



POUR DISCUSSION

**Département de communication du COE
Plan stratégique quinquennal (2009-2013)**

Introduction

Le Département de communications du COE a pour objectif de promouvoir les activités du Conseil œcuménique des Eglises (COE) dans la perspective de renforcer et d'élargir le mouvement œcuménique ainsi que le témoignage de l'Eglise dans le monde. En faisant mieux connaître les valeurs et activités fondamentales du COE, ce département contribue à accroître la visibilité globale de l'organisation, l'objectif ultime étant d'éduquer et d'informer un vaste public au niveau international et d'en obtenir un appui concret, à commencer par les Eglises membres du COE et leurs instances, bureaux et commissions, ainsi que l'Eglise et le public dans son ensemble.

La stratégie

Le Conseil œcuménique des Eglises est une communauté fraternelle œcuménique d'Eglises et, en tant qu'institution composée de multiples membres, il s'efforce de favoriser et de renforcer le mouvement vers l'unité de l'Eglise, le témoignage commun et le service au monde. Il représente 347 Eglises présentes dans 120 pays et qui comptent au total plus de 550 millions de membres. Par ailleurs, il collabore étroitement avec l'Eglise catholique romaine et d'autres communions chrétiennes.

Au COE, un très grand nombre d'activités impliquent un certain niveau de communication, sous la forme, entre autres, de brochures de présentation, de colloques, de conférences, d'assemblées, d'interventions publiques ou de prises de parole soit en public, soit dans les médias religieux. Pour qu'elles puissent effectivement contribuer à améliorer la visibilité et l'image de marque du COE, ces communications doivent être claires, concises et efficaces.

La stratégie de communication présentée dans ce document jette les bases d'une approche qui devra être développée à long terme et qui renforcera le rôle de la communication dans la vision globale et le but du COE. Pour ce faire, il va falloir accroître les capacités et les ressources du Département de communication à un moment où on prévoit pour les prochaines années des restrictions budgétaires et une diminution des ressources financières. La stratégie présentée ici a été élaborée suite à l'appel lancé par le Comité central de septembre 2006, qui demandait que soit renforcé le rôle de la communication au COE.

Les principaux axes de cette stratégie sont les suivants :

1. Renforcer la visibilité et l'image de marque du COE
2. Se mettre d'accord sur un message synthétique qui renforcera la visibilité et l'image de marque du COE
3. Etablir un lien plus étroit entre activités de communication et mobilisation des fonds
4. Former le personnel à la communication interne et à la communication vers l'extérieur

5. Elaborer un plan stratégique de communication pour chacun des programmes du COE
6. Développer la communication en rapport avec les interventions publiques afin de renforcer le témoignage du COE
7. Améliorer l'impact et le taux de pénétration de la communication dans les Eglises membres du COE
8. Restructurer le Département de communication pour réaliser les objectifs définis dans cette stratégie.

Le public auquel s'adresse le COE

Pour être efficace, toute activité de communication doit tenir compte du public auquel elle s'adresse. Le COE a la volonté et le devoir d'atteindre des publics bien spécifiques dans le monde entier par ses moyens de communication propres (sur papier ou électroniques), par des réseaux de commissions, de bureaux et de tables rondes ainsi que par des médias religieux et laïques.

Aux fins de la stratégie présentée ici, les publics auxquels s'adresse le COE ont été présentés en des catégories assez larges. Il serait certes nécessaire de faire des recherches et d'élaborer des descriptions plus détaillées des différents publics auxquels s'adresse la communication du COE, mais cela exigerait beaucoup de temps et d'argent.

La définition la plus globale qu'on puisse donner du public auquel s'adresse la communication du COE renvoie aux plus de 550 millions de personnes représentées par les Eglises membres du COE. On pourrait élargir encore cet ensemble si l'on tient compte du désir d'atteindre les personnes appartenant à d'autres religions et communautés qui entretiennent des relations avec le COE ou qui ont des intérêts similaires.

