**Moteurs de l'adoption** Qui sont les innovateurs, pionniers de l'adoption ou autres agents de changement et sur quelles pratiques existantes pouvez-vous faire reposer la stratégie de communication ?	**Raisons du rejet** **Raisons ou causes des attitudes négatives et du rejet potentiel des nouvelles pratiques par rapport au champ d'action APA**	**Préférences médiatiques** Canaux de communication et sources d'information préférés ainsi que préférences de consommation de médias des parties prenantes par rapport à l'APA.
1.				
2.				
3.				

Adapté du matériel de formation « Strategic Communication », ACT 2010

Outil 3.1 JobAid : Objectifs de communication

Quand utiliser cet outil

A ce stade, vous aurez déjà évalué la situation globale (étape 1) et les connaissances, attitudes et pratiques (CAP) des parties prenantes stratégiques (étape 2). Vous aurez alors une idée de ce que les individus et groupes pertinents savent, ressentent et font par rapport au champ d'action APA sur lequel vous travaillez.

Sur la base de ces résultats, vous pourrez utiliser cet outil pour élaborer les objectifs de communication pour chaque partie prenante. Ceci est étroitement lié aux résultats CAP et à d'autres informations que vous aurez recueillies et analysées à l'étape 2. En fait, vous allez regarder une fois de plus les connaissances, attitudes et pratiques – mais cette fois-ci dans l'ordre inverse. En fin de compte, vous voulez que les gens fassent quelque chose de différent par rapport à ce qu'ils font actuellement. Il convient donc de démarrer en définissant les pratiques (P) souhaitées des parties prenantes et, ensuite, en se demandant quelles attitudes (A) ils devraient adopter et quelles connaissances (C) seront requises de leur part afin de modifier leurs pratiques.

Comment utiliser cet outil

Utilisez le tableau de la page suivante pour discuter et prendre des notes pour chaque partie prenante :

Etape 1 – Pratiques

Quelles pratiques (P) voulez-vous voir comme résultat de vos efforts de communication ? Quel comportement attendez-vous des parties prenantes, quelle action voulez-vous qu'elles entreprennent, quel type d'engagement(s) attendez-vous de la part des individus et des groupes pertinents ? Définissez précisément ce que vous voulez qu'ils fassent pour que l'objectif de politique dans un champ d'action APA particulier puisse être atteint.

Etape 2 – Attitudes

Retournez ensuite à A et clarifiez les attitudes nécessaires pour que les P se produisent : qu'est-ce que les individus ou groupes pertinents devraient penser et croire pour changer leurs pratiques dans la direction souhaitée ?

Etape 3 – Connaissances

Pour finir, passez à C, aux connaissances requises pour que les A se produisent en répondant notamment à la question suivante : De quels savoirs les groupes stratégiques ont-ils besoin pour qu'ils puissent changer leurs attitudes dans la direction souhaitée ?

A titre de conseil général, essayez de traduire tous les objectifs en termes intelligents « SMART » en les rendant Spécifiques, Mesurables, Attrayants, Réalistes et bien fixés dans le Temps.

JobAid : Objectifs de communication	
Objectif de politique :	
Partie prenante stratégique (individu ou groupe) :	
Objectifs de communication (SMART)	
Pratique(s) Qu'est-ce que vous voulez que cette partie prenante fasse pour assurer que les objectifs de politique dans un champ d'action APA particulier puissent être atteints ?	
Attitude(s) Qu'est-ce que cette personne ou ce groupe doit penser et croire pour changer les pratiques dans la direction souhaitée ?	
Connaissances De quelles connaissances ces partie prenantes ont-elles besoin pour changer leurs attitudes dans la direction souhaitée ?	

Adapté du matériel de formation « Strategic Communication », ACT 2010

Outil 3.2 Indicateurs d'objectifs de communication

Quand utiliser cet outil

Le but de cet outil est de vous aider à juger de l'efficacité de votre stratégie de communication par rapport à l'atteinte des objectifs que vous avez définis en vous servant de l'outil 3.1 appelé **JobAid : Objectifs de communication**. Les indicateurs que vous formulerez ici serviront ultérieurement de référence au suivi et à l'évaluation du succès de la stratégie (voir étape 10).

Comment utiliser cet outil

A partir des objectifs CAP que vous avez définis pour les différentes parties prenantes, utilisez le tableau de la page suivante pour réfléchir et discuter de ce qui suit : comment allez-vous savoir que les efforts de communication que vous avez entamés déboucheront sur les effets souhaités ? Comment saurez-vous que vous êtes sur la bonne voie ?

Etape 1 – Définir les indicateurs de changement positif

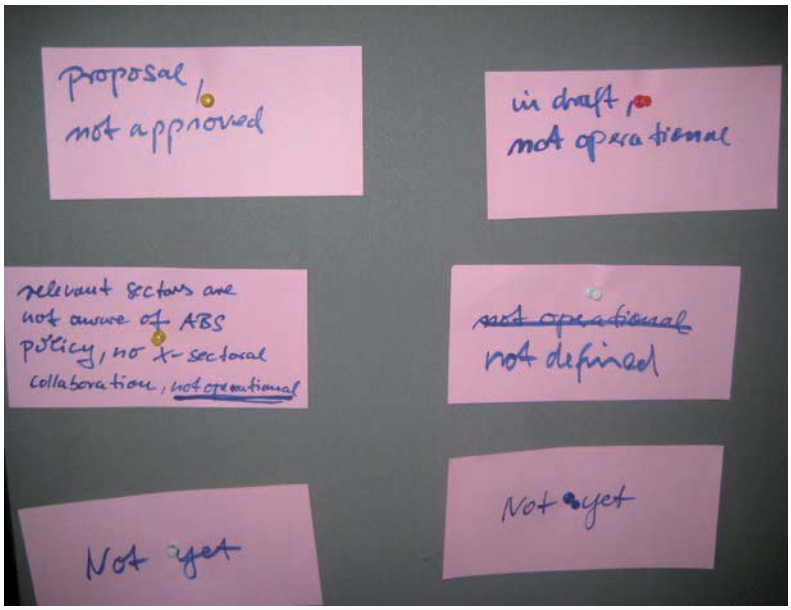
Dressez une liste de tous les événements, comportements ou autres choses qui vous permettront de vérifier que votre stratégie de communication est efficace. Vous pourrez par exemple vérifier dans quelle mesure les membres des groupes stratégiques :

- soutiennent, encouragent et participent aux débats sur l'APA,
- demandent des informations supplémentaires et/ou montrent leur intérêt d'acquérir de nouvelles compétences en matière d'APA,
- montrent qu'ils connaissent et comprennent les informations qu'ils ont reçues de votre part,
- démontrent une volonté de contribuer aux processus APA et/ou d'initier leurs propres processus,
- réagissent de façon positive à vos messages.

