

99.073

**Message
sur la réorientation et le renforcement de la Commission
de coordination pour la présence de la Suisse à l'étranger
(COCO)**

du 8 septembre 1999

Madame la Présidente,
Monsieur le Président,
Mesdames et Messieurs,

Nous vous soumettons le message sur la réorientation et le renforcement de la COCO et le projet de loi fédérale sur la promotion de l'image de la Suisse à l'étranger, en vous proposant de les approuver.

Nous vous proposons par ailleurs de classer l'intervention parlementaire suivante:

1998 P 98.3002 Coordination des efforts de communication à l'étranger (N
20.3.98, Commission de politique extérieure
CN 97.085)

Nous vous prions d'agréer, Madame la Présidente, Monsieur le Président, Mesdames, Messieurs, l'assurance de notre haute considération.

8 septembre 1999

Au nom du Conseil fédéral suisse:

La présidente de la Confédération, Ruth Dreifuss
Le chancelier de la Confédération, François Couchevin

Condensé

Par le présent message, nous vous proposons d'approuver la réorientation et le renforcement de la Commission de coordination pour la présence de la Suisse à l'étranger (COCO), ainsi que le projet de loi concrétisant ces objectifs.

La nouvelle organisation portera le nom de «Présence Suisse» (PRS) et il lui incombera de développer une politique de communication crédible, attractive et moderne, basée sur un échange permanent entre la Suisse et l'étranger et visant à diffuser une image positive de la Suisse. Une plate-forme d'information («SwissInfo»), des programmes et des actions centrés sur les pays prioritaires et sur de grands événements constitueront les éléments essentiels de cette nouvelle politique de promotion de la Suisse.

Les structures de PRS seront sensiblement renforcées par rapport à celles de l'actuelle COCO. Quant aux moyens financiers mis à disposition, ils s'élèveront à 46,4 millions de francs pour une période de quatre ans et sont d'ores et déjà inclus dans le budget et dans le plan financier du Département fédéral des affaires étrangères (DFAE).

Ces propositions font suite à un postulat de la Commission de politique étrangère du Conseil national qui a été transmis le 20 mars 1998.

Message

1 Partie générale

11 Image de la Suisse à l'étranger

Pendant des décennies, l'image de la Suisse à l'étranger, en général excellente, n'a pas connu de grandes fluctuations, véhiculant à la fois de forts stéréotypes (beaux paysages, montagnes, pays de Heidi, chocolat, montres, banques, prix élevés) et quelques caractéristiques un peu plus spécifiques (neutralité, multi-culturalisme, qualité et précision, stabilité politique, secret bancaire). Le professeur Yves Fricker parle d'une «visibilité privilégiée dans l'opinion internationale» et il ajoute «essen-tiellement à la faveur des mythes et symboles que la Suisse alimente»¹.

Quelques nuages ont parfois assombri ici ou là ce ciel presque éternellement bleu, notamment en Italie et en Espagne à l'époque des initiatives Schwarzenbach, mais ils ont disparu rapidement à l'horizon.

Ces dernières années, les critiques, souvent injustifiées ou exagérées, se sont multipliées, mettant en cause le rôle de notre place financière (blanchiment d'argent, fonds Marcos ou Mobutu, fraude fiscale). Depuis 1996, l'affaire des fonds en déshérence et l'énorme écho médiatique qu'elle a suscité, notamment aux Etats-Unis, en Grande-Bretagne et en Israël, ont sensiblement modifié certaines données. L'intérêt pour les questions d'image s'est alors fortement accru.

De son côté, le DFAE a consacré à ce thème une grande partie de la Conférence des ambassadeurs de 1997. Il est apparu à cette occasion que l'image de la Suisse restait bonne, voire excellente dans de nombreux pays, mais aussi que certaines réminiscences de la Deuxième Guerre mondiale lui étaient fort préjudiciables dans les pays précités. De plus, notre non-participation à l'Union européenne nous a aussi valu une sérieuse perte de prestige dans plusieurs capitales du continent. Les rapports ultérieurs de nos représentations diplomatiques et consulaires ont confirmé ces tendances.

Une enquête faite en automne 1998 par un institut de sondages américain² et publiée en décembre de la même année par le Vorort a quelque peu précisé cette appréciation d'ordre général. Trois mois après la signature de l'accord de New York entre le Congrès juif mondial et les deux grandes banques suisses (12 août 1998), l'image de notre pays restait très positive auprès du grand public américain (seulement 10 % d'avis défavorables); en revanche, les milieux politiques, universitaires, religieux et les médias se montraient plus critiques à l'égard des autorités suisses et du monde bancaire helvétique.

Un tout autre aspect mérite encore d'être souligné. La non-participation de la Suisse à l'Union européenne lui a longtemps valu une certaine curiosité, celle du «Sonderfall», mais l'intérêt des jeunes générations d'Européens pour notre pays tend à décroître et le danger qui le guette de ce côté-là n'est plus tellement celui d'une image ternie: c'est celui de l'absence d'image, de l'indifférence.

¹ Cf. «Yves Fricker: Image de la Suisse», intervention devant la Commission de politique étrangère du Parlement (07.04.1997).

² Frederick Schneiders Research (FSR), mandaté par le DCS Group, à Washington

12 Dynamiser nos efforts de communication

L'image d'un pays ne se forme pas d'un jour à l'autre. Elle est en premier lieu le reflet des valeurs actuelles et passées de ce pays, de son histoire, de ses traditions, de ses actions concrètes, de celles de ses habitants, des expériences faites sur place par les étrangers qui l'ont visité, de ce qu'en disent les médias et d'une multitude d'autres facteurs importants ou banals.

Il est donc illusoire de croire qu'on peut améliorer sensiblement une image ternie en recourant à des *campagnes de propagande*. C'est par la générosité qu'on modifie le cliché d'égoïsme, par l'ouverture qu'on combat l'image d'isolationnisme et par l'esprit d'innovation qu'on écarte le préjugé d'immobilisme. Dans la même logique, l'accord de New York a eu des effets plus positifs pour les banques suisses que tous les efforts promotionnels antérieurs des secteurs publics et privés.

Cela dit, chaque pays se préoccupe de son image à l'étranger et faire connaître ses propres caractéristiques et réalisations constitue une tâche importante de la politique étrangère d'un Etat. Le DFAE et le CF en ont fait du reste l'une de leurs priorités en 1998 et 1999 (objectifs 3 et 26)³, considérant que l'image est un «bien public».

Partant de constatations analogues, la *Commission de politique étrangère du Conseil national* s'est penchée sur «L'image de la Suisse à l'étranger – Regards des autres et image de soi» en avril 1997 et elle a approfondi sa réflexion dans une sous-commission «Image». Le 4 novembre 1997, elle a adopté un rapport (97.085) à l'intention du Conseil national qui mettait notamment en évidence les points suivants:

- L'Assemblée fédérale et ses membres, grâce à leurs contacts internationaux, peuvent appuyer les efforts du DFAE et de ses représentations à l'étranger en faveur de la présence et du rayonnement de la Suisse hors de ses frontières; il conviendrait de mieux utiliser les réseaux existants, en renforçant notamment les structures de coordination à la disposition des parlementaires. Pour leur part, les membres du gouvernement devraient aussi se montrer plus présents dans des forums, tels que les «Internationales» (libérale, démocrate chrétienne, socialiste, verte).
- L'information et les échanges de vues entre le Parlement et le DFAE devraient être renforcés, notamment à l'occasion de la réunion annuelle des ambassadeurs.
- Les structures qui permettent, aujourd'hui déjà, de diffuser des informations sur la Suisse et d'assurer sa présence à l'étranger devraient faire l'objet d'une attention toute particulière, qu'il s'agisse de la Commission de coordination pour la présence de la Suisse à l'étranger, de Radio Suisse Internationale, des écoles suisses à l'étranger et des autres sources d'information à disposition de la 5^e Suisse. Un accent tout particulier devrait être mis sur la communication (TV, presse, radio, CD-ROM, Internet, etc.) et sur les échanges au niveau universitaire, culturel (y compris la participation aux expositions universelles) et sportif.

Cette appréciation parlementaire de la situation a débouché sur le dépôt de deux motions et d'un postulat demandant:

- un traitement plus régulier du thème de l'«Image de la Suisse» par les commissions de politique étrangère et sa mention dans le programme de législature 1999–2003;

³ Cf. «Objectifs 1999, DFAE» et «Les objectifs du Conseil fédéral en 1999».

- le renforcement de Radio Suisse Internationale (couverture par satellites de l'ensemble de l'Amérique du Nord, production et diffusion d'émissions en russe, modification de la loi sur la radio et la télévision de manière à permettre à la SRI d'être plus active dans le secteur télévisuel);
- la redéfinition du mandat de la COCO et l'éventuel renforcement de cet organe.

Cette dernière proposition (98.3002), qui a été acceptée par le Conseil national sous la forme d'un postulat le 20 mars 1998, avait la teneur suivante:

Le Conseil fédéral est invité:

1. à attribuer à la Commission de coordination pour la présence de la Suisse à l'étranger (COCO) un mandat de prestations pour des actions ciblées et coordonnées dans les pays où le besoin s'en fait sentir;
2. à renforcer, le cas échéant, l'effectif et les moyens financiers du secrétariat de la COCO.

Le présent message vise essentiellement à donner une suite concrète à ce postulat.

13 La Commission de coordination pour la présence de la Suisse à l'étranger (COCO)

La COCO tire son origine du débat parlementaire du 27 mai 1970, où d'aucuns avaient souhaité un renforcement de la collaboration entre les organisations publiques et semi-publiques œuvrant à la présence de la Suisse à l'étranger.

Ce vœu s'était tout d'abord concrétisé par l'élaboration d'une «conception générale dans le domaine de la présence de la Suisse à l'étranger» datée du 11 décembre 1974, puis par la loi fédérale du 19 mars 1976 institutionnalisant l'organe chargé de préparer ladite conception.

Les tâches de la commission avaient alors été définies comme suit (art. 2 de la loi, toujours en vigueur):

¹ La commission établit une conception globale des activités de nature à assurer le rayonnement général du pays.

² Elle coordonne ces activités dans les limites de la conception globale.

³ Elle peut elle-même favoriser le rayonnement général de la Suisse à l'étranger, en soutenant financièrement ces activités.

⁴ Les prescriptions légales qui fixent les attributions des institutions intéressées sont réservées.

L'ordonnance du 20 octobre 1976 précise en outre que la COCO «assume la fonction d'une commission des expositions universelles» et qu'elle «fixe des priorités régionales et sectorielles» (art. 1, al. 1 et 4).

Dès ses origines, la Commission comprenait une vingtaine de membres (départements fédéraux + organisations semi-publiques ou privées: Pro Helvetia, OSEC, Suisse Tourisme, SSR, FNSRS, Vorort, UCCSE, ASB, Intermundo, Organisation des Suisses de l'étranger, Association olympique suisse). Elle a successivement été présidée par les anciens conseillers fédéraux Spühler et Brugger, par l'ancien chancelier de la Confédération Huber, par le conseiller national Pini et par l'ancien secrétaire d'Etat Jacobi (l'actuel président).

Rattaché au DFAE, le secrétariat de la COCO a vu son effectif fluctuer longtemps entre deux et quatre personnes (actuellement cinq). Les moyens financiers de la COCO ont

passé progressivement de 0,63 million de francs par an à 2,4 millions de francs (N.B. Les expositions universelles font l'objet de crédits ad hoc, mais sans attribution de personnel supplémentaire).

Vu la modestie des moyens mis à sa disposition, la COCO n'a jamais pu pleinement jouer le rôle qui lui avait été dévolu. Ce n'est en effet pas avec les crédits qui lui étaient attribués et avec sa très modeste infrastructure qu'elle pouvait donner des impulsions décisives dans un secteur aussi vaste que la présence de la Suisse dans le monde. Il convient aussi de souligner que la mission de coordination s'inscrivait dans le respect des attributions des institutions membres de la COCO (art. 2, al. 4), ce qui en limitait considérablement la portée, dans la mesure où les priorités desdits membres ne coïncidaient pas nécessairement avec celles de la politique extérieure, et ce tant au niveau des moyens utilisés que des régions visées.