Cela dit, pour rester réaliste, il s'agit de donner une définition plus étroite du public auquel s'adresse le COE, étant bien entendu que, aussi vaste soit ce public, on n'en atteindra qu'une petite partie et que, de toute manière, ce public n'est pas homogène. Cela étant établi, voici une brève liste des principaux publics auxquels s'adresse la communication du COE.

- a. La base des Eglises en général
- b. Les parties prenantes du COE
- c. Les médias religieux et laïques

Pour ce qui est de « **la base des Eglises en général** », il s'agit des chrétiens de base qui ont une connaissance très variable, positive ou négative, de ce qu'est et fait le COE. Ils n'appartiennent pas au cercle étroit constitué par le personnel, les instances dirigeantes, les comités et les commissions. Pour eux, le COE n'est que l'une des nombreuses institutions d'inspiration religieuse qui tentent de retenir leur attention. L'importance de ce public est très relative : si, en puissance, il représente un très grand nombre de gens, ce nombre est en réalité plutôt réduit, nettement inférieur aux 550 millions de membres des Eglises membres.

Quant aux « **parties prenantes** », on peut dire qu'elles se réduisent à une demi-douzaine de groupes ayant des contacts directs avec le COE, notamment le personnel, les membres des organes directeurs, les réseaux de programmes, les dirigeants d'Eglises, les militants, les personnes occupant des postes à responsabilités dans les Eglises et celles qui s'intéressent à ce que fait le COE. Il s'agit là du cercle intérieur du COE ; c'est un groupe de personnes dont le niveau culturel est assez élevé et qui sont, par nature, portées sur le discours théorique et habituées au vocabulaire et aux problèmes du COE et de l'œcuménisme. Du point de vue quantitatif, ces personnes sont en petit nombre et elles tendent à fréquenter les mêmes milieux.

Enfin, le public que constituent les « **médias religieux et laïques** » est censé relayer les activités de communication qui visent le public de base et les parties prenantes. Il s'agit d'un public « instrumental »

qui, en certaines occasions, constitue un partenaire essentiel (sans être le seul d'ailleurs) pour présenter le COE au public de base. De plus, il joue un rôle déterminant dans la mesure où, aux yeux des parties prenantes, il renforce et légitime la position du COE. Si ce public est numériquement très faible et constitue un créneau très étroit, il exerce une grande influence.

Volet 1 de la stratégie : Renforcer la visibilité et l'image de marque du COE

Depuis quelques années, la place qu'occupe le COE dans le champ des organisations d'inspiration religieuse n'est plus la même ; aussi apparaît-il très nécessaire qu'il affirme sa différence par rapport à d'autres organisations du même genre et qu'il exprime clairement la promesse et le message spécifiques dont il est porteur.

Au hasard des rencontres, on s'aperçoit que si beaucoup de gens ont entendu parler du COE, peu savent ce qu'il fait. C'est là un problème étroitement en rapport avec l'image de marque du COE tout autant qu'avec son positionnement au sein du mouvement œcuménique.

C'est la raison pour laquelle beaucoup de gens mettent sérieusement en doute que le COE, lorsqu'il s'exprime sur la scène mondiale, représente de façon compétente ses Eglises membres et leurs membres. Il s'agit de faire sortir le COE de cette position d'indifférenciation – une organisation parmi bien d'autres – et, pour cela, il lui faut la volonté de se différencier des autres et de renforcer sa spécificité.

Pour atteindre cet objectif, la communication a bien sûr un rôle à jouer, mais un rôle tout aussi important doit être attribué à la programmation des activités et à la vision globale de cette organisation telle que proposée par ses instances dirigeantes.

La stratégie que nous présentons ici appelle le COE à redécouvrir le message qu'il transmet et la promesse qu'il offre à ses Eglises membres et à leurs membres et, une fois qu'il les aura redécouverts, à les affirmer haut et fort.

Ces dernières années, on s'est attaché à développer une triple perspective qui devait constituer un cadre dans lequel interpréter la vision et la mission des activités du COE. Les trois dimensions de cette perspective sont les suivantes :

1. Vivre plus pleinement l'unité chrétienne en pratique
2. Se faire les prochains de tous
3. Se préoccuper plus de la création.

