

Comment développer une Stratégie de Communication pour une Association de Gouvernements Locaux (A.G.L.)



Colophon

Cet ouvrage a été réalisé dans le cadre du programme du VNG sur le développement des capacités des associations (Association Capacity Building programme) pour la période 2003-2006.

Principal auteur de l'ouvrage:

Geneviève Picard (Expert du VNG International)

ont également participé à la rédaction :

Ed Figeo (Expert du VNG International), Renée Giroux (Fédération des Communes Canadiennes) et Barbara Seelt (Chef de projet du VNG International)

Conception :

Bertine Colsen

[copyright] 2004 VNG International

Cet ouvrage fait partie d'une série de documents à l'intention des Associations de Gouvernements Locaux, tous disponibles au VNG International. Ces publications ont pu être réalisées grâce au soutien financier du Ministère pour le Développement et la Coopération des Pays Bas et grâce au VNG, l'Association des Communes des Pays Bas.

VNG International
La Haye, Pays-Bas
Email: vng-international@vng.nl
Tél: +31 (0)70 373 8401
Fax: +31 (0)70 373 8660
www.vng-international.nl

Table des matières

Introduction 5

1 L'environnement communicationnel de votre Association de gouvernements locaux : un outil de diagnostic 8

- a Portes-paroles
- b Messages
- c Audiences
- d Outils
- e Retour d'informations
- f Obstacles

2 Elaboration de la politique de communication 15

- a Le contexte de l'A.G.L.
- b Le rôle de la communication interne à l'A.G.L.
- c Analyse des audiences
- d Description détaillée des différentes pratiques de communication de l' A.G.L.
- e Le logo de l'A.G.L.

3 Mise au point des objectifs et des stratégies de communication 20

4 Elaboration du concept de communication 22

5 Outils de communication 28

- a Documents imprimés
- b Matériel audiovisuel et supports visuels
- c Communication électronique
- d Manifestations
- e Outils de consultation
- f Médias

6 Relations avec la presse 33

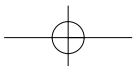
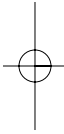
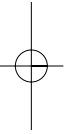
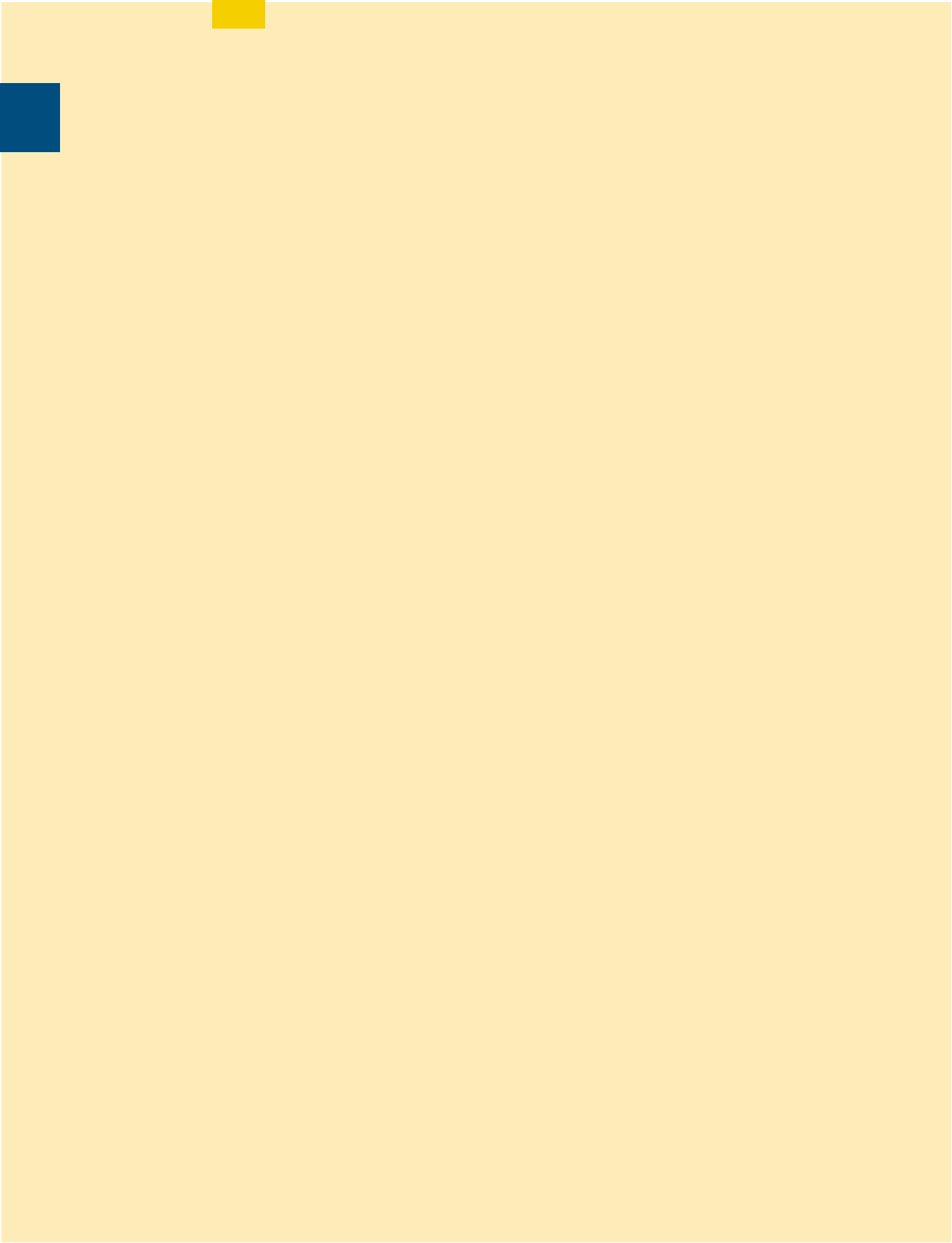
- a Relations réactives avec les médias
- b Relations proactives avec les médias
- c Relations avec les médias en temps de crise

7 Evaluation des résultats du programme de communication de l'A.G.L. 38

Conclusions 40

VNG International 41

CGLU 42



Introduction

La communication est désormais reconnue comme un élément clef dans la gestion des institutions, qu'il s'agisse d'un groupement multi-national, d'une petite organisation non-gouvernementale ou d'une Association de Gouvernements Locaux (A.G.L.).

Une communication performante est plus qu'un simple transfert d'information : elle doit être bi-directionnelle et ouverte aux échanges et au retour d'information. Afin de *survivre*, l'organisation doit informer tous ceux avec lesquels elle est en contact. En revanche, si elle souhaite se *développer*, l'organisation doit aussi écouter ces personnes et s'adapter aux attentes exprimées.

Nombreuses sont les organisations qui gèrent leurs activités de communication de façon intuitive ou qui reprennent année après année les mêmes projets de communication sans en analyser les résultats. S'il est vrai qu'une telle 'stratégie' est mieux que rien, il n'en reste pas moins que ces organisations ne semblent pas se rendre compte qu'ils gaspillent leur temps, leur énergie et leur argent pour des activités de communication qui n'ont plus leur raison d'être, qui sont contradictoires entre elles ou ne correspondent pas aux objectifs de l'organisation.

Comme toutes les fonctions inhérentes à la gestion, un programme de communication doit être conduit de façon stratégique. Le processus peut être résumé en quatre points :

- 1 Recherche
- 2 Programmation
- 3 Action
- 4 Evaluation

Pourquoi une A.G.L. devrait-elle se donner la peine de faire toutes ces démarches?

La décentralisation et le transfert de pouvoirs ne peuvent réussir si l'A.G.L. n'est pas capable de communiquer avec tous ses partenaires, qu'il s'agisse d'employés, de membres du conseil, de la société civile, des citoyens en général ou des diverses sphères de gouvernement.

Entre les *employés de l'A.G.L.* et les *membres du Bureau Exécutif*, l'adoption et la mise en œuvre d'un programme de *communication interne* contribuent à créer une union entre les employés et les membres du Bureau, renforcent le sentiment de faire partie de l'organisation, créent un environnement de travail sain et augmentent les performances de l'organisation. La communication interne développe l'esprit de collaboration et améliore les relations de travail.

La communication externe est également vitale. Le budget de fonctionnement de l'A.G.L. dépend souvent de financements des *gouvernements locaux* du pays; elle a par conséquent le devoir d'informer les élus et les employés du gouvernement local sur la manière dont l'argent est dépensé et sur les services qui sont rendus en échange. La communication externe va au-delà de l'assemblée générale obligatoire et du devoir légal de rendre des comptes. Un bon concept de communication met en place un dialogue entre l'A.G.L. et ses membres, en informant les gouvernements locaux des services proposés par l'A.G.L., en expliquant les priorités de l'A.G.L., ses projets et positions politiques; et en recueillant les réactions et commentaires du gouvernement local sur tous ces thèmes.