La COCO n'est pas pour autant restée inactive et elle s'est attachée à coordonner, avec ses membres, de très nombreux projets.

Citons en tout premier lieu les pavillons suisses lors *des expositions universelles* de Tsukuba (1985), Vancouver (1986), Brisbane (1988), Séville (1992), Gênes (1992), Taejon (1993), Lisbonne (1998) et bientôt Hanovre (2000) et lors des *Floriades* d'Osaka (1990), Stuttgart (1993) et Kunming (1999).

Avec le soutien de l'OSEC, elle a aussi réalisé de nombreux pavillons d'hôtes d'honneur dans des foires et des *semaines suisses* (p. ex.: Hanovre, Toronto, Marseille, Budapest en 1991, Dijon en 1994, Lyon et Bordeaux en 1995, Kuala Lumpur, Singapour et Strasbourg en 1996, Hong Kong en 1997); elle a par ailleurs cofinancé la Maison suisse des Jeux Olympiques de Nagano (1998).

Rappelons également qu'elle a assumé, en 1991, la responsabilité du programme du 700^e anniversaire de la Confédération à l'étranger (budget ad hoc: 10 millions de francs). A cette occasion, elle a notamment réalisé, avec Suisse Tourisme, la plus grande campagne médiatique jamais concrétisée par notre pays (distribution de 12 000 dossiers de presse comprenant chacun 64 articles présentant les divers aspects de la Suisse; invitation de 164 journalistes de la presse écrite, de seize équipes radio et de 39 équipes TV).

Dans d'autres domaines, il y a lieu de citer notamment:

- la production d'une *documentation générale sur la Suisse* (p. ex.: un dépliant-poster pour les écoliers tiré en plus de 40 langues et à plus de 6 millions d'exemplaires; un matériel pédagogique pour les professeurs de langues et ce en français, en allemand et en italien; une version anglaise est en cours de production sur Internet)
- le développement avec SRI d'un *embryon de TV Suisse Internationale* (contribution hebdomadaire de 3 minutes pour CNN, production mensuelle d'émissions «Swiss World», d'une durée de 15 min., pour 60 à 70 chaînes TV du monde entier)
- la conclusion d'accords visant notamment à développer le site Internet de la COCO, qui contient déjà de nombreux liens avec les institutions membres de la commission; le nouveau concept prévoit une actualisation permanente et une forte interactivité.

14 Instrument à renforcer

Au-delà des considérations générales liées à la nécessité de dynamiser la politique de notre présence à l'étranger, tout particulièrement dans le domaine de la communication, plusieurs raisons nous incitent à réexaminer le fonctionnement de la COCO et les moyens mis à sa disposition. Il s'agit notamment des facteurs suivants:

– **Une concurrence accrue:**

la Suisse n'est pas le seul pays souhaitant s'affirmer dans un monde médiatique, économique et culturel en constante mutation. Le «marketing national» s'inscrit dans un cadre de plus en plus concurrentiel qui exige la mise en œuvre de moyens de haute qualité et parfaitement ciblés. Cela garantit certes une meilleure visibilité, mais implique également des coûts plus élevés.

– **Un soutien de ses membres qui fléchit:**

dans le cadre de la réalisation de ses projets, la COCO a longtemps pu compter sur le soutien à la fois conceptionnel, logistique et financier de ses membres. Or, ceux-ci, par la volonté-même des autorités fédérales, sont de plus en plus tenus à se recentrer sur leur mission de base (p. ex.: marketing touristique pour Suisse Tourisme, promotion commerciale pour l'OSEC) et sur des objectifs aux résultats quantifiables (N.B. L'amélioration d'une image nationale ne se mesure pas aussi facilement que la hausse des nuitées hôtelières ou l'augmentation des exportations de montres). Il en résulte que leur disponibilité pour la mise sur pied d'actions générales de promotion de la Suisse à l'étranger s'est fortement réduite, à moins que la COCO ne finance elle-même ces prestations.

– **Un sponsoring privé plus contraignant:**

un constat analogue peut être fait du côté de l'économie privée. Il n'est certes pas impossible d'obtenir des fonds privés pour certains projets, mais les conditions de leur octroi sont de plus en plus contraignantes, la visibilité exigée par les sponsors s'avère souvent fort pesante et les négociations doivent être menées par des professionnels, ce qui implique évidemment des coûts élevés. Un seul exemple: un peu plus de 500 000 francs ont été récoltés pour le pavillon suisse de l'Expo' 98 Lisbonne; tous frais déduits (frais de promotion et de négociation, adaptations exigées par les sponsors, impôts, etc.), il n'est resté qu'une somme nette de 220 000 francs. Relevons aussi que, lors d'un entretien avec le conseiller fédéral Cotti, qui a eu lieu en septembre 1998 en marge de l'affaire des fonds en déshérence, les représentants des milieux économiques ont écarté l'idée de mener, avec la Confédération, une politique globale et concertée de promotion de la Suisse à l'étranger. La collaboration restera dès lors ponctuelle.

– **Une spécialisation croissante:**

la promotion d'un pays, à l'instar du marketing commercial ou touristique, implique de plus en plus l'élaboration de concepts et la réalisation de stratégies exigeant des connaissances professionnelles très pointues. Le temps des «généralistes», des «miliciens» prêtés pour une journée par les organisations membres de la COCO en vue de définir ensemble une stratégie sectorielle (documentation, Internet, invitation de journalistes, etc.), semble révolu. Il importe de disposer désormais, au sein-même du secrétariat de la COCO, d'un certain nombre de spécialistes mieux à même de «canaliser» et de contrôler les projets.

2 Partie spéciale

21 Nouveaux objectifs

211 Généralités

Dans une première phase (au 1^{er} semestre 1998), la question de l'image de la Suisse à l'étranger et des stratégies à développer dans ce domaine a fait l'objet d'un examen approfondi par un groupe de travail réunissant les principaux partenaires de la COCO; au cours de ses nombreuses séances, ledit groupe a pu compter sur l'appui de divers experts. Il a résumé ses premières conclusions dans un document adopté en juillet 1998.

La deuxième phase s'est avant tout déroulée au DFAE même. Sur la base du document précité, le Chef dudit département a constitué, en octobre 98, deux groupes de réflexion en vue d'une part de préciser les aspects stratégiques (buts, messages, organisation) et d'autre part de définir un programme d'action concrétisant les options retenues pour le cas particulier des Etats-Unis. Parallèlement, on a procédé à divers «hearings» de hautes personnalités du monde politique, économique, scientifique, culturel et du monde des médias, afin de soumettre à un examen critique les hypothèses en discussion.

L'ensemble de ces réflexions a ensuite été résumé dans le rapport intitulé «PRS-Présence Suisse – Objectifs, Stratégie, Business Plan» du 30 mars 1999 (cf. annexe 1). Le programme pour les USA figure dans un document séparé intitulé «Amélioration de l'image de la Suisse aux USA – Stratégie et concept» daté du 20 avril 1999 (cf. annexe 2).

Les propositions figurant dans ces deux documents ont été en grande partie reprises ici; le Conseil fédéral s'en est toutefois distancé ici ou là, notamment pour des raisons organisationnelles ou financières (p. ex: structures et budget de PRS).

212 Mission de base

Dans le cadre d'une réforme en profondeur, l'actuelle Commission de coordination sera transformée en une nouvelle organisation portant le nom de «Présence Suisse» (PRS); celle-ci devra être à même de surmonter les difficultés évoquées au ch. 14. Il lui incombera notamment de développer une politique de communication crédible, attractive et moderne, basée sur un échange permanent entre la Suisse et l'étranger et visant à diffuser une image positive et attrayante de la Suisse.

Ces objectifs et cette stratégie seront définis en étroite collaboration avec tous ses partenaires au sein et en dehors de l'administration fédérale.

Dans le cadre de cette politique, PRS s'efforcera de susciter de la compréhension et de la sympathie pour notre pays et de mettre en évidence sa diversité et ses attraits, en tenant particulièrement compte des intérêts des divers publics-cible et de l'existence de réseaux utilisés depuis longtemps par la COCO (notamment Suisse Tourisme, l'OSEC et d'autres institutions déjà étroitement associées aux activités de promotion de la Suisse à l'étranger).

Centre de référence, PRS déploiera ses propres activités et élaborera par ailleurs des programmes plus ambitieux avec ses différents partenaires. Elle jouera également un rôle de conseiller pour les représentations suisses à l'étranger et pour les autres services de l'administration fédérale lors de la planification et de la réalisation d'activités destinées à renforcer la présence de la Suisse à l'étranger. Il lui incombera aussi de déceler à

l'avance les problèmes de nature à ternir durablement l'image de notre pays (système d'alarme préventif).

Dans le cadre d'un programme à long terme global, PRS offrira toute une palette d'activités favorisant le rayonnement de la Suisse à l'étranger.

213 Messages prioritaires

La communication s'articulera autour d'une sélection de messages prioritaires, reposant sur des faits et contribuant à diffuser une image positive de la Suisse⁴. Elle mettra en exergue les caractéristiques suivantes:

- sa diversité,
- sa tradition humanitaire,
- le rôle politique de ses citoyen(ne)s,
- son sens de la qualité,
- son esprit d'innovation.

Ces messages prioritaires seront conçus par des spécialistes de la communication, qui les adapteront aux pays et aux publics-cibles concernés. Ils ne seront évidemment pas diffusés tels quels. Leurs vecteurs seront des personnalités, des «success stories», des événements spécifiques, représentatifs des caractéristiques et des valeurs que nous souhaitons associer à l'image de notre pays à l'étranger.

214 SwissInfo

Il s'agit là d'une plate-forme d'information qui portera sur la production et la distribution de documentations écrite et audiovisuelle sur la Suisse. Dans la mesure du possible, ce matériel devra être harmonisé au niveau de la forme, du contenu et de l'utilisation (compatibilité technique).

Par rapport aux prestations actuellement offertes par la COCO, il conviendra notamment:

- de concentrer et d'actualiser l'offre de documentation écrite;
- d'y intégrer les messages prioritaires;
- d'uniformiser la présentation (Corporate Design);
- de dynamiser la distribution;
- de concevoir tous les nouveaux produits également dans la perspective de leur diffusion sur Internet;
- de collaborer avec SRI au développement d'un site Internet interactif répondant prioritairement aux intérêts d'un public étranger;
- de développer les productions «Swiss World» et «CNN – World Report – Switzerland» et d'autres réalisations télévisuelles (par exemple sur des personnalités suisses de renom);

⁴ Cf. le rapport ci-joint «PRS, Objectifs, Stratégie, Business Plan», du 30.3.1999, p. 6.

- d’inviter davantage de journalistes étrangers et d’équipes radio/TV en Suisse, en collaboration avec les partenaires concernés.

La tâche de SwissInfo ne consistera pas tant à produire le matériel nécessaire qu’à en définir les objectifs, à en suivre la production, à en contrôler le contenu rédactionnel et à en assurer la distribution.

215 Programmes et actions centrés sur des pays prioritaires

L’idée de base consiste à retenir chaque année deux ou trois régions ou pays prioritaires pour lesquels seront conçus et développés des programmes triennaux. Le choix de ces priorités incombera à PRS, qui consultera ses partenaires institutionnels, la Direction politique du DFAE et les représentations diplomatiques concernées.

PRS définira les règles s’appliquant à la préparation et à la réalisation de tels programmes, mettra le matériel nécessaire à disposition et jouera à la fois un rôle de conseiller, de surveillant («controlling») et d’analyste (évaluation). La responsabilité de l’élaboration et de la réalisation du projet incombera toutefois aux représentations suisses sur place, qui se feront assister d’experts locaux et d’autres partenaires.

