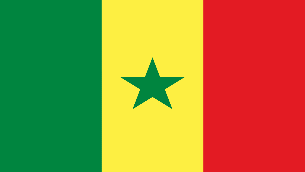
**REPUBLIQUE DU SENEGAL**

*Un Peuple – Un But – Une Foi*



**MINISTERE DES COLLECTIVITES TERRITORIALES, DU DEVELOPPEMENT** **ET DE L'AMENAGEMENT DES TERRITOIRES**

**(MCTDAT)**



**Programme d’Appui aux Communes et aux Agglomérations du Sénégal (PACASEN)**

**RAPPORT FINAL DU PLAN DE COMMUNICATION**

**Juin 2020**

*Mme Diarra LY, Consultant en Communication*

[*diarra.ly@luqman-wa.com*](mailto:diarra.ly@luqman-wa.com)

Table des matières

[I. LE CADRE GENERAL, LES OBJECTIFS ET LA METHODOLOGIE 1](#_Toc38019900)

[1.1. Cadre général de l’étude 1](#_Toc38019901)

[1.2. Objectifs de l’étude 1](#_Toc38019902)

[1.3. Méthodologie de travail 2](#_Toc38019903)

[1.3.1. Analyse documentaire : 2](#_Toc38019908)

[1.3.2. Les entretiens et enquêtes : 2](#_Toc38019909)

[II. RESULTATS DU DIAGNOSTIC : L’ETAT DES LIEUX 4](#_Toc38019910)

[2.1. La place de la communication dans le management stratégique du PACASEN. 4](#_Toc38019912)

[2.2. Les Parties-prenantes (PP) et leurs perceptions de la communication du PACASEN 5](#_Toc38019913)

[2.2.1. Cartographie des parties prenantes. 5](#_Toc38019924)

[2.2.2. La perception du PACASEN et sa communication 6](#_Toc38019925)

[2.3. Les modalités d’information privilégiés par les PP 9](#_Toc38019926)

[2.3.1. Les sources classiques 9](#_Toc38019929)

[2.3.2. La communication digitale 9](#_Toc38019930)

[2.4. Les besoins en communication identifiés pour le PACASEN 11](#_Toc38019931)

[2.5. Le dispositif de mise en œuvre de la communication et les ressources humaines 12](#_Toc38019932)

[2.6. Les moyens financiers et techniques mobilisables. 13](#_Toc38019933)

[2.7. Le rapportage et le suivi évaluation des processus de communication 14](#_Toc38019934)

[III. ANALYSE SWOT (FORCES, FAIBLESSES, OPPORTUNITES, MENACES) ET ORIENTATIONS 15](#_Toc38019935)

[3.1. Forces, faiblesses identifiées par les Parties-Prenantes et SWOT de la communication du PACASEN 15](#_Toc38019937)

[3.1.1. Les forces identifiées par les PP : 15](#_Toc38019945)

[3.1.2. Les faiblesses identifiées par les PP : 15](#_Toc38019946)

[3.1.3. La matrice SWOT de la communication du PACASEN 16](#_Toc38019947)

[IV. LIGNES D’ACTIONS POUR UN PLAN DE COMMUNICATION DU PACASEN 18](#_Toc38019948)

[4.1. Orientations pour la communication du PACASEN 18](#_Toc38019950)

[4.2. Objectif global et axes stratégiques proposés. 19](#_Toc38019952)

[4.2.1. Objectif global du Plan 19](#_Toc38019971)

[4.2.2. Les axes stratégiques 19](#_Toc38019972)

[4.2.3. Les résultats intermédiaires 21](#_Toc38019973)

[4.2.4. Les lignes d’actions et activités 21](#_Toc38019974)

[4.2.5. Les cibles (PP), les supports, les messages et les modalités d’inclusion 24](#_Toc38019975)

[V. LA LOGIQUE D’INTERVENTION ET LE BUDGET 28](#_Toc38019976)

[5.1 Approche conceptuelle pour la mise en œuvre du Plan 28](#_Toc38019977)

[5.2 Le suivi évaluation du Programme et la capitalisation 29](#_Toc38019978)

[5.3 Cadre logique des activités et budget 31](#_Toc38019979)

[ANNEXES i](#_Toc38019980)

[Annexe 1 : Commentaires de la Banque Mondiale et Réponses apportées i](#_Toc38019981)

[Annexe 2 : Liste des institutions et personnes rencontrées vi](#_Toc38019982)

[Annexe 3 : Principales recommandations pour la communication du PACASEN viii](#_Toc38019983)

[Annexe 4 : Questionnaire x](#_Toc38019984)

[Annexe 5 : Termes de référence xiii](#_Toc38019985)

[Annexe 6 : Plan de Travail Trimestriel xviii](#_Toc38019986)

[Annexe 7 : Calendrier d'exécution xxii](#_Toc38019987)

[Annexe 8 : TDR de l'atelier régional xxvi](#_Toc38019988)

[Annexe 9 : Données Diagnostic du site web de l'ADM xxix](#_Toc38019989)

**ABREVIATIONS ET ACRONYMES**

|  |  |
| --- | --- |
| *ADM* | Agence de Développement Municipal |
| *ADS* | Association des Départements du Sénégal |
| *AFD* | Agence Française de Développement |
| *AGETIP* | Agence d’Exécution des Travaux d’Intérêt Public |
| *AMO* | Assistance à la Maîtrise d’Ouvrage |
| *ARD* | Agence Régionale de Développement |
| *ARMP* | Autorité de Régulation des Marchés Publics |
| *AMS* | Association des Maires du Sénégal |
| *AT* | Assistance Technique |
| *BCID* | Budget Consolidé d’Investissement Décentralisé |
| *BCL* | Bureau des Collectivités Locales de la DGID |
| *CdC* | Cour des Comptes |
| *CFL* | Commission de Fiscalité Locale |
| *CNDCL* | Conseil National de Développement des Collectivités Locales) |
| *CNDT* | Commission Nationale du Dialogue des Territoires |
| *CNFAT* | Centre National de Formation des Acteurs Territoriaux |
| *CPS* | Comité de Pilotage Stratégique |
| *CTC* | Coaching Territorial Continu |
| *DCFE* | Direction de la Coopération et des Financements Extérieurs |
| *DCL* | Direction des Collectivités Locales |
| *DCMP* | Direction Centrale des Marchés Publics |
| *DEEC* | Direction de l’Environnement et des Établissements Classés |
| *DGAT* | Direction Générale de l’Administration Territoriale |
| *DGB* | Direction Générale du Budget |
| *DGCPT* | Direction Générale de la Comptabilité Publique et du Trésor |
| *DGID* | Direction Générale des Impôts et des Domaines |
| *DREEC* | Division Régionale de l’Environnement et des Établissements classés |
| *DSPL* | Direction du Secteur Public Local |
| *FDD* | Fonds de Développement de la Décentralisation |
| *FECL* | Fonds d’Équipement des Collectivités Locales |
| *IAL* | Inspection de l’Administration Locale |
| *ILD* | Indicateur Lié au Décaissement |
| *IPF* | Financement des Projets d’Investissements |
| *PRECOL* | Programme de Renforcement et d’Equipement des Collectivités Locales |
| *LPS* | Lettre de Politique Sectorielle |
| *PACASEN* | Programme d’Appui aux Communes et Agglomérations du Sénégal – PACASEN |
| *ILD* | Indicateurs Liés au Décaissement |
| *PNDL* | Programme National de Développement Local |
| *PROACTSEN* | Programme d’Opérationnalisation de l’Acte III de la décentralisation du Sénégal |
| *PSE* | Plan Sénégal Émergent |
| *S&E* | Suivi-Évaluation |
| *PAC* | Projet d’Appui aux Communes |
| *MEFP* | Ministère de l’Economie, des Finances et du Plan |
| *MGTDAT* | Ministère de la Gouvernance Territoriale du Développement et de l’Aménagement du Territoire |
| *CMO* | Conditions Minimales Obligatoires |
| *CTO* | Comité Technique Opérationnel |
| *ODP* | Objectif de Développement du Programme |
| *PARCA* | Plans Annuels de Renforcement de Capacités des Communes et Agglomérations |
| *PVACEL* | Part de la Valeur Ajoutée de la Contribution Economique Locale |
| *PforR* | Programme pour les Résultats |
| *IdP* | Indicateurs de Performance |

**Table des illustrations**

**Liste des tableaux**

[Tableau 1 : Les institutions et les acteurs rencontrés. 2](#_Toc21362463)

[Tableau 2 : Cartographie des parties prenantes 6](#_Toc21362464)

[Tableau 3: Besoin en communication et orientations des messages selon les parties prenantes 11](#_Toc21362465)

[Tableau 4 : Matrice SWOT de la communication 16](#_Toc21362466)

[Tableau 5 : Axes stratégiques et résultats intermédiaires 21](#_Toc21362467)

[Tableau 6 : Les cibles, les supports, les messages et les modalités d’inclusion 24](#_Toc21362468)

[Tableau 7 : Principales activités du plan de communication et son coût 32](#_Toc21362469)

**Liste des figures**

[Figure 1 : Connaissez-vous le PACASEN et ses interventions ? 7](#_Toc21362470)

[Figure 2 : Sources d’information et outils de communication utilisés 7](#_Toc21362471)

[Figure 3 : Consultez-vous le site web de l’ADM 8](#_Toc21362472)

[Figure 4 : Supports d’information sur le PACASEN utilisés par les parties prenantes 9](#_Toc21362473)

***Remerciements***

*Ce présent rapport porte sur le plan de communication du PACASEN. Il a été élaboré sur la base d’une analyse situationnelle documentaire, appuyée par une enquête réalisée auprès des Parties prenantes (PP) au Programme.*

*Cette version du rapport prend en compte les observations et amendements émis par le staff du PACASEN lors de la séance de travail tenue le lundi 24 juin 2019 dans les locaux de l’ADM. Elle intègre aussi les observations de la Banque Mondiale qui sont parvenues au Consultant en deux temps. Au total trois réunions de partage / révision avec l’ADM et deux notes d’amendements / observations de la BM ont permis de valider les documents d’étape et la présente stratégie de communication (cf. annexe).*

*La séance de travail de juin 2019 a permis d’amender l’objectif global de la stratégie, de repréciser les axes stratégiques et de réajuster les activités et le budget.*

*Le Consultant salue ici l’engagement de l’ADM et se réjouit également de l’appui des Parties Prenantes spécialement les Collectivités Territoriales, les ARD, les préfectures et les payeurs visités lors de la mission de terrain.*

# **LE CADRE GENERAL, LES OBJECTIFS ET LA METHODOLOGIE**

## Cadre général de l’étude

Le Programme d’Appui aux Communes et Agglomérations du Sénégal (PACASEN) est considéré comme le cadre d’appui à l’opérationnalisation de l’Acte III de la Décentralisation dans les domaines spécifiques de la gouvernance des affaires locales et la bonne gestion des ressources financières. Son objectif est, entre autres, d’améliorer la gouvernance et les ressources financières et humaines de l’ensemble des collectivités territoriales (CT) sénégalaises à travers l’introduction de réformes structurelles et multisectorielles. Il est à noter que la participation citoyenne demeure le thème transversal[[1]](#footnote-1) défini, en étroite coordination avec les avancées enregistrées dans la définition du programme du gouvernement.

C’est donc un programme d’envergure et d’ambition qui doit être connu dans son institution, ses hommes et ses réalisations.

Le PACASEN doit connaître et être connu par les porteurs d’enjeux de sa sphère globale d’intervention. Parler à chacun selon sa compréhension. Le Programme doit communiquer et disposer d’outils stratégiques et opérationnels pour le faire. C’est dans ce cadre que par contrat N° **C-21/2018/ADM**, l’ADM a commandité cette présente mission.

## Objectifs de l’étude

Six objectifs spécifiques sont déclinés dans les TDR :

* Élaborer le plan de communication budgétisé du Programme ;
* Développer la communication avec tous les groupes cibles du Programme ;
* Renforcer la notoriété de l’Agence et faire connaître ses différents programmes et activités, notamment le PACASEN ;
* Favoriser une meilleure visibilité des réalisations du PACASEN, à travers une communication ouverte, structurée et soutenue ;
* Asseoir une communication spécifique en appui au démarrage et à la mise en œuvre du PACASEN ;
* Développer des stratégies de communication digitale via l’internet, l’intranet, les réseaux sociaux (Facebook, Twitter, Instagram etc.).

Les livrables attendus sont :

* Une note méthodologique d’élaboration du Plan de communication ;
* Une version provisoire du Plan de communication ;
* Un rapport final validé du plan de communication.

## Méthodologie de travail

L’approche méthodologie est essentiellement basée sur la documentation, les entretiens et l’analyse des résultats obtenus :



### Analyse documentaire :

La mission a consulté plusieurs documents (cf. annexe 1) afférents aux rôles, missions et activités dont les plus importants sont :

1. Le Guide participation citoyenne PACASEN Vol.4 Août 2018
2. GUIDE SDR PRC \_vf
3. Le Guide\_d'élaboration\_du\_PTI\_\_vf
4. Le MOP FECT définitif du 16-10-2018 B fin
5. Le MOP PACASEN Vol.1 Texte principal et annexes
6. PACASEN - P4R PAD - Français – 31012018
7. PACASEN présentation V5 fév 2018
8. Le plan\_stratégique\_ADM\_2016\_2025 revu 21 09 2016 fmc
9. Les différents protocoles avec ADM, ARD, ARMP, DECC, DGID, etc.

D’autres documents ont, par la suite, complété la liste ci-dessus. Il s’agit :

1. Des différents Contrats d’objectifs et de Performance 2019 – 2023 entre le MGTDAT et, les Villes (Guédiawaye, Rufisque) et Communes (Diamniadio, Yoff)
2. Du document de Présentation du PROACTSEN – 2017
3. Du document Proact\_sen\_août\_draft\_V15\_23\_9\_16
4. Du document « la stratégie de Communication de l’ADM », version provisoire Août 2015

### Les entretiens et enquêtes :

Les parties prenantes ont fait l’objet d’enquête lors de la phase diagnostic de la mission. Et, les résultats de cette enquête ont permis de dresser le profil de la communication du PACASEN. Le tableau n°1 précise les institutions et les acteurs rencontrés.

Tableau 1 : Les institutions et les acteurs rencontrés.

|  |  |
| --- | --- |
| *Institutions* | *Acteurs* |
| ADM / PACASEN | 1. Le Comité de Pilotage Stratégique du PACASEN 2. Le Comité Technique Opérationnel (CTO) du PACASEN |
| PACASEN | 1. Cellule de communication de l’ADM |
| MGLDAT | 1. Le Service de la Formation (du MGTDAT) 2. Le service de la Communication du MGTDAT 3. La Direction des Collectivités territoriales (DCT) |
| AMS / ADS | 1. Les associations d’élus locaux - AMS et ADS |
| MINISTERES CLES | 1. Le Ministère de l’Economie, des Finances et du Plan ; 2. Le Ministère de la justice (Cour des Comptes) |
| AGENCES ET AUTORITES | 1. L’Autorité de Régulation des Marchés Publics (ARMP) 2. L’Agence Régionale de Développement (ARD) |
| PTF | 1. La Banque mondiale |

Rappelons que la mission a également rencontré quelques acteurs régionaux notamment, les élus locaux, les ARD, les payeurs et les préfets / sous-préfets de Dakar, Foundiougne, Nioro du Rip, Bignona, Ziguinchor et St-Louis. Le calendrier de cette tournée comme la liste des personnes ressources sont joints en annexe.