Etape 2 – Définir la manière de mesurer des indicateurs

Il conviendra d'enregistrer, pour chaque indicateur, comment vous allez le mesurer et comment vous allez suivre la mesure. Indiquez également si la mesure que vous avez choisie est une mesure quantitative ou qualitative. Les mesures quantitatives fournissent des chiffres qui facilitent leur comparaison, comme p. ex. le pourcentage de personnes ayant assisté à une présentation ou ayant répondu à l'envoi d'un courriel, ainsi que les différences observées dans les cotes favorables octroyées avant et après la communication d'un message. Les mesures qualitatives sont tout ce que vous pouvez observer mais pas compter, par exemple le contenu de rapports, de comptes-rendus de réunions ou les remontées d'information que vous recevez des autres. Une atmosphère positive régnant à une conférence APA, un dialogue constructif entre deux parties prenantes qui ne se parlent pas normalement, ou une requête d'information rédigée par un ministère clé pourront aussi être considérés comme des indicateurs qualitatifs de succès.

Il convient de noter que vous ne serez probablement ni capable de prévoir tout ce qui surviendra en conséquence de votre stratégie, ni d'observer chaque indicateur défini en amont. Ne vous inquiétez pas : les indicateurs sont là pour l'orientation et l'apprentissage seulement – ils ne sont pas là pour contrôler. En tout cas, la réflexion sur la manière de reconnaître que vous êtes sur la bonne voie vous aidera à concentrer votre attention sur les effets et non pas seulement sur les activités de votre stratégie.



Indicateurs d'objectifs de communications			
Indicateur	Mesure et méthode de suivi	S'agit-il d'une quantitative ou qualitative ?	
		Quantitative	Qualititative
		❑	❑
		❑	❑
		❑	❑
		❑	❑
		❑	❑
		❑	❑
		❑	❑
		❑	❑
		❑	❑
		❑	❑

Adapté du « Communication Strategy Tool Kit », Miller Consultants 2010, pp 15-18

Outil 4.1 JobAid : Ebauche de stratégie de communication

Quand utiliser cet outil

Maintenant, toutes les étapes de la phase d'**Analyse** sont terminées. Vous avez recueilli des informations relatives à la situation avec ses chances, défis et besoins (étape 1). Vous avez rassemblé des informations et des hypothèses sur les parties prenantes et leurs connaissances, attitudes et pratiques (étape 2). Et vous avez formulé les objectifs de communication (étape 3). Le moment est venu de passer à la phase de **Planification**.

L'étape 4 se trouve à l'interface entre la récapitulation de l'état des lieux (étapes 1-3) et la conception du chemin que vous voulez parcourir. Cet outil vous permettra de résumer les informations recueillies durant l'évaluation et de rédiger une première ébauche de tout ce qui suivra (étapes 5-10).

Comment utiliser cet outil

Il pourra s'avérer avantageux de copier le tableau présenté à la page suivante sur une feuille ou une planche plus large, ou d'utiliser plusieurs pages.

Etape 1 – Résumer l'analyse

Utilisez les colonnes « **SI** » de la matrice pour résumer votre évaluation CAP des parties prenantes stratégiques. Notez pour chacune d'entre elles votre estimation de l'actuel niveau de connaissances, d'attitudes ou de pratiques par rapport au champ d'action APA sur lequel vous travaillez : « élevé », « moyen » ou « faible ». (Pour ce qui est des attitudes et des pratiques, vous pourrez utiliser d'autres qualitatifs comme « positive », « intermédiaire » ou « négative ».)

Etape 2 – Rédiger une ébauche de la stratégie

Utilisez les colonnes « **ALORS** » de la matrice pour esquisser les **points clés**

a) de votre stratégie de communication avec les différentes parties prenantes (sur la base des objectifs de communication définis pour chacune d'elles),
b) des canaux de communication que vous jugez opportuns dans chaque cas.

SI, par exemple, une partie prenante (individu ou groupe) dispose déjà d'un niveau élevé de connaissances et d'une attitude relativement positive envers la politique APA en question mais ne l'a pas encore mis en pratique, **ALORS** la stratégie devra se concentrer sur l'action : il ne sera pas nécessaire de fournir davantage d'informations ou de les motiver encore plus. Au lieu de cela, vous pourrez leur offrir, par exemple, une formation en matière de compétences ou un encadrement. Dans ce cas, les mass media joueront un rôle subordonné tandis que les plates-formes de dialogue ou de formation ainsi que la communication interpersonnelle seront très importantes.

Vous pourrez vérifier à nouveau le chapitre 4 (page 31) pour vous orienter avant d'utiliser la matrice.

JobAid : Ebauche de stratégie de communication								
	SI			ALORS				
	POSITION de la partie prenante relative aux			ACCENT Stratégie de communication			ACCENT Canaux de communication	
Partie prenante	Connaissances K	Attitudes A	Pratiques P	But principal	Approche principale	Questions à poser	Diffusion d'informations unilatérale	Communication interactive bilatérale

Adapté du matériel de formation « Strategic Communication », ACT 2010

Outil 5.1 JobAid : Participation des groupes stratégiques

Quand utiliser cet outil

Puisque vous avez défini sur quoi vous voulez concentrer vos efforts de communication (étape 4), vous pouvez maintenant procéder à la planification réelle de la stratégie. Vous regarderez alors plus spécifiquement les différents canaux de communication et les messages que vous devrez transmettre aux différentes parties prenantes. Le point important ici est : ne faites pas tout vous-mêmes !

Les processus de communication – utilisation des produits médiatiques ou mise en œuvre des dialogues – ne doivent **pas** être préparés **pour ou sur** les parties prenantes. Il est beaucoup plus efficace de les développer **avec et par** ces groupes. Le mot-clé est **appropriation** : plus vos groupes stratégiques seront impliqués suffisamment tôt et de manière profonde, plus ils seront ouverts, intéressés et engagés en fin de compte. Ils pourront devenir des intermédiaires ou des contributeurs. Vous pourrez, par exemple, demander à des représentants de parties prenantes de vous aider à esquisser et à revoir une brochure APA que vous aurez rédigée. Les représentants des institutions pertinentes que vous impliquez dans la planification d'une réunion pourront ouvrir la porte aux preneurs de décision – qui pourront ensuite offrir d'organiser la réunion dans leur locaux, ou de prononcer un discours lors de la séance d'ouverture. Les membres d'une communauté pourront vous parler sur leurs canaux de communication préférés au niveau local et sur le type de messages qui sera le plus motivant. En tous cas, la participation des parties prenantes au processus de planification favorisera la créativité et améliorera la saveur et la validité socioculturelle de vos approches de communication.