S'il n'est guère nécessaire de préciser le sens du « vivre l'unité chrétienne en pratique », il convient d'approfondir sérieusement l'interprétation à donner aux deux autres dimensions, et, dans toute organisation, cela relève des stades avancés de la transmission de la promesse et de la communication du message. En particulier, la troisième dimension est plus le reflet d'intentions particulières spécifiques à tel ou tel programme.

Pour que le COE retrouve la place qu'il a précédemment occupée dans le mouvement œcuménique, il faut que la promesse et le message dont il est porteur soient plus évidents et qu'ils expriment, en termes simples mais frappants, ce qui constitue le cœur de sa mission. La présente stratégie recommande que la promesse et le message fondamentaux du COE soient résumés en trois termes : **unité, témoignage et service**.

Ce sont là, certes, des points de départ ; mais ce sont aussi des *leitmotive* qui doivent se retrouver dans toutes les dimensions de son organisation, à commencer par sa constitution mais aussi chez ses membres, à tous les niveaux. Ces termes expriment ce que le COE et ses Eglises membres ont en

commun. Lorsque cette organisation et le public auquel elle s'adresse seront bien d'accord sur ce qui constitue sa personnalité propre, la visibilité et l'image de marque du COE s'en trouveront renforcées.

La mise en œuvre de cette partie de la stratégie sera précisée dans le volet 2 de la stratégie.

Volet 2 de la stratégie :

Se mettre d'accord sur un message synthétique qui renforcera la visibilité et l'image de marque du COE

Plutôt que de tenter de définir exactement ce qu'est cette organisation, ce qui exigerait beaucoup de temps et d'argent, la présente stratégie de communication propose de faire ressortir plus clairement la promesse et le message dont le COE est porteur ; pour cela, on emploiera les termes : **unité, témoignage et service.**

Sur le plan interne, par la voie du dialogue, les responsables et le personnel du COE doivent convenir que **l'unité, le témoignage et le service** expriment l'héritage historique de la vision du COE en même temps qu'ils ouvrent une voie pour l'avenir. Dans un sens, cette stratégie propose que le COE en revienne à ce que furent ses valeurs fondamentales et les ajuste au nouveau paysage œcuménique.

Par exemple, le COE a toujours pour objectif de rechercher l'unité de l'Eglise ; reste à savoir comment on définit et on vit cette unité aujourd'hui. Le témoignage de l'Eglise est tout aussi pertinent maintenant qu'il y a 40 ans, mais les principautés et puissances ont changé. Quelle forme ce témoignage va-t-il désormais prendre ? Quant au service, on ne donne pas à ce concept le même sens aujourd'hui qu'il y a 10 ans, et cela correspond à l'évolution du rôle d'organisations telles que le COE.

La présente stratégie recommande que, d'ici à l'Assemblée de 2013, la promesse et le message fondamentaux du COE soient centrés sur **l'unité, le témoignage et le service.**

Mise en œuvre des volets 1 et 2

1. Au niveau interne, dans les six mois suivant l'approbation de cette stratégie (ou plus tôt encore), les responsables du COE devront s'accorder pour reconnaître les valeurs fondamentales que sont **l'unité, le témoignage et le service.**
2. Avec l'aide de spécialistes de la communication, les responsables et le personnel du COE doivent discuter pour se mettre d'accord sur un message synthétique clairement centré sur **l'unité, le témoignage et le service.**
3. Le Département de communication élaborera une stratégie pour la période 2009-2013, qui prévoira notamment la diffusion de ce message synthétique par différents moyens, notamment une série de documents de promotion tels que brochures, etc. Ces brochures et documents de promotion devraient être publiés entre fin 2009 et début 2010.
4. Il sera demandé aux membres du personnel d'intégrer ce message synthétique dans leurs activités de communication.

Volet 3 de la stratégie :

Etablir un lien plus étroit entre activités de communication et mobilisation des fonds

Présenter un message clé synthétique servira non seulement à exprimer la promesse et la vision du COE, mais encore à intensifier la visibilité et à préciser l'« image de marque » du COE dans l'esprit des membres du personnel, des instances dirigeantes, des Eglises membres et du public en général.

