

MINISTÈRE DES MALIENS DE L'EXTÉRIEUR ET DE L'INTÉGRATION AFRICAINE



**MINISTÈRE DES MALIENS DE L'EXTÉRIEUR
ET DE L'INTÉGRATION AFRICAINE**



PROGRAMME TOKTEN MALI
Transfert des connaissances à travers
les nationaux expatriés



**Au service
des Peuples
et des Nations**

Tél./Fax: +223 20 20 33 40 - Cell.: +223 66 74 05 67 / 66 74 05 64 Site web: www.toktenmali.com
E-mail: tokten@afribone.net.ml

PLAN DE COMMUNICATION TOKTEN MALI (2017- 2019)

Drissa KANAMBAYE, Consultant en Information et Communication des Entreprises et des Institutions
Directeur général de Kanambaye Consulting Group (KCG)

Université Catholique de Louvain – Belgique

drissakanambaye@gmail.com +32 470 983 211 / +32 465 39 81 87 (Belgique) - +223 7620 32 06 (Mali)

TOKTEN : RAPATRIER LES SAVOIRS MALIENS

RAPPORT FINAL

Sommaire

Acronymes	2
Remerciements	3
Carte d'identité du TOKTEN	4
I. Introduction	5
II. Contexte et justification du projet	6
III. Analyse de l'actuelle stratégie de communication du TOKTEN	8
3.1. La communication et le cadre de concertation internes	8
3.2. La communication externe/la visibilité du programme	8
IV. Proposition de nouvelle stratégie et de plan de communication pour le TOKTEN-mali	12
4.1. Le TOKTEN à l'intérieur du Mali	12
4.2. Le TOKTEN à l'extérieur du Mali (DIASPORA)	13
4.3. Analyse SWOT du TOKTEN	14
V. Objectifs de la communication	18
VI. Définition, Cibles, Missions et Moyens de la communication	19
VII. Cibles	20
7.1. Cibles internes	20
7.2. Cibles externes	20
VIII. Stratégie et activités	21
IX. Media planning	23
X. CANAUX – SUPPORTS - MESSAGES	24
XI. Plan opérationnel	29
XII. Budget estimatif	32
XIII. Bibliographie	34

Acronymes

APCMM	Assemblée permanente des chambres de métiers du Mali
CEDEAO	Communauté économique des états d’Afrique de l’Ouest
CIGEM	Centre d’information et de gestion des migrations
CREDD	Cadre stratégique pour la relance économique et le développement Durable
CSP	Centre du secteur privé
CSRSP	Cadre stratégique pour la croissance et la réduction de la pauvreté
DGME	Délégation générale des maliens de l’extérieur
MMEIA	Ministère des maliens de l’extérieur et de l’intégration africaine
MSAS	Société Malienne des Sciences Appliquées
OF	Organisation faitière
ONG	Organisation non gouvernementale
PAG	Programme d’actions du gouvernement
PNUD	Programme des nations-unies pour le développement
PONAM	Politique nationale de migration du Mali
PRODOC	Projet de document
PTF	Partenaire technique et financier
TOKTEN	Transfer Of Knowledge Through Expatriate Nationals
UEMOA	Union économique et monétaire ouest africain

Remerciements

La mission s'est effectuée du 08 août au 08 septembre

Une relecture des termes de références, un entretien avec le Coordinateur du TOKTEN en présence de mon homologue (par ailleurs point focal PME/PMI, Santé et Agriculture du TOKTEN), un état de la documentation disponible et un recensement des principaux acteurs stratégiques à consulter ont marqué le début de la mission du consultant.

L'organisation de notre plan de travail nous a permis d'organiser un certain nombre de rencontres avec les principaux acteurs du Projet TOKTEN: Coordination du projet TOKTEN, Ministère des Maliens de l'Extérieur et de l'Intégration Africaine et surtout avec les bénéficiaires du projet (secteurs public et privé) et des personnes ressources.

La Coordination du Projet nous a facilité la tâche en nous facilitant la mise en contact avec différents acteurs. Toutes nos rencontres se sont déroulées dans d'excellentes conditions.

Les documents mis à disposition ainsi que la contribution/collaboration active de Messieurs Oumarou DIAKITE et Cheickna H. DOUCOURE respectivement Coordinateur et Chargé suivi-évaluation du projet TOKTEN nous ont permis d'élaborer le présent document.

Nos sincères remerciements vont à l'endroit du Ministère des Maliens de l'Extérieur et de l'Intégration Africaine, à l'équipe de Coordination du TOKTEN, à l'ANPE, au CSP et toutes les personnes ressources pour leur disponibilité et leur aimable contribution.

Nous ne pouvons terminer cette note sans adresser une mention spéciale à M. Oumarou DIAKITE, Coordinateur du TOKTEN, M. Dramane BOUARE, Point focal PME/PMI-Santé-Agriculture du TOKTEN, M. Salia TRAORE, Directeur national du projet TOKTEN, Mme DEMBELE Safiatou SISSOKO (Homologue TOKTEN ANPE), Mme KONE Aichata KEITA (Point focal TOKTEN CSP), M. Abdoulaye B. TRAORE, Directeur Général Adjoint de l'ANPE, M. Cheickna Hamala DOUCOURE, chargé Suivi-Évaluation du TOKTEN, M. Chiaka DEMBELE, Assistant Administratif et Financier du TOKTEN, Mme Fatoumata KANE, Secrétaire d'équipe et tout le personnel d'appui du projet.

Que toutes celles et tous ceux qui ont participé de loin ou de près à ce travail soient remerciés à leur juste valeur.