Les élus et les employés des gouvernements locaux représentent la principale audience externe de l'A.G.L., mais il existe également d'autres partenaires avec lesquels l'A.G.L. entretient des contacts fréquents. Le *gouvernement national, des associations régionales ou départementales, diverses organisations au niveau national ou international, des journalistes* et même *des citoyens* du pays sont en interaction avec l'A.G.L.

Par une attitude proactive dans la communication avec ses partenaires et par la mise en place de mécanismes pour un retour d'information, l'A.G.L. favorisera par ailleurs l'implantation de la démocratie locale. Toutefois, pour ce faire, l'engagement total de la direction de l'A.G.L. est nécessaire. Quatre facteurs sont indispensables pour assurer le succès du programme de communication d'une A.G.L. :

- 1 La Direction doit être convaincue de l'importance que revêt la communication.
- 2 La Direction doit convenir que la communication est à programmer de façon stratégique, comme les autres fonctions de gestion.
- 3 La Direction doit mettre à disposition un budget et des ressources (y compris un communicateur professionnel à plein temps) pour promouvoir les actions de l'A.G.L.
- 4 Enfin, la Direction doit faire en sorte que la stratégie de communication soit régulièrement actualisée, car elle est consciente de la constante évolution de la situation, à l'instar de l'environnement politique et financier, qui change d'année en année pour l'A.G.L.

Le présent document peut servir de manuel d'application pratique et d'utilisation simple pour développer une stratégie de communication. Il s'adresse avant tout aux organisations de gouvernements locaux et aux A.G.L dont la Direction souhaite améliorer et renforcer la communication interne et externe. Nous sommes tout à fait conscients que des projets de communication peuvent avoir une complexité différente selon les pays et même à l'intérieur d'une organisation. Pour cette raison, les lignes directrices données ici ne seront pas toujours applicables dans tous les cas. La Direction de l'A.G.L. intéressée pourra sélectionner les idées qui lui paraissent judicieuses pour bâtir ou améliorer une stratégie de communication.

STRATÉGIE DE COMMUNICATION 'MODE D'EMPLOI'

Afin de lancer un programme de communication qui porte des fruits, une organisation doit d'abord avoir une idée précise de son environnement communicationnel. Elle doit d'abord définir *sa politique* de communication et ensuite fixer les *objectifs et priorités* de son programme de communication – un programme qui véhicule également la vision, la mission et les priorités de l'organisation. La prochaine étape est *le concept* de communication, qui énumère des séries de projets de communication spécifiques à court, moyen et long terme, dans le but de permettre à l'organisation d'une part d'informer ses partenaires et d'autre part de les écouter. Lorsqu'un projet est mené à bien, l'organisation mesure son succès en analysant un certain nombre *d'indicateurs de performance* simples et commence à préparer les prochaines séries d'actions.

Le cycle qui met en œuvre tous ces éléments – la politique de communication, les objectifs et priorités de communication, le concept de communication, les projets de communication, l'analyse des indicateurs de performance – constitue la *stratégie de communication* d'une organisation.

1 L'environnement communicationnel de votre A.G.L. : un outil de diagnostic

Avant d'entreprendre le travail sur la stratégie de communication d'une A.G.L., il est nécessaire de faire l'état des lieux de la communication dans l'organisation. Même si votre A.G.L. en est encore à ses débuts, cet exercice sera utile.

A PORTES-PAROLLES

Quelles sont les personnes qui parlent au nom de l'A.G.L.?

- Le Président de l'A.G.L.
- Les Vice-Présidents de l'A.G.L.
- Tous les élus du Bureau Exécutif de l'A.G.L.
- Le Directeur Exécutif de l'A.G.L.
- Le Chargé de communication de l'A.G.L.
- Tous les employés de l'A.G.L.
- Autres

Commentaires sur les portes-paroles :

- Afin d'éviter des confusions dans les messages adressés par l'A.G.L., il devrait y avoir un nombre limité de portes-paroles officiels. Normalement, le Président du Conseil ou un Vice-Président est chargé d'agir comme porte-parole officiel de l'A.G.L. et il est seul autorisé à se prononcer sur des sujets politiques.
- Il est nécessaire de disposer d'un bon mécanisme pour le retour d'information entre les employés de l'A.G.L. et les portes-paroles, afin qu'ils soient mis au courant avant de donner une interview ou de parler en public. Dans le cas contraire, les portes-paroles risqueraient de manquer d'informations pour exprimer correctement les positions de l'A.G.L.
- Il est également possible de recourir aux *messages clefs* : fournir régulièrement des messages clefs sur des sujets spécifiques (surtout des sujets controversés) aux portes-paroles de l'A.G.L. peut être une manière très efficace de faire connaître les points de vues de l'A.G.L. à différents niveaux : communal, départemental ou national. On est ainsi sûr de diffuser un seul et même message sans donner l'impression qu'il pourrait y avoir des dissensions parmi les membres.

- Bien évidemment, le Directeur Exécutif et le Chargé de communication peuvent donner des informations factuelles sur les manifestations et programmes de l'A.G.L., mais ils devraient s'abstenir de tout commentaire *politique*.
- Tous les membres et employés de l'A.G.L. représentent l'Association. Chaque fois qu'ils se prononcent sur leur appartenance à l'A.G.L, ils adressent un message, bon ou mauvais, à leurs interlocuteurs. La Direction de l'A.G.L. doit en tenir compte et être attentive au climat interne qui affecte le personnel et les membres.

B MESSAGES

Quels sont les *principaux messages* que l'A.G.L. cherche actuellement à faire passer ?

1

2

3

4

Commentaires sur les messages:

- Les principaux messages de votre A.G.L. devraient être en phase avec sa programmation stratégique. La communication reflète la mission et la vision de l'organisation et contribue à atteindre ses objectifs et ses priorités stratégiques.
- Si l'A.G.L. s'attelle à un trop grand nombre d'objectifs en même temps, elle se disperse et perd de son efficacité politique ; une telle situation créera en outre de la confusion auprès des audiences qui reçoivent une variété de messages de l'A.G.L. Il est important de déterminer les principaux objectifs de communication pour les années à venir et de se tenir à ces messages. Nous revenons à cette question au chapitre N° 3.
- Des messages peuvent être transmis de façon très informelle, comme dans une conversation entre deux collègues ; ou de manière très formelle, par exemple au cours d'une conférence ou par une publicité payante dans un journal.

C AUDIENCES

Quelles sont les *audiences* de l'A.G.L. ?

Audience interne

- les membres du Bureau de l'A.G.L.
- les employés de l'A.G.L.
- autres

Audience externe

- les élus des gouvernements locaux
- les employés des gouvernements locaux
- les associations départementales ou régionales
- les élus du gouvernement national
- les employés du gouvernement national
- les membres d'organisations connexes
- le secteur public et les journalistes politiques
- les citoyens du pays, éventuellement regroupés dans des organisations de la société civile
- les A.G.L.s d'autres pays
- les bailleurs de fonds
- autres

Commentaires sur les audiences

Une approche différente est nécessaire selon que le message s'adresse à une audience interne ou externe :

A l'interne

- Les employés et les membres du Bureau ont besoin d'une information de fond sur tous les projets et toutes les décisions politiques de l'A.G.L. Ils devraient pouvoir disposer de cette information longtemps avant que celle-ci soit révélée au public, et ce afin de pouvoir faire face à d'éventuelles retombées qui pourraient en découler pour leur travail. Par ailleurs, le personnel et les membres du Bureau pourraient avoir des suggestions intéressantes à faire, et par là, le projet pourrait même gagner en qualité.

- A l'opposé des audiences externes, les employés sont également intéressés par les nouvelles à caractère très 'interne', comme les anniversaires et nominations des collègues, stages de formation, fêtes de bureau, etc.

A l'externe

- Les employés et élus du gouvernement local ont également besoin d'une information de fond, notamment sur des questions techniques. Ils doivent savoir qui contacter en cas de besoin.

- Lorsque vous informez vos auditeurs externes, ne partez pas du principe qu'ils connaissent chaque détail de votre A.G.L.; évitez d'utiliser des acronymes compliqués ou des numéros d'articles de lois tant que vous n'êtes pas certain que votre auditeur sache de quoi vous parlez.
- De manière générale, le grand public (les citoyens du pays) n'a pas besoin d'une information détaillée ou complexe, mais souhaite connaître les grandes lignes de la situation. Par contre il est utile d'indiquer un contact pour ceux qui chercheraient à obtenir un complément d'information.

D OUTILS

Quels *outils* sont utilisés par l'A.G.L. pour transmettre des messages aux différentes audiences ?

- le logo
- les conversations entre personnes
- les appels téléphoniques
- les lettres
- les cartes professionnelles
- les e-mails
- les panneaux d'affichage
- les bannières
- les réunions
- les séminaires
- les circulaires ou lettres aux membres
- les conférences
- les auditions du gouvernement
- les brochures
- les posters
- les revues ou bulletins
- les communiqués
- la publicité payante
- les interviews
- les émissions télévisées ou radiophoniques sponsorisées
- autres

Commentaires sur les outils:

- Avant d'investir du temps et de l'argent dans le développement d'un outil, il convient de s'assurer que cet outil est approprié et qu'il atteindra la population ciblée. S'agit-il d'auditeurs cultivés ? Visez la simplicité.

