

STRATÉGIE DE COMMUNICATION POUR LA PROMOTION DE LA FUTURE AIRE MARINE ET CÔTIÈRE PROTÉGÉE DE JBEL MOUSSA AU MAROC: PLAN D'ACTION



Mentions légales:

Les appellations employées dans ce document et la présentation des données qui y figurent n'impliquent de la part du Centre d'Activités Régionales pour les Aires Spécialement Protégées (SPA/RAC) et de l'ONU Environnement/Plan d'Action pour la Méditerranée (PAM) aucune prise de position quant au statut juridique des États, territoires, villes ou zones, ou de leurs autorités, ni quant au tracé de leurs frontières ou limites.

Cette publication a été réalisée dans le cadre du projet IMAP-MPA mis en œuvre par la Convention PNUE/PAM-Barcelone avec le soutien financier de l'Union européenne. Son contenu relève de la seule responsabilité du SPA/RAC et ne reflète pas nécessairement les opinions de l'Union européenne.

Copyright:

Tous les droits de propriété du texte et du contenu de la présente publication appartiennent au SPA/RAC. Ce texte et du contenu ne peuvent être reproduits, en tout ou en partie, et sous une forme quelconque, sans l'autorisation préalable du SPA/RAC, sauf dans le cas d'une utilisation à des fins scientifiques, éducatives et non lucratives, et à condition de faire mention de la source.

© 2023 - United Nations Environment Programme
Mediterranean Action Plan
Specially Protected Areas Regional Activity Centre (SPA/RAC)
Boulevard du Leader Yasser Arafat
B.P. 337 - 1080 Tunis Cedex - Tunisia
car-asp@spa-rac.org

En charge de l'étude au SPA/RAC

M. Atef LIMAM, chargé du projet IMAP-MPA
Mlle Dorra MAAOUI, chargée de communication
M. Wassim GAIDI, Consultant-Assistant du projet IMAP/MPA

En charge de l'étude à l'Agence Nationale des Eaux et Forêts

M. Zouhair Amhaouch
M. Mohamed Jabran

Avec la contribution de :

M. Hocein Bazairi, Consultant Coordonnateur des activités de la composante AMP du projet IMAP-MPA au Maroc

Consultants en charge de l'étude

Mme. Noëlie Vegas (Cheffe de file)
M. Ali Aghnaj

Pour des fins bibliographiques, cette publication peut être citée comme suit :

SPA/RAC–ONU Environnement/PAM (2023). Stratégie de communication pour la promotion de la future aire marine et côtière protégée de Jbel Moussa au Maroc: Plan d'action. Par Noëlie Vegas et Ali Aghnaj. Ed. SPA/RAC, Projet IMAP/MPA : 8 pages + Annexe.

Cover photos credit:

© Arafat Ben Marzou



Ce document a été édité dans le cadre du projet IMAP-MPA financé par l'Union européenne.

Pour plus d'informations :
www.spa-rac.org



Mediterranean
Action Plan
Barcelona
Convention



STRATÉGIE DE COMMUNICATION POUR LA PROMOTION DE LA FUTURE AIRE MARINE ET CÔTIÈRE PROTÉGÉE DE JBEL MOUSSA AU MAROC: PLAN D'ACTION



Table des matières

1.	Rappel des précédents livrables	1
2.	Rappel des objectifs de communication	1
3.	Définir la structure de pilotage.....	2
4.	Assurer le suivi du plan de communication	3
5.	Mode d'emploi du plan de communication.....	5
6.	Quelques principes additionnels de compréhension	6
7.	Point sur l'externalisation des prestations.....	6
8.	Budget.....	8

1. Rappel des précédents livrables

La mission d'élaboration de la stratégie de communication de l'AMCP Jbel Moussa se décompose en trois étapes. Un premier livrable constituant un état des lieux des actions de communication élaborées en lien avec le site de Jbel Moussa, basé sur une visite de terrain approfondie, a été produit. Ce rapport a été suivi de la production de la stratégie de communication de l'AMCP Jbel Moussa. Correspondant à la troisième étape, le livrable ci-présent propose un plan de communication sur 30 mois tel que stipulé dans les termes de référence de la mission.