Le document annexé et intitulé «Amélioration de l’image de la Suisse aux USA – Stratégie et concept», daté du 20 avril 1999, fournit les principaux éléments d’un tel programme dans le cas précis des Etats-Unis. Il met notamment en évidence les objectifs fondamentaux, les publics-cible (Opinion-Leaders et jeunesse) et les moyens envisagés (p. ex.: développement des réseaux existants, échanges d’enseignants et d’étudiants, relations interparlementaires, intensification des tournées de conférenciers, participation aux réunions annuelles des professeurs de langue, etc.).

216 Grands événements

La participation à de grands événements (dans les domaines de la culture, du sport, de l’économie, de la politique, des médias, etc.), en Suisse et à l’étranger, offre la possibilité de faire passer un message aux médias et à un large public étranger.

PRS devra étudier à l’avance la liste des principales manifestations programmées, en étroite collaboration avec ses divers partenaires, et saisir les opportunités favorables de promotion de l’image de notre pays.

Dans le domaine des expositions universelles, une plus grande attention devra être accordée à la diffusion des messages prioritaires retenus; l’organisation concrète devra être déléguée à une entreprise générale, alors que la planification et le controlling resteront du domaine de PRS.

22 Organisation

Les organes de PRS seront les suivants:

- la commission PRS
- le bureau PRS
- le conseil consultatif PRS

L'actuelle COCO deviendra la *commission PRS* et elle sera quelque peu élargie, de manière à accroître les synergies et à dynamiser les flux d'informations. Les décisions stratégiques (offre de SwissInfo, pays prioritaires, événements) seront également de son ressort.

Organe nouveau, un *conseil consultatif PRS*, composé de cinq à sept personnalités créatives et indépendantes, devra apporter des idées originales, sortant des sentiers battus.

Les compétences du *bureau PRS* seront sensiblement élargies par rapport à celles du secrétariat de la COCO. Le recours aux groupes de travail sera plus limité dans la mesure où l'on disposera, pour chaque secteur, de spécialistes à même de définir les grandes lignes des projets, d'en suivre l'exécution et d'en contrôler la qualité. Cela impliquera évidemment un effectif plus étoffé (dix personnes au lieu de cinq) et, chez chaque collaborateur, un sens aigu du marketing et de la communication.

Le chef de PRS devra disposer d'un large pouvoir de décision. A l'instar du président, il sera nommé par le Conseil fédéral.

Le bureau restera rattaché au DFAE. Toutefois, à la différence de l'actuel secrétariat de la COCO, inclu dans la Division politique V, il se verra conférer les compétences d'un service d'état-major relevant directement du Secrétaire d'Etat.

23 Modifications de la loi fédérale du 19 mars 1976

Au vu de ce qui précède, la loi fédérale du 19 mars 1976 instituant une commission de coordination pour la présence de la Suisse à l'étranger doit être sensiblement remaniée. Nous vous proposons plus loin un nouveau texte qui appelle de notre part les commentaires suivants:

- Le nom de la commission est modifié. Sa nouvelle appellation est Présence Suisse (art. 1, al. 2).
- Son mandat est reformulé; il porte essentiellement sur la promotion de l'image (y compris «image-monitoring»), le développement d'activités autonomes et le renforcement des activités des partenaires (art. 2, al. 1 et 2). Dans ce contexte, Présence suisse devra veiller à harmoniser les activités à l'étranger de ses membres et partenaires, par exemple dans les domaines culturel, économique, sportif, etc. Cela permettra notamment de mieux exploiter les synergies, d'éviter les doubles emplois, de réduire les coûts.
- L'accent est plus particulièrement mis sur le travail en réseau (art. 2, al. 2), la définition de messages de base (art. 2, al. 3), l'étroite collaboration avec le DFAE et ses représentations à l'étranger (art. 2, al. 4) et la délégation à des tiers de certaines tâches d'exécution (art. 2, al. 5).
- Les principaux instruments de la future politique de promotion sont désormais mentionnés expressément dans la loi: plate-forme d'information, programmes d'activités par pays, mise à profit de grands événements (art. 3); cela n'exclut toutefois pas le subventionnement d'activités ponctuelles (art. 3, al. 3).
- Au niveau des structures d'organisation, on supprimera le bureau exécutif dont les compétences passeront en quasi-totalité au bureau de PRS – qui remplace l'ancien secrétariat – en ce qui concerne l'octroi de soutiens financiers et la conception et la réalisation de projets. Bien qu'il soit mentionné dans l'annexe 1 (rapport «PRS Présence suisse – Objectifs, stratégie, programme d'activités» daté du 30 mars

1999), ledit organe n'est donc pas repris. En revanche, un nouvel organe est créé: le conseil consultatif, qui sera appelé à proposer de nouvelles idées. L'art. 57, al. 1, LOGA⁵ rend superflu la mention du conseil consultatif dans la loi PRS.

- Les membres de la commission, ainsi que le président et le chef de PRS sont nommés par le Conseil fédéral (art. 6).
- "L'organisme" mentionné à l'article 1 de la loi englobe tous les organes de «Présence suisse», c'est-à-dire aussi bien la commission, le bureau PRS que le conseil consultatif. La commission revêtira la forme juridique d'une commission permanente décisionnelle (art. 4, al. 2) au sens des art. 4 et 5 de l'ordonnance sur les commissions⁶; quant au bureau PRS, il travaillera de manière autonome dans le cadre du budget et de la planification annuelle adoptés par la commission; il sera toutefois rattaché au Département fédéral des affaires étrangères à titre d'unité administrative décentralisée au sens de l'art. 6, al. 1, let. e, et al. 4, de l'ordonnance sur l'organisation du gouvernement et de l'administration (OLOGA)⁷. La commission sera constituée compte tenu des art. 9 et 10 de l'ordonnance sur les commissions, qui postulent la prise en considération équilibrée des groupes d'inté-rêt, des sexes, des langues, des régions et des classes d'âges.
- Divers éléments portant sur l'organisation et les activités de Présence suisse doivent être réglés au niveau de l'ordonnance et non de la loi, pour des raisons relevant de la technique législative. C'est notamment le cas de la définition des divers moyens d'action utilisés, de la délimitation des compétences respectives de la commission et du bureau PRS, de la consultation ou du droit de proposition d'autres partenaires lorsqu'il s'agira de trouver les membres des organes de Présence suisse.

3 Conséquences financières et effets sur l'état du personnel

PRS ne pourra pas remplir à moyen et à long termes son nouveau mandat aux tâches variées sans augmentation conséquente des moyens financiers mis à sa disposition. Les crédits annuels de PRS seront réadaptés régulièrement pendant la période 2000 à 2003, de manière à atteindre en 2003 le montant correspondant à la pleine réalisation des objectifs fixés dans le cadre de la réorganisation de la COCO (7,5 millions en 2000, 11,6 millions en 2001, 13,5 millions en 2002, 13,8 millions en 2003). Les 13,8 millions de francs prévus pour 2003 se répartiront comme suit:

	En mio. de fr.
- SwissInfo	5,3
- Programmes d'activités dans les pays prioritaires	2,8
- Grands événements (sans participation aux expositions universelles, car crédits ad hoc)	3,4
- Collaboration avec les médias	0,8
- Réserve et divers	0,9
- Frais de personnel supplémentaires	0,6
Total	13,8

⁵ RS 172.010

⁶ RS 172.31

⁷ RS 172.010.1

Il est prévu de porter l'effectif de PRS de cinq (actuel Secrétariat COCO) à dix personnes. Les moyens financiers mis à la disposition de PRS pour la période 2000 à 2003 (46,4 millions de francs) englobent ces frais de personnel supplémentaires. Les crédits de personnel du DFAE étant plafonnés, lesdits frais seront couverts par une demande de crédit supplémentaire d'un montant de 2,4 millions de francs (quatre fois 0,6 million de francs par an) qui sera compensé par l'article budgétaire de la COCO.

4 Programme de la législation

Le programme de la législation 1995 à 1999 n'évoque pas la promotion de l'image de la Suisse à l'étranger. En revanche, l'objectif 24 du Conseil fédéral pour 1998 rappelait la nécessité de «prendre des mesures à longue échéance, afin d'améliorer de façon générale l'image de la Suisse à l'étranger»; il était ensuite notamment précisé: «il faudra réexaminer en 1998 le rôle de la COCO. Il faut viser à renforcer cette commission dont le travail est essentiel pour rehausser le prestige de notre pays à l'étranger».⁸

Les mêmes objectifs ont été réaffirmés pour 1999 (objectif 26)⁹.

5 Rapport avec le droit européen

Le droit européen n'a aucune incidence sur le présent message.

6 Constitutionnalité

L'art. 54, al. 1, de la nouvelle Constitution fédérale précise que «les affaires étrangères relèvent de la compétence de la Confédération». Or, l'information sur la Suisse à l'étranger et les autres activités prévues pour PRS font partie de la politique étrangère.

⁸ Cf. «Les objectifs du Conseil fédéral en 1998» (du 26.11.1997), p. 18.

⁹ Cf. «Les objectifs du Conseil fédéral en 1999» (du 30.11.1998), p. 22.

PRS

Présence Suisse

**Présence Suisse
Präsenz Schweiz
Preschentscha Svizra
Presence Switzerland**

**Objectifs, stratégie
Business Plan**

Rapport du Groupe de travail «Réforme CoCo»

du 30 mars 1999

Résumé

Pendant de nombreuses années, l'image de la Suisse à l'étranger a été extraordinairement positive et stable. Des efforts particuliers pour améliorer cette image ne s'imposaient pas. Cependant, en l'espace de quelques années, la situation a radicalement changé: la perception de la Suisse sur le plan international s'est passablement détériorée dans un certain nombre de pays importants. Son image en a donc souffert.

La tâche de promouvoir l'image de la Suisse est très complexe. On l'a constaté plus particulièrement lors des débats sur le rôle de la Suisse pendant et après la Seconde Guerre mondiale. Améliorer la réputation n'est aujourd'hui possible que par une combinaison ciblée et en réseau de différents acteurs utilisant divers instruments.

Les prestations et les actes que la Suisse fournit effectivement forment les conditions nécessaires pour améliorer l'image vers l'extérieur. Dans un monde de plus en plus médiatisé, les défis adressés au renforcement d'une image crédible augmentent, également du point de vue des instruments et de la technique. Il en ressort un besoin marqué d'agir, qui exige une nouvelle orientation stratégique et une modernisation ambitieuse des efforts déployés en faveur de l'image de la Suisse.

Le Conseil fédéral et le DFAE ont fixé des objectifs et établi des priorités dans ce sens. Pour sa part, le Parlement a souligné l'urgence et l'importance de cette tâche en adoptant des motions correspondantes.

Les propositions du groupe de travail Réforme CoCo prévoient de remplacer la CoCo par une nouvelle organisation à créer PRésence Suisse (PRS). Sa fonction consistera à mettre en oeuvre de façon durable et efficace l'amélioration conforme aux objectifs de l'image de la Suisse, avec des moyens modernes et en collaboration avec les partenaires concernés. En tant que centre de commande au sein d'un réseau, PRS prendra ses propres initiatives et renforcera l'activité de ses partenaires.

La mise en oeuvre de la nouvelle stratégie se fera selon sept facteurs de réussite:

- Les activités de PRS reposent sur quelques messages fondamentaux faciles à communiquer.*
- Il faut avoir un concept de marketing de l'image orienté vers des publics cibles et qui repose sur une analyse différenciée de la situation et sur un moyen de procéder en réseau.*
- La composition de l'offre de PRS est orientée vers les besoins et la demande.*
- PRS associe ses partenaires du réseau à la planification et à l'exercice de ses activités.*
- Dans le sens de l'anticipation et de l'interprétation des chances et des risques, PRS exerce une fonction de radar et crée, en collaboration avec d'autres services, un système d'avertissement précoce pour des problèmes potentiels.*
- Dans le cadre d'un businessplan global à long terme, PRS présente des objectifs clairs.*
- Pour mettre en oeuvre ses objectifs, PRS a besoin de compétences élevées, aussi bien sur le plan du personnel que de l'organisation, et à celles-ci doivent correspondre des moyens financiers suffisants.*

Les trois instruments pour la mise en œuvre du concept PRS sont: SwissInfo, en tant que plate-forme d'information intégrée, des programmes et actions par pays, ainsi que la participation à des événements importants. En principe, ces champs d'activité et leurs instruments sont à traiter comme un paquet unique si l'on veut pouvoir garantir un processus coordonné. On s'efforce d'utiliser systématiquement les médias modernes et leurs réseaux pour l'ensemble du paquet.