Dès lors que cet objectif aura été atteint, cela aura des répercussions sur presque tous les aspects d'une organisation vivante. Il est rare que, dans les organisations à but non lucratif, on parle d'« image de marque » ou qu'on emploie d'autres termes de ce genre relevant de la publicité et des relations publiques. Mais, en réalité, toute organisation possède une identité ; cette identité, c'est l'idée que se font de cette organisation les gens qui n'appartiennent pas au cercle restreint de l'organisation

proprement dite. En fin de compte, l'identité d'une organisation, ce n'est pas ce que son personnel affirme qu'elle est mais ce que le public de base ou les gens à qui s'adresse cette organisation disent qu'elle est.

La présente stratégie recommande que, en s'appuyant sur le message synthétique, les activités de communication établissent des liens plus étroits avec les méthodes employées pour la mobilisation des fonds et celles utilisées par les donateurs. Sans oublier que toute activité de communication n'est pas nécessairement une activité de collecte de fonds, et inversement.

Cependant, pour la santé financière de l'organisation, si l'on veut vraiment atteindre des objectifs qui bénéficieront à l'ensemble de l'organisation, les activités de communication et celles de mobilisation des fonds doivent s'effectuer en coopération, sinon même, parfois, en étroite collaboration.

En un sens, l'objectif est le même pour la communication, la mobilisation des fonds et les programmes : améliorer l'image de marque du COE et accroître ses ressources pour qu'il puisse faire son travail.

Mise en œuvre

1. Les responsables de la communication et ceux de la mobilisation de fonds coopèrent à la définition du message clé du COE.
2. Les responsables de la communication et ceux de la mobilisation de fonds définissent des objectifs stratégiques annuels pour assurer la synergie entre la promotion du message, les dons par Internet, etc.
3. Le Département de communication met à la disposition des responsables de la mobilisation des fonds des outils de communication de haute qualité.
4. Ces deux secteurs participeront conjointement à la formation du personnel.

Volet 4 de la stratégie :

Former le personnel à la communication interne et à la communication vers l'extérieur

Aussi clairement énoncé et soigneusement préparé que soit le message clé du COE, si les membres du personnel ne le reprennent pas à leur compte et n'apprennent pas à l'intégrer dans leur travail et dans la manière dont leur travail est présenté, ce message ne sera pas transmis.

Si les membres du personnel ne croient pas à la promesse et au message du COE, comment peut-on attendre d'eux qu'ils en parlent avec sincérité, honnêteté, enthousiasme et passion ?

En même temps, si les membres du personnel n'ont ni la conscience, ni les capacités, ni les ressources requises pour communiquer efficacement entre eux mais aussi avec les personnes extérieures à l'organisation à qui s'adressent leurs activités, le message risque de n'avoir aucun effet, aussi bien intentionné soit-il.

La présente stratégie recommande que les membres du personnel soient formés à la communication, et cela en rapport avec la visibilité et l'image de marque de l'organisation, avec le message synthétique, avec la capacité d'identifier et de comprendre les personnes extérieures à l'organisation auxquelles ils s'adressent mais aussi, au niveau interne, dans leurs contacts les uns avec les autres. En d'autres termes, les membres du personnel doivent être conscients du rôle que jouent la communication dans leur travail, tant dans les relations internes que dans les relations avec l'extérieur.

La présente stratégie recommande que les membres du personnel, à différents niveaux, reçoivent une formation à la communication et que, en relation avec le Département de communication, les programmes s'emploient à mettre en place de solides liens de communication interne.