Dans cette étape, nous avons fusionné les résultats des processus de réflexion précédents afin de générer des idées d'actions que nous avons priorisées et structurées en fonction des ressources disponibles. Nous avons doté ces actions d'indicateurs de réalisation et nous avons estimé leur budget pour chacune d'entre elles. Nous avons choisi les moments où il sera nécessaire de communiquer et avons établi un planning de mise en œuvre organisé de manière trimestrielle.

Concernant la formalisation de la répartition des responsabilités, nous pensons qu'il est primordial pour une bonne appropriation par les partenaires de mise en œuvre de les inscrire dans le plan de communication lors d'une réunion dédiée.

2. Rappel des objectifs de communication

Nous avons relié chaque action avec un objectif de communication afin qu'il soit possible dans le tableau du plan de communication en annexe de chercher les actions par objectif. Voici un rappel de la structure des six objectifs proposés dans le livrable II :

Axes communicationnels

Objectifs spécifiques



Axe 1 : Information et promotion du site

Il s'agit de faire connaître le site davantage, de promouvoir ses valeurs spécifiques, d'informer de manière renforcée tous les groupes-cibles confondus quant à l'obtention future du statut d'AMCP, pour préparer – entre autres – la mobilisation des partenaires et des usagers pour sa gestion.

Objectif 1 : Promouvoir les valeurs spécifiques du site, à savoir sa qualité environnementale, sa diversité biologique, son panorama, son patrimoine culturel et sa dynamique économique.

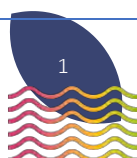
Objectif 2 : Informer de l'obtention future du statut d'AMCP, des implications et de la signification de ce statut.



Axe 2 : Sensibilisation et changement de comportement

Il s'agit de généraliser et promouvoir l'adoption de comportements et de pratiques favorables à la préservation, et à l'amélioration du

Objectif 3 : Identifier avec les bénéficiaires-acteurs les comportements pouvant mettre en danger les valeurs du site et former sur les comportements responsables et durables pouvant contribuer à le préserver.



site par l'ensemble des usagers, notamment auprès des élus locaux.

Axe 3 : Mobilisation d'un écosystème de partenaires



Il s'agit de favoriser l'émergence d'acteur.rice.s du changement, générant des propositions et menant des initiatives contribuant à la préservation du site ou générant des activités socio-économiques en harmonie avec celle-ci.

Objectif 4 : Favoriser la pérennité des partenariats actuels et la conclusion de nouveaux partenariats institutionnels, techniques, médiatiques et financiers et inciter à une meilleure cohésion et convergence des actions menées par les partenaires actuels, pour une gestion efficace du site.

Objectif 5 : Promouvoir les projets durables de génération de revenus locaux sur le site.

Objectif 6 : Favoriser l'éclosion et le renforcement d'initiatives similaires au Maroc et à l'international en servant de source d'inspiration et de modèle répliquable.

3. Définir la structure de pilotage

Que l'équipe de pilotage du plan de communication soit interne ou externe, il est fortement recommandé de définir dès le début de son travail les modalités de pilotage et de gouvernance du programme de communication en impliquant les partenaires concernés. Nous avons proposé dans le plan de communication que l'équipe multidisciplinaire de pilotage centrale, potentiellement constituée – entre autres – de membres de l'Agence Nationale des Eaux et Forêts et du Département des Pêches Maritimes, soit désignée lors d'une réunion dédiée (voir action 1 du plan de communication en annexe). Lors de cette réunion de désignation de l'équipe multidisciplinaire, il serait possible de lui faire adopter le plan de communication.

La mise en œuvre du plan de communication reposant sur une diversité d'acteurs, il serait intéressant de conduire un atelier participatif élargi avec d'autres acteurs potentiels de mise en œuvre (voir action 2 du plan de communication), lors duquel une charte de gouvernance pourrait être élaborée, détaillant sa structure et ses grandes lignes. Lors de cet atelier, il serait intéressant d'octroyer à ce cercle d'acteurs élargi un certain nombre d'actions de communication afin de ne pas surcharger l'équipe multidisciplinaire mais également de favoriser l'appropriation du plan de communication par un plus grand nombre. Cette démarche permettrait également de limiter le recours à des prestataires extérieurs et donc les ressources financières nécessaires à la mise en œuvre.