La phase diagnostic de la mission a permis :

* De collecter des données auprès des cibles et acteurs du PACASEN en interne et en externe : la fonction de cette action est de définir le profil des cibles et des acteurs de la communication, leur perception par rapport à la communication du PACASEN des messages et canaux qui les diffusent ;
* D’analyser les données collectées : il s’agit d’analyser les contenus des échanges avec les diverses catégories de cibles. Cette opération a été faite à la suite de la transcription des données obtenues, de leur catégorisation et de leur analyse thématique.

A la suite du diagnostic, une séance de travail avec l’équipe du PACASEN/ADM a permis de valider les axes stratégiques et le plan opérationnel de communication proposés, d’ajuster les éléments de mise en œuvre et de suivi-évaluation et de finaliser la mission. Dans, cette phase, il a été analysé :

* La place de la communication dans le management stratégique de l’ADM ;
* Les fonctions de communication dans l’ADM et le PACASEN ;
* Les messages véhiculés ;
* Les outils et supports de communication ;
* Les moyens mis en œuvre pour les activités de communication ;
* La documentation (suivi évaluation et rapportage) des processus de communication.

Un élément n’a pas été approfondi lors de ce diagnostic. Il s’agit de la gestion de la communication en temps de crise : rappelons que son objet est de veiller, prévoir, comprendre, anticiper et réagir. Il s’agira donc de définir un dispositif fonctionnel qui identifie les porte-paroles de l’institution (selon la nature des crises), de la collecte des éléments d’informations et de la gestion des relations avec la presse. C’est un point qui occupe une large place dans les documents de l’ADM, du PROACTSEN et traité de façon exhaustive dans le manuel d’opération du PACASEN notamment dans le Volume 4 du guide de la participation citoyenne. La mission fait sienne les propositions et orientations données à cette question dans ce document. Elles sont en partie rappelées dans le chapitre 3.

Le présent rapport se structure en cinq parties :

1. La première partie porte sur le cadrage de la mission ;
2. La deuxième partie donne l’état général des lieux : les résultats du diagnostic ;
3. La troisième partie propose une matrice SWOT de la communication ;
4. La quatrième partie tire les leçons du diagnostic au niveau de l’examen des déterminants ;
5. La cinquième partie présente, les modalités d’exécution du plan de communication, le plan de suivi-évaluation et l’intégralité du plan quinquennal de communication budgétisé.

# **RESULTATS DU DIAGNOSTIC : L’ETAT DES LIEUX**



## La place de la communication dans le management stratégique du PACASEN.

Le PACASEN est un programme du gouvernement sénégalais géré par l’ADM. Il ne dispose pas de ressources humaines exclusivement dédiées à sa communication ; c’est la Cellule de communication de l’ADM qui remplit ce rôle. C’est à ce niveau donc qu’il convient de rechercher l’importance de la fonction Communication dans le management stratégique. Il importe de noter par ailleurs que les Tdr de la mission demandent au consultant de travailler aussi au renforcement de la notoriété de l’Agence.

Les données collectées révèlent l’importance des missions et des rôles attribuées à l’ADM dans la conduite de la stratégie d’appui aux Collectivités Territoriales cibles.

Le plan stratégique de l’ADM 2017-2025 indique en effet que sa mission générale est d’engager toute action susceptible d’assurer une meilleure prise en charge du développement municipal, à travers le Contrat de ville.

Le contrat de ville devait permettre à l’ADM de réaliser ses missions statutaires, notamment :

1. Assurer l’exercice des missions essentielles de gestion urbaine par les communes ;
2. Faciliter le redressement de la situation économique et financière des communes ;
3. Mobiliser des financements au bénéfice des communes ;
4. Promouvoir la gestion déléguée des services urbains ;
5. Renforcer les capacités des administrations pour appuyer la maîtrise d’ouvrage locale ;
6. Exécuter tout programme qui lui est confié ;
7. Mettre en œuvre une politique de communication destinée à favoriser la connaissance de l’action de l’agence auprès des populations et des responsables communaux.

Le point N° 7 montre l’importance stratégique de la communication interne et externe dans la marche de l’Agence. Ainsi, il ressort des investigations portant sur les principes, objectifs que l’ADM doit piloter les changements organisationnels et institutionnels mais également promouvoir une vision, des méthodes et des outils pour accompagner les CT.

Par ailleurs, les valeurs[[2]](#footnote-2) de transparence et de participation conduisent obligatoirement l’ADM à une communication inclusive.

Enfin, l’ADM/PROGEP[[3]](#footnote-3) dispose d’une stratégie de communication élaborée par le groupement de cabinets Afrique Communication-SOTERCO en 2015. Les résultats attendus par la mise en œuvre de la stratégie sont ;

* La visibilité et la notoriété de l’ADM sont améliorées ;
* Le rôle stratégique de l’ADM par l’Etat, les partenaires et le grand public est reconnu ;
* La crédibilité de l’ADM (du PROGEP) pour la mobilisation des ressources est renforcée.

La stratégie elle-même a été axée sur deux orientations stratégiques majeures :

* La Communication institutionnelle de l’ADM
* La Communication pour le Changement de comportement

*Pour ce dernier point, il s’agit plus globalement d’une communication citoyenne rendue utile et quasi obligatoire par la volonté affirmée d’approfondir la démocratie locale à travers une participation effective des citoyens à la gestion des affaires locales et les réformes de l’UEMOA sur la budgétisation axée sur le résultat et le contrôle citoyen.*

*Au niveau stratégique, on note donc une forte volonté à donner une place prépondérante à la communication.*

## Les Parties-prenantes (PP) et leurs perceptions de la communication du PACASEN



### Cartographie des parties prenantes.

Les parties prenantes identifiées au cours du diagnostic situationnel que nous avons réalisé peuvent être regroupées en plusieurs groupes cibles constituant ainsi l’univers de travail du PACASEN.

Ainsi une liste de points focaux (PF) représentants des institutions impliquées directement dans l’exécution du PACASEN a été dressée par la cellule de communication de l’ADM. Ces PF, sont des relais importants du Programme. A côté des porteurs d’enjeux directs, il convient de distinguer, l’exécutif du Programme (ADM et PACASEN, les porteurs d’appui technique (ARD notamment), les porteurs de la gouvernance financière (Directions du Ministère des finances et Payeurs), les autorités administratives et enfin les bénéficiaires directs (les CT et le citoyen), pouvant être aussi incarnés par la société civile et le secteur Privé. Il faut enfin mentionner les médias pour faire le lien entre tous ces acteurs.

La décomposition globale des parties prenantes en groupes cibles peut être envisagée pour le PACASEN comme dans le tableau ci-dessous :

Tableau 2 : Cartographie des Parties prenantes

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | **Parties Prenantes** | **Identités et composition** |
| 1 | * ADM / PACASEN Les personnels internes | * il s’agit du personnel de l’ADM et des différents projets et programmes en exécution ; |
| 2 | * Les CT, Elus locaux | * il s’agit des élus municipaux et notamment : les Maires et les membres des bureaux exécutifs des conseils municipaux, les cadres des administrations municipales. Nous intégrons dans cette catégorie de cibles l’Association des Maires du Sénégal (AMS). |
| 3 | * Les autorités administratives | Préfets et sous-préfets, Gouverneurs |
| 4 | * Les Agences Régionales de Développement (ARD) | Partenaires traditionnels des CT depuis deux décennies, les ARD ont en charge le Coaching territorial continu (CTC), l’appui conseil et la formation ; le tout coordonné par l’ADM. |
| 5 | * Les partenaires Techniques et financiers : | La Banque mondiale et l’AFD sont les principaux PTF. -  *Un Comité de bailleurs de fonds a été mis en place. Lequel comité est partie-prenante indirecte du plan de communication* |
| 6 | * Presse / Média : | les journalistes mais surtout à travers leurs réseaux comme celui des journalistes spécialisés sur les questions de décentralisation |
| 7 | * Le Citoyen : il s’agit d’appliquer le principe devenu cardinal de participation des populations de manière générale. | Le contribuable, l’électeur et le sénégalais en général.  La PC (participation citoyenne) est assurée aussi par les organisations de la société civile (ONG, association, etc.) **:** il s’agit de celles qui s’activent principalement sur les questions de gouvernance locale, de participation citoyenne et de développement local.  Elle peut aussi englober *le secteur privé* mais surtout les organisations patronales comme le Conseil National du Patronat (CNP) et le Conseil National des Entreprises du Sénégal (CNES) |

**Trente et une cibles, parmi ces PP, ont fait l’objet d’enquête** lors de la phase diagnostic de la mission. Les résultats de cette enquête ont permis de dresser le profil communication du PACASEN.

### La perception du PACASEN et sa communication

La fonction de visibilité et de lisibilité, à savoir connaître le PACASEN, son objet, sa finalité, et les modalités de sa mise en œuvre reste, selon les interviewés importante ; 80% des interviewés semble le connaître. Leur implication dans la formulation du Programme reste un marqueur fort de cette visibilité même si plusieurs mentionnent que ***l’image du PACASEN reste en arrière-plan de celle de l’Agence.*** La fonction d’adhésion au PACASEN est aussi forte au niveau de certaines CT.

Figure 1 : Connaissez-vous le PACASEN et ses interventions ?

Les principales sources d’information et de communication avec le PACASEN sont illustrées dans le graphique 2 suivant. Celles-ci restent pour le moment centrées sur les réunions (68% des enquêtés), le téléphone (65%) et le mailing (65%).

Figure 2 : Sources d’information et outils de communication utilisés par les parties prenantes prenantes travaillant déjà avec le programme au passage de la mission

Pour **les réunions et autres meetings**, certains acteurs consultés mentionnent et reprochent souvent l’absence de Compte rendus (CR) et donc un manque de suivi des orientations prises.

L**e courrier, le mail et le téléphone** sont également jugés assez satisfaisants par les acteurs.

**La rubrique autres**, regroupe ici *les outils collaboratifs interactifs, les plaquettes, les flyers, banderoles, affiches, et newsletter.*

**La communication digitale** reste extrêmement faible puisque comme le montre le graphique 3 suivant, le site internet de l’ADM passe presque inaperçu auprès des PP.

Figure 3 : Consultez-vous le site web de l’ADM

En résumé de l’examen de ce point, on peut retenir les éléments du tableau ci-dessous.

|  |  |
| --- | --- |
| **ACQUIS** | **LIMITES** |
| 1. Importance accordée par l’ADM à la fonction communication 2. Existence d’une stratégie de communication et de multiples documents d’orientation pour un partage de l’information (voir aussi dans les chapitres ci-dessous) | * Insuffisante mise en œuvre des actions/activités de la stratégie * Insuffisante promotion des supports et outils de communication |
| **ORIENTATIONS** | |
| * Mettre déjà en œuvre les acquis récapitulés dans plusieurs documents stratégiques * Travailler à améliorer et faire connaitre (voir rendre incontournables) certains outils de communication déjà en place. | |

## Les modalités d’information privilégiés par les PP



### Les sources classiques

Pour s’informer sur le PACASEN, les principales sources utilisées par les PP ne travaillant pas encore avec le Programme au passage de la mission (cf. Question D, Annexe 3 : Outils de collecte) sont de plusieurs ordres (courriers imprimés), courrier électronique (e-mail), oral (téléphone, réunions), affiches, flyers, documents audios et vidéo. La figure 4 en dresse le portrait. Elle indique la source (hors courriers physiques ou électroniques déjà examinés ci-dessus) par laquelle les PP s’informent du Programme.

Figure 4 : Supports d’information sur le PACASEN utilisés par les parties prenantes ne travaillant pas encore avec le programme au passage de la mission

Pour **la communication de masse**, il est utilisé la télévision nationale et les radios. Les formes de communication les plus utilisées sont des émissions de télévision notamment à la RTS, la couverture médiatique des évènements et l’organisation de points de presse à l’occasion d’évènements ponctuels.

En conclusion, Il y a utilisation de plusieurs supports pertinents de communication. Les espaces de communication exploités sont principalement constitués des réunions, mais on constate une asymétrie dans le partage de l’information. ***Au niveau des CT, il n’y a pas de relais ou point focal identifié comme tel. Alors, on observe des difficultés de diffusion cohérente des informations du centre vers la périphérie.***

### La communication digitale

Pour **les outils électroniques**, nous avons relevé pour l’ADM le site internet, la page Facebook, Twitter, Instagram et le courrier électronique (e-mail).

En ce qui concerne le site internet 85 % des personnes enquêtées (cf. § 1.3.2.) avouent ne pas le consulter, à l’exception d’une ou deux fois, généralement que par curiosité. Noter aussi qu’il est difficile d’accès. Par contre, le courrier électronique est très utilisé par les responsables dans le cadre de leurs échanges, en interne comme en externe.

***L’ADM, qui met en œuvre le PACASEN, rappelons-le dispose d’une stratégie de communication globale et digitale***. Dans la stratégie de communication de l’ADM, il était ainsi prévu que i) l’identité visuelle de l’ADM devait être revue, notamment le logo et la charte graphique, ii) une communication digitale stratégique devait être mise en place avec le renforcement du site existant et l’entrée de l’ADM dans la sphère des réseaux sociaux avec la création de comptes dynamiques, iii) des partenariats stratégiques avaient été prévus avec des médias nationaux et communautaires pour atteindre des objectifs de visibilité, de notoriété et de changement de comportement, Iv) ces actions devaient enfin être complétées par une communication de proximité et de plaidoyer à la base pour faciliter la mobilisation des populations autour du projet.