Mise en œuvre

1. Formation à la communication dans les programmes – Chacun des six programmes choisira une ou deux personnes qui seront plus spécialement responsables des contacts avec le Département de communication. Ces personnes seront chargées de la planification et de la mise en œuvre de la communication dans leur programme, et elles recevront une formation particulière dans le domaine de la communication. Il s'agit de leur donner la capacité à procéder à une réflexion stratégique sur la communication et sur la manière dont celle-ci permettra d'assurer la cohésion entre les objectifs du programme et le message clé du COE.
2. Formation à des aspects spécifiques de la communication selon les besoins – En dehors de la personne ou des deux personnes plus spécifiquement chargées des contacts avec le Département de communication, il s'agit de donner une formation à des personnes chargées, dans le cadre d'un projet, de tâches particulières qui impliquent des activités de communication. Il pourra s'agir d'une formation spécifique sur la dimension de la communication en rapport avec l'organisation de campagnes ou interventions publiques, sur les tendances dans le domaine de l'édition, sur des séminaires consacrés à la rédaction de textes, sur la création d'un site Internet, sur la publicité et la promotion, sur la photographie, etc. L'intention n'est pas que ces personnes agissent en lieu et place du Département de communication : il s'agit de les aider à mieux saisir la dimension de la communication en rapport avec les activités dont elles sont chargées. Dans cette formation, on sort du cadre de la théorie et de la stratégie de la communication pour aborder des questions concrètes.
3. Collaborer avec les programmes et les autres départements du COE pour renforcer la communication interne. C'est là quelque chose que le Département de communication ne peut pas faire tout seul : toute l'organisation doit y être impliquée.

Volet 5 de la stratégie :**Elaborer un plan stratégique de communication pour chacun des programmes du COE**

Chacun des programmes du COE a ses objectifs particuliers en matière de communication. Il faut que ces objectifs viennent s'intégrer dans un plan annuel qui sera spécifique au programme ainsi que dans son budget. Il a été demandé au Département de communication d'aider les programmes à mieux cerner ces objectifs. L'efficacité de cette entreprise est en relation directe avec l'exécution et le succès du volet 4 consacré à la formation du personnel.

Les relations de travail entre le Département de communication et chacun des programmes comportent deux dimensions :

1. Chaque année, le Département de communication – représenté essentiellement par le Bureau du directeur de la Communication, avec l'aide de ses collaborateurs – aide les programmes à définir leurs objectifs propres en matière de communication.
2. Le Département de communication met des services professionnels à la disposition des programmes pour les aider à couvrir leurs besoins en matière de communication : par exemple création d'un site web, rédaction ou révision de textes, photographies et vidéos, publications, services linguistiques, etc.

La structure du COE comporte six programmes, ce qui représente des dizaines de projets et des centaines d'activités. Bien évidemment, il n'est ni possible ni nécessaire de promouvoir tous les aspects de tel ou tel programme, projet ou activité ou de diffuser des informations à leur sujet.

Lorsqu'on élaborera les stratégies de communication pour tel ou tel programme particulier, il y aura trois considérations à prendre en compte.

- a. La stratégie qu'on élabore est-elle en harmonie avec le message synthétique global et l'image de marque du COE ?

- b. Les membres du personnel relevant de ce programme particulier sont-ils conscients de la valeur de la communication et sont-ils capables de faire la distinction entre ce qui sera une communication efficace et ce qui ne le sera pas ?
- c. Les membres du personnel relevant de ce programme particulier sont-ils disposés à faire des choix difficiles pour savoir quels sont les projets qui s'accompagneront d'une activité de communication et ceux pour lesquels on s'en abstiendra ?

Le Département de communication fournira des outils et fera des recommandations sur la manière dont les programmes devront prendre des décisions pour employer au mieux le peu de ressources financières qui peuvent être consacrées à la communication. Cela impliquera des décisions difficiles dans chacun des programmes. Ceux-ci devront dresser une liste de priorités et se concentrer sur les activités qu'il est le plus impératif et le plus pertinent de faire connaître en fonction des besoins du public auquel ils s'adressent ainsi que des besoins du programme lui-même.

Par exemple, il se pourra que les membres du personnel d'un programme soient convaincus que les médias doivent parler de leur colloque alors que, en réalité, les dépenses représentées par la couverture de ce colloque seront disproportionnées par rapport à ce qu'on peut en attendre concrètement du point de vue de la communication.