Cet outil vous aidera à décider qui devra être abordé pour quel type d'implication.

Comment utiliser cet outil

Etape 1 – Parties prenantes primaires

Dressez une liste des parties prenantes primaires sur lesquelles vous vous concentrez avec votre stratégie de communication, c'est-à-dire, les individus, groupes ou institutions ayant un intérêt ou exerçant un pouvoir dans le champ d'action APA concerné.

Etape 2 – Intermédiaires

Mettez en rapport les parties prenantes primaires avec des intermédiaires, c'est-à-dire des individus, groupes ou institutions susceptibles de vous aider à s'allier aux parties prenantes primaires et à atteindre vos objectifs de politique et de communication. Souvent, les intermédiaires contrôleront ou auront une influence sur des médias spécifiques ou des canaux de communication auxquels vous n'auriez pas forcément accès. Rappelez-vous aussi qu'une partie prenante primaire peut, en même temps, être un intermédiaire au regard d'une autre partie prenante. Vous pourrez consulter les résultats de l'analyse des forces en jeu (outil 2.4) pour juger du degré d'influence de telle et telle partie prenante vis-à-vis de tel ou tel groupe.

Etape 3 – Canaux de communication

Dressez une liste des médias ou des plates-formes qui vous semblent les mieux adaptés pour atteindre les parties prenantes primaires.

Etape 4 – Implication spécifique

Notez comment vous voulez impliquer les intermédiaires afin de promouvoir l'appropriation et la créativité et d'atteindre les parties prenantes primaires à travers de canaux de communication appropriés et de messages efficaces.

JobAid : Participation des groupes stratégiques			
Parties prenantes primaires (Individus, groupes ou institutions ayant un intérêt ou exerçant un pouvoir relatif dans un sujet APA particulier)	**Intermédiaires** (Individus, groupes ou institutions susceptibles de vous aider à atteindre vos objectifs de politique et de communication en s'alliant aux autres)	**Canaux de communication** (Types de médias ou de plates-formes)	**Implication spécifique** (en tant qu'intermédiaire, producteur, contributeur)

Adapté du matériel de formation « Strategic Communication », ACT 2010

Outil 5.2 Formes de coopération et rôles

Quand utiliser cet outil

Cet outil vous aidera à juger du stade de développement du système de coopération dans un champ d'action APA donné et vous permettra d'identifier des schémas et des rôles au sein de ce système.

Comment utiliser cet outil

Etape 1 – Déterminer le stade de développement

Qui dit système de coopération dit échanges entre deux ou plusieurs acteurs. L'intensité la plus faible, un simple échange d'informations, pourra conduire au stade le plus intense d'action coordonnée ou conjointe, où toutes les parties disposeront de pouvoirs égaux. Cependant, il existe nombre de relations de coopération qui, souvent pour des raisons importantes, resteront à des niveaux de développement très faibles. Pour comprendre et juger de l'intensité d'une coopération donnée, il est utile de se référer aux cinq stades (degré de participation) décrits au chapitre 4 (voir page 32) : Information – Consultation – Planification conjointe – Prise de décision – Autonomisation.

Etape 2 – Identifier les zones de conflits potentiels au sein du système de coopération

Les systèmes de coopération évoluent au fil du temps. Ils varient en termes de but, de taille, d'ouverture, de degré de formalisation, etc. Or, chacune de ces caractéristiques est une source de conflit potentielle :

- **Nombre d'acteurs** : Doit-on impliquer peu ou beaucoup d'acteurs ? Plus on augmente le nombre d'acteurs, plus on augmente les exigences en matière de négociation et de pilotage et ce, de manière exponentielle.
- **Homogénéité des acteurs** : Est-ce que les acteurs se ressemblent en termes de secteur, de domaines d'activité, de taille, de cycle de vie, de région d'origine, etc. ou est-ce qu'ils se distinguent ? Les groupes homogènes peuvent être perçus comme ennuyeux, ils manquent d'innovation ou tendent à se comporter de manière concurrentielle. Disposant d'un potentiel élevé d'innovation, les groupes hétérogènes risquent de se désintégrer si leurs différences ne sont pas exploitées.
- **Domination par certains acteurs** : Y-a-t-il un partenaire précis ou un petit nombre de partenaires très dominants ou est-ce qu'ils ont tous un degré similaire d'influence ? Un manque de transparence dans la répartition des rôles et dans la prise de décision risque de perturber le système de coopération.
- **Ouverture de la coopération** : Dans quelle mesure les partenaires de coopération sont-ils intéressés par une implication de nouveaux membres ? A quel point serait-il facile ou difficile pour de nouveaux partenaires de rejoindre le système de coopération ? Trop d'ouverture risque de mettre le système de coopération à trop rude épreuve lorsqu'on cherche constamment à intégrer de nouveaux partenaires. En revanche, trop peu d'ouverture risque de stopper la croissance et la capacité d'innover.
- **Degré de formalisation** : Est-ce que les processus de prise de décision sont plutôt formels, ou est-ce que les partenaires travaillent plutôt sur la base d'accords verbaux et de relations personnelles ? Il conviendra de trouver un juste équilibre entre un minimum de règlementation formelle et un maximum de flexibilité informelle. Sinon, les coûts de transaction risquent d'augmenter et la confiance dans le système de coopération de diminuer.
- **Intensité de coordination** : A quel point est-il nécessaire que les acteurs se voient souvent pour coordonner les activités ? Les coûts de coordination doivent être en relation avec les bénéfices escomptés.
- **Durée de l'engagement** : Est-ce que la coopération envisagée est conçue pour du court, moyen ou long terme ? Les systèmes de coopération peuvent être institutionnalisés mais ils peuvent aussi devenir moribonds si le bénéfice pour les participants n'est pas évident et s'il n'existe aucune orientation stratégique conjointe.

Etape 3 – Identifier les schémas de coopération

Pour caractériser un système de coopération existant ou futur, il est utile de comparer trois perspectives et d'identifier les schémas de coopération qui deviennent alors évidents.

Perspective 1 : Où en est notre système de coopération aujourd'hui ? Vers où devrait-il passer ? Quels sont les sous-systèmes et où sont-ils ?
Perspective 2 : Quels sont les liens typiques entre acteurs et actions dans ce système de coopération ?
Perspective 3 : Comment sont exercés le pouvoir et l'influence dans ce système de coopération ?