Un état des lieux réalisé avec la cellule de communication du PACASEN dans le cadre de cette mission indique la situation de mise en œuvre suivante :

| **Action de communication** | **Situation de la mise en œuvre** | **Observations** |
| --- | --- | --- |
| L’identité visuelle de l’ADM devait être revue | Oui | Evolution du logo et de la charte graphique |
| Une communication digitale stratégique devait être mise en place | Oui | Facebook, Instagram, Twitter, refonte du site de l’ADM en cours |
| Des partenariats stratégiques avaient été prévus avec des médias nationaux et communautaires | Oui | Conventions |
| Une communication de proximité et de plaidoyer à la base | Oui | En cours avec le cabinet (MSA) Malick SOW et Associés |

Cette situation qui préfigure d’un plus grand développement de la communication digitale est assez contradictoire avec les résultats de l’enquête de terrain qui montre que plus de 80% des PP ne consulte pas le site. ***En gros, il convient de redéfinir une communication digitale pour le PACASEN/ADM plus à la mesure des ambitions actuellement affichées.***

En résumé de l’examen de cette section, on peut retenir les éléments du tableau ci-dessous.

|  |  |
| --- | --- |
| **ACQUIS** | **LIMITES** |
| * Diversité des supports et outils de communication * Intérêt des acteurs | * Le caractère événementiel de la production de support * Le retard accusé dans le développement de la communication digitale |
| **ORIENTATIONS** | |
| * Redynamiser et mettre à jour régulièrement les supports existants * Redynamiser la communication digitale | |

## Les besoins en communication identifiés pour le PACASEN

L’examen de la documentation et des supports de communication d’une part, et d’autre part les entretiens avec les PP semblent indiquer l’inexistence de messages conceptualisés et orientés pour les différentes cibles ou groupes cibles.

Les enquêtes réalisées auprès des groupes cibles indiquent tout de même des orientations précises quant aux besoins en information / communication pour chaque groupe cible. Le tableau 3 ci-dessous en donne les lignes directrices. Ces besoins sont des porteurs de messages (cf. tableau 6) qu’il va falloir, comme indiqué ci-dessus conceptualiser et adapter selon les cibles et le contexte.

Tableau 3: Besoins en communication selon les parties prenantes

|  | **Parties Prenantes** | **Besoins en communication** |
| --- | --- | --- |
| 1 | * Transversal à l’ensemble des parties prenantes | * Connaissance du calendrier annuel du PACASEN afin que chaque PP sache quelles activités de PACASEN doivent être terminées quand et par quel PP afin que la mise en œuvre du PACASEN puisse progresser. * Partage des CMOs, les ILD/ILR, évaluation de performance (EP) ainsi que les réalisations respectives de chaque CT auprès des CTs, entités centrales, bailleurs, etc. |
| 2 | * ADM / PACASEN Les personnels internes : | * Perception par les autres PP - Retour sur l’image et Feedback sur les initiatives et actions pour planification * Suivi-évaluation et reddition des comptes (pour) et à plusieurs niveaux notamment GdS et PTF * Informations sur les réalisations des CT, et notamment les CT qui rencontrent des difficultés pour respecter les CMOs, ILD/ILR, EP), et les opportunités pratiques pour relever les défis respectifs |
| 3 | * Les CT, Elus et autorités locales | * Perception par les populations * Bonne information, bonne formation et coaching idoine sur le PACASEN * Importance des CMO, ILD/ILR, EP pour les réalisations des CTs. * Conseils pratiques pour que les CTs puissent relever les défis respectifs * Contrôle et reddition des comptes |
| 4 | * Les Agences Régionales de Développement (ARD) | Bonnes informations et constamment mises à jour sur le PACASEN. |
| 5 | * Les partenaires Techniques et financiers | * Informations sur la mise en œuvre, les résultats et les facteurs de blocages du PACASEN (notamment les CT qui rencontrent des difficultés pour respecter les CMOs, ILD/ILR, EP), et les opportunités pratiques pour relever les défis respectifs |
| 6 | * Presse / Média | * Relais, médiation et plaidoirie. Informations pour informer |
| 7 | * Le Citoyen**:** il s’agit d’appliquer le principe devenu cardinal de participation des populations de manière générale. | * Diffusion des étapes importantes de PACASEN pour gérer leurs attentes et mobiliser leur intérêt / participation lorsque cela est nécessaire (e.g. mise à jour des PAI, etc.) * Transparence budgétaire grâce aux efforts de communication sur les finances locales. * Reddition des comptes et redevabilité accrue des autorités locales * Prise en compte des besoins des populations dans les investissements : l’information en matière d’investissement en infrastructures * Information des citoyens concernant les réalisations et accomplissements de CT y compris au regard des CMO, IDP et ILD. * Sensibilisation aux affaires locales pour une compréhension des nouveaux mécanismes de gouvernance locale introduits par le PACASEN y compris les outils de participation citoyenne au niveau local * Gestion des attentes des citoyens et des crises |

On peut retenir en résumé de ce point, les éléments du tableau ci-dessous.

|  |  |
| --- | --- |
| **ACQUIS** | **LIMITES** |
| * Grande implication des PP lors de la préparation du Programme. | * Multiplicité des acteurs et des sollicitations * Echelle nationale vs possibilité de mobilisation des ressources humaines de l’ADM |
| **ORIENTATIONS** | |
| * Maintenir la dynamique de départ et l’élargissement au niveau national * Délocalisation/déconcentration de certaines fonctions de communication vers les régions | |

## Le dispositif de mise en œuvre de la communication et les ressources humaines

Comme indiqué dans l’entame du rapport, la mise en œuvre de la communication du PACASEN repose sur la Cellule de communication, qui est aussi celle de l’ADM et de l’ensemble des projets et programmes que porte l’Agence. La cellule est forte de, seulement 02 (deux) agents. Il n’a pas été réalisé de diagnostic de compétences pour définir les qualifications, expériences du personnel de la Cellule, mais il est certain qu’elle devrait être renforcée et nous semble-t-il, organisé entre i) la communication institutionnelle et ii) la communication ‘’technique’’ des Projets et Programmes.

La Cellule de communication de l’ADM, composée d’un chargé de la communication et de son assistant, est la seule instance qui porte la communication de l’ADM et celle de ses sept programmes à savoir :

* + [PACASEN](http://www.adm.sn/pacasen)
  + [SERRP](http://www.adm.sn/fr/serrp)
  + [PPCS](http://www.adm.sn/fr/accueil)
  + [PROFIT](http://www.adm.sn/projet-financement-innovants-des-territoires-profit)
  + [PROGEP](http://www.adm.sn/progep)

***C’est dire que le sentiment d’éloignement de ladite cellule, évoqué par plusieurs des PP du PACASEN est difficilement réfutable***. Toujours sur cette question de proximité et de partage de l’information sur le terrain, il faut noter que les points focaux du PACASEN ne semblent pas avoir de rôle spécifique dans la communication.

Les ARD, chargées par le PACASEN du coaching et de la formation des CT, par contre, semblent occuper une place axiale dans l’échange d’information. L’ARD de St-Louis qui dispose au sein de son équipe d’un responsable chargé de la communication travaille pour le rapprochement du PACASEN et de ses clients régionaux.

Il est à noter que dans le dispositif organisationnel de l’ARD, il n’est pas prévu le recrutement d’un chargé de communication. Parmi les Agences régionales qui ont été visitées par la mission, seule celle de St-Louis en est dotée. ***Le PACASEN devrait s’inspirer des acquis à ce niveau et appuyer la mobilisation de ‘chargé de communication’’ au sein des collectivités territoriales bénéficiaires du Programme.***

Toujours est-il que, pour mener à bien son travail, la cellule de communication de l’ADM doit être renforcée ; soit à travers le recrutement direct, soit à travers des prestataires externes, soit enfin par *une déconcentration / décentralisation ou comme l’ont mentionné nos interlocuteurs* ***une territorialisation de la communication.***

En résumé, les leçons sur cette section sont :

|  |  |
| --- | --- |
| **ACQUIS** | **LIMITES** |
| * Existence d’une cellule communication * L’appui des ARD pour la formation, le coaching | * Centralisation de la communication au niveau de l’ADM avec un effectif limité |
| **ORIENTATIONS** | |
| * Désignation d’un point focal communication au niveau d chaque ARD. Ensuite ils seront renforcés en techniques de communication et imprégnés de la stratégie de communication du PACASEN. | |

## Les moyens financiers et techniques mobilisables.

En l’absence de plan de communication budgétisé, les campagnes et activités de communication font l’objet de financements ponctuels pour leur prise en charge.

Il est aussi mentionné lors de notre entretien avec l’équipe du PACASEN qu’une rubrique budgétaire communication existe dans le PTBA.

Cette question du financement de la communication devrait être examinée.

Les moyens techniques mis à la disposition de la cellule de communication sont acceptables (ordinateur, logiciel, photocopieur, imprimante, scanner). Il est attendu un renforcement de cet équipement ou la mise en place de modalités de prise en charge des actions de communication par des prestataires.

La mission estime tout de même cet équipement très insuffisant au regard de l’envergure des multiples missions dévolues à la cellule.

|  |  |
| --- | --- |
| **ACQUIS** | **LIMITES** |
| * Financement de quelques campagnes et activités de communication | * Budget non identifié. L’ADM n’a pas pu donner de manière explicite le montant exact du budget mobilisé et mobilisable pour financer la communication.[[4]](#footnote-4) * Equipements techniques de communication limités |
| **ORIENTATIONS** | |
| * Définir les modalités de financement du plan de communication | |

## Le rapportage et le suivi évaluation des processus de communication

Le PACASEN dispose d’un Cadre de résultats (CR). Dans le cadre des contrats de performance avec les Communes, il est prévu un dispositif global de suivi-évaluation articulé autour du Cadre de résultats du PACASEN. Ce dernier fournit la base sur laquelle l’ADM et les autres parties prenantes du PACASEN (dont les collectivités territoriales) évalueront leurs activités et établiront leur rapport d’avancement.

***Malheureusement ce CR ne mentionne de façon explicite aucun indicateur de performance en lien avec la communication. Dans nos entretiens avec la Cellule de communication, il n’a pas été mentionné de rapportage périodique sur les activités et résultats de la communication du PACASEN depuis le démarrage du Programme.***

*Il ne semble pas non plus y avoir une gestion organisée et un archivage des documents sur les initiatives de communication : press-book (avec les liens vers les articles) et coupures de presse, DVD sur les ateliers, album photos et rapport des ateliers, comptes rendus de réunions.*

Il devient donc impératif d’assoir un système de S/E qui permette au PACASEN de suivre ses performances en matière de communication.

|  |  |
| --- | --- |
| **ACQUIS** | **LIMITES** |
| * Existence de plusieurs documents cadre permettant d’entamer une évaluation continue de la communication | * Absence de S/E de la communication * Absence de feedback et capitalisation * Insuffisance du système de gestion des données |
| * ORIENTATIONS | |
| * Définir et mettre rigoureusement en œuvre un cadre de suivi/évaluation, capitalisation pour le plan communication. | |

# **ANALYSE SWOT (FORCES, FAIBLESSES, OPPORTUNITES, MENACES) ET ORIENTATIONS**



## Forces, faiblesses identifiées par les Parties-Prenantes et SWOT de la communication du PACASEN



### Les forces identifiées par les PP :

Les résultats bruts de nos investigations dressent le tableau suivant :

1. La Communication directe / Relais de l’ADM au niveau région
2. L’élaboration d’un plan de communication (en cours)
3. Le PACASEN est un des rares programmes dont la préparation a mis à contribution tous les acteurs : une campagne d’explication et de vulgarisation du programme a été organisée, à travers des tournées dans les CT réunissant les acteurs centraux
4. Les médias de masse utilisés
5. Le grand nombre de réunions dans le cadre du programme
6. Des efforts de communication réalisés
7. L’utilisation de la presse
8. Les réunions de partage périodiques
9. Les missions périodiques des PTF (BM et AFD)
10. L’utilisation du mailing (efficacité)
11. Le programme est bien partagé avec les CT et les sources d’informations sont multiples (ARD, ADM…)
12. L’invitation de toutes les CT lors du lancement, une approche participative
13. La Communication accessible (facile à comprendre)
14. La Communication organisée et encadrée
15. La Communication utile et adaptée au territoire

### Les faiblesses identifiées par les PP :

1. Les frontières ne sont pas délimitées (où commencent et où s’arrêtent les tâches de chaque partie prenante dans la mise en œuvre du PACASEN)
2. Non-maîtrise des nouvelles procédures (programme PPR, multi volets, multi acteurs)
3. Déficit de communication de proximité
4. Faible utilisation des Conseils Départementaux de Développement (CDD) pour renforcer la communication de proximité
5. Absence de Communication en direction des PP sur le PACASEN
6. Manque de visibilité du PACASEN
7. Retard par rapport à la communication (réunions, Pas assez administratif (courrier)
8. Manque de synergie entre la Communication, les CT et le programme pour une bonne sensibilisation des populations bénéficiaires
9. Pas de communication spécifique en direction des différentes cibles
10. Le représentant de l’Etat pas suffisamment informé
11. Manque d’informations (non éligibilité de toutes les CT)
12. Informations non constantes (ex : changement des allocations)
13. Communication trop orientée vers les intellectuels (langues nationales à favoriser)
14. Faible utilisation des Réseaux sociaux

### La matrice SWOT de la communication du PACASEN

A l’issue de l’examen de toutes les données collectées, notamment des forces et faiblesses répertoriées ci-dessus mais aussi des acquis/opportunités et menaces, collectés aussi bien lors des entretiens que lors des enquêtes, le niveau de performance de la communication du Programme est illustré dans la matrice ci-dessous.

Le tableau ci-dessous résume les points saillants du diagnostic SWOT :

Tableau 4 : Matrice SWOT de la communication

|  |  |
| --- | --- |
| **Forces** | **Faiblesses** |
| * Existence d’un service de communication * Prise de conscience de l’ADM et du PACASEN de l’importance d’une communication aux fins d’impulser le développement des CT * Existence d’une tradition de supports de communication * Engagement pour faire de la communication un véritable outil de management | * Faiblesse de la capacité de communication en direction des CT * Insuffisante mise en œuvre de la stratégie de communication déjà élaborée par SOTERCO/Afrique Communication * Confusion dans les messages et brouillage * Insuffisance des ressources humaines * Manque de suivi et d’évaluation des activités de communication |
| **Opportunités** | **Menaces** |
| * Sources de financement additionnel au profit des CT éligibles | * Multiplicités des interventions pour promouvoir le développement local * Orientation des CT vers les questions de politique locale (politicienne) au détriment des questions économiques |

Parmi *les forces***,** Il est ressorti du diagnostic l’existence d’une volonté ‘’politique’’, l’existence aussi d’espaces de concertation et de supports de communication fonctionnels.

Pour *les faiblesses* du secteur, le diagnostic fait état de la faiblesse de la capacité de communication en direction des CT. Ainsi on note, un manque de coordination de l’information en direction des CT mais aussi une insuffisance des supports d’information centrés sur le PACASEN pour non seulement informer les CT mais aussi les aider à informer les contribuables comme le stipule les réformes sur le budget participatif.

*Parmi les acquis de l’ADM en matière de communication***,** il est fait mention de l’existence d’une stratégie de communication de l’ADM/PROGEP, de supports et d’instruments de communication. Il est important de noter le plan de communication du PACASEN comme un acquis majeur.

Le diagnostic a aussi montré l’existence d’un appui institutionnel de l’ADM pour renforcer les capacités des parties prenantes.

Il est utile de mentionner l’existence du site web de l’ADM et de la mise en œuvre d’une communication digitale au sein de l’Agence même si l’efficience de ces outils doit être accrue.

La communication avec les Payeurs et dans une moindre mesure avec les ARD, a été aussi jugée très insuffisante.