A mesure que les membres du personnel seront de mieux en mieux formés à la communication, ce sont eux-mêmes qui, de plus en plus souvent, pourront prendre et prendront effectivement ce genre de décision.

Il incombera aux membres du personnel du Département de communication de se familiariser avec les différents programmes pour lesquels ils travaillent. Cela ne signifie pas qu'ils devront comprendre et connaître tous les détails du programme : ils devront plutôt être informés des activités de ce programme dans un sens large, connaître tous les sujets sans en maîtriser aucun.

Mise en œuvre

- 1) Au départ, ce processus démarrera avec le processus annuel de planification des programmes et d'établissement des budgets. La coordination globale en sera assurée par le directeur du Département de communication, en coopération avec les membres du personnel de ce département et ceux de chacun des programmes intéressés.
- 2) Au stade de la planification, le personnel relevant de tel ou tel programme particulier rencontrera le directeur de la Communication, l'assistant/e aux projets de communication et un petit groupe de membres du Département de communication (par exemple les responsables du web, des publications et des médias) pour définir les objectifs en matière de communication pour ce programme particulier.
- 3) Le Département de communication établira des devis et donnera son avis sur la faisabilité des plans envisagés des points de vue de la communication, de la commercialisation et de la distribution.
- 4) Une fois acceptés et approuvés les plans et le budget de la communication pour ce programme particulier, les membres du personnel de ce programme commenceront à collaborer directement avec les membres du personnel du Département de communication à qui on aura confié le suivi d'un projet spécifique (par exemple, un projet de site informatique impliquera l'intervention d'une ou plusieurs personnes spécialistes des sites web, etc.).
- 5) Tout au long de l'année, le directeur et les membres du personnel du Département de communication suivront la réalisation des objectifs en matière de communication fixés pour chaque programme ainsi que la participation du personnel de ce département.

Volet 6 de la stratégie :**Développer la communication en matière d'interventions publiques**

De nombreuses voix s'élèvent au sein du COE, dans ses commissions et ses comités, demandant que le COE donne une place plus importante, dans les activités de programme, aux interventions publiques de défense des causes, notamment en rapport avec le Bureau du COE auprès des Nations Unies.

Souvent, les interventions publiques se traduisent par des déclarations, des études, des brochures et des rapports. Trop souvent, ces déclarations et publications sont faites sans particulièrement chercher à s'appuyer sur une réflexion stratégique sur la communication en rapport avec les interventions publiques. Tout comme les ONG, les institutions dépendant des Eglises commencent à se rendre compte qu'il ne suffit plus de publier une déclaration sur tel ou tel sujet particulier : il faut que cette intervention comporte quelque chose qui incite les membres de ces Eglises à agir et à s'engager.

En combinant la dimension de la défense des causes et de la communication dans ses interventions publiques, un programme va pouvoir atteindre un vaste public pour l'informer de problèmes complexes et importants et pour l'inciter à agir. Le public ne s'intéresse pas aux déclarations ; la question qu'il pose aux institutions est : « Que puis-je faire ? » Dans la mesure où le COE entend se lancer plus résolument dans le domaine des interventions publiques et s'adresser directement aux détenteurs du pouvoir, il doit aussi proposer aux gens auxquels il s'adresse quelque chose qu'ils puissent « faire ». Le Département de communication aidera les programmes qui se lancent dans des interventions publiques ; il soutiendra leurs initiatives en leur donnant des conseils et en leur fournissant des ressources qui leur permettront de rendre plus efficace, dans leurs interventions et campagnes de défense des causes, ce qui relève de la communication.

Mise en œuvre

1. Le Département de communication et le programme « Témoignage public » élaboreront une stratégie à long terme pour renforcer la visibilité du Bureau du COE auprès des Nations Unies. Il faudra peut-être envisager de donner à ce Bureau une image de marque spécifique.
2. Le Département de communication et le programme « Témoignage public » feront un usage plus intensif des ressources en ligne mises à la disposition des Eglises et des individus, en accordant une attention particulière au Bureau du COE auprès des Nations Unies.
3. Le Département de communication étudiera les moyens d'établir des liens entre les matériels éducatifs et les campagnes de défense des causes sur le web de manière à renforcer l'impact du témoignage public.