Etape 4 – Comprendre les rôles

Une autre étape pour obtenir une image claire de la coopération implique de se concentrer sur les différents rôles joués par les différents acteurs. Certains rôles sont formellement affectés, par exemple au moyen de descriptions de tâches ou de responsabilités institutionnelles. La perception joue aussi un rôle : le correspondant national APA, par exemple, peut se considérer lui-même comme un facilitateur neutre tandis que certaines parties prenantes pourront le percevoir comme un représentant du gouvernement – et à ce titre, lui aussi, comme une partie prenante. Ceci implique que chaque intervenant dans un système peut réellement avoir plusieurs rôles – en fonction des perceptions existantes. Les rôles ne sont pas forcément fixés non plus. Ils peuvent être négociés ou varier avec les attentes réciproques changeantes. Cependant, il peut être utile de réfléchir aux rôles existants au sein du système de coopération afin de se préparer à la négociation des rôles et tâches possibles au sein de ce système.

Etape 5 – Tirer des conclusions

Dès que vous aurez une image plus claire du stade de développement de la coopération, des schémas et des rôles impliqués, vous pourrez tirer des conclusions en répondant aux questions suivantes :

- Est-ce que l'intensité/le stade de développement de la coopération est propice à l'atteinte de l'objectif ? Est-ce que d'autres stades doivent être atteints dans des domaines spécifiques ?
- Les schémas de coopération identifiés sont-ils fonctionnels ? Est-il nécessaire d'apporter des modifications quelconques ?
- Est-ce que les rôles assumés et perçus par les partenaires de coopération sont adaptés à l'atteinte de l'objectif ? Sinon, quels rôles manquent et qui pourrait les reprendre ?

Quelques rôles typiques dans les systèmes de coopération APA

Partie prenante
Compte tenu de leurs intérêts (enjeux), les parties prenantes ne sont certes pas neutres. Elles pourront coordonner une coopération mais, dans ce cas, les autres observeront de près leur comportement et elles risquent donc facilement de se retrouver prises dans un conflit d'intérêts.

Courtier
La notion de « courtier honnête » qui peut intégrer les intérêts individuels pour le plus grand avantage de tous. N'ayant aucun intérêt personnel, le courtier jouit de la confiance de toutes les parties prenantes.

Facilitateur
A l'instar du courtier, un facilitateur est neutre par rapport aux sujets ainsi qu'aux parties prenantes. Les facilitateurs sont des experts quant aux outils et aux compétences en matière de communication requises pour les événements de dialogue.

Expert
L'expert apporte son expertise technique au dialogue. En raison de leurs expériences, les experts ne sont habituellement pas entièrement neutres; ils n'ont pourtant pas d'enjeux personnels dans le sujet en question.

Personnalité éminente
Une personnalité éminente est souvent appelée aux dialogues ayant un potentiel de conflits élevé. Il s'agit d'un individu neutre qui occupe en principe une position élevée dans la société et qui est respectée par toutes les parties prenantes.

Outil 5.3 Négociation

Quand utiliser cet outil

Impliquer les parties prenantes dans l'élaboration d'un système national APA – politiques, lois, institutions et mécanismes de mise en œuvre spécifiques – c'est inévitablement traiter avec un large éventail de différents intérêts. Les individus, groupes et organisations viennent avec des visions du monde, des intérêts et des objectifs très différents. Et même quand ils sont d'accord sur les objectifs, ils peuvent avoir des idées assez différentes quant à la meilleure façon de les atteindre. Le moment de la négociation est alors venu.

Il existe de nombreuses approches différentes de négociation et nombreux sont les livres publiés à ce sujet. Aux fins du présent guide, cet outil résume quelques étapes précieuses qui se sont avérées utiles dans le contexte du développement de politiques environnementales et de la mise en œuvre de projets.

En bref, la négociation implique :

- la reconnaissance des différents intérêts des parties prenantes,
- la clarification des avantages et inconvénients des différentes options,
- un esprit constamment ouvert aux nouveaux éléments : autres personnes, nouvelles idées, solutions non conventionnelles...,
- la mise au point de solutions qui seront mieux que si les participants n'ont pas de solution du tout ou abandonnent le partenariat.

Comment utiliser cet outil

Etape 1 – Distinguer entre positions et faits

Pour établir un partenariat équitable et ouvert, il est utile pour toutes les parties de déclarer leurs intérêts dans les sujets négociés. Pour assurer un processus de négociation couronné de succès, les participants devront être aussi clairs et transparents que possible par rapport à leurs propres positions et leurs raisons les justifiant.

Etape 2 – Obtenir de nouvelles informations de manière conjointe

Ensuite, le ou les sujet(s) de négociation devra ou devront être analysé(s) en détail et ce, de manière conjointe. A ce stade, il pourra être utile d'obtenir des informations supplémentaires ou d'écouter l'opinion des experts. Le sentiment d'avoir obtenu de nouvelles informations de manière conjointe ouvrira la voie à l'étape suivante.

Etape 3 – Instaurer la confiance

Un bon résultat de négociation repose sur la confiance réciproque. Souvent, on trouve des solutions favorables qui exigent de l'autre partie de faire preuve de bonne volonté. Pour agir de cette façon, la partie concernée devra avoir l'assurance que sa bonne volonté ne sera pas exploitée. Un esprit ouvert par rapport aux attentes mutuelles et l'échange d'informations relatives au(x) sujet(s) en jeu ainsi qu'aux solutions possibles aidera à instaurer la confiance.

Etape 4 – Elaborer différentes alternatives

Ne passez pas aux solutions de façon prématurée; assurez-vous plutôt que toutes les informations disponibles ont été recueillies et qu'elles sont utilisées pour élaborer différentes options. Essayez de promouvoir la réflexion créative sur différentes options. Lorsque les options nouvelles naissent d'un processus conjoint, les participants développeront un sentiment d'appropriation et s'ouvriront à la sélection à partir de ces options.

Etape 5 – Convenir de critères d'évaluation

Pour finir, décidez conjointement de la solution à retenir et mettez-vous d'accord sur les critères qui permettront d'évaluer cette solution. A ce stade, il est possible d'inclure des éléments compensatoires pour éviter tout éventuel sentiment de malaise restant.

Vous pouvez utiliser la liste de contrôle figurant sur la page suivante pour noter vos idées comment seront utilisées les cinq étapes dans un processus de négociation concret.

Négociation	
Sujet(s) négocié(s) et participants:	
Principe	**Commentaire sur comment s'y prendre**
Bien distinguer entre faits et positions : déclarer les intérêts, expliquer les raisons de sa propre position.	
Obtenir de nouvelles informations de manière conjointe: analyser les faits en détail, écouter l'avis des experts.	
Instaurer la confiance: clarifier les attentes mutuelles, échanger des informations sur les partenaires de la coopération.	
Elaborer différentes alternatives : identifier de nouvelles informations sur les sujets, promouvoir la créativité.	
Convenir de critères d'évaluation : solutions d'évaluation, considérer la compensation.	