Par rapport *aux opportunités*, le diagnostic révèle la volonté de l’Agence de faire de la communication un moyen essentiel pour asseoir une bonne politique de développement territorial.

# **LIGNES D’ACTIONS POUR UN PLAN DE COMMUNICATION DU PACASEN**

La rencontre avec les PP a, en plus des forces et faiblesses diagnostiquées, permis de collecter les données permettant une perception de l’orientation souhaitée du plan de communication. Le tableau en annexe 2 dresse l’ensemble des orientations et recommandations faites par les PP pour donner à la communication du PACASEN un sens et une ambition. Au terme de ce travail de diagnostic et considérant tous les acquis, forces, faiblesses, opportunités et menaces passés en revue en supra, nous examinons dans ce chapitre les axes que devraient prendre la communication du PACASEN pour se hisser à la hauteur des enjeux actuels. Ce travail a été ébauché avec la Cellule de communication de l’ADM en présence de quelques experts de l’Agence.



## Orientations pour la communication du PACASEN

Au regard des conclusions du diagnostic, les orientations de communication liées au présent Plan peuvent être articulées autour des 03 (trois) éléments suivants :

1. La promotion de la visibilité du PACASEN pour faciliter sa mise en œuvre et son appropriation par toutes les PP à travers **une communication de masse**. Il s’agira de promouvoir la territorialisation de la communication, pour en faire l’affaire même des CT, de développer une communication citoyenne destinée à amorcer un débat public sur les réformes portées par le PACASEN, et ce qu’elles impliquent pour les citoyens (notamment mécanismes de participation citoyennes aux décisions).
2. Le renforcement de la **communication interne** au sein des acteurs mobilisés autour du PACASEN. Elle devrait permettre une appropriation et une mobilisation des parties prenantes du PACASEN. A cet effet, des espaces et des outils sont promus (rencontres périodiques, newsletter…).

Il importe de noter ici, pour lever toute équivoque, que la communication interne de l’ADM demeure une fonction stratégique de l’Institution conformément à l’orientation stratégique OS#4 de son plan stratégique (2017-2022) en cours de mise en œuvre.

Cette orientation est directement prise en compte dans la stratégie de communication de l’ADM de 2015, une mise à jour et, au besoin un développement suffiront. La Cellule de communication actuelle de l’ADM devrait être orientée vers : i) la communication institutionnelle et interne de l’ADM et ii) la coordination de la communication des Projets et Programmes de l’agence. La mise en œuvre sur le terrain des plans de communication des Projets et programmes pourrait être confiée à des Chargés de communication dédiés. Dans ce cas, la Cellule de communication de l’Agence pourrait évoluer en un Service plus stratégique ayant en charge la coordination de la communication.

1. La mise en place d’un réseau communicationnel inclusif par le développement **d’une communication digitale pour assurer une mobilisation sociale** populaire des bénéficiaires du PACASEN et de toutes les parties prenantes.

*Cette orientation* est transversale et prend en compte à la fois la communication interne comme externe grâce à l’utilisation d’outils innovants, peu coûteux et accessibles à l’ensemble des parties prenantes engagées autour du PACASEN.



## Objectif global et axes stratégiques proposés.

Au regard des orientations identifiées ci-dessus, l’objectif global et les axes stratégiques se déclinent ainsi qu’il suit :



### Objectif global du Plan

L’objectif global de ce plan est ***d’assurer la visibilité du PACASEN et de faciliter la communication, l’implication et l’appropriation des activités du programme par toutes les parties prenantes.***

Les objectifs spécifiques sont au nombre de 04 :

1. Favoriser une meilleure visibilité des réalisations du PACASEN, à travers une communication ouverte, structurée et soutenue ;
2. Asseoir une communication inclusive en appui au démarrage et à la mise en œuvre du PACASEN ;
3. Développer des stratégies de communication digitale via l’internet, l’intranet, les réseaux sociaux ;
4. Renforcer la notoriété de l’ADM et faire connaitre ses différents programmes et activités, notamment le PACASEN.

### Les axes stratégiques

* **Axe 1 : Développer la communication de masse pour assurer la visibilité du PACASEN**

Il s’agit essentiellement, d’utiliser les outils et instruments des médias de masse comme la radio, la télévision, la presse écrite, etc. pour promouvoir le PACASEN à travers les objectifs qui lui sont assignés et assurer ainsi auprès de l’opinion publique la notoriété du Programme et les résultats escomptés de sa bonne mise en œuvre.

Comme indiqué dans le tableau 3 sur les besoins en communication, les messages en direction des populations seront axés sur une information générale sur le PACASEN en relation avec l’impôt et l’investissement, les réalisations attendues du programme avec un échéancier précis, la prise en compte de leurs attentes en termes de gestion du financement de leur CT et au besoin les modalités de leur participation directe ou indirecte.

* **Axe 2 : Renforcer la communication interne et externe de l’ADM/PACASEN pour une appropriation du Programme**

Au regard de la diversité des acteurs impliqués (projet multi-acteurs) dans la mise en œuvre du PACASEN, il est primordial pour le succès du programme de faciliter la circulation et le partage efficace de l’information aussi bien au niveau central que décentralisé.

A ce titre, des espaces et des outils appropriés de communication seront créés et/ou mobilisés pour que les acteurs soient au même niveau d’information et se mobilisent efficacement dans la réalisation des activités du programme.

En sus des éléments de messages proposés pour l’axe 1, il est extrêmement important que le PACASEN partage avec toutes les parties prenantes notamment du niveau décentralisé un planning annuel précis de mise en œuvre du Programme.[[5]](#footnote-5), de développer le sentiment ‘’d’appartenance’’ au Programme, des ARD et plus particulièrement des payeurs et des autorités locales qui tiennent pour le moment les positions de gestionnaires de ressources et de ‘’surveillants’’ de la bonne gestion des ressources.

Le PACASEN, après avoir réussi à développer un cadre de concertation nationale assez bien appréciée doit parvenir à instaurer un dialogue ‘’autogérer et auto exécuter’’ au niveau de chaque CT bénéficiaire par les acteurs territoriaux eux-mêmes. C’est dans ce sens qu’il est proposé une entité motrice de la concertation régionale qui peut être l’ARD.

* **Axe 3 : Promouvoir la communication digitale pour une meilleure mobilisation sociale**

Aujourd’hui, la communication digitale est incontournable à la fois pour la communication interne comme externe. Ce sera un axe majeur du plan de communication pour promouvoir le PACASEN, ses activités et disséminer les informations auprès des acteurs. Au regard de la forte pénétration de la communication digitale, elle devrait également faciliter la mobilisation, l’appropriation et l’adhésion des bénéficiaires aux réformes majeures portées par le Programme.

Deux possibilités clés sont à ce niveau offertes :

* Développer l’information utiles et les messages spécifiques en direction des CT directement à partir du site web et des réseaux sociaux de l’ADM.
* Considérant l’importance du Programme, développer un réseau PACASEN et par extension utiliser les outils disponibles auprès des institutions ‘’point focaux’’ et des CT pour toucher un public plus large.

Il est important à ce niveau de développer des espaces d’opinion ouverts aux CT et aux contribuables pour interagir à temps réel.

### Les résultats intermédiaires

Tableau 5 : Axes stratégiques et résultats intermédiaires

| **Axes stratégiques** | **Résultats intermédiaires** |
| --- | --- |
| **Axe 1 : La Communication de masse pour assurer la visibilité du PACASEN** | **RI 1.1 -** Le PACASEN est mieux connu grâce à un marketing de ses activités |
| **RI 1.2** - La communication décentralisée sur le PACASEN est mise en œuvre en relation avec les ARD |
| **RI 1.3** - Les citoyens sont informés et mobilisés sur les réformes majeures portées par le PACASEN (exemple : une journée « ma commune propre » ; un concours d’idées innovantes pour les actions municipales, etc.) |
| **Axe 2 : Le renforcement de la Communication interne et externe** | **RI 2.1** – Des outils internes de communication du PACASEN sont créés et promus |
| **RI 2.2** – Des espaces de partage de l’information sont créés et fonctionnels |
| **RI 2.3** – Les parties prenantes sont au même niveau d’information sur la mise en œuvre du programme |
| **Axe 3 : La Communication digitale et la mobilisation sociale** | **RI 3.1.** – La communication collaborative est promue entre parties prenantes |
| **RI 3.2.** – Des outils innovants et adaptés sont développés |
| **RI 3.3.** – La mobilisation sociale autour du PACASEN est promue entre les parties prenantes, les bénéficiaires avec l’utilisation judicieuse des outils de communication digitale. |

### Les lignes d’actions et activités

**Axe 1 : Communication de masse pour assurer la visibilité du PACASEN**

Cet axe sera le nœud gordien de la stratégie. Elle devrait permettre d’assurer à la fois la visibilité du PACASEN et lui conférer une notoriété auprès du grand public. Aussi, pour atteindre les résultats intermédiaires de cet axe, il s’agira de mettre en œuvre les ***principales activités*** suivantes :

1. L’organisation d’activités de communication collectives : couvertures d’activités au niveau national (séminaires, ateliers), journées régionales d’informations ;
2. Le partage du Plan de communication avec les CT à travers les ARD ;
3. L’organisation de débats radiodiffusés au plan national et local sur les réalisations du programme ;
4. La production et la large diffusion de supports de communication sur les réformes portées par le PACASEN.

Pour les supports à utiliser, nous recommandons particulièrement :

* La production de visuels de campagne pour l’affichage de panneaux LED ; de 12 m2 dans les grandes agglomérations retenues pour le programme et la production d’affiches encadrées 40x60 destinées à tous les partenaires (ces affiches 40X60 pourront être accrochées dans l’enceinte des institutions partenaires) et enfin une plaque signalétique sur toutes les réalisations du PACASEN ;
* La diffusion d’articles placés sous la forme de dossiers (reportages, interviews, témoignages, etc.) ;
* La production de supports audio et audiovisuels (documentaires) sur le PACASEN qui donnent la parole aux CT - Réalisation et diffusion de spots radio et télévision (en français et langues nationales dans les radios locales) pour diffusion ;
* La rédaction et la diffusion régulières des communiqués sur l’état de mise en œuvre du PACASEN ;
* La réalisation et la diffusion d’un web-bulletin.
* Des événements ponctuels d’envergure régionale célébrant les résultats du PACASEN

**Axe 2 : Renforcer la communication interne et externe**

Le succès de la communication du PACASEN passe par une communication interne et externe de qualité.

Il est mentionné dans le Plan stratégique de l’Agence de travailler à :

* Développer en interne des espaces et des outils de communication, de partage d’informations et de sécurisation des données ;
* Faire circuler l’information et le travail coopératif pour permettre à chaque agent de disposer d’une connaissance suffisante, et de s’impliquer dans la meilleure conduite des dossiers et des projets.
* Organiser des temps de concertation entre parties prenantes.
* La création et l’animation de tables de concertation entres PP ;

Il s’agit plus urgemment de :

* Valoriser davantage la fonction communication en donnant à la Cellule une importance plus grande en termes de présence et de participation dans le travail des directions techniques, des Programmes et Projets.

Comme indiqué en supra, la communication interne vise un meilleur partage et circulation de l’information au sein des parties prenantes. L’atteinte des résultats intermédiaires de cet axe, passe par la réalisation des ***principales activités*** suivantes :

* La création et l’animation d’outils internes de communication spécifiques au PACASEN ;
* La création d’un cadre périodique (trimestriel, semestriel, etc.) d’échanges et de partage convivial d’informations entre PP ;
* L’organisation régulière au niveau national comme décentralisé de réunions élargies d’informations entre le staff du PACASEN et toutes les parties prenantes sur l’état de mise en œuvre du programme, etc.

Parmi *les supports* à utiliser pour mettre en œuvre ces activités :

* Le tableau d’affichage et d’informations ;
* « La Lettre du PACASEN » ou « PACASEN Infos » ;
* Les réunions d’informations et d’échanges ;
* La mailing-list ;
* Les agendas partagés.

**Axe 3 – Communication digitale et mobilisation sociale**

La communication digitale est aujourd’hui transversale. En effet, il est utile à la fois pour informer, mais aussi véhiculer l'image du Programme et également faire adhérer les usagers à la vision économique du pays. Pour atteindre les résultats intermédiaires escomptés, la communication digitale sera distribuée dans les différents axes stratégiques.

* Pour la communication digitale de masse

Il faut interpeller les usagers sur internet autour des réformes majeures portées par le PACASEN via les réseaux sociaux (Facebook, YouTube, Instagram, Twitter, Google plus, etc.) qui sont les médias indiqués pour ce travail. Les réponses aux questions que se posent les usagers, doivent trouver des réponses ou au moins un début de réponse que ce soit sous forme de : infographies, vidéos, ebook, études de cas, business cases etc.

Les réponses virtuelles et instantanées seront relayées par ces réseaux sociaux pour permettre de conférer une image de marque autour de la collaboration et de la confiance, et ainsi permettre de créer une réelle relation avec les usagers.

La communication digitale et la mobilisation sociale se feront également à travers les mêmes outils comme les sites web et les réseaux sociaux. A cela vient s’ajouter les blogs spécifiques (mini site internet) qui seront animés par les spécialistes autour des problématiques au cœur du PACASEN.

* Pour la communication digitale interne

La communication interne se résumant autrefois au téléphone et à l’email se dote désormais de nouveaux outils numériques performants afin de relever les enjeux et aider à l’atteinte des résultats fixés. Pour une communication interne efficace et efficiente du PACASEN, il faudra :

* La newsletter interne appelée « la lettre du PACASEN » qui est l’outil de communication interne le plus simple et le moins coûteux à mettre en œuvre. La newsletter pourrait permettre de diffuser de manière ciblée, l’essentiel des actualités et notes d’informations liées à la marche du programme. Il faudrait dans ce cas mobiliser une équipe éditoriale ce que l’ADM, du moins la Cellule de communication, n’est pas, en l’état actuel des choses, à même d’assurer ;
* Lors de la réunion de validation du présent rapport, Il a été partagé qu’un Groupe WhatsApp a été créé au niveau de certaines communes. La mission recommande de l’étendre aux communes, aux points focaux, aux ARD et aux instances compétentes dans la mise en œuvre du présent plan de communication (un groupe WhatsApp par région par exemple). Cela assurera des canaux de communication souples avec et entre CT, permettant d’accroître leur implication. Tout ceci devra être bien coordonné et géré pour une utilisation efficiente et sécurisée.

