



Formation du vendredi

« Construire et renforcer son projet pour la Semaine »

Animée par Magali Audion avec les interventions de Vianney Marzin, chargé de communication de la Semaine, Anne d'Orgeval, responsable EAD au CFSI et chargée de la campagne AlimenTerre, Stéphanie Tutin, consultante et professeur de communication, militante ayant travaillé pour de nombreuses campagnes : Greenpeace, Ethique sur étiquette, l'Alliance pour la planète, etc.

Déroulement du fil conducteur par Magali Audion

Les questions-clés pour penser « stratégie »

Pour la 3^e Rencontre nationale des acteurs de la Semaine, la coordination nationale s'est donnée un objectif de formation des participants, au-delà des objectifs de réflexion et d'échanges d'expériences. A cette fin, et pour ne pas empiéter sur les autres temps de la Rencontre, celle-ci a été étendue d'une demi-journée supplémentaire le vendredi après-midi.

La formation se situe dans le cadre de l'orientation du plan triennal 2008-2010 de la Semaine visant à « aller au-devant des publics ». L'analyse des expériences, notamment « innovantes » en 2008 et 2009 a mis en exergue l'importance pour ce faire de bien réfléchir, au début de la préparation d'une action, à sa stratégie pour sensibiliser à la solidarité internationale le public voulu. Penser « stratégie », cela implique de savoir faire des choix, notamment dans les publics-cibles de ses animations et de sa communication, de bien définir ses objectifs et résultats attendus vis-à-vis de ces publics, pour ensuite bien adapter ses moyens. Le déroulement de la formation s'est donc fait dans une logique chronologique sur la base des **questions-clés à se poser collectivement aux différentes étapes** de la définition de cette stratégie.

Avant toute chose, différents éléments de **contexte** sont à prendre en compte :

- les acteurs : qui sommes-nous ? comment travaillons-nous ? qu'est-ce qui nous motive et nous engage ?
- le cadre national de la Semaine, un événementiel au croisement de l'éducation au développement et à la solidarité internationale, et de la communication
- les enjeux liés au territoire, en relation avec le contexte international.

Séverine Podevin, de **Lianes Coopération** (réseau régional multiacteurs, CORAS en Nord Pas de Calais), illustre les **enjeux de territoire** par l'expérience de mobilisations des collectivités territoriales en Nord Pas de Calais. Avec les pôles référents associatifs de la Région, elles jouent un rôle-clé de dynamisation du territoire en mobilisant les acteurs pour participer à la Semaine et en leur en donnant les moyens, notamment en matière de communication. L'émulation entre collectivités joue un rôle important : aujourd'hui, 20 collectivités sont investies dans la Semaine en NPDC (par ex. Lille métropole, les villes de Lille, Roubaix, Dunkerque...). La difficulté est d'articuler les différents niveaux de visibilité entre ces collectivités et vis-à-vis des acteurs associatifs qui se sentent parfois « écrasés ». [Voir sur le site de la Semaine la « page acteur » de Lianes Coopération.](#)

- **Discussion** : Un débat porte sur la place des collectivités dans la Semaine vis-à-vis des associations : certains acteurs se heurtent au refus de leurs collectivités de tout soutien, d'autres évoquent des risques ou des faits de « récupération ». En revanche, sont donnés plusieurs autres exemples de collaboration constructive où chacun a sa place et le projet s'en trouve renforcé. Il y a aussi des cas où ce sont les collectivités qui initient la participation à la Semaine, sans que les acteurs associatifs ne s'en emparent. (voir aussi la synthèse de l'atelier sur associations et collectivités).

Ces éléments de contexte font apparaître des circonstances, qui se posent comme **opportunités** ou comme **contraintes**, qu'il s'agit de bien identifier afin d'en mesurer les enjeux et de définir une stratégie vis-à-vis d'elles : par exemple écarter une opportunité qui ne serait pas pertinente au plan stratégique, ou transformer une contrainte en opportunité.

Un outil de diagnostic parmi d'autres a été cité à titre d'exemple, le SWOT, qui, bien qu'issu du monde économique, a des déclinaisons sociales permettant à des acteurs de faire l'étude, avant l'action, de ses forces et faiblesses dans un contexte fait d'opportunités et de menaces.