Adapté du Manuel « Capacity WORKS », GIZ 2010, pp 142-146

Outil 5.4 Chaises dans le coin

Quand utiliser cet outil

La coopération et la communication sont plus efficaces que la compétition et le conflit quand il s'agit d'accomplir une tâche qu'une personne ou un sous-groupe quelconque ne peut accomplir tout seul. Cet outil peut ouvrir les yeux dans les séances de formation ou les ateliers de parties prenantes. Il met en lumière les avantages de la coopération sur la compétition ainsi que les possibilités d'une gestion constructive des conflits.

Comment utiliser cet outil

Vous avez besoin de quatre chaises, d'un tableau à feuilles avec les instructions ainsi que 60 minutes de temps pour faire cet exercice.

Etape 1 – Préparation (5 minutes)

Ne gardez que quatre chaises dans la pièce et enlevez toutes les autres. Placez les quatre chaises au milieu de la pièce. Divisez le groupe en quatre équipes de taille identique. Chaque équipe se rassemble dans un des quatre coins de la pièce qui seront appelés A, B, C et D.

Etape 2 – Instructions (5 minutes)

Expliquez l'exercice et demandez aux équipes de lire attentivement les instructions indiquées sur le tableau à feuilles :

- Il y a quatre chaises dans la pièce qui compte quatre coins.
- Votre équipe a pour objectif de réunir les quatre chaises dans « votre » coin de la pièce.
- Vous avez 20 minutes pour accomplir cette tâche.
- Il y aura au maximum 12 tours pour accomplir cette tâche.
- A chaque tour, une seule équipe sera autorisée à transporter au maximum trois chaises. Ensuite, ce sera le tour de la prochaine équipe. Autrement dit le groupe A commencera à transporter des chaises au tour 1, suivi au tour 2 du groupe B, etc.
- Vous n'avez pas le droit de communiquer avec les autres équipes durant les tours. Les équipes ne peuvent pas négocier sauf après les tours 4 et 8, et ceci pour un maximum de cinq minutes.

Etape 3 – Exercice (environ 20 minutes)

Exécutez l'exercice conformément aux instructions. Respectez le temps et assurez-vous que les règles sont respectées. (Tout ce qui est omis dans les règles est autorisé – mais ne divulguez pas cette information aux participants !)

Etape 4 – Séance de bilan (environ 30 minutes)

Invitez les équipes à discuter et à visualiser les questions suivantes :

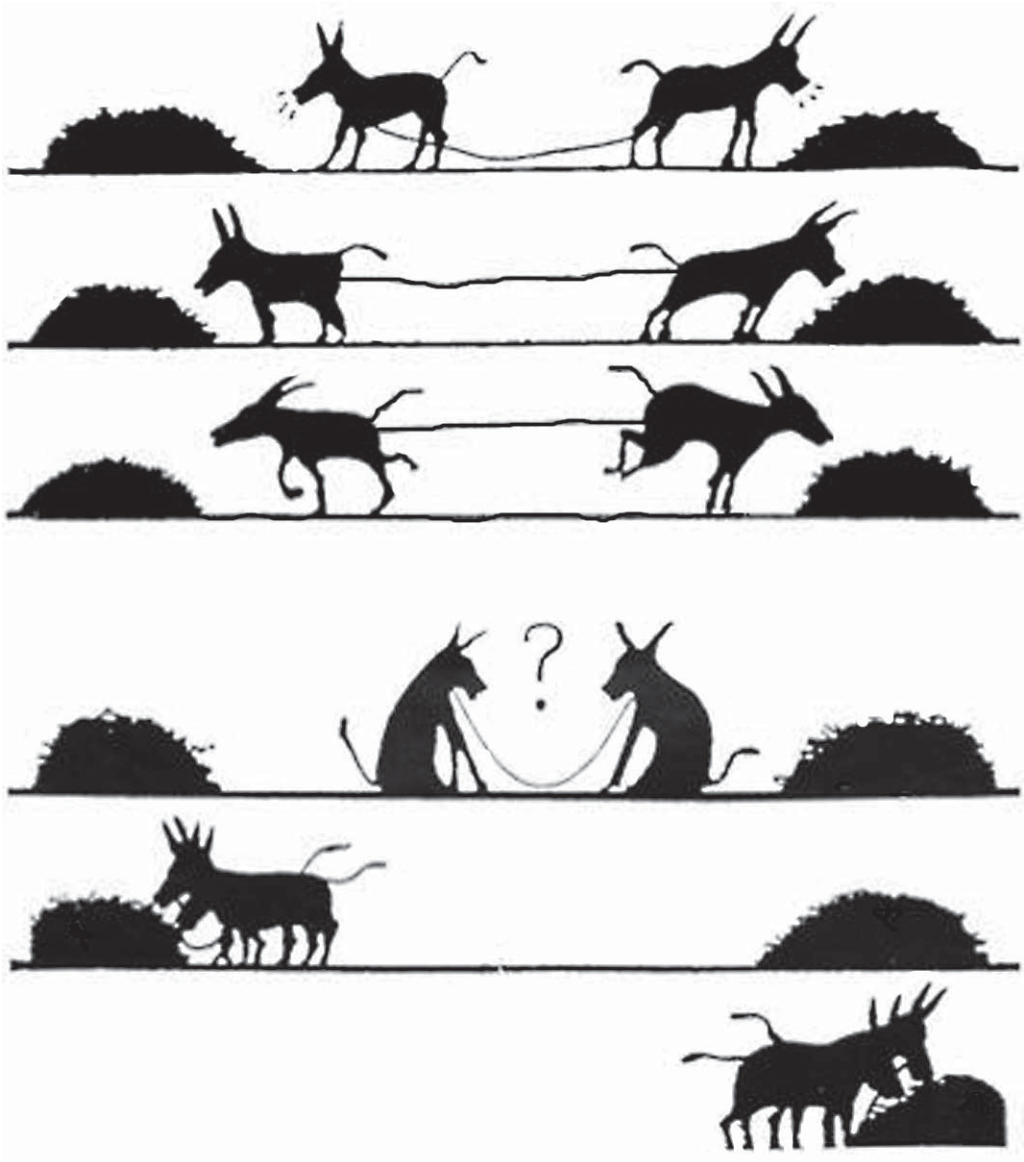
- Qu'est-ce qui s'est passé durant cet exercice ?
- Comment développer une stratégie permettant à TOUS les groupes d'atteindre leurs buts ?
- Quelles conclusions pouvez-vous en tirer pour votre pratique quotidienne ?