### Les cibles (PP), les supports, les messages et les modalités d’inclusion

Tableau 6 : Les cibles, les supports, les messages et les modalités d’inclusion

|  | **Cibles = (Parties Prenantes)** | **Besoins en communication et orientations des messages** | **Supports de communication** | **Messages** |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| 1 | * Transversal à l’ensemble des parties prenantes | * Diffuser le calendrier annuel du PACASEN afin que chaque PP sache quelles activités de PACASEN doivent être terminées quand et par quel PP afin que la mise en œuvre du PACASEN puisse progresser. * Partager les CMOs, les ILD/ILR, évaluation de performance (EP) ainsi que les réalisations respectives de chaque CT auprès des CTs, entités centrales, bailleurs, etc | * Rapport * Mail * Téléphone * Intranet | * Prenons à bras le corps nos responsabilités respectives et respectons les étapes annuelles permettant d’enclencher les changements espérés par le PACASEN. * Assurons une circulation fluide et transparente de l’information concernant l’avancement et les résultats du PACASEN, permettant d’aller de l’avant de manière constructive. |
| **2** | * ADM / PACASEN Les personnels internes : | * Perception par les autres PP - Retour sur l’image * Feedback sur les initiatives et actions pour planification * Suivi évaluation et reddition des comptes (pour) et à plusieurs niveaux notamment GdS et PTF * Informations sur les réalisations des CT, et notamment les CT qui rencontrent des difficultés pour respecter les CMOs, ILD/ILR, EP), et les opportunités pratiques pour relever les défis respectifs | * Rapport * Mail * Téléphone * Intranet | * Tous debout, pour des collectivités territoriales performantes, émergentes, et en mesure de répondre aux besoins des populations au niveau local. * Apprenons en tirant des leçons des difficultés rencontrées par les communes, afin d’identifier des pistes d’amélioration et de soutien. |
| **3** | * Les CT, Elus et autorités locales | * Perception par les populations mais aussi par les programmes. * Bonne information, bonne formation et coaching idoine sur le PACASEN * Inclure l’importance des CMO, ILD/ILR, EP pour les réalisations des CTs. * Conseils pratiques pour que les CTs puissent relever les défis respectifs * Contrôle et reddition des comptes | * Web bulletin * Rapport * Mail * Comptes rendus et PV * Média (Presse écrite, radio et télévision) * Affichage, flyers | * Aujourd’hui et demain, des investissements locaux utiles et efficaces pour répondre aux besoins des citoyens sur l’ensemble du territoire sénégalais * La reddition des comptes, une pratique de transparence clé pour la bonne gouvernance des collectivités territoriales, et leur relation aux citoyens * Le PACASEN soutient les communes pour des réalisations d’infrastructures utiles et durables * La gestion transparente et efficiente des investissements est une garantie de durabilité des actions communales * L’atteinte des conditions minimales obligatoires (CMO), et l’amélioration des performances à travers l’évaluation de performance (EP) sont des instruments incontournables pour atteindre les changements espérés au niveau local * L’ADM, les ARD, et l’ensemble des partenaires du PACASEN sont mobilisés pour soutenir les CTs dans leurs efforts, défis et réalisations |
| **4** | * Les Agences Régionales de Développement (ARD) : | Bonnes informations et constamment mises à jour sur le PACASEN. | * Rapport, compte rendu et PV * Internet et réseaux sociaux * Média (Presse écrite, radio et télévision) * Affichage, flyers et gadgets | * En tant qu'ARD, vous êtes les pionniers pour aider vos CT à améliorer leurs performances dans la gestion des fonds publics - aidez vos CTs à devenir les meilleurs au Sénégal |
| **5** | Les partenaires Techniques et financiers : | Informations sur la mise en œuvre, les résultats et les facteurs de blocages du PACASEN (notamment les CT qui rencontrent des difficultés pour respecter les CMOs, ILD/ILR, EP), et les opportunités pratiques pour relever les défis respectifs | * Rapport compte rendu et PV * Internet et réseaux sociaux | * L’ADM et les gestionnaires du PACASEN s’engagent à maintenir régulièrement informés les partenaires techniques et financiers, en vue de la bonne mise en œuvre du programme. |
| **6** | * Presse / Média : | * Relais, médiation et plaidoirie. Informations pour informer le public | * Rapport compte rendu et PV * Internet et réseaux sociaux * Média (Presse écrite, radio et télévision) * Affichage, flyers et gadget | * Les investissements dans la collectivité, un patrimoine à préserver et développer * Des investissements pour tous et partout grâce au PACASEN |
| **7** | * Le Citoyen**:** il s’agit d’appliquer le principe devenu cardinal de **participation** des populations de manière générale. | * Diffusion des étapes importantes de PACASEN pour gérer leurs attentes et mobiliser leur intérêt / participation lorsque cela est nécessaire (e.g. mise à jour des PAI, etc.) * Transparence budgétaire grâce aux efforts de communication sur les finances locales. * Reddition des comptes et redevabilité accrue des autorités locales * Prise en compte des besoins des populations dans les investissements : l’information en matière d’investissement en infrastructures * Information des citoyens concernant les réalisations et accomplissements de CT y compris au regard des CMO, IDP et ILD. * Sensibilisation aux affaires locales pour une compréhension des nouveaux mécanismes de gouvernance locale introduits par le PACASEN y compris les outils de participation citoyenne au niveau local * Gestion des attentes des citoyens et des crises | * Média (Presse écrite, radio et télévision) * Affichage, flyers et gadgets * Internet et réseaux sociaux | * Le PACASEN, un programme innovant pour concrétiser l’Acte 3 de la Décentralisation. * Des collectivités territoriales qui deviennent plus redevables, transparentes et efficaces pour mieux répondre aux besoins locaux des citoyens. * Les citoyens sont invités à participer aux décisions locales d’investissement et à avoir un droit de regard sur les réalisations concrètes menées par les communes. * Mon devoir : payer les impôts et mon droit : être bien informé et voir les résultats de ce à quoi mes impôts contribuent   Des investissements ont été décidés ensemble / avec la participation du public, et reflètent donc les besoins du citoyen   * Transparence et utilisation efficiente des ressources, deux gages de réussite pour que notre collectivité devienne parmi les plus performantes du Sénégal. |

# **LA LOGIQUE D’INTERVENTION ET LE BUDGET**

Après la définition des axes stratégiques et des résultats intermédiaires, la mission a aussi identifié les groupes cibles, les responsables des activités, les indicateurs de résultats et le budget. Cette section est consacrée aux modalités de mise en œuvre effective du Plan de communication, le développement du cadre logique des activités et la budgétisation du Plan de communication.

## Approche conceptuelle pour la mise en œuvre du Plan

La mise en œuvre de la communication du PACASEN devra reposer sur la Cellule de communication, qui est aussi celle de l’ADM et de l’ensemble des projets et programmes que porte l’Agence. Or, la cellule comprend seulement 02 (deux) agents. Même s’il n’a pas été réalisé de diagnostic de compétences pour définir les qualifications, expériences du personnel de la Cellule, il est certain qu’elle devrait être renforcée pour pouvoir piloter de manière optimale le Plan de communication du PACASEN.

Ainsi, au regard du caractère multi acteurs du PACASEN et de la pluri annualité du présent plan, nous proposons la création d’un Comité de pilotage du plan de communication (COPICOM). Il sera coordonné par le Responsable de la Cellule de communication de l’ADM avec six autres membres des parties prenantes stratégiques dans la mise en œuvre du PACASEN. Le COPICOM aura en charge, au niveau central, l’élaboration et le suivi d’un Plan de travail Annuel (PTA) extrait du document de stratégie. Ce PTA sera exécuté sous la supervision du COPICOM qui rend compte de manière périodique au staff du PACASEN sur l’état de mise en œuvre du plan et les éventuels obstacles rencontrés.

Au plan décentralisé, un pôle de communication de 03 (trois) PP dans chaque région, avec l’ARD comme coordonnateur devra être mis en place. Ce pôle travaillera sous la supervision du COPICOM avec qui il discute et rend compte de son plan de travail annuel et de ses activités.

Ainsi avec ces deux dispositifs, tous les acteurs notamment les parties prenantes ; les bénéficiaires, la presse ... auront un interlocuteur précis pour tout ce qui relève de la communication du PACASEN au niveau central comme déconcentré.

Dans la mise en œuvre, le COPICOM devra veiller, et toujours contextualiser en les mettant à jour, aux trois éléments décisifs suivants :

* **Les messages à diffuser et le porteur du message**. En amont, tous les messages à diffuser devront être analysés avant leur publication. Le (s) porteur (s) du message doit être briefé (éléments de langage) sur la manière de délivrer son message pour avoir l’effet escompté ;
* **Les interlocuteurs ou cibles** : c'est-à-dire l’ensemble des destinataires de l’action de communication. Une connaissance approfondie des cibles permet de mieux articuler les messages et d’atteindre son objectif de communication ;
* **Les arrangements institutionnels et synergies (alliances) à développer** notamment avec les vecteurs de communication (la presse notamment) et les prescripteurs, dont l’influence sur les populations est réelle, pour aider à porter les messages véhiculés par les grandes réformes induites par le PACASEN.

***En résumé, la mise en place de ces deux espaces (COPICOM & POLE) associée au choix judicieux des messages, des cibles et des synergies à bâtir devront garantir un succès à l’opérationnalisation du Plan de communication.***

## Le suivi évaluation du Programme et la capitalisation

Le suivi évaluation du plan de communication sera assuré par le Responsable de la Cellule de communication assisté par l’expert en suivi évaluation de l’ADM. Dans tous les cas, les deux systèmes de S/E devront être arrimés. La logique d’intervention propose déjà un certain nombre d’indicateurs à affiner dans les documents de travail.

| **Axes stratégiques** | **Résultats intermédiaires** | **Activités** | **Source de vérification** |
| --- | --- | --- | --- |
| **Axe 1 : Assurer la visibilité du PACASEN** | **RI 1.1 -** Le PACASEN est mieux connu grâce à un marketing de ses activités | * **A1R1.1**- Organisation d’ateliers d’informations et de communication sur le PACASEN réunissant CT, PP, société civile et médias au niveau local | * Rapports d’ateliers * Comptes rendus * Coupures de presse * Note d’information * Comptes rendu |
| * **A2R1.1 -**Conception/production et diffusion de supports de communication | * Supports de communication (flyers, livrets, plaquettes ; kakémonos…) |
| * **A3R1.1** - Tenue d’une journée d’information spécialisée pour les journalistes spécialisés en décentralisation et les journalistes économiques (COJES) | * Comptes rendus de presse (coupures de presses, reportages audio) * Rapports d’ateliers |
| * **A4R1.1** - Réalisation de deux plateaux radiotélévisés en collaboration avec la RTS et TFM | * CD |
| * **A5R1.1** - Productions et diffusions audiovisuelles | * CD * Contrats de diffusion |
| **RI 1.2** La communication décentralisée sur le PACASEN est mise en œuvre en relation avec les ARD | * **A1R1.2** - Elaboration et partage de stratégie de communication des ARD sur le PACASEN et formation de points focaux « communication » désignés au sein des ARD | * TDR * Rapports |
| **RI 1.3** Les citoyens sont informés et mobilisés sur les réformes majeures portées par le PACASEN | * **A1R1.3 -** Organisation de campagnes de communication de masse sur le PACASEN (exemples de campagnes de communication ciblées ponctuelles : journée « ma commune propre » ; lancer un concours d’idées innovantes pour les actions municipales, etc.) | * Comptes rendus * Insertions presses |
| **Axe 2 : communication interne du PACASEN** | **RI 2.1** - Des outils internes de communication du PACASEN sont créés et promus | * **A1R2.1** – Création de newsletter interne | * Archives électroniques |
| **RI 2.2 –** Des espaces de partage de l’information sont créés et fonctionnels | * **A1R2.2** -Organisation « les petits déjeuners du PACASEN » | * Rapports d’ateliers |
| **RI 2.3** – Les parties prenantes notamment les CT sont au même niveau d’information sur la mise en œuvre du programme | * **A1R2.3** – Organisations de réunions périodiques (retraites en mode résidentiel) (Il a été proposé par exemple d’entreprendre ces cadres de concertation au niveau des quatre Zones[[6]](#footnote-6).) | * Rapports d’ateliers |
| **Axe 3 : Développer par un réseau participatif fort à travers la communication digitale** | **RI 3.1.** – La communication collaborative est promue entre parties prenantes  **RI 3.2.** – Des outils innovants et adaptés sont développés | * **A1R3.1** - ---   Développer les médias sociaux internes et externes   * **A1R3.2** – Animation d’un Newsletter | * Rapport de mise en place * Archives électroniques |
| **RI 3.3.** – La mobilisation sociale autour du PACASEN est promue entre parties prenantes, les bénéficiaires avec l’utilisation judicieuse des outils de communication digitale. | * **A1R3.3** - Redynamisation et alimentation régulière des réseaux sociaux existant du PACASEN (Facebook, Instagram, twitter, site web ADM) | * **Rapports d’ateliers** |

Les documents d’exécution seront constitués :

* D’un PTA
* D’un plan de travail trimestriel
* Des documents de campagne

Les documents de reddition de compte seront aussi composés :

* Des rapports trimestriels d’activités – Région
* Des rapports trimestriels d’activités nationales
* Des bilans des campagnes
* Des Comptes rendus
* Du Presse book

Une évaluation à mi-parcours et une évaluation finale du plan sont fortement recommandées.

L’archive informatique de tous les documents devra être assurée.

## Cadre logique des activités et budget

Au regard des objectifs de communication, de la nature des activités retenues dans le cadre du présent plan et de l’ampleur des efforts à mener en synergie avec toutes les parties prenantes pour obtenir des résultats tangibles, l’on mesure en conséquence l’importance des ressources financières qu’il faudra y consacrer.

La mise en œuvre du plan de communication est prévue sur cinq ans. Le coût du programme quinquennal est évalué à quatre cents cinquante-six millions quatre cent mille (456 400 000) francs CFA.

Le tableau ci-dessous dresse les principales activités du plan de communication et son coût.