- Adaptez le texte en fonction de votre audience cible. Les brochures d'information sont à rédiger dans un langage courant et non dans le style des documents politiques.
- Préparez la diffusion de votre matériel d'information : l'expédition aura des incidences sur le plan du coût et du temps.
- Pour atteindre le grand public, prévoyez la publicité par radio et par la presse. Il est rarement nécessaire (ou approprié) pour une A.G.L. d'investir dans de coûteuses publicités télévisées.
- L'A.G.L. devrait même pouvoir obtenir le sponsoring d'une société du secteur privé, qui couvrira une partie des frais de matériel en échange d'une certaine visibilité.

E RETOUR D'INFORMATION

Une bonne communication doit faire le chemin aller et retour, car l'organisation doit informer et écouter ses audiences et leur donner la possibilité de répondre, commenter, la féliciter, la critiquer ou demander plus d'informations.

Quels sont les outils pour *adresser des commentaires et des questions* à l'A.G.L. ?

- le téléphone
- l'annuaire des membres de l' A.G.L.
- le site web
- l'intranet
- l'e-mail
- le courrier
- le 'Coin des lecteurs' de la lettre d'information de l'A.G.L.
- le contact personnel dans les bureaux de l'A.G.L.
- la 'boîte à suggestions' dans les bureaux de l'A.G.L.
- pendant les débats et les périodes propices aux questions de l'assemblée générale de l'A.G.L.
- autres

Commentaires sur les outils du retour d'information :

- Le seul moyen dont dispose l'A.G.L. pour développer des services et politiques adéquats est celui d'écouter ses membres.
- Il est nécessaire de s'assurer que tout le matériel d'information mentionne l'adresse et le numéro de téléphone de l'A.G.L.

- Dans la plupart des pays, un lien vers un site web et une adresse e-mail sont désormais considérés comme allant de soi de la part d'une organisation sérieuse. Si l'A.G.L. entretient un site web, il est nécessaire que tout le matériel d'information indique le lien.
- Si les employés de l'A.G.L. disposent d'une boîte à courrier interne, ils doivent traiter les e-mails reçus comme des lettres normales. Les employés doivent vérifier journallement s'ils ont reçu de nouveaux e-mails et y répondre *dans le meilleur délai*.

F OBSTACLES

Même une communication parfaitement préparée peut se heurter à des obstacles. Il peut s'agir d'obstacles 'physiques' (une mauvaise ligne de téléphone, une lettre perdue dans le courrier, des bruits de fond dans la conversation, un mot mal orthographié dans une lettre, un trop-plein d'informations concurrentes), ou 'émotionnels' (un conflit de personnes entre l'émetteur et le récepteur, des différences culturelles ou linguistiques, une confusion à propos de la mission de l'A.G.L.).

Quels sont les *problèmes les plus courants qui peuvent affecter l'A.G.L. dans sa communication avec les différentes audiences ?*

- un manque de communication entre le Bureau de l'A.G.L. et ses employés
- un manque de communication entre les employés de l'A.G.L. eux-mêmes
- des réunions peu fréquentes du Bureau de l'A.G.L.
- un manque de ressources financières ou humaines pour produire le matériel d'information
- un manque de conviction de la part de la Direction de l'A.G.L. en ce qui concerne l'importance de la communication
- une mauvaise compréhension de la mission de l'A.G.L., une confusion entre l'A.G.L. et d'autres organisations de gouvernements.
- des différences culturelles ou linguistiques dans le pays
- des tensions politiques entre les gouvernements locaux et nationaux
- l'illettrisme de la population
- une population dispersée sur un grand territoire
- un manque d'intérêt de la part des journalistes pour les questions liées au gouvernement local
- autres

Commentaires sur les obstacles:

- Dans des pays avec plus d'une langue officielle, l'A.G.L. doit faire traduire les éléments d'information et organiser des manifestations régionales dans la langue de la population locale.
- Dans des pays où l'illettrisme est répandu, le matériel imprimé de l'A.G.L. devrait favoriser les illustrations, comme des posters, photos, caricatures, etc.
- S'il existe une grande différence entre les gouvernements locaux en zone urbaine et ceux en zone rurale, l'A.G.L. doit faire en sorte que les deux secteurs soient équitablement représentés dans les documents d'information.
- L'utilisation constante du logo aide à identifier tous les matériels produits par l'A.G.L.
- 'Le savoir c'est le pouvoir'. La Direction de l'A.G.L. doit comprendre qu'en informant ses employés, membres et partenaires, elle leur confère du pouvoir.
- Comme il a déjà été dit, la communication doit être programmée de façon stratégique. Si un chargé de communication entreprend plusieurs projets sans structure ni concept, cela signifie que beaucoup d'efforts seront gaspillés dans des projets contradictoires.

2 Elaboration de la politique de communication

A l'instar de tout document politique, une politique de communication doit véhiculer les principes, procédures, lignes de conduite, directives, etc. de l'A.G.L. pour la communication interne et externe. Elle prend en compte les conclusions issues du diagnostic ci-dessus (chapitre N° 1). Avant tout, la politique de communication doit être parfaitement en phase avec le concept de programmation stratégique de l'A.G.L. (cf. brochure *Manuel de Programmation Stratégique*, VNG International, 2004).

La mise au point de la politique de communication demande du temps et de l'attention pour les détails, car ce document sera la colonne vertébrale du programme de communication de l'A.G.L. pour les années à venir. La politique de communication de l'A.G.L. devrait inclure l'information suivante et tout autre matériel significatif lié au domaine de la communication :

A Le contexte de l'A.G.L.

- Vision de l'A.G.L.
- Mission de l'A.G.L.
- Positionnement (ou slogan) de l'A.G.L.
- Valeurs d'entreprise de l'A.G.L.
- Priorités de l'A.G.L.

B Le rôle de la communication interne à l'A.G.L.

- Qui est le porte-parole officiel en matière politique : le Président ou le Bureau Exécutif ? Un Vice-Président ? le Directeur de l'A.G.L. est-il autorisé à parler au nom de l'Association ?
- Quels sont les noms et titre de l'employé responsable de la communication ? Quelle est la position de cette personne dans l'organigramme de l'A.G.L. ?

La plupart des organisations nationales emploient maintenant au moins un chargé de communication, spécialisé dans la communication pour les associations.

Affecter un employé exclusivement au travail de communication pour l'A.G.L. n'est pas un luxe, mais une nécessité pour une Association de Gouvernements Locaux. La raison en est que les membres de l'A.G.L. se trouvent répartis sur tout le territoire du pays, mais aussi l'important rôle de lobbying que joue l'A.G.L.. Avec le concours d'un chargé de communication professionnel, à temps plein ou partiel, l'A.G.L. est en mesure d'assurer son objectif.

Le chargé de communication doit pouvoir travailler en étroite collaboration avec la Direction de l'A.G.L.

- Lorsqu'il existe une équipe complète chargée de communication, quelles sont les responsabilités de chaque employé ?
- Quelle partie du budget global de l'A.G.L. est affectée au secteur de la communication (salaires et budget de fonctionnement) ?

C Analyse des audiences

Qui est en contact avec l'A.G.L. ? L'A.G.L. doit être consciente de ses différentes audiences afin de développer les bons outils pour communiquer avec chacune d'entre elles.

- Audience interne
 - > Les employés de l'A.G.L.
 - > Les membres du Bureau Exécutif
- Audience externe
 - > Les élus et employés des gouvernements locaux
 - > Les associations départementales et régionales
 - > Les élus et employés du gouvernement national
 - > Les membres des organisations connexes
 - > Les journalistes
 - > Les citoyens, éventuellement regroupés dans des organisations de la société civile
 - > Les A.G.L.s d'autres pays
 - > etc.

EXEMPLE: DÉVELOPPEMENT D'UNE STRATÉGIE DE COMMUNICATION INTERNE

L'Association des Communes du Salvador, COMURES (Corporación de Municipalidades de la República de El Salvador) a été impliquée dans un processus intéressant de rénovation et de revitalisation après la guerre civile au Salvador. Sa communication externe avait déjà fait l'objet d'une politique plus efficiente et en parallèle, l'A.G.L. s'est attelée à améliorer ses pratiques de communication interne.

La première étape a été une analyse de l'organisation en place, comprenant également une liste des souhaits et critiques de la part des membres et du personnel. Cette analyse a mis en évidence que l'absence d'une libre circulation de l'information était considérée comme l'un des problèmes majeurs au sein de l'A.G.L. Bien que le personnel de COMURES fût reconnu comme très engagé et travailleur, l'organisation était considérée comme un ensemble de fiefs indépendants. Toutefois, pour pouvoir répondre à toutes les questions de la part des membres, le personnel avait besoin d'avoir accès à une information pertinente.