Ainsi, si les opportunités et contraintes du contexte doivent alimenter les choix stratégiques, il faut veiller à ce qu'elles n'amènent pas à choisir les moyens de l'action (un lieu, un partenaire, un outil...) avant même d'en définir les objectifs.

• **Discussion** : Souvent, la réservation d'une salle municipale doit se faire des mois, voire une année, à l'avance, ce qui amène les acteurs à le faire systématiquement bien avant de se poser les questions-clés de savoir ce qu'on veut faire dedans et sous quelle forme. Mais rien n'empêche de réserver une salle par prudence pour ensuite se reporter sur un autre lieu. La Mairie de Sarcelles propose d'inscrire la Semaine dans les actions municipales, ce qui lui réserve d'office un droit sur des salles.

Dans le Nord, la Semaine s'est construite autour de la réalité d'un camp de migrants, ainsi les habitants se sont-ils sentis concernés par la problématique, positivement ou négativement d'ailleurs, mais cela a créé une vraie connexion entre les dimensions internationale et locale de la solidarité.

Plusieurs exemples citent l'utilisation des marchés pour organiser des animations d'interpellation du public.

A partir de ce contexte, la stratégie à définir peut se schématiser par un triangle liant les acteurs, le thème et/ou le message et le(s) public(s)-cible(s). La **définition du thème et/ou du message** est une étape importante qui s'impose traditionnellement à tous les acteurs de la Semaine. Il est nécessaire de faire la distinction entre un thème (ce dont on parle) et un message (ce qu'on dit sur ce dont on parle) pour bien définir et assumer les objectifs communs entre acteurs. Le thème de la Semaine peut-être, à l'instar de l'événement national, simplement la solidarité internationale, ou un thème « chapô » dans lequel chacun se retrouve. Il peut aussi être plus restrictif, ce qui a l'avantage d'être plus concret, de permettre à certains acteurs de découvrir des problématiques nouvelles, mais au risque d'exclure ceux qui ne s'y retrouveraient pas du tout. Un même thème peut être décliné en plusieurs messages (par ex. « la solidarité internationale est un acte politique », « le monde bouge, et vous ? », « osons la solidarité internationale »). A l'inverse, un même message peut être décliné selon plusieurs thèmes (« le monde bouge, et vous ? » sur différentes formes d'engagements). La distinction entre thème et message amènera à préciser l'objectif d'une action (information « neutre » ou prise de position assumée) et à faire la distinction par exemple entre une conférence, un débat (avec quel panel de positions différentes ?), entre une action d'éducation ou de plaidoyer.

Marianne Campagne, de la **Maison des Tiers-Monde et de la Solidarité Internationale (collectif associatif de Montpellier, pôle référent sur le département de l'Hérault)**, illustre l'enjeu du choix du thème par l'exemple de l'année dernière. Dans un collectif de 40 associations, le choix d'un thème central est un exercice à part entière pour permettre à tous de se reconnaître dans leurs différences et complémentarités. En 2009 : « Du Nord au Sud la crise, quelles solidarités internationales ? ». En 2010, le thème choisi est « (In)dépendances des Sud » : pour que toutes les associations se réapproprient ce thème à l'année afin de mieux le porter ensemble pendant la Semaine, un week-end de travail est prévu en mai sur ce thème.

Le **choix des publics-cibles** mérite une attention nouvelle, car c'est ce qui déterminera le choix des actions et leur mise en œuvre. Deux mythes sont à démonter pour cela :

Le mythe du « grand public » d'une part. Le « grand public » ne veut rien dire en terme stratégique. On ne rencontre le « grand public » nulle part : même dans la rue, cibler le « grand public » peut vouloir dire les clients du marché d'un village le dimanche matin, les parents à l'heure de la sortie des écoles, les jeunes dans une rue animée d'une grande ville du samedi soir...