Engagement et professionnalisme sont les caractéristiques principales de l'équipe PRS élargie. PRS comprendra en tout environ 10 collaboratrices et collaborateurs. En plus des compétences principales spécifiques (telles que rédaction, expérience des médias, connaissances juridiques, gestion de projets, controlling, marketing, sponsoring), chacun(e) des collaborateurs(trices) devra avoir des affinités particulières pour le marketing et la communication.

La Commission de coordination actuelle sera transformée en Commission PRS, qui constituera un réseau compétent et influent. Cela permettra d'avoir un échange d'informations constant, des synergies efficaces et de créer ainsi la confiance entre tous les services et acteurs concernés. Un bureau de cette Commission prendra les décisions stratégiques nécessaires et contrôlera le travail de l'équipe.

Le comité consultatif PRS prodiguera des conseils créatifs à PRS, et plus particulièrement à son Directeur, à titre de voix externe et indépendante.

Etant donné que PRS assumera en principe une tâche publique de politique extérieure, elle continuera à faire partie du DFAE.

Le budget annuel provisoire prévoit des dépenses entre 15 et 17 millions de francs.

1 Situation de départ et tâche principale de présence suisse

1.1 Situation de départ

L'*image de la Suisse* à l'étranger a été pendant de nombreuses années extraordinairement positive et stable. Notre pays et ses institutions jouissaient d'une réputation aussi prestigieuse que la qualité de nos produits et services. C'est la raison pour laquelle des efforts particuliers visant à améliorer l'image de notre pays ne s'imposaient pas. La Commission de coordination pour la présence de la Suisse à l'étranger (CoCo), compétente dans ce domaine depuis 1976, était donc conçue comme une solution minimale.¹⁰

Cependant, en l'espace de quelques années, la *situation a radicalement changé*: la perception de la Suisse sur le plan international s'est passablement détériorée dans un certain nombre de pays importants. Le fait que la Suisse n'adhère ni à l'ONU ni à l'UE est de moins en moins compris dans bien des pays. Avec la globalisation et la médiatisation qui avancent rapidement, la concurrence entre pays se durcit constamment, ce qui fait que l'importance de la promotion de la place économique et de l'image de la Suisse augmente rapidement. De nombreux pays, par exemple la Hollande, l'Angleterre et la Norvège, ont fondamentalement modernisé et intensifié leur efforts dans ce domaine déjà depuis longtemps.

En relation avec les débats sur le rôle de la Suisse pendant et après la Seconde Guerre mondiale, la tâche consistant à renforcer par des moyens modernes l'image de notre pays a montré toute sa complexité: améliorer la réputation n'est aujourd'hui possible que par une *combinaison ciblée et en réseau* de différentes activités et de plusieurs partenaires. La coordination au sens habituel ne suffit plus. Il faut un centre de commande professionnel et équipé de moyens correspondants, qui puisse saisir activement les diverses chances qui s'offrent pour améliorer de façon moderne l'image du pays. Il faudrait par exemple prendre aujourd'hui des dispositions pour pouvoir faire face à la problématique qui s'annonce autour de la «Place financière suisse». Le besoin d'explication ne se limite pas uniquement au passé, mais il concerne de plus en plus aussi des aspects de la Suisse d'aujourd'hui. Des actes et prestations réels constituent une condition nécessaire, mais ne suffisent plus en eux-mêmes pour garantir que la Suisse soit perçue de façon positive dans un monde médiatisé et globalisé.

Il en ressort un besoin marqué d'agir qui appelle une nouvelle orientation stratégique et une ample modernisation de l'amélioration de l'image de la Suisse. C'est précisément pour cette raison que le Conseil fédéral et le DFAE ont fixé des *objectifs* et établi des *priorités* dans ce sens. Pour sa part, le Parlement a souligné l'urgence et l'importance de cette tâche en adoptant des motions correspondantes. C'est pourquoi la Réforme CoCo¹¹ a été engagée à fin 1997. Les résultats de cette dernière se présentent aujourd'hui sous forme d'une stratégie et d'un businessplan.

¹⁰ Pour une analyse détaillée de la CoCo, voir le rapport du groupe de travail Réforme CoCo du 2 juillet 1998.

¹¹ Cf annexe A

Les propositions du groupe de travail Réforme CoCo prévoient de remplacer cette Commission par une nouvelle organisation à créer *PRésence Suisse*¹² (PRS). Sa fonction consistera à mettre en oeuvre de façon durable et efficace une amélioration ciblée de l'image de la Suisse, avec des moyens modernes et en collaboration avec les partenaires concernés.

La nouvelle stratégie prévoit un programme d'image global et fondé sur un petit nombre de *messages fondamentaux*. Ce programme exprime les caractéristiques les plus importantes de la Suisse moderne. Une *distinction nette entre l'image que la Suisse a d'elle-même et celle de la Suisse telle qu'elle est perçue de l'extérieur* est décisive: de la tension entre ces deux images naît le besoin d'améliorer l'image de marque. Sur la base de cette orientation quant au contenu, des activités orientées vers des groupes cibles seront réalisées et placées dans un travail médiatique complexe.

La nouvelle PRS à créer est considérée comme une *tâche de l'Etat*; un *ancrage au sein du DFAE* semble donc toujours approprié.

Les explications suivantes formulent les mesures stratégiques qui découlent de la nouvelle orientation proposée par la Commission.

1.2 Tâche principale de PRS

La tâche principale de PRS consiste à établir et à maintenir une communication sur la Suisse qui soit crédible, attrayante et tournée vers l'avenir. Dans un échange constant entre le pays et l'étranger (représentations à l'étranger, Suisses de l'étranger, porteurs d'opinions indigènes et étrangers), on donnera une image moderne et positive de la Suisse.

PRS comprend sa mission de la manière suivante:

- *PRésence Suisse (PRS) entend transmettre des connaissances sur notre pays, susciter des sympathies et de la compréhension pour la Suisse et faire valoir sa diversité et ses attraits.*
- *PRS fournit les informations nécessaires en ce sens et oriente ses prestations en fonction de la demande et de l'avenir.*
- *En tant que centre de commande au sein d'un réseau, PRS prend ses propres initiatives et renforce l'activité de ses partenaires.*

PRS est conçue comme un *service*; elle est bien plus qu'une «Commission de coordination» et élargit de façon dynamique le réseau construit par la CoCo, au cours d'un travail portant sur de nombreuses années, et l'adapte constamment aux nouvelles exigences. Font partie de ce réseau des institutions telles que Suisse Tourisme, Pro Helvetia, OSEC, SSR, mais également des offices fédéraux (p. ex. OFDE, DDC, etc.), ainsi que des partenaires tournés vers l'étranger, tels que Swissair, l'Association suisse des banquiers ou les chambres suisses de commerce. PRS exerce ses propres activités et développe en outre, en étroite collaboration avec ses partenaires, des programmes et des projets appropriés visant à améliorer l'image du pays. Elle prodigue des conseils aux représentations à

¹² Pour raison de simplicité, il ne sera utilisé dans le présent document que la dénomination française PRésence Suisse. L'abréviation PRS comprend toutefois également la dénomination dans les autres langues nationales Präsenz Schweiz, Presenza Svizzera et Preschentsch Svizra, ainsi que la version anglaise Presence Switzerland.

l'étranger ainsi qu'à d'autres offices fédéraux pour la planification et l'exercice d'activités.

2 Stratégie

2.1 Facteurs de réussite

La nouvelle stratégie de PRÉsence Suisse repose sur sept facteurs de réussite:

Messages fondamentaux: Toutes les activités de PRS s'orientent d'après un petit nombre de messages fondamentaux sur la Suisse qui montrent les réalités et se prêtent bien à la communication. Ces messages fondamentaux sont pondérés et adaptés¹³ selon les publics-cibles et les régions visées.

Concept de marketing pour l'image: Le concept de marketing pour l'image, adapté aux groupes cibles, se fonde sur une analyse différenciée de la situation, sur des connaissances détaillées des publics-cibles, sur une focalisation des contenus et sur une manière de procéder en réseau.

Offre dirigée vers la demande: L'offre des activités et des instruments de PRS est orientée vers la demande. Les connaissances et les besoins des représentations suisses à l'étranger et des «opinion leaders» étrangers sont donc placés au premier plan.

Réseau: PRS associe ses partenaires à la planification et la réalisation de ses activités. L'élaboration d'instruments efficaces permettant d'améliorer l'image se fait en étroite collaboration avec les partenaires. Les compétences devraient être clairement définies, afin d'éviter des activités en parallèles.

Système d'avertissement préalable: Afin d'évaluer à temps les chances et les risques, PRS exercera une fonction de radar et, en collaboration avec d'autres services, elle mettra sur pied un système d'avertissement préalable pour des problèmes potentiels surgissant dans le domaine de l'image. Pour pouvoir remplir cette tâche de façon efficace, PRS compte sur un apport fiable de ses partenaires internes et externes. Par ce moyen, on connaîtra à temps des événements importants, que l'on pourra utiliser activement pour renforcer l'image.

Focus et priorités: PRS offre, dans le cadre d'un businessplan global à long terme visant à améliorer l'image, une palette sur mesure d'activités efficaces. Certains projets sont confiés à des tiers, mais coordonnés par PRS et – comme toutes les activités – soumis à un contrôle de qualité permanent.

Ressources: Pour mettre en œuvre ses objectifs, PRS a besoin de compétences élevées, aussi bien sur le plan du personnel que de l'organisation. Cela ne peut être assuré que si l'on dispose de moyens financiers suffisants.¹⁴

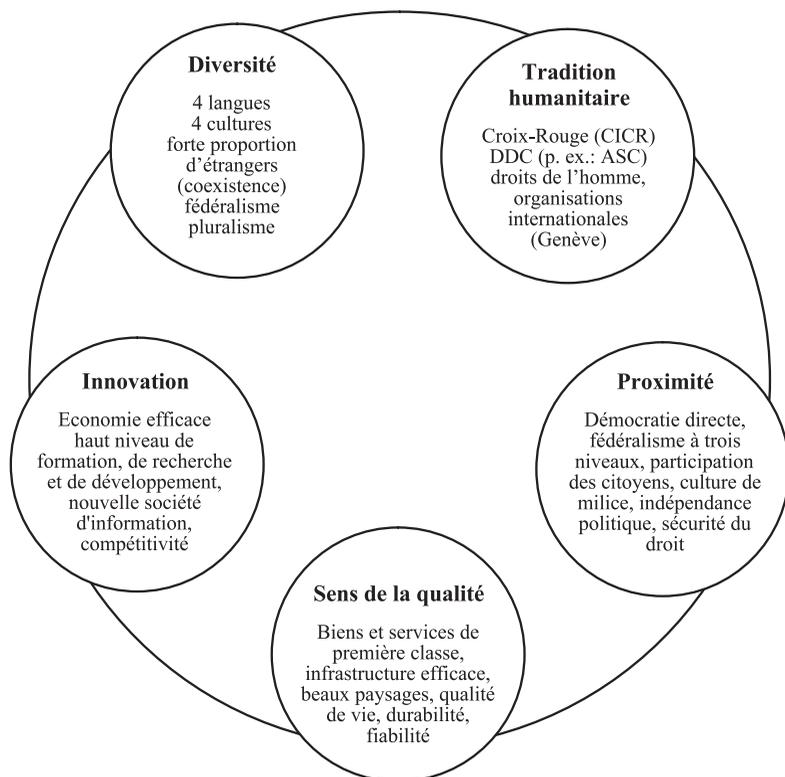
¹³ Cf chapitre 2.2 Messages fondamentaux