Pour résoudre ce problème, plusieurs propositions concrètes ont été faites. Dans la première proposition il était suggéré que la responsable du service de communication participât en tant qu'observateur à toutes les réunions du Bureau Exécutif. De cette façon, elle avait la possibilité de recommander au Bureau la manière de communiquer les décisions prises et les accords conclus pendant la réunion au monde extérieur.

La seconde proposition était liée à la première et suggérait que l'équipe de communication se réunît le jour suivant le Bureau Exécutif, à un moment déterminé et avec un ordre du jour précis, pour discuter de la recommandation au Bureau, y compris de la question sur le choix des outils de communication à favoriser.

Une autre proposition allait dans le sens de la création d'une connexion Intranet pour tous les employés, afin de permettre un échange d'information. A l'aide d'un tel système, les employés pouvaient être facilement informés au jour le jour des développements et résultats obtenus dans d'autres services. D'autres propositions concernaient la (re-)structuration des réunions et ordres du jour, l'organisation de séminaires internes et la réorganisation du centre d'information et de documentation dans un sens plus professionnel.

Le grand avantage de toutes ces propositions était leur facilité de mise en œuvre, leur économie sur le plan des investissements et – de l'autre côté, leurs résultats rapides et tangibles.

D Description détaillée des différentes pratiques de communication de l'A.G.L.

- Description et *usage précis du logo* (cf. texte ci-dessous).
- Procédure de nomination pour le porte-parole de l'A.G.L.: Qui fait le briefing du porte-parole officiel avant les réunions importantes, une conférence de presse, une interview ? Qui peut remplacer le porte-parole officiel s'il n'est pas disponible pour donner une interview aux médias ? Y a-t-il des portes-paroles 'régionaux' ou 'départementaux' capables de s'exprimer sur des questions régionales ?
- *Procédure pour donner une interview à un journaliste* : Si un reporter s'enquiert de la position officielle de l'A.G.L. sur un sujet politique, qu'arrive-t-il ? Le personnel et les membres du Bureau Exécutif devraient toujours savoir comment traiter de telles demandes.
- *Procédure d'approbation* pour les projets de communication de l'A.G.L.: Qui a l'autorité de signer pour les différentes étapes de la production d'une publication ou de l'organisation d'un événement par exemple ? Le chargé de communication est-il entièrement responsable de son travail ? Le Directeur Exécutif doit-il tout

approuver ou juste le concept et le produit final ? Dans quelle mesure le Bureau Exécutif est-il impliqué dans la procédure d'approbation des projets de communication ?

- Règles concernant la vente de *publicité, le sponsoring* et le soutien à des initiatives commerciales : Si l'A.G.L. accepte des sponsors pour ses manifestations ou publications, comment peut-elle garantir qu'elle ne sera pas impliquée dans une controverse ?
- *Projets de communication 'obligatoire'*: Y a-t-il des tâches qui doivent être réalisés pour rester en conformité avec la réglementation, comme un rapport annuel, une assemblée générale, une enquête auprès des membres, etc ?
- etc.

La politique de communication devrait être consultée régulièrement, notamment pendant la préparation d'un nouveau concept de communication. Chaque membre du Bureau Exécutif devrait en avoir une copie, de même que tous les employés de l'A.G.L.

La politique de communication devrait être actualisée si nécessaire, par exemple après un changement dans la constitution ou structure de l'A.G.L., un bouleversement politique national, etc.

E Le logo de l'A.G.L.

Comme toute organisation, une Association de Gouvernements Locaux a besoin d'un logo. Si votre A.G.L. est nouvelle et ne possède pas encore de logo, il y a lieu de s'adresser à un graphiste professionnel pour le faire réaliser. Le logo sera l'identité organisationnelle de l'A.G.L., sa signature visuelle pour beaucoup d'années à venir.

Même si votre L.G.A. dispose déjà d'un logo, il est conseillé de prendre quelques minutes pour le regarder.

- D'un point de vue technique, le logo est facilement reproduit ou adapté à différents formats et diverses tailles **OUI / NON**
- Le logo n'a pas plus de trois couleurs (plus de couleurs augmentent inutilement les coûts d'impression) **OUI / NON**
- Le logo est composé de lignes simples et facile à reconnaître sur les cartes professionnelles, en-têtes de lettres, T-shirts, etc. **OUI / NON**
- Le logo ne se confond pas avec d'autres logos d'organisations similaires, y compris des organisations gouvernementales **OUI / NON**
- Le logo correspond aux valeurs de l'A.G. **LOUI / NON**

Rappel : un logo mal conçu peut coûter inutilement beaucoup d'argent en frais d'impression, et il peut même affecter la réputation de l'A.G.L.

Si besoin est, une organisation peut changer de logo : quand le mandat de l'organisation a changé, quand le logo ne correspond pas au goût du jour, etc. Certaines organisations opèrent ce changement après 10 ou 20 ans. Le changement d'un logo est une affaire complexe qu'il ne faut pas bâcler. Le renouvellement de tout le matériel imprimé avec le nouveau logo coûtera de l'argent, mais peut s'étaler sur une période d'un an ou plus.

3 Mise au point des objectifs et stratégies de communication

Démarrer un projet de communication sans disposer d'un concept de communication est la même chose que monter dans un bus sans savoir où il va. Avant de commencer à travailler sur des initiatives de communication spécifiques, l'A.G.L. doit fixer les objectifs de communication à long et moyen terme et réfléchir aux différentes stratégies pour réaliser ces objectifs.

Voici un exemple : objectifs et stratégies de communication de l'*Unión Nacional de Gobiernos Locales*, UNGL, l'A.G.L. du Costa-Rica.

OBJECTIFS A LONG TERME (5 ANS)

Objectifs

1 Etablir l' UNGL comme le représentant des gouvernements locaux du Costa Rica

2 Augmenter la réactivité des médias envers le secteur local, afin d'assurer une couverture positive des médias.

Stratégies

- a) Informer sur la mission, les fonctions et actions de l'UNGL.
- b) Promouvoir la collaboration avec des partenaires stratégiques au niveau national et international.
- c) Renforcer la marque identitaire de l'UNGL (réputation, logo, image, etc.).
- d) Elaborer un programme de formation ponctuel pour les nouveaux élus (du niveau local et du niveau national).

- e) Organiser des stages de formation pour les journalistes.
- f) Multiplier le nombre d'articles et émissions TV/radio traitant des sujets locaux sous un jour positif.
- g) Lancer une campagne publicitaire (payante) dans différents médias.
- h) Promouvoir les membres du service technique de UNGL au rang d'experts, capables de commenter les nouvelles (gouvernance, imposition, environnement, etc.)
- i) Aider les villes du Costa Rica à améliorer leur propre promotion.

OBJECTIFS A MOYEN TERME (2-3 ANS)

Objectifs

Stratégies

3 Développer une communication bi-directionnelle

j) Echanger les bonnes pratiques au niveau local.

k) Etablir un réseau de contacts dans chaque commune.

l) Encourager des événements de rencontre favorisant les contacts personnels.

m) Développer les outils existants pour stimuler l'échange d'informations.

n) Recourir aux nouvelles technologies pour faciliter l'échange d'informations.

4 Intégrer les valeurs défendues par l'UNGL en tant qu'organisation

o) Enseigner les valeurs de l'organisation aux membres du personnel et du Bureau Exécutif.

p) Créer un climat favorisant l'évolution de l'organisme.

q) Partager l'information sur les questions locales avec les membres du personnel et du Bureau Exécutif.

4 Elaboration du concept de communication

Contrairement à la *politique de communication*, qui est un guide de référence établissant les règles et lignes de conduite de l'A.G.L. pour les années à venir, le *concept de communication* consiste en une série de projets tangibles (manifestations, publications, programmes, etc.) qui aident l'A.G.L. à réaliser ses objectifs.

Les projets, qui découlent des objectifs et stratégies de communication, ont pour cible soit l'audience interne, soit l'audience externe. Ils peuvent être ponctuels ou réguliers et s'étendre à court, moyen ou long terme. Les projets prévoient aussi des mécanismes pour le retour d'information, comme des enquêtes auprès des membres et des visites des gouvernements locaux, afin de consolider les échanges entre l'A.G.L. et ses membres.

Le concept de communication énumère *tous* les projets de communication qui seront réalisés par l'A.G.L. pendant l'année à venir et donne les informations suivantes sur chacun d'entre eux:

- Nom du projet
- Description du projet
- Personne ou service responsable au sein de l'A.G.L.
- Partenaires, si le projet est réalisé en coopération
- Date du début et échéance (s'il y a) du projet
- Audiences (pour qui le projet est-il réalisé?)
- Indicateurs (comment l'A.G.L. va-t-elle mesurer le succès du projet?)
- Budget dédié spécifiquement à ce projet
- etc.

La liste des projets mentionnés dans le concept de communication peut être très détaillée, mais ne doit pas l'être obligatoirement. Ce qui compte est le niveau de réflexion qui accompagne la préparation du concept de communication et l'engagement de l'A.G.L. de finaliser autant de ces projets que possible dans le délai imparti et dans les limites du budget.