Cette charte permettrait de :

- Lister tous les **acteurs intervenant** dans le cadre de la réalisation du plan de communication et rappeler clairement leur rôle et leurs responsabilités,
- Définir les **instances de pilotage** et leur format (comité de suivi, comité de coordination, comité de pilotage, annuel, semestriel, trimestriel, etc.),



- Définir les indicateurs d'impact principaux du plan de communication (allant potentiellement au-delà des indicateurs de réalisation proposés actuellement dans le plan de communication – en fonction des données disponibles et de ce qu'il serait possible de mesurer),
- Identifier les outils communs de gestion et de pilotage, notamment le modèle de rapport d'activité,
- Rappeler le calendrier d'exécution du plan de communication,
- Rappeler les budgets nécessaires et le phasage de leurs mises à disposition pour mise en œuvre du plan de communication.

4. Assurer le suivi du plan de communication

Pour réaliser le plan de communication (PC) avec succès, il est indispensable de définir les procédés de suivi avec l'équipe multidisciplinaire de pilotage, dès le début de sa mise en œuvre.

Il existe deux niveaux de suivi à définir :

1. Le **niveau décisionnel** qui implique les partenaires institutionnels, de gestion et financiers (pour plus de détails sur les partenaires potentiels, se reporter au chapitre 4.2 du livrable II) auxquels l'équipe de pilotage centrale doit potentiellement rapporter l'ensemble des réalisations et impacts. Il s'agit d'un **suivi** axé sur les résultats et les moyens de mise en œuvre (budgets nécessaires à la réalisation des activités, identification de nouveaux partenariats, révision du plan de communication, etc.),
2. Le **niveau opérationnel** qui implique **l'équipe de pilotage** du plan de communication, et potentiellement les **partenaires** qu'elle a réussi à mobiliser (c'est-à-dire l'équipe élargie mentionnée dans l'action 2 du plan de communication). Il s'agit plutôt d'un niveau de gestion, qui va prendre en compte tous les détails nécessaires à la réalisation quotidienne du plan de communication.

Concernant le niveau décisionnel, le suivi implique principalement des activités de concertation et de *reporting* qui se traduisent par :



- **L'organisation de rencontres avec les partenaires**, par exemple : comité de pilotage annuel, comité de coordination semestriel, événements permettant de partager l'avancement du plan de communication, ateliers thématiques.
- Un **reporting** régulier au moyen de rapports dont les formats (intermédiaire, final, newsletter, etc.) et les périodicités doivent être définis avec les partenaires (canevas dont les formats peuvent être annexés à la charte de pilotage, à minima le rapport d'activité régulier).

Concernant le niveau opérationnel, le suivi implique principalement des activités de coordination et de gestion qui se traduisent, notamment par :



- **L'organisation de réunions internes**, par exemple, réunions de coordination, réunions de gestion, etc. (voir les différents formats de réunion plus bas),
- L'utilisation **d'outils ou support de gestion** qui permettent d'optimiser l'organisation et la gestion des délais et budgets, tout en partageant les informations et en facilitant le travail de reporting au niveau décisionnel, notamment la rédaction du rapport d'activité.



Exemple de réunions qui peuvent être organisées dans le cadre du suivi du plan de communication :