¹⁴ Cf chapitre 3 Structure organisationnelle et chapitre 4 Finances

2.2 Messages fondamentaux

Pour améliorer l'image, on se fonde sur quelques *messages centraux* sur la Suisse. Ces messages fondamentaux doivent reposer sur des faits et contribuer à donner une image positive de la Suisse. L'image que la Suisse a d'elle-même doit influencer de façon crédible l'image de la Suisse telle qu'elle est perçue de l'extérieur. Comme point de départ pour élaborer les messages fondamentaux, on divise les caractéristiques les plus importantes de la Suisse en cinq groupes:

Figure A: Messages fondamentaux



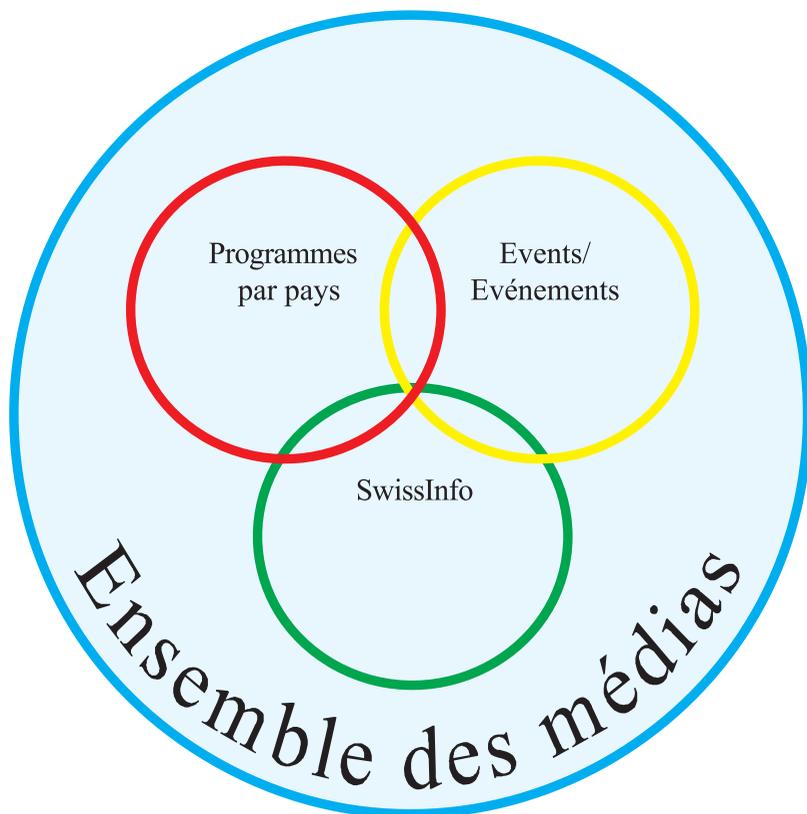
Ces messages fondamentaux sont concrétisés en fonction de leur utilisation en collaboration avec des spécialistes expérimentés de la communication au niveau international. L'accueil et l'effet de ces messages sont évalués régulièrement (cf chapitre 2.3.2). Dans le cadre des programmes par pays, les messages fondamentaux sont encore développés et adaptés (géométrie variable).

2.3 Instruments, activités

La mise en œuvre du concept PRS pour ce qui est des instruments se déroule dans trois domaines d'activité complémentaires: *SwissInfo* (cf. chapitre 2.3.1), *Programmes et actions par pays* (cf. chapitre 2.3.2) et *Mise à profit d'événements importants* (cf. chapitre 2.3.3). En principe, ces domaines d'activité et leurs instruments sont reliés les uns aux autres et doivent être traités comme un tout.

En raison de leur effet multiplicateur et de leur omniprésence, les *médias*, plus particulièrement les médias électroniques, jouent un rôle clé dans l'amélioration de l'image. La réussite du recours systématique aux médias favorise à son tour la mise en réseau intense de toutes les activités et de tous les instruments.

Figure B: Mise en réseau de toutes les activités et tous les instruments avec les médias



Pour ce qui est des activités et des instruments de PRS, il s'agit d'une part d'une amélioration, resp. d'un renforcement, des tâches existantes de la CoCo et, d'autre part, de la mise au point de nouveaux instruments et de nouvelles activités.

La *plate-forme SwissInfo* est actualisée et modernisée.

Les *programmes par pays* et la mise à profit ciblée d'*événements* importants ayant un rayonnement régional ou international constituent dans une large mesure des instruments nouveaux pour améliorer l'image de la Suisse.

En vue de l'accroissement de l'efficacité, certaines activités sont confiées à des tiers. PRS assume la responsabilité du *contrôle de qualité*.

2.3.1 SwissInfo

2.3.1.1 Concept

SwissInfo est une *plate-forme d'information* qui élabore, produit et distribue du matériel documentaire, soit de son propre chef, soit par le biais de tiers. L'offre de SwissInfo comprend la production et/ou la distribution d'imprimés, de livres, de matériel cinématographique et multimédia, d'émissions de radio et de télévision. Les différents produits sont harmonisés pour ce qui est de leur contenu, de leur présentation et de leur utilisation (compatibilité technique). SwissInfo est utilisable sur le plan universel et n'est pas conçu selon des pays spécifiques.

Vu que les jeunes peuvent être touchés de façon plus durable, du matériel spécifique est mis au point pour les jeunes générations. Pour des groupes cibles spécifiques, on crée du matériel particulier – p. ex. dans le cadre des programmes par pays.

2.3.1.2 Mesures

Mesures générales

L'offre existante est plus concentrée et actualisée.

L'offre générale recouvre les messages fondamentaux.

Le matériel est mis au point de la façon la plus uniforme possible (présentation/corporate design).

Un système modulaire permet de construire et d'appeler (par l'utilisation de supports de données électroniques) les différents matériaux et supports d'information.

La distribution du matériel documentaire est active et offensive.

Une gestion souple des frais de distribution par les représentations à l'étranger est favorisée par la mise à disposition d'un petit budget.

Un assortiment original de cadeaux est constitué.

Imprimés

La *documentation imprimée* dont on disposait jusqu'à maintenant est partiellement maintenue (Brochure «Suisse» de Kümmerly + Frey et «La Suisse en vue»), modernisée (dépliant-poster et carte de la Suisse) ou alors supprimée, respectivement remplacée par des moyens que l'on peut appeler électroniquement (feuilles d'information).

Livres

La production de livres par PRS est en principe supprimée.

On s'efforce de promouvoir une collaboration ciblée avec des maisons d'édition ou des librairies, plus particulièrement en relation avec les programmes par pays et les events.

Le marché du livre est suivi de près afin de repérer les nouvelles publications importantes qui pourraient être utilisées par SwissInfo (achat d'exemplaires ou marketing ciblé par PRS pour certaines nouvelles publications).

Matériel cinématographique

La question des droits d'auteurs des films suisses doit être revue, notamment sur le plan légal. En collaboration avec les milieux cinématographiques et les offices fédéraux concernés, il faut viser à ce que, en cas d'octroi, par la Confédération, de subventions pour la production de films, celle-ci ait ensuite le droit de les utiliser, dans un but non commercial dans le monde entier sans avoir encore à payer des droits d'auteurs.

Réorganisation de la distribution à l'étranger: La distribution de films suisses n'est pas une tâche principale du DFAE ou de PRS. C'est pourquoi les activités correspondantes doivent être confiées aux institutions existantes du cinéma suisse (p. ex. Pro Helvetia ou Fondation Centre suisse du cinéma, avec éventuellement un financement partiel de la part de PRS). En revanche l'accent doit être mis sur des contacts actifs avec les médias étrangers en vue de la diffusion de films suisses.

En raison des coûts élevés, la coproduction de matériel cinématographique par PRS doit être envisagée avec réserve. PRS soutient cependant des activités de marketing pour la Suisse en tant que lieu de tournage de films (en collaboration avec «Place économique Suisse» et Suisse Tourisme).

Multimédia

Il est prévu de produire un support de données électroniques sur la Suisse, en plusieurs langues et continuellement mis à jour (à consulter également sur Internet).

Tout ce qui a trait à la publication sur Internet (production, hosting, mise à jour permanente et réponse aux questions du public) est confié à RSI/SSR, afin de garantir une offre professionnelle et efficace.

Les «nouveaux médias» permettent une mise en réseau avec les matériaux déjà existants et avec tous les partenaires et autres services intéressés (links, etc.). Cela signifie aussi que tous les matériaux de SwissInfo sont conçus a priori pour être «compatibles avec Internet».

On prévoit la saisie électronique de matériaux de base importants tels que «La Suisse en vue», la brochure «Suisse» de Kümmerly + Frey, éventuellement un Lexique suisse, pour que ces documents puissent être consultés dans le monde entier via Internet, entre autres par les multiplicateurs de diffusion.

Radio/Télévision

Les conditions cadres juridiques et financières de la SSR et RSI doivent être redéfinies à moyen terme, afin de permettre aux deux entreprises d'élargir et intensifier leurs activités à l'étranger – notamment dans le domaine de la télévision.

Il faut envisager un monitoring permanent des médias étrangers importants dans des domaines sensibles ayant un impact sur l'image (radio, TV, cinéma – en coopération avec les représentations à l'étranger, etc.).

PRS sélectionne pour l'étranger des produits médiatiques d'excellente qualité et s'occupe de les faire adapter aux régions et publics cibles définis: p. ex. émissions sur de bons vecteurs de l'image suisse (personnalités connues). Les productions télévisées «Swiss World» et «CNN World Report – Switzerland» continueront à être développées sur les plans qualitatif et quantitatif.

La coopération avec des chaînes internationales à l'étranger est poursuivie et développée (CNN, Deutsche Welle TV, BBC World Television, Euronews, TV 5, etc.).

On met à contribution des spécialistes des médias des régions concernées.

On invite plus souvent en Suisse des journalistes étrangers (en collaboration avec d'autres partenaires).

2.3.1.3 Ressources

Etant donné que, dans la plupart des cas, la production à proprement parler est confiée à des tiers, l'équipe de PRS doit disposer avant tout de compétences professionnelles pour examiner le contenu de la documentation (rédaction), garantir une mise en réseau des produits avec d'autres vecteurs de l'image et promouvoir la distribution.

Pour cela, l'équipe de PRS doit pouvoir compter sur des collaboratrices et collaborateurs compétents, ayant de l'expérience dans la communication et les médias, disposant d'une vaste culture générale, ayant d'excellentes connaissances de la Suisse et un sens politique prononcé. L'équipe de PRS doit assumer la fonction de coaching et de controlling également dans le domaine des médias.

2.3.2 Programmes et actions par pays

2.3.2.1 Concept

La partie centrale du concept de PRS consiste à choisir chaque année 2 à 3 régions géographiques ou pays sur lesquels on focalise l'attention et pour lesquels on met au point un programme d'une durée d'environ 3 ans¹⁵. Le choix des pays ou des régions se fait par PRS, après avoir consulté ses partenaires institutionnels, les représentations diplomatiques concernées à l'étranger, ainsi que la Direction politique du DFAE.

Ces programmes par pays deviennent un *point fort* de PRS et ils sont *orientés selon la demande*. Ils comprennent en principe une combinaison d'instruments et d'activités mis dans une dramaturgie modelée en fonction du pays en question. La durée de trois ans en moyenne permet des effets à court et à long terme.

¹⁵ Cf. à titre d'exemple «Business Plan USA: mesures visant à améliorer l'image de la Suisse aux USA», mars 1999.