Volet 7 de la stratégie :**Améliorer l'impact et le taux de pénétration de la communication dans les Eglises membres du COE**

Lorsqu'on étudie de près l'emploi qui est fait des produits de communication du COE – depuis les livres jusqu'aux communiqués publiés sur Internet –, il apparaît clairement que nous arrivons à atteindre efficacement le public de l'hémisphère nord, quoiqu'il reste encore beaucoup à faire dans ce domaine.

Ce qui n'apparaît pas dans notre étude, ce sont des indices fiables et à long terme indiquant que nous atteignons efficacement les Eglises membres dans le Sud, en Europe de l'Est, en Chine et dans d'autres pays et régions n'appartenant pas à l'hémisphère Nord.

La présente stratégie vise à améliorer encore notre taux de pénétration chez tous les membres du COE. Cela implique qu'il faudra employer des moyens de communication différents en fonction des publics visés, notamment des documents sur papier pour certains publics en attendant qu'on puisse leur communiquer des documents via Internet.

Cette approche sera intégrée non seulement dans les activités du Département de communication dans son ensemble mais aussi dans la collaboration entre ce département et chacun des programmes lors de l'élaboration de leurs plans stratégiques respectifs en matière de communication.

En fin de compte, il s'agit d'améliorer le taux de pénétration et de renforcer l'impact de la communication du COE à tous les niveaux ; cela dit, en fonction des moments, il conviendra de mettre l'accent plus spécifiquement sur tel ou tel domaine particulier.

Mise en œuvre

1. Le Bureau du directeur de la Communication intensifiera ses contacts avec les responsables de la communication établis dans le Sud, avec lesquels il s'efforcera d'établir des relations de partenariat et discutera de la meilleure manière de s'adresser à des publics locaux.
2. Dès lors qu'on envisage de s'adresser à des publics plus larges, il faudra aborder la question de la langue et de la traduction.
3. Le Bureau du directeur de la Communication s'efforcera d'établir des liens de partenariat avec les principaux donateurs du COE en vue de réaliser des documents, sous une forme ou une autre, destinés à ces publics spécifiques.
4. A l'intention des pays du Sud et des Eglises membres, le Bureau des relations avec les médias devra plus fréquemment employer la forme des récits vécus ; il multipliera aussi les articles qui pourraient être utiles pour ces publics et qui pourront être repris par des médias locaux tels que journaux, radios locales, etc.
5. L'équipe des Publications du COE s'efforcera d'établir de nouveaux contacts avec des éditeurs du Sud et les incitera à orienter la commercialisation et la distribution vers ces publics. Cette équipe cherchera de nouvelles occasions de travailler avec des auteurs provenant de ces publics.
6. Quant au Bureau du web, il devra notamment renforcer la présence des Eglises membres sur le site du COE. Ce processus a déjà été entamé en 2007.
7. Le personnel de la Communication apportera sa collaboration aux différents programmes pour les aider à mieux cibler leurs publics respectifs lorsqu'ils établissent leurs plans annuels en matière de communication.

Volet 8 de la stratégie :

Restructurer le Département de communication pour réaliser les objectifs définis dans cette stratégie

Si la configuration actuelle du Département de communication a, jusqu'ici, bien assumé ses fonctions, la présente stratégie rend cependant nécessaire une certaine restructuration, le département étant subdivisé en plusieurs sections (« programmes et projets » pour reprendre la terminologie employée dans la planification des programmes du COE). Ces regroupements reflètent l'importance donnée aux moyens de communication électroniques, à la presse et aux relations publiques, aux médias visuels et aux publications sur papier.