Tableau 7 : Principales activités du plan de communication et son coût

| **Axes stratégiques** | **Résultats intermédiaires** | **Activités** | **Responsables** | **Cibles** | **Indicateurs** | **BUDGET** | **Échéances**  **Années 1 à an 05** | | | | | | | | |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Axe 1 : Assurer la visibilité du PACASEN** | **RI 1.1 -** Le PACASEN est mieux connu grâce à un marketing de ses activités | * **A1R11**- Organisation d’ateliers d’informations et de communication sur le PACASEN réunissant CT, PP, société civile et médias au niveau local (1 atelier par an sur 4 ans) | ADM | * CT * PP * Citoyens (société civile) * Presse | * Rapports d’ateliers * Comptes rendus * Coupures de presse * Note d’information * Compte rendu | 20 600 000 x 4 = 82 400 000 |  | |  | |  | |  |  |
| * **A2R11 -**Conception/production et diffusion de supports de communication (dotation forfaitaire sur 04 ans) | ADM | * PP * CT * Citoyens * Presse * Prescripteurs | * Supports de communication (flyers, livrets, plaquettes ; kakémonos…) | 70 000 000 |
| * **A3R11** - Tenue d’une journée d’information spécialisée pour les journalistes spécialisés en décentralisation et les journalistes économiques (COJES) (1 journée par an) | ADM | Presse spécialisée (décentralisation, presse économique) | * Comptes rendus de presse (coupures de presses, reportages audio) * Rapports d’ateliers | 20 000 000 |  | |  | |  | |  |  |
| * **A4R11** - Réalisation de deux plateaux radiotélévisés en collaboration avec la RTS et TFM (2 diffusions par 2 ans) | ADM | * PP * CT * Citoyens * Presse   Prescripteurs | * CD | 40 000 000 |  | |  | |  | |  |  |
| * **A5R11** - Productions et diffusions audiovisuelles | ADM | * PP * CT * Citoyens * Presse * Prescripteurs | * CD * Contrats de diffusion | 70 000 000 |  | |  | |  | |  |  |
| **RI 1.2** La communication décentralisée sur le PACASEN est mise en œuvre en relation avec les ARD | * **A1R13** - Elaboration et partage de stratégie de communication des ARD sur le PACASEN, et formation de points focaux points points * focaux en communication désignés au sein des ARD | ADM | * ARD * CT | * TDR * Rapports | 20 000 000 |  | |  | |  | |  |  |
|  | **RI 1.3** Les citoyens sont informés sur les réformes majeures portées par le PACASEN | * **A1R14** - Organisation de campagnes de commnuication de masse sur le PACASEN   (exemples de campagnes de communication ciblées ponctuelles : journée « ma commune propre » ; lancer un concours d’idées innovantes pour les actions municipales, etc.) | ARD/ADM | * Citoyens (Société civile, secteur privé, université * CT | * Comptes rendus * Insertions presses | 28 000 000 |  |  | |  | |  | |  |
| **Axe 2 : communication interne du PACASEN** | **RI 2.1** - Des outils internes de communication du PACASEN sont créés et promus | * **A1R21** – Création de newsletter interne trimestrielle | ADM | * PP * ADM | * Archives électroniques | 10 000 000 |  |  | |  | |  | |  |
| **RI 2.2** – Des espaces de partage de l’information sont créés et fonctionnels | * **A1R22** -Organisation « les petits déjeuners du PACASEN »   (2 fois par an sur 5 ans) | ADM | * PP * ADM | * Rapports d’ateliers | 2 000 000 x10 = 20 000 000 |
| **RI 2.3** – Les parties prenantes notamment les CT sont au même niveau d’information sur la mise en œuvre du programme | * **A1R23** – Organisations de réunions périodiques (retraites en mode résidentiel) (1 atelier par an sur 4 ans)   (Il a été proposé par exemple d’entreprendre ces cadres de concertation au niveau des quatre Zones[[7]](#footnote-7).) | ADM | * CT | * Rapports d’ateliers | 20 000 000 |
| **Axe 3 : Développer par un réseau participatif fort à travers la communication digitale** | **RI 3.1.** – La communication collaborative est promue entre parties prenantes  **RI 3.2.** – Des outils innovants et adaptés sont développés | * **A1R31** – renforcement des medais sociaux | ADM | * CT * Citoyens (Société civile, secteur) | * Rapport de mise en place * Archives électroniques | 15000 000 |  |  | |  | |  | |  |
| * **A1R32** création d’un newsletter d’information |
| **RI 3.3.** – La mobilisation sociale autour du PACASEN est promue entre parties prenantes, les bénéficiaires avec l’utilisation judicieuse des outils de communication digitale. | * **A1R33** - Redynamisation et alimentation régulière des réseaux sociaux existant du PACASEN – community management (Facebook, Instagram, twitter, site web ADM) | ADM | * PP * CT * Citoyens * Presse * Prescripteurs | * TDR * Rapport d’exécution | 20 000 000 |  |  | |  | |  | |  |
| **BUDGET TOTAL** |  |  |  |  |  |  | **415 400 000** | | | | | | | | |

# **ANNEXES**

## Annexe 1 : Liste des institutions et personnes rencontrées

| **Structure/ Fonction** | **Prénoms & Nom** | **Téléphone et E-mail** |
| --- | --- | --- |
| MGTDAT - Chef CCRP | Thierno A. Sy | thiernosysn@yahoo.fr |
| Service de la Formation - Chef Service | Ousmane Ndong | ndongmaadi75@gmail.com |
| Service de la Formation - RCP | Ndèye Fatou Lakh | fatoulakh@gmail.com |
| DGT | Fatou Bintou Camara | fatoubintoucamara@gmail.com |
| DGID/ BCL | Amadou Niang | amaniang14@gmail.com |
| ADM – Responsable Communication | El Hadji Alassane Diallo | aloulodia@gmail.com |
| DGCPT/ DSPL | Amoro Badji | amorontaby.badji@tresor.gouv.sn |
| DCMP – Chef Bureau Coordination et Suivi | Salif Diedhiou | salifdiedhiou2000@yahoo.fr |
| ARMP – CDF | Lamine Samb | laminsamb@yahoo.fr |
| ARMP – Contrôleur de Gestion | Fatou Bintou Lèye | Bintou.dia@armp.sn |
| ARMP – CDAT | Ousseynou Sow | Ousseynou.sow@armp.sn |
| ARMP – DTAT | Poulmery Bâ | poulmery.ba@yahoo.fr |
| DCFE – Chef Division | Jean Pierre Coly | jp.vieux.r@gmail.com |
| Cour des Comptes – Magistrat | René Pascal Diouf | rpdiouf@courdescomptes.sn |
| AMS – Conseiller Spécial | Yaya Mané | yayamanez@yahoo.fr |
| BM | Julie CAMY | jcamy@worldbank.org |
| Directeur ARD Dakar | Joseph Rodriguez | [safoul58@gmail.com](mailto:safoul58@gmail.comjosephrod2000@yahoo.fr)  [josephrod2000@yahoo.fr](mailto:safoul58@gmail.comjosephrod2000@yahoo.fr) |
| ARD Dakar - CDSE | Abdoul Latif Diallo | [faribouli@yahoo.fr](mailto:%20faribouli@yahoo.fr) |
| ARD Dakar | Mamadou Ndiaye | [tabarres@hotmail.com](mailto:tabarres@hotmail.com) |
| ARD Dakar- Chef DPF | Yacine Tine | [yaceti@yahoo.fr](mailto:yaceti@yahoo.fr) |
| ADM – Directeur Appui Institutionnel | Pierre Coly | pierre.coly@adm.gouv.sn |
| Directeur ARD Saint - Louis | Ousmane SOW | [oussousow@yahoo.com](mailto:oussousow@yahoo.com) |
| Maire de Foundiougne | Babacar DIAME | [eafc@orange.sn](mailto:eafc@orange.sn) |
| Directeur ARD Fatick | Djidiack Faye | [fayediack@yahoo.fr](mailto:fayediack@yahoo.fr) |
| Mairie Patte D’Oie – 2ème adjointe | Aoua Dia Seck | evaddia@yahoo.fr |
| Mairie Patte D’Oie – Service Technique | Alioune Badara Diop | Albadiop9@yahoo.fr |
| Préfecture Foundiougne – Préfet | Ousseynou Mbaye | ombaye@yahoo.fr |
| Préfecture Nioro - Préfet | Papa Malick Ndao | Milondao2000@yahoo.fr |
| Perception Nioro- Percepteur | Mamadou Doudou Sy | madoudousy@yahoo.fr |
| CT Nioro – Maire | Abdoulaye Ba | Layerip59@gmail.com |
| ADM – Coordonnateur Pacasen | Mamadou tall | mamadoutall@icloud.com |
| CT Bignona – Secrétaire municipal | Malick Sané | sanebalama@gmail.com |
| Préfecture Bignona - Préfet | Babacar Ndiaye | Prefet.bignona@interieur-gouv.sn |
| Perception Bignona – Percepteur | Mr BA | bayakonb@gmail.com |
| Perception municipale Ziguinchor – Adjoint Receveur | Mr Ndour | ndourja@gmail.com |
| ARD Ziguinchor - Directeur | Boubacar Sonko | sonkos@hotmail.com |
| Préfecture Ziguinchor - Préfet | Ibra Fall | Prefet.ziguinchor@interieur-gouv.sn |
| CT Ziguinchor – Responsable Communication & Coopération décentralisée | Joseph Sambou Faure | [josambou.faure@gmail.com](mailto:josambou.faure@gmail.com) |

## Annexe 2 : Principales recommandations pour la communication du PACASEN

| **PACASEN – Liste des recommandations faites par les PP** |
| --- |
| * Communiquer à la base (groupe public) * Informer les maires et leurs équipes et les former * Communiquer sur les critères d’attribution des fonds (FECL et FDD) * Inclusion des parties prenantes * Une bonne vulgarisation du plan de communication * Mieux communiquer avec les collectivités locales bénéficiaires * Beaucoup communiquer avec les autres structures pour une meilleure prise en charge des préoccupations du projet et de CT * Privilégier la communication sur le terrain (élus locaux) et la régulation * Recruter des responsables de communication * Faire des interviews TV, radio, presse écrite * Faire intervenir les municipalités bénéficiaires * Améliorer le site web de l’ADM * Rapport d’étape/mise en œuvre * Sorties médiatiques/TV * Faire des caravanes * Supports de communication (plaquettes, t-shirts) pour une meilleure appropriation * Communication digitale * Caravanes avec (dépliants, plaquettes etc.…) * Rencontres avec tous les acteurs * Impliquer les présidents départementaux * Prendre en compte les langues nationales * Renforcer la communication via affichage et audiovisuel + réseaux sociaux pour mieux toucher le grand publique * Mieux communiquer sur les réalisations des communes financées par les ressources apportées par le PACASEN * Tenir des CDD de partage d’informations * Informer les autorités administratives des projets en cours dans leurs circonscriptions * Insister sur le renforcement des capacités des acteurs * Concision * Précision * Adapter les outils stratégies au contexte local * Concilier les stratégies de communication de l’ADM et du PACASEN * Tenir des séances de travail régulièrement avec les représentants de l’État * Impliquer les conseils de quartier * Recueillir l’avis des CT bénéficiaires sur les supports et approches de communication * La communication doit être maintenue à toutes les étapes de mise en œuvre du Programme voir même au-delà pour permettre une bonne appropriation du Programme par les populations et aider au respect des infrastructures et à leurs entretiens * Spécifier la stratégie de communication avec les ARD * Faire davantage de communication / manque de clarté * Nous devons communiquer sur le PACASEN à destination – Supports écrits. Documents * L’ADM ne doit pas s’approprier le PACASEN…. * Plan de communication territorialisée. * Contributions des ARD à la communication comme le PNDL – ligne budgétaire pour communication ARD * L’ARD de St-Louis a un agent chargé de la communication * Le coordonnateur doit organiser des réunions avec les maires * Faire des séminaires et informer régulièrement les bénéficiaires * Utiliser les radios communautaires, les langues nationales * Inviter le programme à travers des réunions par quartier * Aménager des plages horaires au niveau des radios communautaires * Diversifier les supports * Maintenir l’autorité * Information sur chaque étape * Faire des réunions et ateliers pour les CT * Y intégrer les municipalités * Fora, caravanes, radio, affichage écran lumineux * Au niveau des municipaux populaires faire des (t-shirts, casquettes à distribuer) * Journées de vulgarisation du plan de communication (élus, OCB…) * Impliquer tous les partenaires (Partage des supports) * Insister sur le visuel, partager le maximum d’infos * Nous devons communiquer sur le PACASEN à destination – Supports écrits - Documents * L’ADM ne doit pas s’approprier le PACASEN…. * Plan de communication territorialisée. * Contributions des ARD à la communication comme le PNDL – ligne budgétaire pour communication ARD * Communiquer autrement (Plateaux de télévision) * Cibler les centres de formation * Décentraliser (séminaires) |

## Annexe 4 : Questionnaire

**ELABORATION DU PLAN DE COMMUNICATION**

Ce questionnaire est destiné aux CT, aux autorités administratives, aux postes comptables, aux centres des services fiscaux et aux ARD bénéficiaires et parties-prenantes du PACASEN.

L’ADM a commandité cette mission d’élaboration du plan de Communication du PACASEN. Nous avons le plaisir de l’accompagner dans le processus d’élaboration dudit plan. C’est dans ce cadre que le présent questionnaire est soumis à votre attention. Nous vous serions obligés si vous y consacriez quelques minutes de votre temps. **Le questionnaire est, à votre souhait, anonyme** pour vous permettre de donner vos réponses et propositions avec la plus grande objectivité.

Merci d’avance de votre précieuse collaboration

1. **IDENTIFICATION**

* Région de /…………………-------/ Collectivité territoriale de /………………………………-----/
* Structure (CT, AA, CSF, ARD, autres à préciser) /:…………………………/
* Fonction : /……………………………………………………………………/.
* Tel : /…………………………………………………………………………. /.
* E-mail:/………………………………………………………………………/
* Prénoms et Nom : (facultatif)………………………………………………………….

1. **BILAN / DIAGNOSTIC**

**Connaissez-vous ?**

|  |  |
| --- | --- |
| L’ADM | LE PACASEN |
| □ Oui  □ Non  □ NSP | □ Oui  □ Non  □ NSP |

* 1. **Si oui, travaillez-vous avec l’ADM /……/ et/ ou le PACASEN /……/ (Oui ou/et Non)**
  2. **De manière générale, que savez-vous du PACASEN et des éléments qu’il va mettre en œuvre ?**

……………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………

* 1. **Comment communiquez-vous avec … ?**

□ Réunions

□ Téléphone

□ E-mail

□ Autres (Précisez :…………………………………………………………)

* 1. **Si non (à la question A) - A travers quels média et supports, êtes-vous informé des activités du PACASEN / ADM ?**

□ Télévision (Précisez chaine & émission  :……………………………………….)

□ Radio (Précisez chaine & émission  :………………………………………….)

□ Presse écrite (Précisez journal :………………………………………….)

□ Autres (Précisez :………………………………………….)

**Votre structure est- elle connectée au net ?** :

□ Oui □ Non □ NSP

**Consultez-vous le site internet de l’ADM ?**

□ Oui □ Non

**Si oui ?** Qu’y recherchez-vous en le consultant ? …………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………

**Que pensez-vous du site internet**

□ Satisfaisante □ Peu satisfaisante □ Pas du tout satisfaisante

□ Autres :…………………………………………………………………………………..

**Justifiez :** …………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………

**Deux principales forces de la communication de l’ADM et/ou du PACASEN**

|  |  |
| --- | --- |
| **De l’ADM ?** | **Du PACASEN ?** |
| 1…………………………………………….......................  …………………………………………………………….  2………………………………………………………….  ……………………………………………………….. | 1…………………………………………….......................  …………………………………………………………….  2………………………………………………………….  ……………………………………………………….. |

**Deux Principales faiblesses de la communication de l’ADM et/ou du PACASEN**

|  |  |
| --- | --- |
| **De l’ADM ?** | **Du PACASEN ?** |
| 1…………………………………………….......................  …………………………………………………………….  2………………………………………………………….  ……………………………………………………….. | 1…………………………………………….......................  …………………………………………………………….  2………………………………………………………….  ……………………………………………………….. |

1. **ORIENTATIONS & PROPOSITIONS**

**Quels moyens ou supports doit utiliser le PACASEN pour mieux communiquer avec vous :**

□ Courriers

□ Réunions et ateliers divers

□ Affichage et élément audiovisuel

□ Réseaux sociaux

Autres (à spécifier) ……………………………………………………………………………

Justifiez :…………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………

**Deux principales recommandations pour le plan de communication en élaboration**

1………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………..