2.3.2.2 Mesures

En sa qualité de catalyseur et prestataire de service, PRS:

- établit des règles et des directives pour l'élaboration et la mise en œuvre d'un tel programme par pays,
- fixe des priorités sur la base du Business Plan global supérieur de PRS
- met à la disposition des représentations à l'étranger correspondantes le matériel et le savoir-faire général
- agit comme conseillère pour des questions de communication et de financement,
- assume une fonction de controlling, de coaching et d'évaluation.

En vue de la préparation d'un programme par pays, les *représentations à l'étranger* doivent:

- adapter le contenu des messages fondamentaux aux conditions locales en vigueur. (Pour formuler ces messages de façon précise, des études de marché ciblées sont parfois souhaitables.)
- faire participer des spécialistes locaux de la communication
- créer des partenariats locaux et mettre au point un programme d'action soigneusement conçu
- établir un Business Plan, dans lequel le mandat, les objectifs/régions visées/groupes cibles, instruments, l'organisation/les compétences/responsabilités, ainsi que le financement sont clairement définis.

2.3.2.3 Ressources

En raison de la forte externalisation, l'équipe de PRS a avant tout besoin pour ces programmes de compétences professionnelles dans le domaine de la gestion de projets, afin de garantir le coaching et le contrôle de qualité. Dans le domaine du personnel également, PRS est en mesure de soutenir par son savoir-faire les représentations à l'étranger.

Les ressources financières sont réparties de la manière suivante:

- Les frais de planification pour les programmes par pays sont assumés par PRS (financement de démarrage).
- On s'efforce de trouver, de la part de l'économie privée, un financement ayant trait au projet. PRS soutient les représentations à l'étranger pour l'exploration de sources de financement.
- PRS prévoit une réserve financière pour les cas de difficultés imprévues et urgentes concernant l'image de la Suisse dans une région ou un pays.

2.3.3 Mise à profit d'événements importants

2.3.3.1 Concept

Les nombreux événements qui ont lieu régulièrement – en Suisse ou à l'étranger – et qui ont un rapport avec notre pays doivent être mis à profit de façon ciblée comme possibilité de promotion. Dans le cadre de nombreux événements, on peut obtenir – pour autant que cela soit bien planifié – une sensible amélioration de l'image avec un excellent rapport coût-bénéfice.

La participation à des mega-events internationaux, tels que des expositions universelles, festivals, conférences, n'est prévue que si un potentiel d'amélioration de l'image de la Suisse apparaît évident. Dans les réflexions portant sur la participation éventuelle à un événement, il ne faut pas oublier de prendre en considération les conséquences de la non-participation de la Suisse à cet événement.

La liste ci-dessous contient toute une série – non exhaustive – de possibilités:

Événements à rayonnement local

Semaines suisses à Chicago
Feu Luginbühl à New York
Swiss Parade USA
Choeur de garçons dans le Bronx
Freestyle Event à New York
Invitations hôtes d'honneur
Expo 01
Jubilés (écoles suisses, consulats)
Congrès en Suisse
Musée CICR
Musée Paul Klee à Berne
City Border Cross
Signé 2000 (Genève)
Fête des Vignerons (Vevey)
400 ans Borromini à Rome
100 ans Alberto Giacometti (2001)

Événements à rayonnement international

Exposition universelle 2000
à Hannover
Exposition universelle 2005 à Aichi
(Nagoya)
Exposition universelle Kunming 1999
Jeux olympiques de Sion 2006 (décision
le 19.6.99)
Jeux olympiques de Sydney 2000
World Economic Forum Davos
World Newspaper Congress à Zurich
(13.6.99)
World Jamboree Scouts Movement
Championnats du monde et d'Europe de
football
Championnats du monde de ski 2003
Lever de soleil 2000
50 ans EBU (European Broadcast Union)
70 ans Salon de l'automobile Genève
Tour du monde en ballon de Piccard
50 ans Conventions de Genève

2.3.3.2 Mesures

Les mesures suivantes ont leur importance dans la mise en œuvre de ce concept:

- Mettre sur pied un monitoring permanent des événements d'importance régionale ou mondiale, en collaboration avec des partenaires, plus particulièrement avec les représentations à l'étranger.
- Lors d'une participation de la Suisse à des expositions universelles et à d'autres manifestations importantes, commencer par définir, en se fondant sur des études de marché, le contenu, les objectifs/groupes visés et le contenant. Les présences de la Suisse sont conçues en règle générale comme des événements médiatiques.
- PRS sert de plaque tournante et de catalyseur de la présence de la Suisse à ces différentes manifestations.
- Dans le cadre du Bureau International des Expositions (B.I.E.), la Suisse continue à s'engager en faveur d'un rythme de cinq ans pour les expositions universelles. La participation de la Suisse est, comme jusqu'à maintenant, financée par un crédit spécial approuvé par le Parlement.
- Les expériences acquises lors de tels événements (expositions universelles entre autres) sont évaluées de façon systématique et elles sont prises en considération lorsqu'il s'agit de planifier et d'organiser de nouvelles manifestations.

2.3.3.3 Ressources

PRS planifie ces événements à long terme, mais elle confie en principe l'organisation concrète de la participation de la Suisse à de telles manifestations à des «entreprises générales» et agit en tant que mandante. La planification et le contrôle de qualité sont assurés par PRS. Elle a besoin pour cela de connaissances approfondies en gestion d'événements et de projets.

3 Structure organisationnelle

3.1 Equipe PRS

Engagement et professionnalisme caractérisent la nouvelle équipe PRS à créer. Les compétences nécessaires à l'exécution des activités doivent être représentées de la manière suivante dans l'équipe PRS:

Figure C: Ressources en personnel de l'équipe PRS



PRS comptera en tout environ 10 collaboratrices et collaborateurs. A côté de la compétence principale spécifique (rédaction, expérience des médias, connaissances juridiques, gestion des projets, controlling, sponsoring), chaque collaborateur aura des affinités particulières pour le marketing et la communication. Tous les domaines partiels sont fortement reliés les uns aux autres. C'est la raison pour laquelle des attributions de fonction rigides ne semblent pas avoir beaucoup de sens; c'est plutôt l'esprit d'équipe qui se place au premier plan.

Afin de pouvoir compter sur une offre de compétences aussi vaste que possible, les collaboratrices et collaborateurs ne devraient pas être recrutés exclusivement au sein de l'administration. On s'efforcera en effet d'avoir un mélange fécond de personnes de l'administration et de personnes de l'extérieur.

Compte tenu de l'importance du marketing, la Directrice ou le Directeur doit faire preuve de toute une série de qualifications.

**Qualités et conditions préalables
(Directrice/Directeur)**

- aptitude à diriger, à travailler en équipe
- sens des négociations
- battant/e
- expérience du marketing
- capacités rédactionnelles
- excellent/e communicateur/trice
- expérience des médias, réseau de relations
- sens politique
- expérience de l'étranger
- plurilinguisme
- charisme
- bonnes connaissances générales de la Suisse

Le directeur ou la directrice de PRS est nommé(e) par le Conseil fédéral, sur proposition du DFAE. Il/elle doit bénéficier d'un pouvoir de décision le plus vaste possible.

3.2 Commission et bureau PRS

La Commission de coordination actuelle deviendra la *Commission PRS*. Sa composition sera élargie selon des critères bien définis.

Sa fonction consiste à établir un réseau compétent et influent, qui permettra d'assurer un échange fructueux d'informations, des synergies efficaces et de susciter un climat de confiance entre tous les services et acteurs concernés.

- La Commission PRS se prononce sur le rapport annuel, les comptes annuels, le programme annuel et le budget. Ces documents sont établis par l'équipe PRS.
- Tous les membres sont invités à participer à deux séances annuelles, au cours desquelles les programmes centraux sont présentés et discutés. Une condition préalable à la réussite est la participation des personnalités dirigeantes de ces organismes.
- Le président de la Commission PRS (Président PRS) est élu par le Conseil fédéral, sur proposition du DFAE. Il s'agit d'une charge à temps partiel avec des honoraires correspondants.

La commission PRS forme un *bureau*:

- Le bureau prend les décisions stratégiques nécessaires (offre de SwissInfo, choix des programmes par pays et des événements). Il exerce en outre une fonction de controlling.
- Il est composé de 7 à 9 membres: le secrétaire d'Etat du DFAE, le Président PRS, le Directeur PRS, les Directeurs d'OSEC, Pro Helvetia, Suisse Tourisme, SSR, la

cheffe du service Place économique Suisse du SECO, ainsi que le coordinateur du conseil consultatif. Les membres représentent leurs institutions respectives.

- Le bureau prépare l'assemblée annuelle statutaire de la Commission PRS.
- Il se réunit environ 6 fois par année.

3.3 Conseil consultatif PRS

En tant que voix indépendante et externe, le conseil consultatif, et plus particulièrement son coordinateur, soutient PRS par ses propositions innovatrices.

- Le conseil consultatif est composé de 5 à 7 personnalités créatives et indépendantes des milieux culturel, touristique, économique, scientifique, écologique et médiatique (aucun représentant d'organismes institutionnels).
- Il se réunit en règle générale 3 fois par année. Un membre se charge de la coordination et de la présidence.
- Les membres du conseil consultatif sont élus par le chef du DFAE, sur proposition du Directeur PRS.

3.4 Ancrage institutionnel au sein du DFAE et de l'administration fédérale

PRS assume en principe une fonction publique de politique extérieure et fait par conséquent partie de l'administration fédérale et, de ce fait, du DFAE.

Deux variantes de l'ancrage institutionnel sont mises en discussion:

Variante «Service»

- Création d'un nouveau service directement subordonné au Secrétaire d'Etat (de la même manière que CAP, Inspectorat et Protocole).

Variante «Division politique»

- Création d'une nouvelle Division politique pour la communication et la culture, dont le chef serait en même temps Directeur de PRS. Cette Division comprendrait PRS, le service d'information du DFAE et la section Culture et UNESCO.

Pour l'essentiel, les deux variantes se valent; elles présentent cependant des avantages et des inconvénients différents.

Au sein de l'administration fédérale, PRS est ancrée de la manière suivante:

- Pour assurer une coordination optimale avec le reste de l'administration fédérale, les services qui s'occupent de questions ayant trait à la présence de la Suisse à l'étranger siègent, comme jusqu'à maintenant, dans la Commission PRS.
- Pour la même raison, il est impératif que le Directeur de PRS siège dans la Conférence des services d'information de l'administration fédérale (CSI).
- Pour assurer un flux optimal d'informations entre PRS, les représentations à l'étranger et les autres Divisions politiques du DFAE, le Directeur de PRS participe à la séance de direction de la Direction politique du DFAE.

4 Finances

Les chiffres indiqués ci-dessous constituent une première *estimation* plutôt restrictive et se fondent sur une extrapolation sur la base des expériences antérieures de la CoCo. Ils contiennent exclusivement les dépenses de la Confédération. Les éventuelles entrées de sponsoring, ainsi que les frais de personnel de PRS ne sont pas pris en considération dans ces chiffres.

Actuellement, on ne peut guère compter sur un *cofinancement* important de la part de l'économie privée. Les grandes entreprises suisses implantées à l'étranger agissent de moins en moins selon des structures de pensée suisse. Elles éprouvent des difficultés à percevoir un profit direct dans le maintien de la bonne image du pays – à la différence de nombreuses PME. De ce fait PRS doit faire face pour commencer à des charges financières accrues. L'objectif est toutefois d'obtenir une collaboration progressive avec des entreprises économiques par le truchement d'un cofinancement pour des projets spécifiques.