Mise en œuvre

Le Département de communication du COE se compose des sections suivantes (présentées dans l'ordre alphabétique en anglais) :

1. Bureau du Directeur, C101
2. Service linguistique, C102
3. Bureau des relations avec les médias, C103
4. Bureau des publications, C104
5. Programme des visiteurs, C105
6. Bureau des arts visuels C106
7. Bureau du web, C107

Chaque année, chacune de ces sections fera le point sur ses activités en fonction des éléments suivants : objectifs à long terme, buts immédiats, publics visés, contribution à la visibilité du COE, synergie entre

le département et les différents programmes, fixation de 3 à 5 objectifs, mesure de l'efficacité, besoins en matière de personnel et de ressources financières.

Conclusions

Lorsqu'aura été approuvée la stratégie présentée ici, le travail sérieux commencera pour de bon : il s'agira notamment de tenir compte de la réalité de l'augmentation de la capacité et des ressources en matière de communication. S'il est bien précisé qu'il était nécessaire d'augmenter le financement et le personnel, on n'oublie pas pour autant qu'il faudra trouver des fonds supplémentaires et envisager de réduire certains programmes, et que les possibilités financières du COE sont limitées. Pour assumer cette capacité et trouver ces ressources, la prudence impose qu'on recherche de nouvelles sources de financement.

Mettre en œuvre cette stratégie, cela signifie aussi que le COE affirme sa volonté de développer une culture de la communication. Dans la mesure où il s'agit d'un plan quinquennal, les objectifs de cette stratégie sont limités et ses résultats, eux aussi, ne pourront être que limités. Cela dit, elle entend jeter les bases d'un processus de communication, pour l'organisation dans son ensemble, qui doit être plus profond et plus audacieux et qui devrait mieux faire ressortir, à long terme, le message du COE, sa place dans le mouvement œcuménique et la satisfaction des besoins de ses membres.

Cette stratégie peut être mise en œuvre en différentes étapes ; la première de ces étapes, la phase 1, sera présentée ici plus en détail que les suivantes ; elle implique le lancement d'activités qui n'auront pas de répercussions sur le budget de la Communication de 2008 et qui seront financées par des fonds venus d'autres parties de l'organisation, notamment pour ce qui concerne la formation du personnel. À partir de 2009, pour mettre complètement en œuvre cette stratégie et pour renforcer à long terme la culture de la communication au sein du COE, il sera nécessaire de trouver de nouveaux fonds et d'engager du personnel supplémentaire.

Phase 1 (2008)

- Approuver la stratégie et entamer les discussions sur les implications financières.
- Entamer des discussions avec des donateurs potentiels pour obtenir des fonds supplémentaires à consacrer aux activités de communication.
- Au cours de la Semaine de rencontres du COE, organiser des ateliers de formation pour inciter les membres du personnel à adopter le message synthétique (volets 1, 2, 4).
- Mener à terme les activités déjà amorcées sur le web pour améliorer la visibilité des Eglises membres sur le site du COE (volet 7).
- Elaborer et mettre en œuvre un processus à partir duquel se fera la planification de la communication à l'intérieur de chaque programme (volet 5).
- Elaborer une stratégie pour accroître la visibilité du Bureau du COE auprès des Nations Unies et l'efficacité des interventions et campagnes publiques (volet 6).
- Restructurer le Département de communication sans augmenter l'effectif du personnel (volet 8).
- Le Bureau des Relations avec les médias et le Bureau du web renforceront leurs relations avec les bureaux qui, dans les Eglises membres, sont chargés de la communication (volet 7).
- Assurer la continuité entre la stratégie de mobilisation et de contrôle des revenus et la stratégie de la communication, et commencer à intensifier la coopération et la planification commune entre ces deux bureaux (volet 3).

Phase 2 (2009)

- Dans chaque programme, donner à un certain nombre de personnes une formation permanente sur différents aspects de la communication (volet 4).
- Augmenter le budget et le personnel du Département de communication, avec le recrutement d'un concepteur et d'un deuxième chargé des relations avec la presse (volet 8).

Phase 3 (2010-2013)

- Poursuivre la réalisation des objectifs définis dans la stratégie.
- Terminer le recrutement de personnel supplémentaire au Département de communication et accroître son budget.

Soumis le 17 janvier 2008, Mark Beach, directeur de la Communication, COE