2…………………………………………………………………………………………………………………………………………………………….

**MERCI POUR VOTRE DISPONIBILITE**

## Annexe 4 : Termes de référence

**[](http://fr.wikipedia.org/wiki/Fichier:Flag_of_Senegal.svg)**

**REPUBLIQUE DU SENEGAL**

***Un Peuple – Un But – Une Foi***

**MINISTERE DE LA GOUVERNANCE TERRITORIALE, DU DEVELOPPEMENT ET DE L'AMENAGEMENT DU TERRITOIRE**

**AGENCE DE DÉVELOPPEMENT MUNICIPAL**



**Termes de référence pour le recrutement d’un consultant individuel chargé de l’élaboration du plan de communication du *Programme d’Appui aux Communes et Agglomérations du Sénégal* (PACASEN)**

**Juillet 2018**

1. **Contexte et justification**

En vue d’accompagner la mise en œuvre de l’Acte III de la Décentralisation, le Gouvernement du Sénégal a mis en place un nouveau programme dénommé ***« Programme d’Appui aux Communes et Agglomérations du Sénégal (PACASEN) »,*** couvrant la période 2018-2023.

Le PACASEN est financé à hauteur de 260 Millions de dollars US (environ 130 Milliards de FCFA) provenant des fonds propres de l’Etat du Sénégal et de crédits obtenus auprès de la Banque Mondiale et de l’Agence Française de Développement (AFD). Il est articulé au Programme d’Opérationnalisation de l’Acte III de la Décentralisation (PROACTSEN/2017-2030) dont il prend en charge certaines orientations et lignes d’actions.

Ainsi, en droite ligne du PROACTSEN, l’exécution du PACASEN contribuera à approfondir, accompagner et accélérer le processus de décentralisation engagé, depuis plusieurs décennies, par le Gouvernement sénégalais. Il permettra, sous plusieurs formes, de donner, aux plans technique, administratif et financier, aux collectivités territoriales (CT) l’autonomie et les moyens d’exercer pleinement leurs missions, à travers, notamment, la mise en place d’un cadre incitatif d’amélioration de leurs performances.

Le PACASEN s’articule autour des deux domaines de résultats suivants :

* **Domaine de résultat n° 1 :** amélioration du financement des CT par une réforme du système des transferts financiers que sont principalement le Fonds d’Equipement des Collectivités locales (FECL), le Fonds de Dotation de la Décentralisation (FDD), le volet « valeur ajoutée » de la Contribution Economique Locale (CEL) et (ii). Les activités ainsi ciblées viseront également à appuyer des réformes fiscales destinées à accroitre les ressources propres des CT, ainsi qu’à renforcer les systèmes de gestion des finances locales pour améliorer la planification et l’exécution budgétaires ;
* **Domaine de résultat n° 2 :** amélioration de la performance des CT ciblées afin de renforcer leurs capacités pour une meilleure gestion de leurs investissements. Il sera ainsi institué une stratégie d’assistance technique pour les capaciter en planification, budgétisation, exécution et suivi de leurs investissements via un Programme de formation (PF) et un système de Coaching territorial continu (CTC). Dans ce domaine de résultat, il est également prévu la création d’un système d’évaluation de la performance pour l’allocation de subventions conditionnelles aux CT cibles.

Le PACASEN sera exécuté au moyen de l’instrument de financement de la Banque Mondiale dénommé *« Programme Pour les Résultats (PPR) »,* à hauteur de 93% des ressources financières mobilisées. Ce choix procède de l’option retenue pour ce programme, et qui consiste principalement à conditionner, à tous les niveaux (bailleurs de fonds vers l’Etat, Etats vers les parties prenantes dont les CT), les décaissements des crédits à l’atteinte de résultats articulés autour des deux domaines de résultats précités. La mise en place du système d’évaluation de la performance des CT fondé sur des subventions accordées aux CT et conditionnées à l’atteinte de Conditions Minimales Obligatoires (CMO) et d’Indicateurs de performance (IdP), permettra également d’appuyer l’atteinte des ILD.

Pour garantir le financement des activités d’assistance technique nécessaires à la mise en œuvre des réformes ciblées et assurer la coordination ainsi que le suivi-évaluation du PACASEN, le PPR est couplé à un autre instrument financier baptisé *« Projet d’Investissement ou Investment Project Financing (IPF)* » qui a été utilisé dans le passé, dans le cadre des projets et programmes antérieurs. Le pourcentage du financement du PACASEN dédiée à l’IPF est de 7%.

Compte tenu des contraintes liées au financement disponible et de la nécessité de pallier tout risque de saupoudrage, 123 villes et communes bénéficieront, dans une première phase, des ressources mobilisées auprès de nos partenaires.

Ainsi, toutes les 123 villes et communes ciblées sont éligibles aux subventions CMO (conditions minimales obligatoires), tandis que 19 d’entre elles (soit les 5 Villes, les 12 capitales régionales ainsi que des communes de Touba et de Mbour) sont éligibles aux dotations relatives aux IdP.

Coordonné par l’Agence de Développement Municipal (ADM), sous l’autorité du Ministère de la Gouvernance territoriale, du Développement et de l’Aménagement du Territoire (MGTDAT), le PACASEN fait intervenir plusieurs acteurs constitués par l’Etat à travers ses structures centrales et déconcentrées, les Collectivités territoriales, la société civile, etc.

La mise en œuvre du PACASEN appelle l’intervention de nombreuses parties prenantes (ministères, directions centrales, agences nationales et locales, collectivités territoriales, secteur privé, société civile, etc.) ; d’où la nécessité d’avoir un dispositif approprié de coordination et surtout de communication.

Aussi, s’avère-t-il nécessaire, aux fins d’assurer une bonne mobilisation de l’ensemble des acteurs impliqués pour l’atteinte de ses objectifs, de doter le PACASEN d’un Plan et des outils de communication.

C’est dans ce but que les présents termes de référence sont élaborés pour définir le processus et les ressources pour recourir aux services d’un consultant en communication pour l’élaboration du Plan de communication du PACASEN (2018-2023).

1. **Objectifs de la mission**

L’objectif poursuivi par la mission a pour objectif d’élaborer un plan de communication budgétisé pour la durée du PACASEN dont la mise en œuvre permettra d’assurer une bonne visibilité des activités inscrites dans le programme et une bonne communication avec tous les acteurs de son environnement.

Elle vise plus particulièrement à :

* élaborer le plan de communication budgétisé du PACASEN ;
* développer la communication avec tous les groupes cibles du PACASEN ;
* renforcer la notoriété de l’Agence et faire connaitre ses différents programmes et activités, notamment le PACASEN ;
* favoriser une meilleure visibilité des réalisations du PACASEN, à travers une communication ouverte, structurée et soutenue ;
* asseoir une communication spécifique en appui au démarrage et à la mise en œuvre du PACASEN ;
* développer des stratégies de communication digitale via l’internet, l’intranet, les réseaux sociaux (Facebook, Twitter, Instagram etc.)

1. **Résultats attendus**

Les résultats attendus à travers la conception d’un Plan et d’une stratégie de communication pour le PACASEN, sont :

* des stratégies spécifiques de communication pour chaque groupe cible sont identifiées ;
* les rôles des institutions et intervenants dans la mise en œuvre de ces stratégies de communication spécifiques sont définis de manière précise ;
* les modalités et les moyens permettant de mettre en œuvre les stratégies spécifiques de communication sont clairement déterminées, et ;
* un plan d’actions exhaustif tenant compte des stratégies spécifiques identifiées et du chronogramme global de mise en œuvre du plan de communication est élaboré

**VI. Contenu et consistance de la mission**

Dans le cadre de son mandat, le consultant devra élaborer une stratégie et un Plan de communication clairs et exhaustifs. Pour ce faire, il aura à :

* identifier tous les groupes cibles à couvrir en matière de communication en tenant compte des objectifs du PACASEN et des potentiels bénéficiaires du Programme ;
* définir une stratégie spécifique de communication pour contribuer à l’atteinte des objectifs du PACASEN ;
* préciser les rôles de chaque partie prenante ou intervenant (acteurs nationaux, partenaires au développement, …) dans la mise en œuvre efficiente de la stratégie de communication ;
* d’évaluer les moyens humains, matériels et financiers permettant d’exécuter la stratégie de communication ;
* concevoir des outils et supports de communication (institutionnelle, de masse, …) adaptés à la stratégie définie (plaquettes, kakémonos, spots, reportage, films institutionnels, brochures, affiches, …).
* définir un chronogramme global de sa mise en œuvre, en précisant pour chaque activité, le vecteur de communication adapté, les biens et services à acquérir, les coûts unitaires et globaux, le calendrier d’exécution, le responsable, etc.

1. **Profil du Consultant**

La mission sera confiée à un consultant individuel spécialisé en communication institutionnelle et en conception de supports de communication et de sensibilisation.

Il devra être de niveau minimum Bac+5 ou équivalent dans le domaine de la communication, avoir une expérience professionnelle d’au moins huit (08) ans dans le secteur de la communication institutionnelle et effectué au moins trois missions similaires d’accompagnement dans la communication d’organisation.

Il devra disposer de compétences et d’une expérience avérée dans le domaine de :

* la communication institutionnelle, politique et sociale et ayant piloté au moins trois missions similaires pour des organismes/sociétés/structures d’envergure nationale ou internationale de préférences dans le domaine du développement urbain (préciser les références) ;
* la conception de plans de communication surtout se rapportant au développement urbain ;
* la gestion de projets en matière de communication et dans l’élaboration et la mise en œuvre de plans de communication des organisations ;
* la conception et le développement de supports de communication (plaquettes, dépliants, bâches, kakémonos, brochures, films et spots etc...), de plan média et communication digitale ;
* la gestion de projets impliquant plusieurs intervenants et bénéficiaires ;

Il devra, en outre, avoir une bonne connaissance du milieu des médias et de la décentralisation ; ce qui sera un plus.

1. **DURÉE DE LA MISSION**

Compte tenu de la portée et de l’importance de la mission, le consultant sélectionné sera mobilisé pour 60 H/J sur une durée globale de 3 mois y compris les délais de validation.

1. **METHODOLOGIE, LIVRABLE ET ECHEANCIER**

Dans la préparation de son offre, le soumissionnaire expliquera dans quelle mesure la méthodologie d’élaboration du plan de communication proposée, rencontrera les objectifs de communication du PACASEN. Pour ce faire, il décrira l’approche qu’il entend mettre en avant pour son élaboration. Il précisera les méthodes de travail et les moyens à mobiliser, en termes d’efficacité, d’efficience et de garantie à livrer les résultats recherchés.

Pour chacun des objectifs, le prestataire définira les activités qui mèneront à leur atteinte.

Pour chacune des activités proposées, il s’agira d’identifier les ressources requises et les efforts nécessaires à cet effet, le cas échéant. En outre, le consultant devra préciser le calendrier pour la fourniture des rapports listés ci-dessous :

* une Note méthodologique d’élaboration du Plan de communication ;
* une Version provisoire du Plan de communication et ;
* un Rapport final validé du plan de communication

Tous ces documents livrables devront être soumis à l’ADM en 05 exemplaires en version papier et 05 en version électronique.

Le calendrier des livrables est réparti ainsi qu’il suit :

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **ACTIVITÉS** | **LIVRABLES** | **DURÉE** |
| 1. rencontres avec les différents acteurs | Note méthodologique d’élaboration du Plan de communication | 07 H/jour (équivalent à 10 jours calendaire) |
| 1. Version provisoire du Plan de communication | 5 exemplaires  *(Papier physique) et sur clé USB* | 44 H/jour (équivalent à 2 mois calendaire) |
| 1. Rapport final validé du plan de communication (renfermant la stratégie, les cibles, les activités de communication le chronogramme des activités, le budget et le suivi évaluation) | 5 exemplaires *(Papier physique) et sur clé USB* | 14H/jour (équivalent à 20 jours calendaire) |
| **TOTAL** | | **60 H/jour** |

## Annexe 5 : Plan de Travail Trimestriel

*Élaboration du plan de communication du Programme d’Appui aux Communes et Agglomérations du Sénégal (PACASEN)*

Projet de plan trimestriel de travail N°1

La stratégie de communication du PACASEN vise à assurer au Programme une visibilité et à aider à une promotion de la communication et l’implication des parties prenantes dans sa mise en œuvre.

En appendice au plan de communication, il est proposé ce plan trimestriel de travail dont les activités permettront d’atteindre les résultats intermédiaires identifiés dans les (3) trois grands axes du Plan stratégique.

Le plan trimestriel de communication comprend en gros : i) la tenue d’ateliers permettant un partage du plan de communication entre toutes les parties-prenantes et ii) la conception et la production des supports de communication qui annoncent le début de communication externe et de masse.

**Axe 1 : La Communication de masse pour assurer la visibilité du PACASEN**

* Organisation de trois (3) ateliers régionaux de partage et de vulgarisation de la stratégie de communication du PACASEN.

**Axe 2 : Renforcer la Communication interne et externe**

* Création des Projets d’outils et supports de communication du PACASEN :
* élaboration de la note conceptuelle sur « La Lettre du PACASEN » ou « PACASEN Infos » : objectifs visés, animation éditoriale, format, périodicité, rubrique, diffusion ;
* création de la Plaquette ou d’un dépliant de présentation du Programme.
* Organisation d’un plateau radio-TV sur le bien-fondé, la mise en œuvre et les premiers résultats du Programme.