Type de réunion	Objectifs	Périodicité recommandée	Qui ?
Réunion de coordination hebdomadaire de l'équipe de pilotage centrale	Permettre à l'équipe de pilotage centrale d'être au même niveau d'information, de coordonner et planifier au sein de l'équipe les activités à mettre en œuvre pour réaliser le plan de communication (contractualisation de prestataire, organisation d'évènements, suivi de prestations, etc.)	Hebdomadaire mais peut être organisée ponctuellement.	L'équipe de pilotage centrale (action 1 du PC)
Réunion de gestion mensuelle de l'équipe de pilotage centrale	Faire le point sur les activités réalisées et planifier les aspects de gestion interne (budget, planning, suivi du plan de communication, rapport périodique institutionnel, etc.).	Mensuelle mais peut être organisée ponctuellement.	L'équipe de pilotage centrale (action 1 du PC)
Réunion de coordination mensuelle avec l'équipe élargie	Permettre à l'équipe élargie, c'est-à-dire incluant les partenaires de mise en œuvre du plan de communication de rester motivés et de partager le même niveau d'information	Bimensuelle mais peut être organisée ponctuellement	L'équipe élargie (action 2 du PC)
Réunion thématique	Traiter d'un sujet particulier : brainstorming sur une activité, réalisation d'une étude, organisation d'un évènement, etc.	Ponctuelle, au besoin.	Equipe de pilotage, partenaires techniques, scientifiques, ou prestataires de service
Réunion institutionnelle type comité de pilotage comité de suivi, etc.	Faire le point sur l'avancement de la mise en œuvre du PC et arbitrer les éventuelles mises à jour et sujets à débattre.	Semestrielle ou annuelle.	Partenaires institutionnels et financiers

Pour assurer un suivi efficace, il est donc recommandé de mettre en place quelques outils qui vont permettre la vérification et le contrôle de la bonne réalisation des activités, mais aussi la réalisation d'un *reporting* efficient, structuré de manière à répondre aux attentes des partenaires institutionnels et financiers. Exemple d'outils :

- *Planning mensuel*



- *Synthèse hebdomadaire*
- *Compte rendu de réunion*
- *Ou encore un tableau de suivi du plan de communication tel que celui en annexe au format Excel.*

5. Mode d'emploi du plan de communication

Le tableau Excel en annexe présente le plan de communication (PC). Sur la base de la stratégie de communication et plus largement des livrables I et II, il décompose les activités à mener pour atteindre les objectifs de la stratégie et faire passer les messages préalablement identifiés (voir matrice de communication du livrable II). Il détermine également qui met en œuvre chaque activité et pour quelle échéance. Il est cependant à noter que nous recommandons que les responsabilités et échéances exactes (deux colonnes spécifiques dans le tableau) soient inscrites dans le tableau Excel lors d'un atelier participatif avec l'équipe multidisciplinaire voire élargie pour s'assurer l'adhésion des acteurs clés du plan de communication. Les activités sont classées par ordre de priorité pour faciliter leur planification :

- 0. Préalable indispensable : Ces activités doivent absolument être réalisées avant de démarrer la mise en œuvre du plan de communication,
- 1. Prioritaire : Ces activités sont à lancer dès la finalisation des activités préalables mais certaines peuvent être planifiées et organisées pendant la réalisation des activités préalables,
- 2. Secondaire : Ces activités sont toutes aussi importantes que les autres mais, pour des raisons organisationnelles ou de logique de mise en œuvre, sont à réaliser après les activités prioritaires,
- 3. Optionnelle : Ces activités sont intéressantes à réaliser mais si elles ne sont pas exécutées, elles n'empêcheront pas l'atteinte des objectifs de la stratégie de communication.

Séquences calendaires sur 30 mois :



Pour le rendre plus pratique, le plan de communication existe sous la forme du tableau Excel en annexe. Ce tableau permet à son utilisateur d'assurer un suivi global du PC au moyen d'indicateurs de suivi à choisir dans le menu déroulant de la colonne F, et d'un planning sommaire de mise en œuvre.

Une recherche par filtre permet de sélectionner les activités par ordre de priorité, responsable de mise en œuvre, objectifs stratégiques, etc.



Ce tableau peut éventuellement être partagé à un niveau plus décisionnel, notamment en annexe des rapports d'activité.

Il est à noter que le plan de communication est un outil qui doit garder une certaine souplesse face aux réalités de mise en œuvre que l'équipe de communication va rencontrer. Il peut être révisé de façon périodique, y compris le classement de priorité des activités.