Le « mythe du message évident » d'autre part, sorte de méthode Coué qui donnerait l'illusion que plus le message est rationnel, juste, fort et/ou répété, plus il « passe » auprès du public, alors que

l'élément le plus déterminant ne dépend pas du contenu du message, mais de son « véhicule » pour être orienté vers le public-cible. On définit son public-cible également en fonction de qui on est, il faut trouver le type de public qui est à la bonne distance de nous, pas trop proche de nous, pour ne pas prêcher les convaincus, mais pas trop éloignés non plus, pour être crédible. C'est dans cette volonté de précision que la stratégie de communication nationale de la Semaine distingue les publics sensibilisés, non sensibilisés, sensibilisables, voire « sensibles ».

Du choix des thèmes/messages et des publics découle directement la formulation des objectifs et des résultats attendus. Ces objectifs ne peuvent être définis précisément qu'à partir de l'**analyse fine de son public-cible**, en fonction de son niveau de sensibilisation actuel et attendu. C'est là qu'interviennent les apports théoriques de la « communication sociale ».

Synthèse de l'intervention de Stéphanie Tutin (articulée avec le fil conducteur de la formation)

La Semaine au travers du prisme « communication sociale »



La communication sociale est la communication appliquée à un objectif d'intérêt général, dont les campagnes de sensibilisation, de prévention ou de plaidoyer dans divers domaines. Une des caractéristiques de la communication sociale est de viser un comportement durable et conscientisé, ce qui est très difficile à mesurer sur le long terme.

Une théorie de la communication propose par exemple **3 niveaux d'objectifs** d'une action de communication dans lesquels nous pouvons retrouver les objectifs d'une action de la Semaine.

- « Faire connaître » : l'objectif « cognitif » synthétise le but d'informer, de faire réfléchir, faire comprendre, d'amener à la conscientisation des problématiques par les publics, mais aussi d'amener à la connaissance, la visibilité et la notoriété de l'événement.
- « Faire aimer » : l'objectif « affectif » repose sur l'adhésion au message en fonction d'éléments relatifs à l'image, les valeurs, les affects. Par exemple pour la Semaine les composantes de types culturels, artistiques, ludiques, sociaux, sont très présentes dans

certaines animations comme les repas ou spectacles « solidaires ».

- Enfin, « Faire agir » : l'objectif « conatif », relatif au passage à l'acte, concerne la finalité de la Semaine qui est d'amener à un changement de comportement durable pour « agir en citoyen solidaire » dans une volonté de transformation sociale.

Face à l'objectif conatif final visé par la Semaine, chaque action nécessite, à l'instar d'un processus pédagogique, de **se définir des objectifs intermédiaires précis**, afin de ne pas se disperser en adaptant son plan d'action aux acquis, intérêts, attentes du public spécifique visé : par exemple certaines actions vont se donner comme but simplement d'interpeller un public « non captif », d'autres de communiquer sur la Semaine (objectifs affectifs), d'autres, face à un public attentif, d'informer ou de faire réfléchir, d'autres, une fois le public informé, d'amener le déclic ou les outils pour faire agir, etc. Certaines actions, inscrites sur la durée, peuvent viser plusieurs objectifs mais en se donnant les moyens d'atteindre distinctement chacun.

Par exemple sur l'objectif cognitif, il est important de souligner la différence entre une information factuelle et une information qui dénote d'un parti pris. Les deux sont souvent confondues car la 2^e relève souvent d'une évidence pour l'acteur convaincu, ce qui lui donne des semblants de vérité factuelle.

Une information factuelle et un parti pris ne seront pas reçus de la même façon par un public non sensibilisé. Si

Par exemple, l'énoncé « Dans le monde, plus d'un milliard de personnes souffrent de la faim » est un fait scientifiquement calculé. Par contre, « la pauvreté ne cesse d'augmenter » est déjà de l'ordre de l'interprétation (cela signifie par ex. d'adopter une définition de la pauvreté autre que celle qui prend en compte le PIB des états). L'énoncé « la solidarité internationale est plus que jamais nécessaire » est quant à lui de l'ordre du positionnement pur sur la base de l'affirmation de valeurs.

l'objectif est de communiquer sur l'affirmation de valeur ou un positionnement « politique » de l'acteur, il faut prendre conscience que les textes de référence ne sont jamais digests tels quels pour le public, il faut se fixer des étapes pour susciter l'adhésion aux messages, ou au moins le questionnement.