**Axe 3 : La Communication digitale et la mobilisation sociale**

* Développement des outils de base pour la stratégie de communication digitale du Programme (utilisation de Facebook, twitter, présence sur le net).

| **AXE STRATEGIQUE** | **RESULTATS INTERMEDIAIRES** | **ACTIVITES** | **OBSERVATIONS** | **Budget indicatif** |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Axe 1 : La Communication de masse pour assurer la visibilité du PACASEN** | 1. **favoriser une meilleure visibilité des réalisations du PACASEN, à travers une communication ouverte, structurée et soutenue** | Organisation de trois (3) ateliers régionaux de 2 jours de partage et de vulgarisation de la stratégie de communication du PACASEN. | Tenir compte de la répartition territoriale :   * 1 atelier dans la zone Nord * 1 atelier au centre * 1 atelier à l’Est ou Sud | * 45 personnes par atelier (15 par région) pour un coût moyen de 50 000 FCFA/jour/participant * 50000\*45\*2\*3 = **13 500 000** * Location salles : 100 000 x 3= **300 000** * Prise en charge + perdiems journalistes : (50000+10000) \*10\*2\*3 = **3 600 000** * Frais de reprographie et divers : 150 000 x 3 = **450 000** * Supports de communication : conception et impression banderoles (150 000+3\*2\*200 000) = **1 350 000** * Conception et impression Roll up de présentation du Programme (200 000+3\*2\*200 000) = **1 400 000**   **TOTAL = 20 600 000 FCFA** |
| **Axe 2 : Renforcer la Communication interne et externe** | 1. **asseoir une communication inclusive en appui au démarrage et à la mise en œuvre du PACASEN** | Elaboration de la note conceptuelle sur « La Lettre du PACASEN » ou « PACASEN Infos » : objectifs visés, animation éditoriale, format, périodicité, rubrique, diffusion, | La note sera partagée au niveau interne et avec des PP clés pour amendement et validation | Forfait : **1 000 000 FCFA** |
| Création de la Plaquette ou d’un dépliant de présentation du Programme |  | Conception, Impression 5 000 ex **9 950 000 F CFA** |
| Organisation d’un plateau (Radio et TV) sur le Programme, sa mise en œuvre et ses résultats actuels |  | Coût : **10 000 000 F CFA** |
| **Axe 3 : La Communication digitale et la mobilisation sociale** | **3. développer des stratégies de communication digitale via l’internet, l’intranet, les réseaux sociaux** | Organisation d’un atelier d’un jour pour le partage de la stratégie digitale du Programme (utilisation de Facebook, twitter, autres, présence sur le net, etc.) | La stratégie validée par l’atelier est partagée et les étapes de mise en œuvre définies de manière collégiale | * Forfait hébergement en FCA/jour : **400 000** * Location salle : **100 000** * Prise en charge  **de l’expert en communication digitale : 1.000.000** * Frais de reprographie et divers : **100 000** * Supports de communication : conception et impression banderoles (150 000+2\*200 000) = **550 000**   Conception et impression Roll up de présentation du Programme (200 000+2\*200 000) = **600 000**  **TOTAL = 3 350 000 FCFA** |
| **TOTAL** |  | | | **44 900 000 F CFA** |

## Annexe 7 : Calendrier d'exécution

| **Années** | **Année 1** | | | | **Année 2** | | | | **Année 3** | | | | **Année 4** | | | | **Année 5** | | | |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **ETAPES / ACTIVITES** | Janv - Fév - Mars | Avril - Mai - Juin | Juillet - Août - Sep | Oct - Nov - Déc | Janv - Fév - Mars | Avril - Mai - Juin | Juillet - Août - Sep | Oct - Nov - Déc | Janv - Fév - Mars | Avril - Mai - Juin | Juillet - Août - Sep | Oct - Nov - Déc | Janv - Fév - Mars | Avril - Mai - Juin | Juillet - Août - Sep | Oct - Nov - Déc | Janv - Fév - Mars | Avril - Mai - Juin | Juillet - Août - Sep | Oct - Nov - Déc |
| 1. Favoriser une meilleure visibilité des réalisations du PACASEN, à travers une communication ouverte, structurée et soutenue | Organisation de trois (3) ateliers régionaux de 2 jours de partage et de vulgarisation de la stratégie de communication du PACASEN. |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 2. asseoir une communication inclusive en appui au démarrage et à la mise en œuvre du PACASEN | Elaboration de la note conceptuelle sur « La Lettre du PACASEN » ou « PACASEN Infos » : objectifs visés, animation éditoriale, format, périodicité, rubrique, diffusion, |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Création de la Plaquette ou d’un dépliant de présentation du Programme |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Organisation d’un plateau (Radio et TV) sur le Programme, sa mise en œuvre et ses résultats actuels |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 3. Développer des stratégies de communication digitale via l’internet, l’intranet, les réseaux sociaux | Organisation d’un atelier d’un jour de développement de la stratégie digitale du Programme (utilisation de Facebook, twitter, autres, présence sur le net, etc.) |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 4. Les citoyens sont informés sur les réformes majeures portées par le PACASEN |  |  |  |  |  |  |  |  | Organisation de campagnes de communication de masse sur le PACASEN | | | | | | | |  |  |  |  |
| 5 - Des outils internes de communication du PACASEN sont créés et promus |  | Création et diffusion de newsletter interne trimestrielle | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 6. Des espaces de partage de l’information sont créés et fonctionnels | Organisation  « les petits déjeuners du PACASEN » | | Organisation « les petits déjeuners du PACASEN » | | Organisation « les petits déjeuners du PACASEN » | | Organisation « les petits déjeuners du PACASEN » | | Organisation « les petits déjeuners du PACASEN » | | Organisation « les petits déjeuners du PACASEN » | | Organisation « les petits déjeuners du PACASEN » | | Organisation « les petits déjeuners du PACASEN » | | Organisation « les petits déjeuners du PACASEN » | | Organisation « les petits déjeuners du PACASEN | |
| 7. Les parties prenantes sont au même niveau d’information sur la mise en œuvre du programme |  |  |  |  | Organisations de réunions périodiques (retraites en mode résidentiel) (1 atelier par an sur 4 ans) |  |  |  | Organisations de réunions périodiques (retraites en mode résidentiel) (1 atelier par an sur 4 ans) |  |  |  | Organisations de réunions périodiques (retraites en mode résidentiel) (1 atelier par an sur 4 ans) |  |  |  | Organisations de réunions périodiques (retraites en mode résidentiel) (1 atelier par an sur 4 ans) |  |  |  |
| 8. La communication collaborative est promue entre parties prenantes/ Des outils innovants et adaptés sont développés | renforcement des medais sociaux | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Animation d’un newsletter | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 9. La mobilisation sociale autour du PACASEN est promue entre parties prenantes, les bénéficiaires avec l’utilisation judicieuse des outils de communication digitale. | Redynamisation et alimentation régulière des réseaux sociaux existant du PACASEN (Facebook, Instagram, twitter, site web ADM) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

## Annexe 8 : TDR de l'atelier régional

**Élaboration du plan de communication du Programme d’Appui aux Communes et Agglomérations du Sénégal (PACASEN)**

**-------------------------------------------------------**

**TERMES DE REFERENCES DE L’ATELIER REGIONAL SUR LE PACASEN**

**Juin 2020**

1. **Contexte et justification**

Avec l’Acte III de la décentralisation, le Sénégal a entamé une nouvelle phase importante dans la gestion des collectivités territoriales. A ce titre, le gouvernement du Sénégal a élaboré avec ses partenaires, le Programme d’Appui aux Communes et Agglomérations du Sénégal (PACASEN). Il est considéré comme le cadre d’appui à l’opérationnalisation de l’Acte III de la Décentralisation dans les domaines spécifiques de la gouvernance des affaires locales et la bonne gestion des ressources financières.

L’objectif principal du PACASEN est donc, d’améliorer la gouvernance et les ressources financières et humaines de l’ensemble des collectivités territoriales (CT) sénégalaises à travers l’introduction de réformes structurelles et multisectorielles. C’est un programme d’envergure dont la mission et les objectifs doivent être connus de toutes les parties prenantes. C’est pourquoi, l’ADM a commandité la mission d’élaboration d’une stratégie de communication.

L’objectif général de cette mission est de permettre au PACASEN d’avoir un cadre stratégique de communication et de disposer d’outils opérationnels adaptés pour diffuser, partager les informations sur la mise en œuvre du PACASEN avec tous les acteurs concernés.

Les objectifs spécifiques de la mission sont :

* Élaborer le plan de communication budgétisé du Programme ;
* Développer la communication avec tous les groupes cibles du Programme ;
* Renforcer la notoriété de l’Agence et faire connaître ses différents programmes et activités, notamment le PACASEN ;
* Favoriser une meilleure visibilité des réalisations du PACASEN, à travers une communication ouverte, structurée et soutenue ;
* Asseoir une communication spécifique en appui au démarrage et à la mise en œuvre du PACASEN ;
* Développer des stratégies de communication digitale via l’internet, l’intranet, les réseaux sociaux (Facebook, Twitter, Instagram etc.).

Conformément aux activités retenues dans la stratégie de communication, il est prévu des ateliers régionaux d’information sur le PACASEN.

1. **Objectif de l’atelier**

L’objectif principal de ces ateliers est de partager avec les acteurs les objectifs du PACASEN et de s’assurer de la participation active de toutes les parties prenantes locales au processus de mise en œuvre du Programme.

L’atelier devrait permettre aux parties prenantes d’échanger et de s’informer sur le PACASEN, sur le processus de planification des activités et sur la méthodologie et le plan de travail relativement à la stratégie de communication du PACASEN. Il permettra en particulier aux ARD d’être impliquées comme fer de lance des actions de communication au niveau territorial, ainsi qu’aux CT d’être informées sur les outils mis à leur disposition. Enfin, i l permettra aux représentants de la société civile et des médias locaux d’être mobilisés comme relais de communication sur le PACASEN auprès des citoyens.

Il s’agit aussi d’offrir aux parties prenantes locales un espace de dialogue leur permettant de de s’informer, de communiquer autour de la mise en œuvre du Programme.

1. **Résultats attendus**

* Les informations sur le PACASEN sont largement partagées ;
* Les objectifs et les résultats attendus du Programme dans la région sont présentés ;
* La stratégie de communication et le plan de travail trimestriel sont partagés ;
* Les contacts avec les parties prenantes locales notamment pour la communication sont établis et les bases de la concertation sont jetées.

1. **MÉTHODOLOGIE**

L’atelier sera présidé par le Gouverneur. Il se déroulera en plénière, avec des présentations suivies d’échanges et de synthèses sur la base des travaux.

L’atelier sera animé par les Responsables du PACASEN au niveau de l’ADM notamment par la Cellule de communication.

1. **Public concerné**

L’atelier réunira les parties prenantes notamment des représentants des collectivités territoriales locales, des services techniques déconcentrés, de la société civile, des Médias de l’Administration territoriale et des Projets et programmes intervenant dans la région, etc.

1. **PROJET DE PROGRAMME**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Horaire** | **Activité** | **Acteur** |
| 8h 30mn-9h 00 mn | Accueil et mise en place | ADM & partenaires |
| 9h 00mn-9h 30 mn | Allocutions officielles | Maire |
| PCD |
| BM |
| ADM |
| Gouverneur |
| 9h 30mn-10h 00 mn | Présentation du PACASEN | ADM |
| 10h 00 mn-10h 45 mn | échanges sur la mise en oeuvre du PACASEN | Modérateur & participants |
| 10h45mn-11h00mn | Pause-café | Participants |
| 11h 00 mn-11h 30 mn | Présentation de la stratégie de communication du PACASEN | ADM (Cellule de communication) |
| 11h 30mn-13h 15mn | Discussions suivies de débats | Modérateur & participants |
| 13 h 15mn -13h 30 mn | Synthèse et clôture de l’atelier | Modérateur |
| 13h 30mn – 14h 30 | Déjeuner | Participants |

## Annexe 9 : Données Diagnostic du site web de l'ADM

|  |
| --- |
| **DONNEES DIAGNOSTIC DU SITE WEB ADM.SN – Période (Juil 2019-Sept 2019)** |
| E:\LUQMANGROUP\T-WEST\MDI ET OFFRES\MDI PACASEN - DL\Statistiques com digitale\Capture d’écran (17).png |
| E:\LUQMANGROUP\T-WEST\MDI ET OFFRES\MDI PACASEN - DL\Statistiques com digitale\Capture d’écran (18).png |
| E:\LUQMANGROUP\T-WEST\MDI ET OFFRES\MDI PACASEN - DL\Statistiques com digitale\Capture d’écran (19).png |
| E:\LUQMANGROUP\T-WEST\MDI ET OFFRES\MDI PACASEN - DL\Statistiques com digitale\Capture d’écran (20).png |
| E:\LUQMANGROUP\T-WEST\MDI ET OFFRES\MDI PACASEN - DL\Statistiques com digitale\Capture d’écran (22).png |
| E:\LUQMANGROUP\T-WEST\MDI ET OFFRES\MDI PACASEN - DL\Statistiques com digitale\Capture d’écran (27).png |
| E:\LUQMANGROUP\T-WEST\MDI ET OFFRES\MDI PACASEN - DL\Statistiques com digitale\Capture d’écran (28).png |
| E:\LUQMANGROUP\T-WEST\MDI ET OFFRES\MDI PACASEN - DL\Statistiques com digitale\Capture d’écran (23).png |
| C:\Users\omzob\OneDrive\Documents\gsrs\Images\Captures d’écran\Capture d’écran (29).png |
| E:\LUQMANGROUP\T-WEST\MDI ET OFFRES\MDI PACASEN - DL\Statistiques com digitale\Capture d’écran (24).png |
| E:\LUQMANGROUP\T-WEST\MDI ET OFFRES\MDI PACASEN - DL\Statistiques com digitale\Capture d’écran (25).png |
| E:\LUQMANGROUP\T-WEST\MDI ET OFFRES\MDI PACASEN - DL\Statistiques com digitale\Capture d’écran (26).png |

**Outil de diagnostic :** SIMILARWEB

**Période :** (Juillet 2019 – Septembre 2019 (3 mois))

1. PACASEN : document d’évaluation du système environnemental et social, août 2017 [↑](#footnote-ref-1)
2. Les valeurs de l’ADM déclinées dans le document stratégique sont

   * **La solidarité** qui exprime la conscience et l’acceptation d’une communauté de destin et d’intérêt qui oblige moralement les uns envers les autres ;
   * **L’équité** qui tient compte des spécificités et des disparités de situations, tout en consacrant la même reconnaissance, les mêmes droits, et les mêmes obligations pour tous ;
   * **La probité** qui postule l’observance rigoureuse des règles d’intégrité morale, intellectuelle et déontologique ;
   * **L’efficacité** qui oblige à rechercher et à produire en temps convenu des résultats au moins conformes aux objectifs poursuivis et au rendement escompté ;
   * **La transparence** qui garantit l’information, la communication et la reddition des comptes sur les décisions, les actes et les procédures, dans des formats accessibles et adaptés ;
   * **La participation** qui permet l’implication de tous pour une action collective en adéquation avec les aspirations et projets divers.

   [↑](#footnote-ref-2)
3. Le document portant sur la stratégie de communication mentionne que l’ADM et le PROGEP (qui est un programme de l’ADM) ont en commun cette stratégie [↑](#footnote-ref-3)
4. Il a, à ce niveau été mentionné, que les actions de communication de l’ADM ont été financées par des demandes ponctuelles de fonds pour la mise en œuvre de certaines campagnes [↑](#footnote-ref-4)
5. Il nous est arrivé sur le terrain d’informer nous même les payeurs de la disponibilité de ressources financières pour le CT [↑](#footnote-ref-5)
6. Zone Nord, Zone Centre, Zone Sud, Sénégal oriental [↑](#footnote-ref-6)
7. Zone Nord, Zone Centre, Zone Sud, Sénégal oriental [↑](#footnote-ref-7)