6. Quelques principes additionnels de compréhension

Plan de communication évolutif : Comme évoqué dans le dernier paragraphe du chapitre précédent, le tableau Excel est un document vivant qui peut être complété au fur et à mesure de sa mise en œuvre, notamment en fonction de l'analyse de l'impact des actions de communication dans le cadre du suivi du PC. Nous avons également évoqué cet aspect évolutif que devait conserver la stratégie et le plan de communication dans le livrable I, notamment en relation avec la promulgation du statut de l'AMCP. Ainsi, pour l'instant, nous avons prévu l'envoi d'un communiqué de presse au moment de la promulgation de l'AMCP. Cette action devrait être complétée par d'autres actions en fonction de l'évolution du statut de l'AMCP.

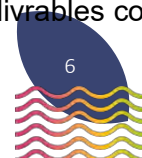
Identité visuelle forte : Nous avons évoqué dans le livrable II l'importance de développer une identité visuelle comme préalable. Une idée serait d'utiliser une mascotte, par exemple sous la forme d'une espèce menacée sur le site comme un porc-épic – en lui donnant un nom – pour marquer les esprits tout en faisant le lien avec la protection de la biodiversité. De nombreux parcs naturels ou autres types de parcs utilisent cette technique pour faciliter la reconnaissance de leur « marque ».

Implication des groupes-cibles pour leur adhésion : Nous avons évoqué dans le livrable II l'importance du rôle des « bénéficiaires-acteurs » dans la préservation du site. Nous proposons comme préalables dans le plan de communication un certain nombre d'ateliers participatifs pour améliorer l'adhésion de ces acteurs. Ceci est primordial pour les groupes-cibles les plus réticents comme les pêcheurs. D'une manière générale, plus les groupes-cibles seront perçus comme résistants au changement, plus il est recommandé de favoriser les canaux de dialogue direct avec eux comme les entretiens en bilatéral, les focus groupes ou des ateliers participatifs plus élargis.

7. Point sur l'externalisation des prestations

L'état des lieux du livrable I a montré la limitation des ressources financières et humaines chez les partenaires de mise en œuvre du plan de communication, y compris pour des fonctions généralistes de coordination de la communication. Ainsi, nous proposons d'externaliser un certain nombre des actions à travers des contrats dans le tableau en annexe. Voici l'ensemble des métiers que nous proposons d'externaliser :

- **Chargé.e de communication** : Nous avons constaté dans le livrable I qu'il sera difficile pour les partenaires de mise en œuvre tels que l'Agence Nationale des Eaux et Forêts ou le Département des Pêches Maritimes de rajouter la charge de faire le suivi du plan de communication de l'AMCP Jbel Moussa à une personne au sein de leur organisme. Ainsi, il faudrait donc recruter une nouvelle personne ou externaliser la fonction de chef.fe d'orchestre du plan de communication, fonction sur laquelle nous avons insisté dans nos deux derniers livrables comme indispensable à la réussite de



la mise en œuvre. Cette personne devrait avoir une expertise poussée en communication, notamment dans la supervision de prestataires de communication. Nous avons donc inscrit dans le tableau en annexe qu'il s'agit d'un.e chargé.e de communication ou d'un prestataire en communication, en fonction de si la personne est recrutée au sein des organismes partenaires ou consultant.e externe.