Le concept de communication est un document dynamique qui devrait être retravaillé tous les ans, en accord avec le budget et les priorités de l'A.G.L. Un concept de communication peut aussi être élaboré pour un projet spécifique particulièrement important, par exemple pour promouvoir une conférence nationale organisée par l'A.G.L.

Les extraits ci-après émanent d'un concept de communication élaboré par la Conférence Permanente des Villes et Communes de Serbie (SCTM).

4

23

(...) AUDIENCE INTERNE - OBJECTIF 1.2 | COMMUNICATION AVEC LES MEMBRES DE SCTM

| Activité | Responsable | Audiences | Calendrier/ Echéance |
|--|---|---|--|
| Lancer et envoyer régulièrement des rappels électro-niques 'Web info' | Equipe de communication | Membres élus et employés municipaux; associations partenaires | Une fois par semaine |
| Publication du bulletin 'SCTM Info' | Equipe de communication | Membres élus et employés municipaux; associations partenaires, gouvernement | Tous les deux mois |
| Présenter SCTM aux nouveaux élus locaux | Secrétaire Général, équipe de communication | Les nouveaux élus | Préparation du projet: Un mois avant les élections locales Mise en œuvre: 45 jours après les élections |
| Etc. | Etc. | Etc. | Etc. |

| Commentaires/recommandations | Indicateurs de performance | Budget |
|---|---|--------------|
| <p>Par ce rappel, SCTM informe ses membres et ses audiences sur le site web de SCTM et les nouveaux éléments qu'il contient. Il aura la forme d'un e-mail, avec des liens vers les nouveaux éléments du site web.</p> | <p>Nombre de rappels électroniques envoyés</p> <p>Nombre de visiteurs sur le site web après diffusion d'un rappel</p> | <p>XX \$</p> |
| <p>'SCTM Info' est un des documents officiels de l'organisation. Son but est d'informer les membres et le public des événements et activités de SCTM. Etant donné la densité de l'information, il serait opportun d'éditer le bulletin tous les mois. Le bulletin devrait également être envoyé régulièrement sous forme électronique. L'équipe de communication mettra au point des procédures concernant l'information, qui seront publiées dans le bulletin.</p> | <p>Bulletin édité régulièrement</p> <p>Fréquence augmentée à une publication tous les mois</p> <p>Commentaires des lecteurs</p> <p>Diffusion du bulletin sous forme électronique ; liste élargie aux ministères du gouvernement, aux NGOs, médias, etc.</p> | <p>XX \$</p> |
| <p>Sachant que 2004 est une année d'élections et qu'au cours de l'année, des élections locales auront lieu, SCTM doit préparer et mettre en œuvre une série d'actions afin de présenter l'Association, ses activités et perspectives aux nouveaux élus.</p> | <p>Rencontre avec les nouveaux élus</p> <p>Degré de participation aux événements</p> <p>Commentaires des participants</p> | <p>XX \$</p> |
| <p>Etc.</p> | <p>Etc.</p> | |

(...) AUDIENCE EXTERNE – OBJECTIF 2 | COMMUNICATION AVEC LES MÉDIAS ET LES JOURNALISTES

| Activité | Responsable | Audiences | Calendrier/ Echéance |
|---|--|---|-------------------------|
| Visites aux médias | Chargé de communication- Directeur Exécutif | Journalistes travaillant dans le domaine qui intéresse SCTM | Jusqu'au 1er avril 2004 |
| Préparer et envoyer des prises de positions | Chargé de communication | Journalistes- éditoria- listes | Activité régulière |
| Contact avec les médias locales | Chargé de communication | Journalistes des médias régionaux et locaux | Activité régulière |
| Etc. | Etc. | Etc. | Etc. |

| Commentaires/recommandations | Indicateurs de performance | Budget |
|---|--|--------------|
| <p>La Conférence Permanente devrait multiplier les contacts avec les médias. Un moyen efficace pour établir une bonne communication et coopération est celui d'organiser des visites auprès des médias, où la délégation de SCTM fera connaissance avec la direction des médias et aura l'occasion de présenter l'organisation.</p> | <p>Liste des médias consultés Liste des journalistes rencontrés Couverture presse résultant de ces visites Multiplier les contacts avec les journalistes rencontrés</p> | <p>XX \$</p> |
| <p>Les prises de positions sont un moyen de communiquer l'avis de l'organisation sur certains sujets. Elles peuvent être une réaction à un événement particulièrement important pour l'organisation. SCTM devrait faire cette démarche vers le public plus souvent. La prise de position peut prendre pour thème une quelconque réunion de commission SCTM, au cours de laquelle ont été débattues des questions significatives liées au travail du gouvernement local. SCTM doit réagir bien plus vite aux événements.</p> | <p>Augmenter le nombre de prises de positions distribuées Temps de réaction plus court entre l'événement et la distribution de la prise de position Nombre des prises de positions citées par les médias Demandes d'interview à la suite des prises de positions</p> | <p>0\$</p> |
| <p>Il existe un grand nombre de médias locaux et les fondateurs de la majorité d'entre elles sont les gouvernements locaux. Engager une coopération avec les médias locaux donnera en même temps la possibilité d'évoquer certains sujets significatifs pour le gouvernement local, dans un grand nombre de médias locaux. Il est également possible d'organiser un réseau de ces médias.</p> | <p>Nombre de contacts avec les médias locaux Couverture dans les médias locaux Etablir une mailing list des médias locaux Créer un réseau de journalistes locaux</p> | <p>XX \$</p> |
| <p>Etc.</p> | <p>Etc.</p> | <p></p> |

5 Outils de communication

Le concept de communication au chapitre 4 énumère juste quelques-uns des outils et projets dont une A.G.L. peut disposer. Il existe bien plus de moyens pour communiquer, aussi bien à l'intérieur qu'à l'extérieur : Le choix des outils de communication n'est limité que par l'imagination et le budget. Toutefois, nous ne soulignerons jamais assez combien il est important de *choisir des outils adaptés à l'audience* que l'on veut atteindre. Les projets les plus coûteux ne sont pas toujours les plus efficaces, bien au contraire.

Certains outils conviennent pour des A.G.L.s déjà établies depuis des années et qui possèdent déjà une forte culture de communication. Une nouvelle A.G.L. devrait choisir des outils plus faciles à mettre en œuvre, afin de se forger une expérience avant d'entreprendre des projets complexes.

Il se peut que certaines sociétés acceptent de financer partiellement les projets de communication de l'A.G.L., à condition que ces sponsors entrevoient un bénéfice potentiel pour eux-mêmes en termes de visibilité, réputation et clientèle. Les sponsors demandent en général que leur logo apparaisse sur la publication ou sur le site annonçant la manifestation. Il importe de veiller à ce que l'A.G.L. soit associée seulement avec des sociétés non controversées.

A Matériel imprimé

Chaque fois qu'il s'agit de faire imprimer du matériel, il convient de garder à l'esprit qu'un document de grande taille, complexe, avec un grand nombre de couleurs sur papier brillant, représente un coût plus important. Avant de commencer le travail de la conception, il est recommandé de contacter plusieurs imprimeurs pour leur demander comment on peut réaliser le travail à un coût raisonnable.

- **Bulletin** : hebdomadaire, mensuel, bimensuel, trimestriel, imprimé ou sous forme électronique, envoyé par courrier, fax ou e-mail. Le bulletin est l'un des meilleurs outils pour tenir les membres informés des projets de l'A.G.L. Le bulletin doit contenir des informations utiles pour le lecteur et être attrayant. Il devrait intégrer des articles courts sur des sujets intéressants et non pas de longues transcriptions de documents juridiques, et des 'photos d'action' de membres et partenaires sur le terrain, plutôt que des photos statiques et répétitives des membres du Bureau de l'A.G.L. pendant les réunions.'
- **Lettres** : une lettre d'information de 2 à 3 pages sur un sujet technique ou une nouvelle politique peut être produite plus vite et à moindre frais qu'une édition du bulletin. Elle peut ensuite être distribuée à des audiences spécifiques, comme les employés des gouvernements locaux par exemple.
- **Annuaire des membres** : pour encourager les interactions entre les membres, l'A.G.L. peut mettre au point un annuaire avec les noms (tel./fax/e-mail/adresse

postale) des membres élus et des employés locaux de premier rang, triés par région et ensuite par départements. Un tel annuaire doit être actualisé tous les ans ou tous les deux ans. Dans les pays où l'accès Internet est courant et peu coûteux, l'annuaire devrait pouvoir être téléchargé du site web de l'A.G.L., pour éviter des frais d'impression et de diffusion.