Budget annuel provisoire

	En mio. de fr.
– SwissInfo	
– Imprimés	1,8– 2,0
– Livres	0,4– 0,5
– Matériel cinématographique	0,8– 1,0
– Multimédia	1,4– 1,6
– Radio/télévision	1,5– 1,8
Total SwissInfo	5,9– 6,9
– Programmes et actions par pays	En mio. de fr.
– Programmes par pays	3,5– 3,7
– Crédits de distribution pour les représentations à l'étranger	0,7– 0,8
– Financement de démarrage	0,5– 0,6
Total des actions spécifiques par pays	4,7– 5,1
– Mise à profit d'événements importants (sans les expositions universelles)	
– Participation à des événements financée par PRS	3,4– 3,6
– Financement de démarrage	0,2– 0,4
Total participation à des événements	3,6– 4,0
– Réserve financière	0,3– 0,4
– Divers	0,5– 0,6
Total des dépenses par année	15,0–17,0

Groupe de travail «Réforme COCO»

Monsieur l'Ambassadeur Rudolf Bärffuss, Vice-Président COCO

Monsieur Claude Borel, Secrétaire COCO

Monsieur l'Ambassadeur Thomas Füglistner, Chef de la Division VI et du Service des Suisses à l'étranger

Monsieur Marco Hartmann, Directeur, Suisse Tourisme/partiellement remplacé par Madame Eva Brechtbühl, Cheffe du domaine marketing-partenaire, Suisse Tourisme

Monsieur Klaus Jacobi, Prof., ancien Secrétaire d'Etat, Président COCO

Monsieur l'Ambassadeur Rolf M. Jeker, Délégué aux accords commerciaux, OFAEE

Monsieur Peter Keller, Prof., Chef du Service pour le Tourisme, SECO

Monsieur Rolf Keller, suppléant du Directeur, Pro Helvetia

Monsieur Martin Monsch, Directeur, OSEC/partiellement représenté par Monsieur Werner Sutter, suppléant du Directeur, OSEC

Monsieur Yves Morath, suppléant du Secrétaire, COCO

Monsieur l'Ambassadeur François Nordmann, Ambassade de Suisse en Grande-Bretagne

Monsieur Roy Oppenheim, Senior Advisor de la Direction générale, SRG SSR idée suisse

Monsieur Heinrich Schneider, Chargé de mission spéciale, Association suisse des banquiers

Monsieur Ernst A. Brugger, Prof., Partenaire BHP (modérateur)

Amélioration de l'image de la Suisse aux USA

Stratégie et concept

Rapport du Groupe «Projet pilote COCO USA»

du 20 avril 1999

Résumé

- *Le présent programme par pays est focalisé sur les Etats-Unis, et sa durée est de trois ans. Il a pour but de diffuser aux USA des connaissances sur notre pays, de renforcer la compréhension et de susciter des sympathies pour la Suisse, et enfin de mettre en évidence ses attraits.*
- *Des faits sur la Suisse et ses rapports avec les USA constituent les bases pour l'information, le dialogue et une présence accrue de notre pays aux USA.*
- *On s'adressera, d'une part, aux «Opinion-Leaders» dans les domaines économique, politique et culturel et, d'autre part et plus particulièrement, à la jeunesse.*
- *Soigner de façon systématique les relations institutionnelles, renforcer la collaboration avec les universités et les écoles, exploiter des événements appropriés, et utiliser les médias modernes et les technologies de communication, voilà les instruments les plus importants de ce programme.*
- *Le renforcement de réseaux personnels entre la Suisse et les USA sera d'une importance décisive. Les personnalités suisses aux USA et américaines en Suisse jouent un rôle important dans ce domaine.*
- *La mise en œuvre du présent concept requiert une direction de projet professionnelle en étroite coordination avec PRS¹⁶. L'harmonisation avec les services diplomatiques est une condition de cette réussite.*
- *Le budget pour le programme USA s'élève à 7,2 millions de francs suisses pour une durée de trois ans, c'est-à-dire 2,4 millions de francs suisses par année.*
- *Le présent document de stratégie et de concept est conçu comme un complément et un renforcement des activités déjà existantes ou prévues de la COCO, de ses membres, des représentations suisses à l'étranger, ainsi que d'autres partenaires qui contribuent à améliorer l'image de la Suisse aux USA. Il constitue en même temps une partie intégrante du Business Plan général de PRS.*

1 Situation de départ

En tant que puissance politique, économique, culturelle et militaire, les Etats-Unis jouent un rôle déterminant dans le monde entier. Il est vital pour la Suisse d'entretenir de bonnes relations avec les USA. Suite à la discussion sur le rôle de la Suisse pendant la Seconde Guerre mondiale, ces relations ont souffert dans un certain nombre de domaines.

Pour cette raison, la COCO (resp. PRS, l'organisation qui lui succède) prévoit, dans le cadre de ses programmes par pays, un programme d'action USA qui se déroule sur trois ans et qui doit contribuer à étendre les relations entre la Suisse et les USA, à les approfondir et à les mettre sur une base solide à long terme. Cela doit aussi permettre d'éviter à l'avenir le risque de développements qui pourraient porter préjudice à la Suisse.

Dans ce cadre, la COCO (resp. PRS) entend diffuser aux USA des informations sur notre pays, renforcer la compréhension et susciter des sympathies pour la Suisse, et enfin mettre en évidence ses attraits et sa crédibilité.

¹⁶ PRS = Présence Suisse, Präsenz Schweiz, Presenza Svizzera, Preschentscha Svizra, Presence Switzerland

2 Objectifs

A. Contenu

- 2.1 Présentation de la Suisse en mettant en évidence ses caractéristiques suivantes:
- Diversité
 - Tradition humanitaire
 - Proximité
 - Sens de la qualité
 - Innovation

Ces messages de base sont concrétisés de façon à être adaptés spécifiquement aux USA et, le cas échéant, réduits.

B. Instruments

- 2.2 Renforcer dans une large mesure une présence positive de la Suisse dans les *médias* américains;
- 2.3 Construire entre la jeunesse américaine (groupe d'âge env. 10 à 18 ans) et la Suisse une relation *émotionnelle*, fondée sur la sympathie;
- 2.4 Remédier à des manques d'image évidents dans des *publics-cibles particulièrement sensibles*;
- 2.5 Etablir un *réseau de relations* personnelles couvrant tout le territoire des Etats-Unis (ambassade/autres représentations suisses, y compris consulats honoraires supplémentaires, parlementaires, Suisses de l'étranger, milieux économiques, académiques, etc.);
- 2.6 Reconnaître à temps des événements et développements possibles qui pourraient avoir des conséquences négatives ou des répercussions positives sur l'image de la Suisse aux USA (*système d'avertissement préalable*).

C. Publics-cibles

- 2.7 **Opinion Leaders:**
- Médias
 - Politique (Parlementaires et services gouvernementaux au niveau de l'Etat fédéral et des différents Etats membres, Staffer, Think Tanks, fondations)
 - Associations importantes
 - Elites dans les domaines de l'économie, des sciences et de la culture
- 2.8. **Public élargi:**
- Jeunesse/écoles
 - Autres

3 Instruments

Les instruments mentionnés ici visent en premier lieu à influencer les «Opinion Leaders». Des mesures concernant aussi bien le public élargi que les Opinion Leaders ou exclusivement le public élargi seront ensuite énumérées dans le chapitre «B. Instruments pour le public élargi».

A. Instruments pour Opinion Leaders

- a) *Contacts ciblés avec des milieux choisis*
 - 3.01 Etablir des contacts avec des milieux qui ont une image négative de la Suisse
- b) *Etablissement et renforcement des relations institutionnelles*
 - 3.02 Collaborer étroitement avec des institutions prévues ou existantes (en partie privées), telles que American-Swiss Business Council, Swiss-American Institute, American-Swiss-Foundation, American Chamber of Commerce in Switzerland (AMCHAM), Swiss House of Advanced Research (SHARE), etc.; cf. également points 3.06, 3.07, 3.12.
- c) *Collaboration avec les médias*
 - 3.03 *Inviter des journalistes américains en Suisse; intensifier les contacts avec des journalistes américains à Genève et à Zurich. Des invitations correspondantes doivent être liées à des événements ayant un fort impact sur les médias (p. ex. WEF Davos).*
 - 3.04 Utiliser systématiquement des *publications existantes sur la Suisse, en anglais et qui paraissent régulièrement*; acheter des stocks d'éditions en vue d'une distribution ciblée par les représentations suisses aux USA.
- d) *Collaboration avec des Universités/avec la science*
 - 3.05 Augmenter la diffusion de la *revue scientifique intitulée «Vision International».*
 - 3.06 *Etablir un réseau de relations: soigner les relations avec les (anciens) étudiants et professeurs suisses aux Etats-Unis, resp. avec les étudiants et professeurs américains en Suisse: les intégrer dans des manifestations qui ont lieu régulièrement, la documentation appropriée, les «associations d'anciens», la participation au «Swiss Friends Award» ci-dessous.*
 - 3.07 *Promouvoir des échanges dans la recherche et l'enseignement et établir des liens importants à long terme avec des universitaires: p. ex. au moyen de Joint Research Projects, «Swiss Chairs», séminaires sur différents thèmes, etc.; attribuer des compétences claires pour de tels projets en Suisse*
- e) *Collaboration avec les milieux de l'économie et de la politique*
 - 3.08 Entretien des relations avec les politiciens (échange de parlementaires);
 - 3.09 Entretien des relations avec les Américains vivant en Suisse;
 - 3.10 Entretien des relations avec les directeurs suisses travaillant dans des entreprises américaines;
 - 3.11 Collaborer à la mise en œuvre de la «Déclaration de Davos» (Rencontre Dreifuss-Gore du 30 janvier 1999).

- 3.12 *Swiss-American Friendship Award*: Fête annuelle pour des personnalités qui ont acquis aux Etats-Unis des mérites particuliers pour l'amitié américano-suisse (événement. lien avec un but caritatif ayant un impact sur le public). Nouvelle édition du «Swiss-American Friendship Award» (dans les années 80: il a été octroyé à Volcker, Bill Brock (USTR), Carlucci, von Planta).

B. Instruments pour un public élargi

a) Représentations suisses aux USA

- Les activités des représentations suisses aux USA dans le domaine de l'amélioration de l'image doivent être renforcées en étroite collaboration avec la centrale à Berne. Il faut pour cela intégrer les consulats honoraires, dont le nombre doit être élargi.
- 3.13 *Motiver et instruire* soigneusement l'ensemble du personnel des représentations suisses aux USA dans le cadre d'*objectifs* clairs, qui peuvent être atteints et contrôlables (corporate team spirit); désigner dans chaque représentation aux USA une personne chargée de la communication.
- 3.14 Intégrer les représentations suisses aux USA dans la planification:
- Octroi par PRS de *financements de démarrage* à fonds perdu pour la planification de projets concrets;
 - Planification de projets individuels dans le cadre d'un *concours d'idées créatives* parmi les représentations suisses aux USA.
- 3.15 *Collaborer étroitement avec la section du personnel du DFAE*: définir le profil des collaborateurs chargés plus particulièrement des relations publiques, ce qui nécessite l'intégration de l'ambassade; déplacer le personnel approprié (pour les chefs: expérience préalable aux Etats-Unis).
- 3.16 Créer une '*Corporate Identity*' par le DFAE:
- Présence uniforme sur Internet des représentations suisses aux USA, avec des pages propres à chacune d'elles; coordination des présences sur Internet entre Info DFAE, DDC et PRS.
 - Présentation uniforme (y compris logo, événement, bref slogan): papier à lettres, cartes de visite, etc.
- 3.17 *Relations publiques*: établir des *relations personnelles* (réseau de relations) avec les publics cibles. Concrètement, cela signifie:
- Augmentation de l'attrait des représentations à l'étranger en tant que lieu de rencontre;
 - Création, resp. développement des *pages* propres locales, mises à jour en permanence *pour chaque représentation suisse aux USA* (insertion de ces pages dans un site commun à toute la Suisse). Contenu: Services généraux et spécifiques de la représentation, description des lieux, portraits des collaborateurs (fonction, adresse personnelle, boîte de courrier électronique, vie quotidienne, événement. quelques éléments des activités privées), création et développement ultérieur de ces pages aux USA;
 - Création, resp. développement de *boîtes aux lettres électroniques* pour le public. Il faut répondre dans les 24 heures à toute demande, au moins sous forme d'un accusé de réception;

- Création, resp. développement de *banques de données d'adresses* électroniques internes de toutes les personnes qui ont pris contact soit par la poste soit par e-mail avec les représentations suisses à l'étranger;
- Création, resp. développement d'une banque de données publique, mise à jour en permanence, mise à disposition sur Internet pour des manifestations en rapport avec la Suisse aux USA (*Event-Agenda*).