Dans sa stratégie, on distingue :

- le « cœur de cible » : le public principal sur lequel on investit la majorité de nos moyens
- le public-relais : les « prescripteurs » comme les journalistes, les enseignants ou les animateurs, très importants à identifier car avec un fort rôle démultiplicateur qui peut justifier de miser beaucoup sur eux
- le public secondaire (typiquement le personnel du lieu d'accueil, ou des structures partenaires)

Il faut ensuite **s'interroger sur les caractéristiques de son public**, pour bien l'identifier. Cela veut dire le quantifier et le qualifier d'un point de vue notamment sociologique : âge, catégorie socio-professionnelle, milieu, centres d'intérêt... En ayant bien conscience que cette catégorisation est souvent caricaturale, elle reste cependant une « entrée » pour s'interroger sur les attentes des gens en fonction de qui ils sont, par rapport au sujet que l'on souhaite aborder :

- Quelles sont leurs motivations ? hédonistes (recherche du plaisir), oblatives (recherche à faire du plaisir aux autres), auto-expressives (volonté d'affirmer son identité ou son appartenance à une « communauté »). La recherche d'un comportement responsable, ou éthique, est de l'ordre de l'auto expression, dans une volonté de faire correspondre ses actes avec ses idéaux.
- Quels sont leurs freins ? par exemple les freins classiques concernant la solidarité internationale sont les sentiments de culpabilité
- Quels sont leurs peurs / craintes ? par exemple la peur face aux malheurs des autres, la peur de l'apocalypse écologique (un parallèle est présenté sur des expériences de sensibilisation à l'hygiène dentaire où, entre trois groupes-cibles, c'est le groupe ayant été soumis à une campagne de sensibilisation avec un message transmis de façon ni trop douce, ni trop alarmante, qui a vu son comportement changer durablement).

Intervention de Vianney Marzin (articulée avec le fil conducteur de la formation)

Penser « événementiel »

Une fois les objectifs définis, les cibles précisées, il s'agit de **construire un programme d'actions, de manifestations** pour un territoire et des populations, d'articuler les manifestations proposées en fonctions de leurs objectifs, de leurs cibles, de leurs natures, de leurs formes... Pourquoi ne pas essayer de penser des itinéraires, de se mettre à la place du public de façon pratique et éviter ainsi, par exemple, les concurrences entre événements de même nature ou de thématiques similaires ?

Des formes différentes à articuler :

Dans un programme, toutes les manifestations ne doivent pas répondre forcément à tous les objectifs. Certaines manifestations ont surtout pour objectifs d'« interpeller ». D'autres ont pour but d'« informer ». Et d'autres de « proposer des pistes d'actions » ou de « faire agir ». Dans un programme mis en page, elles peuvent d'ailleurs être caractérisées. Des itinéraires thématiques peuvent aussi croiser des typologies d'actions.

Des manifestations de natures différentes à articuler :

- Celles où le public « cible » est, pour ainsi dire, « captif » : lors d'une animation dans une école par exemple.
- Celles où les publics « cibles » sont déjà présents sur le site de l'animation, et ce sont les acteurs qui vont à eux à l'occasion d'une action dans un lieu public, par exemple sur un marché.
- Celles où les acteurs doivent convaincre les publics de venir à eux : dans une salle de spectacle, un espace fermé...

Pour ce dernier cas, le premier comportement que l'on attend des publics « cibles » avant même de les convaincre d'« agir solidaire », c'est déjà qu'ils se rendent à la manifestation. C'est pourquoi un projet de communication événementielle nécessite de bien penser les moyens et les outils qui permettent d'informer les publics « cibles » du programme et de l'inciter à se déplacer.

La succession, l'articulation entre les types de manifestations doivent être aussi pensées. « Si j'organise une manifestation qui rassemble beaucoup de monde en début de programme, je pourrai mobiliser du monde pour faire ensemble l'action dans l'espace public ». Ou au contraire, « mon action dans l'espace public va peut-être me permettre de mobiliser du monde à ma manifestation de fin de programme, mais dans ce cas, il faut que je prévois les tracts et les affiches adaptées à cette occasion ».