- **Brochure ou guide** : expliquant ce qu'est l'A.G.L. ou abordant des thèmes en rapport avec le gouvernement local (procédures internes, nouvelles législations, comment organiser des réunions consultatives).
- **Poster** : il doit avoir un sujet spécifique (p.ex. l'environnement, la démocratie), et ne pas uniquement faire l'éloge de l'A.G.L.
- **Calendrier** : il doit montrer des photos esthétiques envoyées par différents gouvernements locaux.
- **Invitation** : à une manifestation, une nouvelle conférence, l'assemblée générale.
- **Carte du pays** : pas une carte de tourisme, mais un outil donnant des informations sur chaque gouvernement local.
- **Rapport annuel** : interne ou externe.
- **Revue de presse** : des photocopies d'articles citant l'A.G.L. peuvent être distribuées aux partenaires et membres de l'A.G.L.
- **Articles promotionnels** : stylos, T-shirts, sacs, etc.
- **Cartes professionnelles** : des employés et membres du conseil.

EXEMPLE: METTRE AU POINT UNE FORMULE POUR UNE LETTRE D'INFORMATION ET UNE REVUE

Des outils de communication utilisés par beaucoup d'A.G.L.s sont la lettre d'information et la revue. Pendant plusieurs années, le VNG International a travaillé avec des associations de même nature (p.ex. ALAT en Tanzanie, SCTM en Serbie, UoM au Monténégro et COMURES au Salvador) sur la mise au point d'une formule pour une lettre d'information et une revue périodique.

Un des avantages spécifiques d'une lettre d'information et d'une revue réside dans le fait que les membres reçoivent un papier concret et tangible qui les informe sur ce qui se passe dans leur Association. En plus, les lettres d'information et revues périodiques peuvent être consultées par un lien sur le site web de l'Association. Il s'agit de ce fait d'un instrument de communication interactif.

La lettre d'information est un instrument considéré comme adapté pour une information orientée sur un groupe-cible spécifique, en lui fournissant des faits et chiffres détaillés. On peut par exemple imaginer une lettre d'information sur des questions juridiques avec des informations sur une nouvelle loi, ou une lettre d'information sur des questions financières spécifiques, qui serait envoyée régulièrement aux décideurs municipaux. Dans la plupart des cas, une édition mensuelle de 4 pages (une page pliée en deux) suffit et peut être facilement réalisée et imprimée.

Au contraire, la revue est un instrument à caractère journalistique pur, à l'intention d'une audience plus large : p.ex. des communes, des décideurs du gouvernement central, des bailleurs de fonds, etc. Le contenu est toujours basé sur des principes journalistiques et sur un nombre de pages limité et déterminé d'avance, avec des histoires en couverture, des interviews, des nouvelles brèves, des analyses de nouvelles situations (politiques) qui ont un impact sur la démocratie locale et avec des commentaires du conseil de l'Association. Par ailleurs, la revue peut inclure des nouvelles sur l'A.G.L. elle-même : un calendrier des prochaines manifestations, ateliers, congrès, séminaires, etc. Si la réalisation d'une revue est considérée comme trop onéreuse, la publicité peut aider à en diminuer le coût.

Dans tous les pays mentionnés ci-dessus, les commentaires des lecteurs ont apporté une stimulation et ont démontré que la lettre d'information et la revue augmentent la visibilité de l'A.G.L. en ce qu'elles présentent des résultats concrets de son travail et de ses réalisations et participent ainsi à l'image de marque globale de l'Association.

B Matériel audiovisuel et supports visuels

Ce matériel met en relief la présence de l'A.G.L. pendant une conférence ou un séminaire.

- **Transparents**, électroniques ou imprimés (p.ex. PowerPoint): pour maintenir l'intérêt du public en éveil, l'intervenant ne devrait pas répéter mot pour mot ce qui apparaît sur le transparent, mais utiliser ce support visuel pour illustrer son exposé, surtout lorsqu'il s'agit d'un thème complexe.
- **Diaporama** : les diapositives n'ont plus autant de succès que dans le temps, mais elles existent toujours comme moyen de présentation et sont bien plus économiques qu'une vidéo.
- **Vidéo** : très coûteuse à réaliser et ne sert qu'un objectif limité. Après quelques mois déjà, la vidéo apparaîtra comme obsolète.
- **Bannières** : l'A.G.L. devrait disposer de quelques bannières arborant le nom et le logo de l'A.G.L. En quelques minutes, les bannières sont installées dans une salle de conférence. Elles identifient l'A.G.L. comme organisateur de la manifestation, non seulement vis-à-vis des participants, mais aussi dans les journaux et à la télévision, si l'événement est couvert par les médias.

C Communication électronique

Avant d'élaborer un outil électronique onéreux, l'A.G.L. doit s'assurer que ses membres sont en mesure de s'en servir. Nombreuses sont les organisations qui ont investi beaucoup de temps et d'argent dans un site web à la pointe du progrès, mais leurs principales audiences ne sont pas équipées avec le matériel nécessaire pour consulter ce site. Dans ce cas, les sites sont souvent abandonnés par les organisations après seulement quelques mois.

- **Site web** : pour informer sur l'A.G.L., les noms et titres des employés et des membres du Bureau, actualiser l'information sur les manifestations à venir, afficher des communiqués de presse et des prises de positions sur des questions politiques, etc. Dans des pays où la connexion à l'Internet peut être lente, il est recommandé de créer un site web simple, avec peu de photos et d'illustrations. Il n'est jamais nécessaire d'installer une animation sur un site web ; même si elle peut créer un effet intéressant, elle ralentira la connexion au site et les visiteurs finiront pas s'en lasser.
- **Intranet** : site web à l'usage exclusif des membres de l'A.G.L. Les visiteurs ont besoin d'un mot de passe pour y accéder. L'Intranet regroupe des informations spécifiques sur le travail des membres.
- **Forum électronique** : espace sur le site web, où les membres de l'A.G.L. peuvent échanger de l'information, poser des questions, partager des expériences similaires et s'entraider, même s'ils sont dispersés sur le territoire.
- **Téléconférence par téléphone** : cette possibilité n'existe pas dans tous les pays, mais elle permet de faire des économies sur les frais de transport dans les pays où les membres du conseil exécutif sont très éloignés les uns des autres.

D Manifestations

Les manifestations sont un élément important d'un bon programme de communication, car beaucoup dépend des interactions entre personnes. L'A.G.L. peut aussi participer à des manifestations organisées par ses partenaires.

- **Réunions publiques** : les membres sont invités à des réunions dans différentes villes pour débattre de thèmes qui intéressent l'opinion.
- **Formation des nouveaux membres / du personnel** : très importante pour les membres nouvellement élus dans le Bureau, qui ne connaissent pas bien l'A.G.L., son mandat et son fonctionnement.
- **Journées 'Porte ouverte'** : à une date fixée, les citoyens sont invités à visiter le quartier général des gouvernements locaux et à rencontrer les élus et employés partout dans le pays.
- **Réceptions** : pour annoncer le lancement du bulletin de l'A.G.L., un déménagement dans de nouveaux bureaux, ou pour fêter un événement particulièrement important, etc.
- **Séminaires de formation** : offerts aux membres élus et aux employés des gouvernements locaux.
- **Stands** : l'A.G.L. participe à une foire, une exposition qui a un rapport direct ou indirect avec le gouvernement local.

E Outils de consultation

Il ne faut jamais oublier *d'écouter* son public. Le retour d'information sur les actions de l'A.G.L. se fait rarement de façon spontanée ; ainsi il est souvent nécessaire de provoquer des réactions auprès de l'audience. L'information obtenue en retour n'a pas de prix.

- **Sondage** : à la fin de chaque manifestation publique de l'A.G.L., chaque année dans le bulletin, par courrier ou e-mail à tous les membres, etc.

- **Tables rondes** : conférences sur des thèmes spécifiques, avec des intervenants d'horizons divers.
- **Déplacements régionaux** : la Direction de l'A.G.L. rend visite à différents gouvernements locaux pour débattre de questions importantes.
- **Boîte à suggestions** : installée dans les bureaux de l'A.G.L. pour permettre aux visiteurs d'exprimer leurs pensées et commentaires.
- **Coupon-réponse** : dans chaque édition du bulletin de l'A.G.L., pour encourager les suggestions.
- **Adresse e-mail de l'A.G.L.**: apparaît sur le site web de l'A.G.L. et sur les cartes professionnelles de tous les employés.
- **Questions ou réclamations** : lorsque l'A.G.L. reçoit une question ou réclamation, elle doit mettre en place un système pour en assurer un suivi personnel.

F Médias

- **Publicité payante** : dans les journaux, revues ou à la radio. N.B.: la publicité à la télévision est extrêmement onéreuse ; pour une organisation sans but commercial il est rarement recommandé de dépenser une grande partie de son budget pour une publicité télévisuelle.
- **Conférence sur l'actualité** : réservée aux annonces importantes qui présentent un intérêt pour le public.
- **Colonne régulière** : certains médias, notamment les médias alternatifs, pourraient être enclins à offrir régulièrement un espace à l'A.G.L. et ses membres, à titre gratuit ou contre paiement d'une petite somme.
- **Communiqués de presse** : seulement pour des annonces intéressant réellement le public. Il n'est pas toujours nécessaire de rédiger un communiqué de presse officiel et de l'adresser à tous les journalistes du pays ; lorsqu'un chargé de communication a engagé des relations de travail avec différents journalistes, il suffit souvent d'un simple coup de téléphone ou d'un e-mail à la bonne personne pour obtenir une couverture dans les médias.