Souvent, mais pas toujours, les équipes comprendront après quelque temps que si elles partagent les ressources limitées (quatre chaises), chaque équipe pourra atteindre son but. Par exemple, les quatre chaises peuvent être rassemblées dans les quatre coins l'une après l'autre, de manière à ce que chaque groupe détienne les quatre chaises pendant un certain temps. Les instructions n'impliquent **pas** que les chaises doivent être utilisées pour sa propre équipe **tout** le temps.

Vous pourrez utiliser l'image présentée sur la page suivante pour conclure la séance : d'abord, les deux ânes se disputent les deux bottes de foin. Ensuite, ils trouvent un moyen pour manger ensemble tout le foin, une botte après l'autre.

Adapté de: MOVE – Moderation and Visualization for Group Events, ACT & InWEnt 2003, p 94

Rivaliser ou coopérer ?



Outil 6.1 JobAid : Sélection des canaux de communication

Quand utiliser cet outil

Il n'y a pas de canal de communication universel. Chaque canal présente des avantages et des inconvénients. De plus, les canaux doivent être mélangés si l'on veut obtenir une combinaison efficace entre diffusion d'informations unilatérale et communication interactive bilatérale. Avant de faire le choix en faveur de tel ou tel canal à utiliser pour votre stratégie de communication APA, il convient de juger de vos options.

Comment utiliser cet outil

Etape 1 – Parties prenantes primaires

Dressez à nouveau une liste des parties prenantes primaires, comme vous l'avez fait avec l'outil 5.1.

Etape 2 – Identifier les canaux de communication appropriés

Affectez à chaque partie prenante primaire un mix approprié et équilibré de différents médias et canaux de communication. En tant qu'orientation générale, le mélange devra viser 'C' comme Connaissances, 'A' comme Attitudes et 'P' comme Pratiques, et couvrir différents types de réception comme p. ex. lire, regarder et écouter– ou encore, si possible, l'apprentissage par l'expérience (par exemple, en offrant un test interactif sur un site Internet ou en organisant une excursion sur le terrain liée au sujet en question ou un jeu éducatif lors d'une conférence.)

Etape 3 – Evaluer les différentes options et faire un choix

Notez les avantages et les inconvénients de chaque média ou canal en termes de préférences de vos parties prenantes. A ce propos, vous pourrez utiliser vos résultats de l'analyse CAP (outil 2.5) et prendre en compte des facteurs comme p. ex. les caractéristiques socioculturelles de chaque groupe de parties prenantes, le contexte thématique global et les coûts de production, de distribution et de maintenance encourus.

Cette évaluation vous permettra de faire un choix éclairé des canaux adaptés à vos objectifs de communication pour chaque partie prenante. Ceci vous permettra également de comparer vos canaux de premier choix avec d'autres options en termes de budget.

JobAid : Sélection des canaux de communication			
Parties prenantes primaires	Canaux de communication	Avantages	Inconvénients

Adapté du matériel de formation « Strategic Communication », ACT 2010

Outil 7.1 JobAid : Conception de messages

Quand utiliser cet outil

Dès que vous aurez décidé quels médias et canaux de communication vous voulez utiliser pour atteindre vos cibles, vous serez prêt à concevoir les messages que vous voulez acheminer au travers des différents canaux. Cet outil vous aidera à définir des messages avec différents types d'appels et d'approches. Les messages devront être adaptés aussi bien aux groupes stratégiques qu'aux canaux spécifiques de communication que vous allez utiliser. Atteindre les bonnes personnes au travers des bons canaux et avec les bons messages : voilà l'essentiel de votre stratégie de communication qui vous permettra d'atteindre vos objectifs.

Objectifs de communication, messages et canaux : exemple

Considérons un objectif orienté vers les attitudes, comme p. ex : « **Un mix représentatif de groupes… formule les priorités qu'ils veulent couvrir dans la stratégie APA nationale et apporte celles-ci … dans le cadre d'ateliers multi-parties prenantes…** »

Cet objectif pourra être « traduit » par un message motivationnel pour les représentants du secteur privé du genre : « **Faites valoir vos priorités et intérêts dans la stratégie APA nationale. Rejoignez l'atelier de parties prenantes portant sur … .** ». Un canal opportun pour ce groupe cible très occupé – qui préfère lire des textes courts – pourra être un dépliant ou un poster. Un second message de dernière minute se rapportant au même groupe et objectif pourra être, p. ex. : « **Avez-vous déjà soumis votre prise de position sur la stratégie APA nationale ? D'autres ont déjà exercé leur influence. Ne ratez pas l'occasion de faire entendre votre voix !**» Cette fois-ci, le canal pourra être un courriel personnalisé pour renforcer l'appel.

Comment utiliser cet outil

Etape 1 – Parties prenantes primaires

Dressez, une fois de plus, une liste des parties prenantes primaires, comme vous l'avez fait avec l'outil 5.1.

Etape 2 – Objectifs de communication

Résumez les objectifs de communication (à partir de l'outil 3.1). Si vous devez prioriser, commencez par les objectifs orientés vers la pratique (le « P »' dans CAP). S'il paraît difficile d'atteindre ceux-ci directement, prenez d'abord les objectifs orientés vers les attitudes cibles ou vers les connaissances (« A » ou « C »).

Etape 3 – Messages

Formulez 2-3 messages par partie prenante et objectif de communication. Rappelez-vous que l'objectif de communication est ce que vous finalement atteindre : le changement en connaissances, attitudes ou pratiques. Le message est ce que vous voulez transmettre au public : ce que vous écrivez, montrez ou discutez. Cela signifie que vous êtes obligé de « traduire » les objectifs en un **appel** informationnel, motivationnel ou à l'action et de le confectionner d'une manière adaptée aux caractéristiques spécifiques de chaque groupe de parties prenantes.

Etape 4 – Canaux

Pour finir, affectez le canal ou les canaux de communication approprié(s). Pour chaque objectif et message, il existe un canal ou un mix de canaux spécifique adapté pour transporter le message au public souhaité. Rappelez-vous que différents médias sont bons pour différentes fins. Par exemple, la télévision ou la radio sont bons pour les appels émotionnels (« A » comme attitudes) et peuvent compléter les informations fournies par les médias imprimés (« C » comme connaissances) et les conseils interpersonnels ou les formations (« P » comme pratiques).

JobAid : Conception de messages			
Parties prenantes	Objectifs de communication	Messages et types d'approche/appels (information, motivation ou action ?)	Canaux de communication
		1.	
		2.	
		1.	
		2.	
		1.	
		2.	
		1.	
		2.	