Dans cette diversité d'actions, la cohérence globale du programme doit constamment être réinterrogée du point de vue du public. Il s'agit de donner envie au gens de se déplacer, d'en parler autour d'eux. Il s'agit de réussir à concerner ceux que l'on souhaite toucher :

- Il est nécessaire par exemple dans son programme, d'**identifier les manifestations « phares »** sur lesquelles il s'agira d'insister (faire un tract ou une affiche spécifiques en plus du programme général par exemple)
- Il faut aussi **faire des choix** : le foisonnement d'animations peut-être un +, mais il peut aussi être un défaut. Ne faut-il pas en faire moins, et faire mieux ? Ne faut-il pas organiser ensemble des manifestations plutôt que de multiplier les rendez-vous en faisant les choses chacun de son côté ?

Quelques questions à se poser pour faire venir le public

En permanence, mettons-nous à la place du public que l'on vise, lorsque l'on construit le contenu d'une manifestation et les outils de communication. Pour cela interroger des personnes de son entourage, de sa famille, de ses partenaires, au fur et à mesure de la construction du programme et des outils de communication. « Tu viendrais à cette manifestation, toi qui es proche de ma cible ? »

- mon programme est-il attirant ? Des « têtes d'affiches » artistiques, culturelles, sportives, politiques, militantes ne pourraient-elles pas contribuer à rendre la manifestation plus attractive ?
- ma manifestation sera-t-elle agréable et plaisante pour ceux qui viendront ? Le plaisir que prendra le public à participer à la manifestation n'est pas un détail.
- le programme est-il compréhensible ? Est-il lisible ? La nature et le type de manifestations sont-ils explicites ? Les codes graphiques, le vocabulaire que j'emploie correspondent-ils vraiment à la cible que je vise ?
- est-ce que mes manifestations sont intéressantes ? Quelle problématisation des questions ? Quel lien avec l'actualité ? Qui intervient ? Être précis sur le contenu des animations dans un tract ou un programme permet de montrer que les animations (le film, le débat, l'expo...) seront pertinentes et les discussions et rencontres de qualité.
- « Faire événement », c'est aussi nommer l'événement, une manifestation phare dans un programme doit avoir un nom attirant, court, qui permette à ceux qui en parlent de le faire aisément : « Est-ce que tu vas à la « Soirée - Solidaires ici / là-bas ! - » ?
- Les conditions d'accueil sur les lieux de l'animation sont-elles explicites : repas, garderie, accès... Que se passera-t-il en cas de pluie si l'animation est en plein air ? (lieu refuge)...

Ces différents éléments d'information doivent permettre de « rassurer » le public potentiel et le convaincre d'inviter son entourage de l'accompagner.

L'inscription de certaines manifestations dans le cadre d'autres événements est également à penser (« Mois de l'Économie Sociale et Solidaire, Festival AlimenTerre ou Migrant'scène...) le plus tôt possible pour en repérer les avantages (mutualisation des moyens, lien pédagogique et politique, élargissement des publics...) et les contraintes éventuelles notamment en matière de lisibilité dans la communication.

- Comment signifie-t-on clairement notre appartenance à un événement national ?
- Comment se réfère-t-on dans notre programme à un événement dont nous sommes partenaires ?
- Comment distingue-t-on ce qui est de l'ordre de l'appartenance à un projet plus large et le partenariat avec un autre événement ?

Il est essentiel de clarifier les alliances et de les rendre compréhensibles pour le public et les médias qui doivent retransmettre les infos des uns et des autres. Cela permet aussi de faciliter les relations entre partenaires.

- **Discussion** : un débat est ouvert sur cette référence à la communication. Certains y réagissent en mettant en garde : en voulant « se mettre à la place du public » s'agit-il de penser à la place de l'autre ? ne reprenons-nous pas une stratégie marketing qui va à l'encontre de nos valeurs ? D'autres proposent de faire appel à l'image des VIP... La communication, dans le fond, consiste-t-elle toujours à créer des attentes, ou bien à y répondre ? Comment nous donnons-nous les moyens de proposer des réponses aux questions que le public se pose, de toute façon, face à la mondialisation et à sa place de citoyen ?