3.18 S'efforcer d'*intensifier* et élargir l'*organisation des conférences qui ont lieu jusqu'à maintenant chaque année*, notamment aussi dans les régions dont on s'est peu occupé jusqu'à maintenant. L'activité d'information sur le front extérieur est très sensible sur le plan politique. C'est la raison pour laquelle il faut faire appel, d'une part, à des membres de la carrière diplomatique soigneusement choisis et, d'autre part, à des membres d'autres services de l'administration sectoriellement compétents.

- Dans ce but, il faut mettre sur pied un *service international de conférences* semblable à celui qui existe déjà à l'intérieur du pays. Celui-ci renforce les activités propres de l'ambassade dans ce domaine en faisant appel à des personnalités appropriées externes connues venant de Suisse (p. ex. Hayek, Zinkernagel, etc.), et à des diplomates de la centrale formés comme spécialistes de l'information. La tâche de ces derniers consiste à se rendre, pendant la durée des programmes par pays qui se déroulent parallèlement, dans les pays concernés pour donner des conférences et élargir les relations publiques (financement et organisation par PRS).
- *Formation du personnel* dans la technique de présentation et le contact avec les médias; utiliser les conférences consulaires dans ce but.
- Remise aux représentations suisses à l'étranger d'un *matériel de présentation* élaboré en commun (conférences standards, diapos, transparents, matériel audio, vidéos, etc.). La documentation correspondante doit également être mise à disposition sur Internet.

b) *Collaboration avec les médias*

3.19 *Etroite collaboration avec SSR/SRI*: promouvoir un élargissement des activités télévisées de la SSR à l'étranger avec le soutien de PRS (influence politique et financière);

3.20 Intensifier et améliorer qualitativement les offres de la COCO «*Swiss World*» et «*CNN World Report – Switzerland*», ainsi que le marketing correspondant: Objectif: diffusion hebdomadaire de matériel documentaire suisse.

3.21 *Distribution proactive*, ciblée et à large diffusion à des stations de télévision et de radio américaines (en particulier organisations faitières) du matériel de documentation particulièrement approprié pour améliorer l'image de la Suisse.

3.22 *Améliorer le marketing* (aux Etats-Unis) pour des films suisses appropriés, p. ex. par le cofinancement de mesures correspondantes par PRS.

3.23 Soutenir financièrement les efforts visant la *promotion de la Suisse comme lieu de tournage de films pour des films américains*;

3.24 Financer l'envoi d'*Internet-Banners* et de *Direct-Mailing* à des publics-cibles sélectionnés, par lesquels on rend périodiquement attentifs aux offres Internet de la Suisse officielle (administration fédérale et représentations à l'étranger).

3.25 Utiliser de nouvelles possibilités de médias (high-tech-interactive-communication).

- c) *Collaboration avec les universités/écoles*
- 3.26 Diffuser le nouveau poster pour écoliers et étudiants, établi de façon didactique, ainsi que le matériel d'enseignement «*La Suisse en vue*» (version sur Internet) par e-mail aux écoles et universités américaines.
S'adresser directement (par e-mail, bulk-mail, contacts personnels, etc.) à toutes les associations appropriées d'écoles et d'enseignants;
Participer largement à tous les congrès d'associations d'enseignants et d'écoles qui se prêtent à une présentation du nouveau matériel didactique sur la Suisse
- 3.27 *Communiquer de façon interactive* avec les utilisateurs des posters pour écoliers et étudiants et de «*La Suisse en vue*»: organiser des *concours* ayant un impact sur le public et prévoir des prix.
- 3.28 Renforcer et élargir les *programmes d'échanges pour écoliers et étudiants Suisse-USA* (p. ex. Fulbright-Programm, American Field Service, etc.).
- d) *Collaboration avec des «outstanding personalities»*
- 3.29 Produire des portraits pour la télévision, la radio, le cinéma et la presse écrite de *personnalités suisses* connues (de préférence encore en vie) ou d'Américains d'origine suisse dans le domaine de la politique, de l'économie, de la science, de la culture et du sport, et les distribuer aux médias aux USA (films documentaires, contributions à *Swiss World*, home stories, etc.); présenter des performances et des mérites extraordinaires (évent. compilation annuelle).
- Exemples: Martina Hingis, Karin Jaggi, Ueli Kestenholz, Gian Simmen, Natascha Badmann, Fränzi Rochat-Moser, Andi Hug, Claude Nicollier, Bertrand Piccard, Jürg Zinkernagel, Mario Botta, Peter Zumthor, Bob Lutz, Donald Hess, Cornelio Sommaruga, Jakob Kellenberger, DJ Bobo, Hans Erni, Arthur Cohn, etc.*
- 3.30 *Collaborer avec des personnalités américaines* vivant en Suisse:
Exemples: Simon Estes, Jeffrey Katz, Tina Turner, J.K. Galbraith, etc.
- 3.31 Inviter en Suisse d'autres personnalités américaines connues pour être des multiplicateurs, sur la base de propositions de l'ambassade faites à PRS (p. ex. Robert Aubry Davis)
- 3.32 *Sponsoriser* éventuellement des activités/présences aux USA de personnalités suisses connues
- 3.33 *Organiser la visite de personnalités suisses connues dans des écoles/universités* qui se sont intéressées à la Suisse par le passé (p. ex. dans le cadre d'une utilisation de «*La Suisse en vue*» ou de concours).
- e) *Collaboration avec l'économie et la politique*
- 3.34 Mettre à disposition des possibilités de publicité pour l'économie suisse sur des produits PRS qui, par leur très large diffusion, s'adressent à un public de masse: Banners dans les divers sites Internet suisses, dans le matériel de documentation, dans le générique des émissions de radio et de télévision ayant trait à la Suisse.

- 3.35 Participation des milieux économiques (en partie avec des possibilités de publicité) à des manifestations suisses médiatisées.¹⁷

f) *Autres campagnes*

- 3.36 Utilisation et organisation d'événements importants:
- Exploiter les nombreux événements qui ont lieu aux Etats-Unis et qui ont un lien avec la Suisse comme occasions de promotion (p. ex. manifestations sportives, culturelles, expositions, etc.);
 - Organiser ses propres manifestations fortement médiatisées avec diffusion dans tout le pays (p. ex. organiser un tour en bus à travers les Etats-Unis accompagné sur Internet, une «Swiss Parade» dans une des plus grandes villes des USA, un événement centré sur un sport à la mode, un feu Lugnbühl à Central Park, etc.). Veiller à ne prévoir dans ce cas que des manifestations qui ne risquent pas trop de devoir être annulées pour des raisons météorologiques ou politiques. La possibilité et l'opportunité de la participation de sponsors sont à examiner soigneusement projet par projet.

4 Organisation

- 4.1 *Analyse de la situation de départ:*
Etude de perception de l'industrie suisse sur la réputation de la Suisse aux USA (étude DCS), étude Université de Berne/GfM 1991/97;
En général: Recours à des spécialistes américains
Rapports de situation des représentations suisses aux USA;
Analyse soigneuse de la présence dans les médias
- 4.2 *Dénomination de la Direction du projet:*
- *Comité directeur* (≈ conseil d'administration)
 - Directeur COCO/PRS
 - Chef PA I
 - Chef PA V
 - Ambassadeur à Washington
 - Coordinateur PRS des programmes par pays
 - *Chef de projet:* collaborateur de l'ambassade à Washington, soutenu par des conseils professionnels (agence US)
 - *Coordinateur PRS des programmes par pays*
y compris réglementation de l'octroi de divers mandats de communication à des partenaires du projet aux Etats-Unis, définition des rapports entre la Direction du projet, COCO/PRS et l'ambassade à Washington, etc.
- 4.3 *Coordination institutionnelle intensifiée:* PRS coordonne les activités actuellement définies de façon très indépendante par les acteurs qui contribuent à améliorer l'image de la Suisse aux USA (DFAE, COCO, Pro Helvetia, Suisse Tourisme, OSEC, OFDE, SRI, etc.). La coordination doit déjà avoir lieu au tout début de la *phase de planification*.

¹⁷ Le développement ultérieur montrera dans quelle mesure l'économie suisse dans son ensemble est intéressée à une telle participation. Nous partons de l'hypothèse qu'un bon Business Plan et des projets attrayants avec un profit immédiat clairement repérable peuvent entraîner une participation de l'économie à de tels projets.

- 4.4 *Coordination* la plus forte possible *quant au contenu*: des groupes cibles aux USA ne font pas de distinction entre les différentes images de la Suisse présentées par les divers vecteurs de l'image de notre pays, mais ils perçoivent la Suisse comme un tout. La coordination ne doit toutefois pas retarder la mise en œuvre du programme d'action.
- 4.5 *Continuer et optimiser les campagnes qui ont fait leur preuve, qui ont déjà commencé ou qui sont planifiées de façon ferme*; coordonner ces dernières avec les campagnes prévues dans le présent programme;
- 4.6 Adopter une formulation commune d'*objectifs clairement mesurables*.
- 4.7 Créer une *plate-forme électronique interne commune* pour l'information permanente de tous les partenaires impliqués, pour la coordination des activités, pour la communication des résultats obtenus et comme instrument du contrôle de la réussite;
- 4.8 *Contrôle permanent de la réussite* par PRS (y compris *évaluation finale* à l'intention du Parlement).

5 Planning

- D'ici à fin 1999:*
- Adoption du message concernant la réforme COCO par les Chambres fédérales, y compris octroi des crédits cadres correspondants
 - Concrétisation commune du programme d'action USA par les partenaires impliqués, y compris précision des objectifs fixés
 - Projet de budget du programme d'action
- Début 2000:*
- Changement de nom de COCO à PRS
 - Choix du Directeur et des collaborateurs de PRS
 - Octroi des moyens financiers pour des actions concrètes
- D'ici à juin 2000:*
- Sélection et formation des collaborateurs aux USA
 - Mise à disposition du matériel de documentation et de présentation
 - Mise à jour des différentes pages Web
 - Ancrage de la structure organisationnelle
 - Recherche de contributions de sponsors de la part des milieux économiques
- Juillet 2000:* Début des activités de l'an 1
- Juillet 2001:* Début des activités de l'an 2
- Juillet 2002:* Début des activités de l'an 3
- Printemps 2003:* Déroulement du «Main Event»
- Juin 2003:* Fin du programme d'action
- D'ici à fin 2003:* Contrôle de réussite/Evaluation du programme d'action USA
Compte rendu aux Chambres fédérales

6 Planification du budget provisoire

	Francs
Augmentation de l'activité des conférences	500 000
Matériel de conférence y compris «hand outs»	100 000
Plate-forme électronique	200 000
Création, entretien et utilisation de pages sur Internet et de boîtes de courrier électronique	500 000
Matériel de radio et de télévision, films, y compris marketing	500 000
Internet-banners, bulk mail	500 000
Utilisation de périodiques sur la Suisse en anglais	500 000
Intensification de «Swiss World» et de «CNN World Report–Switzerland»	1 000 000
Intensification des échanges dans la recherche et l'enseignement	300 000
Événements importants/Events (y compris travail sur médias)	2 000 000
Augmentation de la publication du matériel de documentation habituel de la COCO	200 000
Contact particulier avec des milieux sensibles	100 000
Divers	300 000
Réserves	500 000
<i>Total des dépenses pour le programme d'action sur trois ans</i> (sans les entrées, p. ex. du sponsoring; en partie les dépenses ne concernent pas exclusivement le programme USA)	<u>7 200 000</u>
<i>Coûts moyens annuels</i>	<u>2 400 000</u>

20 avril 1999

Secrétariat COCO
Groupe «Projet pilote COCO USA»