Adapté du matériel de formation « Strategic Communication », ACT 2010

Outil 8.1 JobAid : Production des médias et préparation de dialogues

Quand utiliser cet outil

La publication de brochures ou de posters, le lancement des émissions de radio ou de télévision et la tenue des réunions ou des ateliers de parties prenantes sont tous des exercices onéreux en termes de temps et d'argent. C'est pourquoi, avant de démarrer la production et la mise en œuvre, il sera sage de déployer un peu de temps et d'efforts pour procéder à un essai préalable de l'impact des médias et des plates-formes que vous voulez utiliser. A l'aide de cet outil, vous évaluerez le texte et la compréhension visuelle, la pertinence thématique, la crédibilité auprès des parties prenantes et le potentiel de motivation et de mobilisation.

Il conviendra de le faire **après** avoir complété les ébauches finales des médias écrits, audios et visuels ou des conceptions des plates-formes de communication et **avant** que le tout soit imprimé, produit ou mis en action.

Comment utiliser cet outil

De manière idéale, les larges campagnes de communication seront testées au préalable de manière professionnelle à l'aide de méthodes scientifiques. Pourtant ceci ne sera pas toujours possible, soit parce que les produits ou activités sont de taille trop modeste, soit parce que le budget est insuffisant pour effectuer des essais complets. Néanmoins, il sera utile d'estimer au préalable l'impact de vos activités de communication. Vous pourrez le faire en les soumettant à un test avec un petit groupe de collègues et/ou de personnes représentant les parties prenantes que vous voulez atteindre.

Etape 1 – Préparation

Dressez une liste de tous les médias pertinents ou des autres canaux que vous avez préparés dans la colonne de gauche de la matrice présentée à la page suivante. Faites ensuite deux copies de la feuille.

Etape 2 – Rétroaction du producteur

Remettez au producteur, à l'éditeur ou au concepteur le matériel de communication que vous voulez essayer et demandez lui de l'étudier soigneusement. Donnez lui seulement quelques minutes pour chaque produit ou conception. Demandez lui ensuite de regarder la matrice. A quoi s'attend-il ? : comment les publics ciblés vont-ils coter les différents aspects présentés dans chaque colonne ? Demandez lui de (a) décrire brièvement et (b) marquer les effets (0 = faible, 10 = fort).

Etape 3 – Rétroaction du public

Demandez au petit groupe de collègues et/ou de représentants de parties prenantes de procéder de la même façon sur la seconde copie de la matrice. Limitez à nouveau le temps à quelques minutes par produit ou conception.

Etape 4 – Vérification de la cohérence

Comparez ces deux rétroactions. Si elles se recoupent – continuez avec la production des médias ou la préparation du dialogue. Si le point de vue du producteur diverge substantiellement de celui du public – il vaudra mieux retourner et continuer de travailler sur le matériel.

Rappelez-vous que « ce n'est pas le pêcheur mais le poisson qui doit apprécier le goût de l'appât » : par exemple, un producteur ou éditeur (« pêcheur ») pourra préférer un graphe ou une image spécifique (« appât ») en raison de sa valeur esthétique et de la signification qu'il ou elle lui attribue. En revanche, il se peut qu'un représentant du public (« poisson ») désapprouve l'image et interprète mal sa signification. Dans ce cas, le ver (pour reprendre la même image) ne saisira pas le poisson (public) même si le pêcheur (producteur/concepteur) l'a trouvé savoureux. Ceci est particulièrement vrai pour toutes les informations de type visuel, avec un langage technique dans les médias imprimés et électroniques et en absence de visualisation lors des événements qui souffrent souvent d'une surcharge de texte et d'information.

Adapté du matériel de formation « Communication stratégique », ACT 2010

JobAid : Production des médias et préparation de dialogues					
(sur une échelle de 1 à 10, où 1 = faible, 10 = fort)					
Canal	Compréhension du texte	Compréhension visuelle	Pertinence thématique	Crédibilité vis-à-vis des parties prenantes	Potentiel de motivation et de mobilisation

Adapté du matériel de formation « Strategic Communication », ACT 2010

Outil 9.1 JobAid : Gestion de la stratégie de communication multicanaux

Quand utiliser cet outil

A ce stade, vous saurez qui sont les parties prenantes primaires et ce qu'elles savent, ressentent et font en matière d'APA, et vous aurez défini vos objectifs de communication, les canaux à employer et les messages à transmettre. Maintenant, le moment est venu de préparer un programme intégré pour la production et la livraison.

Une stratégie de communication multicanaux a les meilleures chances de réussir si la combinaison de médias et de dialogues est bien coordonnée. Bonne coordination signifie que non seulement les différents canaux et messages se complètent mutuellement mais que tout ce qui peut s'avérer nécessaire aux publics pour adopter le changement souhaité sera disponible dans les délais impartis.

Ceci exige un bon système d'information de gestion assurant une rétroaction rapide sur les activités clés qui vous permettra d'ajuster la stratégie si et quand c'est nécessaire. C'est pourquoi vous devrez utiliser cet outil tout au long de votre stratégie de communication jusqu'à sa fin.

Comment utiliser cet outil

Utilisez le tableau de la page suivante pour clarifier :

Etape 1 – Canaux et publics

Dressez une liste de tous les canaux de communication pertinents (publications, médias, dialogues, plates-formes) que vous voulez utiliser et ajoutez ensuite les publics qui y sont liés (parties prenantes primaires).

Etape 2 – Contexte

Décrivez brièvement le contexte dans lequel chaque canal de communication sera utilisé. Par exemple : est-ce qu'un film passera à la télévision dans le cadre d'une série éducative sur l'environnement ou bien est-ce qu'il sera montré « sur scène » en contribution d'une compétition ou d'un festival ? Est-ce qu'un événement particulier est prévu sous forme d'une conférence traditionnelle avec des présentations et des lectures, ou bien s'agira-t-il d'un atelier interactif et animé par un facilitateur ?

Etape 3 – Responsabilités

Distinguez entre responsabilités au regard de la production et responsabilités au regard de la distribution. Incluez les engagements des intermédiaires qui vous ont offert d'utiliser leurs canaux de communication, p. ex. pour placer une annonce publique ou un article dans un journal ou un magazine ou pour émettre votre vidéo à la télévision.

Etape 4 – Ressources

Dressez une liste de tous les coûts monétaires et non-monétaires (personnel, temps, logistique) liés aux canaux de communication et aux plates-formes que vous avez l'intention d'employer.