Reprise du fil conducteur par Magali Audion

Parmi la palette de moyens à « penser » lors de la mise en œuvre, **les partenariats** ont un rôle stratégique. Il y a différents types de partenaires (au-delà des différentes structures étant à l'origine du projet) qui peuvent rejoindre le projet à différents moments, le plus tôt étant toujours le mieux pour les impliquer dans l'action, leur permettre ainsi d'en enrichir le contenu, voire de le réorienter. Un partenaire peut être pertinent par rapport au thème abordé par l'action, mais aussi par rapport aux publics qu'on souhaite toucher, ou à des compétences concernant le type d'animation choisi. Ainsi, un partenariat logistique ou financier peut amener parfois à des partenariats plus impliquants faisant intervenir d'autres services ou d'autres compétences de la structure-partenaire. Sans oublier que le partenaire est souvent lui-même un public à sensibiliser, voire à former. Ne jamais oublier que, pour la Semaine, le partenariat est, au-delà d'un principe de fonctionnement, une valeur en tant que telle. D'où l'importance particulière des **partenaires internationaux** (dits « du Sud » ou « de l'Est »), que ce soient des intervenants artistiques, des invités d'associations nationales en « tournée », ou des invités de collectivités territoriales. Leur venue est une vraie valeur ajoutée pour les acteurs, pour le public, et pour les médias. Au-delà de leur rôle de « témoins » auquel on les restreint encore trop souvent, ce sont des porte-parole, des spécialistes de terrain, des militants expérimentés... à qui il faut réserver une place à la hauteur de leur investissement en temps (et de l'investissement des acteurs), en pensant, dans une logique de réciprocité, à ce que leur venue en France pourra leur apporter également. Ainsi, au-delà des actions lors desquelles il intervient, l'accueil du partenaire est un temps à penser humainement tout d'abord, et stratégiquement ensuite (rencontre de partenaires locaux, entre partenaires internationaux, des élus, point presse...). La campagne AlimenTerre, par exemple, prépare la venue de ses partenaires par une « feuille de route » pratique à son usage, et un « portrait » à l'usage des militants qui les accueilleront.

L'évaluation, après l'action, est un temps stratégique à faire collectivement en reprenant précisément les objectifs et le plan d'action dressé quelques mois avant. La terminologie de l'évaluation se décline en différentes notions (effectivité, efficacité, efficience, pertinence...) qui distinguent l'évaluation des résultats (le bilan), de l'évaluation de la stratégie, des activités et de leur mise en œuvre. Par exemple, se demander si une action a été efficace évalue si les résultats attendus ont été obtenus, alors que se demander si elle a été efficiente évalue si les moyens utilisés étaient justifiés par rapport à la qualité ou la quantité de ces résultats. L'évaluation de l'impact d'une action sur le public présent est, quant à elle, une question essentielle pour mesurer les résultats en terme de sensibilisation effective des gens et de leur envie d'agir... C'est, in fine, ce qui permet de donner du sens à l'engagement des acteurs dans la Semaine.

- **Discussion** : L'idée de sondage auprès du public des animations est évoquée afin de mieux évaluer le degré actuel de connaissance de la Semaine et de sensibilisation à la notion de solidarité internationale, et l'impact des manifestations. C'est une expérience qu'a menée la MTMSI à Montpellier par exemple. Le collectif de Bressuire a également mené une enquête avec des lycées agricoles sur « les pauvretés et solidarités internationales, quelles perceptions dans le bocage ? ». Un sondage peut aussi être un outil d'animation en tant que tel (comme dans l'animation de « porteurs de parole » ou des micro-trottoirs). La possibilité d'une enquête auprès du public sur certains territoires est envisagée dans le cadre de l'évaluation nationale externe cette année.

Annexes sur le site de la Semaine :

- [le diaporama commenté](#) (les commentaires sont visible en affichage « page de commentaires »),
- [la stratégie de communication nationale de la Semaine](#),
- [le schéma sur la notion de « territoire »](#).



du 14 au 22 novembre 2009 - 12^e édition

La Semaine de la solidarité internationale

Coordination nationale - c/o CRID - 14 passage Dubail 75010 Paris - contact@lasemaine.org - Tél. 01 44 72 89 78 - Fax : 01 44 72 06 84