Les relations avec les médias sont une partie délicate de la stratégie de communication, cependant elles peuvent devenir l'outil de communication le plus puissant. Elles méritent un chapitre à part que nous allons examiner ci-dessous (chapitre 6).

6 Relations avec la presse

Nous ne pouvons pas dénier l'importance des médias dans la société actuelle. L'A.G.L. en tant que collectivité représentant les gouvernements locaux à l'échelle nationale doit établir de bonnes relations avec les journalistes du pays qui suivent l'actualité politique. Ceci s'applique partout, même dans des pays où la plupart des journalistes travaillent pour l'Etat.

A Relations réactives avec les médias

A un moment ou un autre, chaque organisation nationale sera contactée par les médias afin de s'exprimer sur des questions qui touchent son domaine d'activité. Dans le cas d'une A.G.L., cela signifie que les journalistes chercheront à connaître sa position sur des questions concernant le gouvernement local, les financements au niveau local, les nouvelles législations, etc.

Il faut profiter de cette occasion pour promouvoir l'A.G.L., même si c'est par un biais indirect. Lorsqu'elle est présente dans les médias, surtout en tant qu'organisation possédant une expertise, l'A.G.L. gagne en crédibilité.

- Veiller à ce que les appels ou e-mails d'un journaliste reçoivent très vite une réponse – dans l'heure – avec l'information adéquate. Si le journaliste demande une interview, le chargé de communication prendra les dispositions avec le porte-parole idoine.
- Faire en sorte que le personnel et le conseil exécutif de l'A.G.L. sachent tous de quelle manière il faut traiter une demande de la part des médias.
- Si une situation critique surgit touchant le gouvernement local, il y a lieu de se tenir prêt – les médias vont contacter l'A.G.L. sans tarder, même si l'association n'est pas directement impliquée. Il faut s'assurer que le porte-parole a reçu un briefing et connaît bien le sujet.

B Relations proactives avec les médias

Les organisations qui disposent d'une bonne stratégie de communication ne se contentent pas de répondre aux demandes des médias : elles les provoquent. L'A.G.L. devrait s'efforcer régulièrement à tenir sa place dans les journaux et revues, à la radio ou à la télévision.

- Préparer quotidiennement une revue de presse de tous les articles traitant des sujets liés au gouvernement local ; faire circuler des copies des articles les plus intéressants aux membres du personnel et du conseil exécutif. Archiver les articles.

Se servir de cette revue de presse pour :

- > Connaître les journalistes qui suivent les domaines public et politique et arriver à savoir ce qui les intéresse.
 - > Suivre l'actualité nationale et locale ; faire la jonction avec les questions concernant l'A.G.L. et tâcher d'éveiller l'intérêt des médias.
 - > Etablir l'A.G.L. en tant que pépinière d'idées pour les experts du gouvernement local, en proposant des commentaires du porte-parole de l'A.G.L. et des membres du service technique sur des sujets traités par les actualités.
- Avant d'envoyer un communiqué de presse ou d'annoncer une conférence de presse, il convient de s'assurer que la soi-disante nouvelle est vraiment une 'nouvelle'. Intéressera-t-elle les médias ? Pourquoi un journaliste devrait-il se soucier de ce que vous voulez annoncer ? Il faut trouver un aspect qui rende vos nouvelles intéressantes pour une personne qui ne travaille pas tous les jours dans un gouvernement local. Si vos 'nouvelles' sont sans intérêt pour les journalistes, il faut s'abstenir de les annoncer. (Si l'A.G.L. se fait une mauvaise réputation en envoyant des informations sans intérêt, les journalistes ne liront plus ses communiqués, ne viendront plus à ses conférences et ne communiqueront plus sur l'A.G.L.).
 - Préparer des communiqués sur des 'success stories' – il peut s'agir de projets de l'A.G.L. ou de la commune, et les envoyer aux médias afin de leur donner des idées d'articles.
 - En organisant une conférence sur l'actualité, il y a lieu de créer des 'occasions photo' permettant d'illustrer le message que vous cherchez à faire passer. Ne pas hésiter à sortir de la salle de conférence et à tenir la conférence dans un endroit qui correspond à votre message. Il faut essayer d'être imaginatif.
 - Préparer des 'lettres aux éditorialistes' signées par le Président ou le Directeur Exécutif de l'A.G.L. sur des sujets impliquant le gouvernement local. Envoyer ces lettres à différents journaux dans un délai approprié.
 - Les émissions radio ou télévisées 'ouvertes' (où le public peut appeler et poser des questions sur certains sujets) cherchent souvent des invités. Ne pas hésiter à offrir les services du porte-parole de l'A.G.L.
 - Négocier avec les radios ou télévisions des communautés pour lancer des émissions régulières sur des thèmes concernant les gouvernements locaux. Proposer cette plate-forme aux membres de l'A.G.L. Faire la même chose avec les journaux.
 - Ne pas oublier les médias locaux et la presse spécialisée (p.ex. des publications sur l'environnement ou la gestion d'entreprises).

- Ne pas négliger les médias électroniques sur Internet. S'il n'existe pas dans votre pays des 'e-publications' dignes d'intérêt, il y en a peut-être dans un pays voisin, ou des publications spécialisées au niveau continental qui pourraient être intéressées par les nouvelles de l'A.G.L.

EXEMPLE: SÉMINAIRE POUR AMÉLIORER LES RELATIONS ENTRE LES MÉDIAS ET LE SECTEUR LOCAL.

Au Costa Rica, l'*Unión Nacional de Gobiernos Locales (UNGL)* a été une A.G.L. active pendant plus de 25 ans. En collaboration avec la VNG International, elle a mis en œuvre un programme pour le développement de l'organisation, dont le but était de renforcer trois éléments de UNGL, à savoir : la gestion, du point de vue technique et politique; la communication et la promotion des exemples de bonnes pratiques au niveau local.

Une fois les objectifs majeurs déterminés, UNGL a fixé ses objectifs et stratégies de communication. Un des objectifs visait la sensibilisation des médias du Costa Rica pour le secteur local, afin d'obtenir une couverture positive. Les stratégies de communication prévoyaient également une collaboration plus étroite avec les communes, afin de les aider à mieux faire connaître leurs activités.

Dans cet esprit, la Direction de UNGL et son chargé de communication ont mis au point une série de manifestations d'un jour pour améliorer la compréhension entre les membres des médias et le monde local. Les activités programmées pour ces manifestations d'un jour comprenaient des tables rondes avec des journalistes et des décideurs élus du niveau local. Des sessions de formation ont mis en évidence ce que cherchent les journalistes et comment entrer en interaction avec eux. Certains participants ont été filmés pendant une conférence de presse simulée et ont ensuite reçu des conseils sur la façon de donner de meilleurs interviews. A la fin de la journée, UNGL a distribué une brochure sur le thème des bonnes relations avec les médias.

Ces manifestations ont été rendues possible grâce au concours de chargés de communication des grandes villes du Costa Rica et, dans certains cas, grâce au soutien d'une société locale spécialisée dans les relations publiques, mais UNGL était sans conteste le principal organisateur.

Des maires et élus des conseils municipaux ainsi que des employés des communes rurales et urbaines ont assisté à ces manifestations, en parallèle avec les membres de la presse nationale, régionale et alternative. Les manifestations d'un jour ont été organisées dans toutes les régions du pays et la participation a été considérable.

Après chaque manifestation, les participants ont rempli un questionnaire sur leur degré de satisfaction. Cette enquête et l'évaluation des membres du personnel de l'A.G.L. ont été utilisés comme indicateurs de performance. Des réajustements ont été faits après chaque manifestation en réaction aux commentaires reçus.

Les manifestations d'un jour sur les relations avec les médias correspondaient aux objectifs majeurs d'UNGL ainsi qu'aux objectifs et stratégies de communication. Elles ont été bien préparées, bien réalisées, évaluées et améliorées au cours du programme.

c Relations avec les médias en temps de crise

Imaginons une situation hypothétique, p.ex. un conflit entre l'A.G.L. et le gouvernement ou des dissensions intérieures entre les membres de l'A.G.L. au sujet de la gestion de l'Association. Un journaliste est mis au courant de l'affaire. Comment l'A.G.L. doit-elle traiter avec les médias dans une telle situation ?

Si l'A.G.L. refuse de répondre aux questions ou prétend que tout est normal, les médias et le public auront l'impression que l'A.G.L. veut leur cacher un secret sulfureux – bien plus terrible que la réalité. En temps de crise, il importe de traiter avec les médias de façon ouverte et honnête et de rester calme.

- Il y a différentes façons de réagir à une information négative dans un journal, à la radio ou à la télévision:

- > Contacter le journaliste concerné et proposer une interview avec le porte-parole de l'A.G.L., afin que le journaliste puisse connaître la position de l'A.G.L.