Etape 5 – Calendrier

Assurez vous que les diverses échéances de production et points de départ des éléments individuels de votre stratégie multicanaux sont bien synchronisés. Essayez de « croiser » les différents canaux autant que possible pour créer des effets de multiplication et de rétroaction, en faisant en sorte que, par exemple, un article de journal se rapporte à un événement à venir ou qu'un film que vous avez produit soit intégré dans une série éducative existante à la télévision.

JobAid : Gestion de la stratégie de communication multicanaux					
Canal de communication	**Public** (Parties prenantes primaires)	**Contexte de communication**	**Responsabilités** au regard de la production et de la distribution (intermédiaires compris)	**Budget et autres ressources** (humaines et logistiques comprises)	**Calendrier**

Adapté du matériel de formation « Strategic Communication », ACT 2010

Outil 10.1 JobAid : Suivi et évaluation

Quand utiliser cet outil

Le suivi et l'évaluation (S&E) vous permettront de mieux piloter vos efforts de communication en analysant l'impact de chaque activité mais aussi de l'ensemble de la stratégie. La manière la plus simple est de juger dans quelle mesure les objectifs de communication CAP et les indicateurs que vous avez formulés à l'étape 3 ont été atteints.

Cet outil vous soutiendra dans vos efforts en matière de S&E. Il est principalement axé sur l'évaluation interne formative et non **pas** sur la légitimation externe. Il vous permettra de faire le suivi à n'importe quel moment – et il est conseillé de le faire de manière régulière – durant la mise en œuvre de la stratégie ainsi qu'à titre d'évaluation d'impact après la mise en œuvre.

De manière idéale, cet outil est utilisé dans un contexte d'atelier puisqu'il vous permet de demander à différentes personnes une évaluation simultanée et de discuter immédiatement les résultats. Différentes personnes peuvent avoir diverses opinions sur les effets de votre stratégie (et ses raisons) et il sera utile pour vous de les mettre en lumière.

Comment utiliser cet outil

Utilisez le tableau de la page suivante pour suivre ces étapes :

Etape 1 – Objectifs CAP

Résumez les objectifs de communication (de l'outil **3.1**) par groupe de parties prenantes, en faisant la distinction entre pratiques (P), attitudes (A) et connaissances (C). Faites des copies de la feuille afin de pouvoir les remettre à plusieurs personnes.

Etape 2 – Votre évaluation

Remplissez vous-même la colonne de droite en décrivant brièvement ce qui vous fait dire que vous avez réussi : comment voyez, entendez ou ressentez vous que vous avez atteints vos objectifs ? Notez tout changement que vous percevez dans le champ d'action APA sur lequel vous travaillez. Existe-t-il des divergences dans l'état d'avancement ou dans les opinions en amont et en aval de la mise en œuvre de la stratégie de communication ?

Etape 3 – L'évaluation des autres

Invitez un petit groupe de collègues ou de personnes représentant les parties prenantes primaires à faire la même chose en leur remettant des copies supplémentaires du tableau.

Etape 4 – Comparer, discuter et tirer des conclusions

Comparez votre propre évaluation avec celle des autres. Dans la plupart des cas, différentes personnes percevront et interpréteront les choses différemment. Si les résultats sont similaires et essentiellement positifs, c'est que votre stratégie a été un succès. S'ils sont identiques mais essentiellement négatifs, vous avez probablement échoué à atteindre les progrès dans les connaissances des parties prenantes, les améliorations des attitudes et les changements en pratiques que vous aviez initialement souhaités. Dans ce cas, il conviendra de discuter avec les collègues et les représentants de parties prenantes de ce qui n'a pas fonctionné et comment la stratégie pourrait être améliorée.

Vous pourrez aussi utiliser les indicateurs clés définis au niveau de l'outil **3.2** (Indicateurs d'objectifs de communication) pour juger des résultats de votre processus de communication et suivre les intrants et les activités qui contribuent au succès (ou l'entravent).

JobAid : Suivi et évaluation	
Objectif de communication	Comment remarquerez-vous que vous avez réussi ?
Partie prenante 1 ..... Pratiques Attitudes Connaissances	
Partie prenante 2 ..... Pratiques Attitudes Connaissances	
Partie prenante 3 ..... Pratiques Attitudes Connaissances	

Adapté du matériel de formation « Strategic Communication », ACT 2010

6. Références

Les références indiquées ci-dessous fournissent des informations supplémentaires relatives aux sujets présentés dans ce guide. Cette liste n'est pas exhaustive. Sauf indication contraire, les références ne sont disponibles au public qu'en langue anglaise.

L'APA et le Protocole de Nagoya

- Convention sur la diversité biologique : www.cbd.int/abs (en, fr)
- Initiative APA : www.abs-initiative.info (en, fr)
- Swiss Information System Biodiversity (SIB) : ABS Management Tool (disponible sur : http://www.sib.admin.ch/en/nagoya-protocol/abs-management-tool/index.html) (en, fr)

Communication stratégique

- CDB et UICN-CEC : **Communication, Education et Sensibilisation du Public (CESP) – Guide pratique destiné aux points focaux et aux coordonnateurs SPANB** (disponible sur http://www.cbd.int/cepa/) (en, fr)
- GIZ : **Capacity WORKS – The Management Model for Sustainable Development** (disponible sur http://www.giz.de/en/ourservices/1544.html) (en)
- GIZ : **Strategic communication for sustainable development – A conceptual overview** (disponible sur http://www.giz.de/Themen/de/25082.htm) (en)
- GIZ : **Manuel de formation « Multistakeholder Dialogues »** (inédit) (en, fr)
- ACT : **Manuel de formation « Strategic Communication »** (inédit) (en)

Participation des parties prenantes

- Food and Agriculture Organisation of the United Nations : http://www.fao.org/Participation/default.htm (en)
- Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture : http://www.fao.org/Participation/francais/default.htm (fr)
- Food and Agriculture Organisation of the United Nations : PRA Tool Box (disponible sur http://www.fao.org/docrep/003/x5996e/x5996e06.htm#TopOfPage) (en)
- ACT & InWent : **MOVE Manual – Moderation and Visualization for Group Events** (disponible sur http://www.inspiration-westernbalkans.eu/INSPIRE_-_Awareness-raising-and-communication_3591814.html) (en)

Négociation

- R. Fisher, W. Ury, B. Patton (Harvard Negotiation Project) : **Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In.** Penguin Books; Revised edition May 2011 (en)
- R. Fisher, W. Ury, B. Patton (Harvard Negotiation Project) : **Comment réussir une négociation**, Seuil; 3e édition revue et augmentée, octobre 2006 (fr)

A Message for our Future
Addressing Climate Change and Community Action

© L'Initiative de renforcement des capacités pour l'APA / Septembre 2012