- **Prestataire pour identifier les activités du site** : Nous avons précisé dans le livrable I que les outils développés par le SPA/RAC étaient très riches en information sur la biodiversité et particularités patrimoniales du site – entre autres. Néanmoins, nous pensons qu'il faut en complément encore collecter sur le site un certain nombre d'informations pratiques, notamment au niveau du recensement des chemins et activités touristiques pour alimenter les outils de communication. Ce recensement pourrait se faire à travers la contractualisation d'un prestataire dédié.
- **Prestataire spécialisé dans l'entrepreneuriat** : Etant donné que l'objectif 5 vise à promouvoir des projets durables de génération de revenus locaux sur le site, il serait intéressant d'avoir une expertise qui pourrait analyser les potentialités socio-économiques du site (action 9 du plan de communication). Il pourrait s'agir du même prestataire que celui qui prend en charge l'action 26 où nous avons proposé un hackathon d'innovations sociales sur le site de Jbel Moussa. Il existe au Maroc des prestataires spécialisés dans l'organisation de hackathons qui pourraient prendre en charge ces actions.
- **Photographe** : Il existe déjà du matériel photographique du site web Jbel Moussa qu'il serait intéressant de vérifier puis de potentiellement compléter avec une mission dédiée sur le site. Comme nous l'avons indiqué dans l'action 31, il serait intéressant de ne pas avoir que des photographies d'éléments naturels ou patrimoniaux du site, mais de mettre en avant les personnes interagissant avec le site. En effet, nous avons démontré dans le livrable I que certains parcs à l'international, en valorisant les bénéficiaires-acteurs, obtiennent une meilleure adhésion de leur part.
- **Graphiste** : Comme dans tout projet de communication, un.e graphiste sera indispensable pour mettre en forme un certain nombre de documents. Nous avons découpé le budget par document. Il faudrait additionner tous ces montants pour avoir une idée du montant « graphisme » global et faire un seul contrat avec un.e graphiste.
- **Prestataire pour étudier la question des pêcheurs** : Les pêcheurs ayant été recensés comme le groupe-cible potentiellement le plus réticents à l'AMCP, pouvant considérer que celle-ci impacterait négativement leurs revenus, il est primordial d'attacher de l'importance à cette question. Nous avons proposé une étude préalable par un prestataire capable d'identifier des moyens d'accompagner les pêcheurs dans l'augmentation de leurs revenus (action 16). Ce travail d'analyse servirait de base à l'élaboration de messages de communication à destination des pêcheurs voire de plaidoyer à destination des politiques pour le pescatourisme (action 17). Nous avons inscrit cette action car nous pensons que l'AMCP Jbel Moussa pourrait servir de laboratoire vivant d'expérimentation pour faire avancer certaines thématiques au niveau national. Ces actions n'excluent pas la tenue d'un atelier participatif avec les groupes-cibles, qui reste absolument indispensable.
- **Web-developpeur.se** : Un site web reste un indispensable de communication sur le site de Jbel Moussa, car il s'agit d'une vitrine fixe que les utilisateurs ont le réflexe de consulter. Pour cela, un.e web-developpeur.se est nécessaire.
- **Agence de communication** : En complément, il pourrait être intéressant d'engager une agence de communication pour des actions spécifiques originales, comme



l'élaboration d'une chasse au trésor (action 32), une vidéo (action 33) ou des produits dérivés originaux (34).

- **Partenaires** : Comme mentionné précédemment, l'ensemble de la charge de la mise en œuvre du plan de communication ne doit pas impérativement être portée par l'équipe de pilotage centrale et les prestataires mentionnés ci-dessus. Au sein d'une équipe élargie (action 2), il serait possible de donner certaines tâches à des partenaires de mise en œuvre (par ex. actions 42, 44 ou 47).

8. Budget

Au-delà des contrats mentionnés ci-dessus, nous avons inclus un forfait impression en bas du plan de communication. Nous arrivons à un budget total de 1 620 000 dirhams pour la totalité du plan de communication. Si on n'inclut que les actions indispensables, c'est-à-dire les actions préalables et prioritaires, nous arrivons à un total de 830 000 dirhams. En rajoutant les actions secondaires, tout aussi importantes, nous arrivons à 1 520 000 dirhams.

Nous pensons qu'il s'agit de budgets relativement serrés pour des actions de communication sur 30 mois. Idéalement, il faudrait « gonfler » jusqu'à 2 000 000 dirhams pour permettre une certaine flexibilité dans la mise en œuvre des outils de communication – telle que nous l'avons recommandé dans le chapitre 6 du document ci-présent pour avoir un plan d'action potentiellement évolutif. Nous recommandons de tenir la réunion de pilotage pour affiner la définition des outils de communication et les fixer, puis d'affiner le budget en faisant des demandes de devis comparatifs afin de mettre des montants finaux dans le tableau, au moins pour les actions préalables et prioritaires.



Annexe : Plan d'Action et Budget relatif





Mediterranean
Action Plan
Barcelona
Convention



*The Mediterranean
Biodiversity
Centre*

Specially Protected Areas Regional Activity Centre (SPA/RAC)

Boulevard du Leader Yasser Arafat

B.P. 337 - 1080 Tunis Cedex - Tunisia

car-asp@spa-rac.org

www.spa-rac.org



**Co-funded by
the European Union**