- > Dans un délai d'un ou de deux jours, écrire une lettre au rédacteur en chef du journal, signée par les membres du Bureau Exécutif, pour clarifier la position de l'A.G.L.

- > S'il y a un grand nombre de médias qui demandent une interview, il peut être plus opportun d'organiser rapidement une conférence de presse, où toutes les questions seront traitées dans une seule session.

- Avant que le porte-parole ne donne une interview ou s'exprime à une conférence de presse, il doit avoir reçu un très bon briefing et maîtriser les principaux messages à faire passer. Il faut penser à toutes les questions que les médias peuvent poser et trouver la réponse qui convient – avant l'interview.

- Si le porte-parole habituel de l'A.G.L. est impliqué dans une polémique, un autre porte-parole devrait être choisi jusqu'à la résolution de la crise. Il doit s'agir d'une

personne qui n'est pas impliquée personnellement. Exceptionnellement, le Directeur Exécutif ou le Chargé de communication de l'A.G.L. peuvent intervenir comme porte-parole.

- Il n'y a pas qu'une seule vérité. Le porte-parole devrait rester aussi objectif que possible et essayer de comprendre les positions des parties.
- Sauf si des avocats sont impliqués et ont suggéré de ne pas commenter l'affaire, il n'est jamais bon de répondre 'pas de commentaire' lorsqu'un journaliste pose une question. Il vaut bien mieux être honnête, expliquer brièvement la situation et ce que la Direction de l'A.G.L. entreprend actuellement pour sortir du problème à la satisfaction de toutes les parties impliquées.
- Il est évident que cette dernière affirmation doit être vraie : la Direction de l'A.G.L. doit chercher activement des solutions pendant le temps que dure la crise ! Communication ne signifie pas couvrir la vérité ou la rendre plus belle qu'elle n'est en réalité... La communication de l'A.G.L. n'est bonne qu'en fonction de la qualité de ses actions. Le porte-parole ne doit jamais mentir dans une interview.
- Si le journaliste pose une question et que le porte-parole n'en connaît pas la réponse, il doit simplement répondre 'je ne sais pas...' et éventuellement proposer de rappeler le journaliste lorsqu'il aura obtenu l'information.
- Un bon communicateur peut toujours tourner un reportage négatif en histoire positive. Il faut essayer de trouver l'angle sous lequel les points forts de l'A.G.L. vont apparaître et démontrer comment l'A.G.L. évolue positivement par ce qu'elle fait.

7 Evaluation des résultats du programme de communication de l'A.G.L.

En préparant le concept de communication de l'A.G.L., vous avez inclus une liste d'indicateurs pour chaque projet. Certains facteurs d'évaluation sont *quantitatifs*, (nombre de journalistes présents à une conférence, pourcentage des employés locaux participant à la manifestation de l'A.G.L.), alors que d'autres sont *qualitatifs*, (augmentation du degré de satisfaction envers les gouvernements locaux, articles de fond dans les journaux nationaux).

Il faut veiller à ce que chaque projet soit *évalué* en fonction de ces indicateurs. Par exemple:

- A la fin d'une session de formation, il y a lieu de demander aux membres participants de remplir un questionnaire d'une page et d'analyser ensuite leurs commentaires. La session suivante doit tenir compte de ces enseignements.
- Il est nécessaire de garder une trace des demandes des membres pour des brochures de l'A.G.L., des posters ou d'autres matériels d'information. Quels produits sont les plus demandés ? Y a-t-il toujours des demandes pour un annuaire, alors que l'A.G.L. n'en produit pas ? Y a-t-il toujours des demandes pour une brochure épuisée depuis des années ?
- Analyser le nombre d'appels, de fax et e-mails reçus par l'A.G.L. demandant des informations. Est-ce que le nombre augmente après envoi du bulletin de l'A.G.L. à ses membres ? Après un article paru dans un journal national ?
- Evaluer non seulement la quantité mais aussi la qualité des reportages dans les médias au cours des années. Les articles sur les gouvernements locaux deviennent-ils plus approfondis et plus positifs ?
- Demander au webmaster ou au fournisseur d'accès à Internet combien de visiteurs ont regardé le site. Quand est-ce que les visiteurs sont plus nombreux – après distribution du bulletin de l'A.G.L. par e-mail, après une conférence sur l'actualité ?

A la lumière de ces résultats d'évaluation, il y a lieu de réévaluer vos projets de communication et de faire les ajustements nécessaires.

Le concept de communication de l'A.G.L. doit être retravaillé régulièrement, idéalement tous les ans. Les projets spécifiques qui ont été un succès peuvent devenir des programmes réguliers ; d'autres activités qui ont moins réussi doivent être soit adaptées, soit abandonnées.

Le budget affecté à chacun des projets peut changer ; par exemple si le bulletin doit être publié deux fois plus souvent, l'A.G.L. doit être consciente que les frais d'impression et de diffusion vont également doubler – d'où les fonds supplémentaires viendront-ils ?

De temps en temps, il est également nécessaire d'évaluer la stratégie de communication dans son ensemble, notamment dans le cas d'un changement majeur du contexte dans lequel évolue l'A.G.L. (amendement à la constitution de l'A.G.L., changement du gouvernement, nouveaux partenariats avec des organisations connexes, collaboration renforcée avec un média spécifique, développement du sponsoring, etc.).

Conclusions

Il faut garder à l'esprit que la mise au point d'un programme de communication efficient et dynamique est sans doute le meilleur investissement qu'une Association de Gouvernements Locaux efficiente et dynamique puisse faire :

'Une A.G.L. qui développe des politiques et des idées fortes, est négligeable si elle n'est pas en mesure de les communiquer efficacement, pour qu'elles puissent influencer un environnement plus large de l'administration publique et de la gouvernance.'

Pour atteindre ce but, l'A.G.L. a besoin du soutien de sa Direction, d'un employé dédié spécifiquement au travail sur le programme de communication, d'un concept et d'un budget, ainsi que de bonnes et belles idées sur la façon d'atteindre son public et de l'écouter.

Y a-t-il de bonnes et belles idées dans votre A.G.L.? Avez-vous développé un produit de communication original que vous souhaitez partager avec d'autres Associations dans le monde ? Alors contactez la VNG International. Nous aimerions en savoir plus.

Souhaitez-vous recevoir des exemplaires complets des documents référencés dans cette brochure, pour vous aider à construire votre propre stratégie de communication? Alors contactez la VNG International. Nous nous ferons un plaisir de vous les transmettre.

VNG International

41

VNG International, agence pour la coopération internationale de l'Association des Communes Néerlandaises a été établie pour répondre aux nombreuses demandes d'expertise adressées à elle par les organisations (inter)nationales). La mission du Bureau est double:

- 1 VNG International a pour but d'appuyer les municipalités néerlandaises dans le développement de leur coopération internationale;
- 2 VNG International a pour but de renforcer l'administration locale et les institutions locales publiques dans les nations en développement et les pays en transition.

En puisant dans le réservoir étendu de ses connaissances sur les bonnes pratiques internationales et en aidant à adapter ces dernières aux circonstances locales au travers de partenariats entre municipalités ou grâce à une assistance technique directe, VNG International satisfait aux besoins de ses clients. Ceci peut inclure ou non l'adaptation de certains aspects du modèle hollandais, la VNG étant tout à fait consciente du fait que l'administration locale publique pratiquée aux Pays-Bas n'est pas la panacée.

Cités et Gouvernements Locaux Unis

Créée en mai 2004, Cités et Gouvernements Locaux Unis (CGLU) est la voix unifiée et le défenseur de l'autonomie locale démocratique. Basée à Barcelone, CGLU est la plus grande organisation des gouvernements locaux au monde.

Représentant plus de la moitié de la population mondiale, les villes et associations membres de CGLU sont présentes dans 127 états membres des NU et à travers les sept régions mondiales – Afrique, Asie-Pacifique, Europe, Eurasie, Moyen Orient et Asie de l'Ouest, Amérique Latine et Amérique du Nord. Plus de 1000 villes sont membres de Cités et Gouvernements Locaux Unis, ainsi que pratiquement toutes les associations nationales de collectivités locales existant dans le monde.

Les compétences, ressources, influence et champ d'activités des associations de pouvoirs locaux varient énormément de par le monde. Les associations ont un rôle clé à jouer dans le développement, la décentralisation et la gouvernance effective, mais ont souvent besoin d'être renforcées avant de pouvoir efficacement soutenir leurs collectivités territoriales adhérentes, ou d'assurer une bonne liaison avec le gouvernement central, les bailleurs de fonds et d'autres acteurs.

En s'engageant pour le Renforcement Institutionnel des Associations (ACB), qui est un concept innovant pour le réseau mondial des gouvernements locaux, CGLU s'engage à renforcer les capacités des associations et à développer une large activité de lobbying auprès des bailleurs de fonds, à encourager la coopération et l'échange d'expériences entre ses membres et à faire travailler ses membres et partenaires sur des programmes tels que le renforcement institutionnel des associations pour la bonne gouvernance.