Carte d'identité du TOKTEN

Informations générales	
Objectifs	Disposer de compétences nationales expatriées en mesure de contribuer au développement économique et social du pays
Date d'entrée en vigueur	Phase TOKTEN initial : démarrage : octobre 1998 (1998-2008) Phase TOKTEN élargi : démarrage : janvier 2009 (2009-2010-2011) Suite TOKTEN élargi : démarrage : janvier 2012 (2012-2016) Phase transitoire (2017-2019)
Financement acquis (depuis démarrage du projet en 1998)	1998-2008 : 1 105 449 276 FCFA 2008-2011 : 771 000 000 FCFA 2012-2016: 2 760 305 276 2017-2019 (MALI+PNUD): 684 000 000 FCFA
Agent d'exécution (NEX)	MMEIA
Base de données des consultants au 20 août 2017	580
Nombre de missions réalisées de 1998 à juin 2017	864

I. Introduction

Le présent plan de communication est la traduction opérationnelle et structurée des actions de communication du projet TOKTEN. Il constitue le cadre de référence pour toutes les communications du projet. Il est le fil conducteur qui permet d'éviter les dysfonctions communicationnelles.



Comme tout plan de communication, le présent document ne peut s'affirmer définitif ou absolu, l'essentiel est de répondre aux besoins précis du projet TOKTEN. Dans ce cas, nous avons basé notre travail sur la théorie du *processus d'amélioration continue*. Il s'agit d'un procédé itératif : ainsi, le plan de communication proposé et suivant le rythme d'évolution du projet, va donc s'adapter et évoluer au gré des nécessités du projet TOKTEN.

Ainsi, se justifie la formulation d'un plan de communication spécifique au programme TOKTEN.

Les diverses actions à entreprendre devront être soutenues par un plan de communication. En effet, la communication doit être reconsidérée comme une activité phare dans la nouvelle architecture du projet TOKTEN. Elle informera et sensibilisera tous les acteurs identifiés dans le plan de communication conçu à cet effet et qui promeut des actions vigoureuses de sensibilisation et de promotion du TOKTEN.

Aussi, ces actions devraient-elles être menées permanemment auprès de tous les départements ministériels, du secteur privé, des organisations patronales, ONG et Associations, des collectivités locales et d'autres structures pour les informer, non seulement de l'existence d'un tel programme, mais également susciter le besoin de s'attacher les services des experts de la diaspora malienne qui ne demandent qu'à s'intégrer dans le processus de développement du Mali.



II. Contexte et justification du projet

Le Mali connaît un fort taux d'émigration de sa population hautement qualifiée. Cette situation influe négativement sur ses efforts de développement. D'où sa volonté, avec l'appui du PNUD, de développer un Programme TOKTEN depuis 1998.

Le TOKTEN-Mali a pour objectif de « contribuer au développement national par le transfert des connaissances des Experts Maliens de la Diaspora et par la mise en relation entre les acteurs des secteurs publics et privés du pays d'accueil et ceux du Mali ».

C'est un projet à Exécution Nationale placé sous la tutelle du Ministère des Maliens de l'Extérieur et de l'Intégration Africaine (MMEIA).

Il a été mis en place en 1998, va fonctionner jusqu'en 2019 et au-delà, en conformité avec les orientations de l'axe 4.4 de la Politique Nationale de Migration (PONAM). D'octobre 1998 à juillet 2017, les **580** experts inscrits dans la base de données du Programme ont réalisés, à l'occasion de missions de courte durée, un total de **864** interventions au Mali. Les secteurs concernés jusqu'ici sont : l'Enseignement supérieur et technique, la Santé, l'Agriculture, les PME/PMI, les Administrations, la Société Civile.

Malgré près de 20 ans de fonctionnement, le programme est resté peu connu aussi bien au niveau national qu'international. Ce déficit de communication a rendu les missions et les résultats du programme peu visibles pour un grand nombre de partenaires et de secteurs.

Pendant que le Gouvernement, avec l'appui du PNUD, a manifesté son intérêt d'institutionnaliser le Programme TOKTEN, il est devenu essentiel de donner une plus grande visibilité à sa mission et à ses actions, en le dotant d'un Plan de Communication opérationnel.

L'objectif général au niveau national, visé par ce plan de communication, consiste à mieux faire connaître le TOKTEN aux secteurs publics et privés, à la Société civile, aux bénéficiaires potentiels et au niveau international, aux experts de la diaspora Malienne et autres partenaires potentiels.

Le projet TOKTEN, depuis sa mise en œuvre au Mali, a obtenu des acquis quantitatifs et qualitatifs probants dans ses principaux volets d'intervention : Éducation, Santé, Agriculture et PME/PMI. Cela a été confirmé par plusieurs évaluations datant de septembre 2011 à

décembre 2016 qui ont révélé que ce Programme « *a effectivement atteint des résultats significatifs par rapport aux objectifs initialement définis, mais qu'il fallait procéder à son expansion, voire une massification au Mali en y intégrant d'autres secteurs du développement* ».

De la Déclaration de Politique Générale de Monsieur le Premier Ministre, en charge de la mise en œuvre du Programme d'Action du Gouvernement, il ressort, entre autres directives « *la participation effective de la diaspora malienne au développement du pays à travers le projet TOKTEN* ».

Un focus sur les orientations du Programme dans le cadre de la Politique Nationale de Migration du Mali (PONAM) adoptée par le Gouvernement malien le 03 septembre 2014 nous renseigne que l'axe 4.4 de cette politique intitulé « *valoriser les capacités des diasporas au développement national* » est consacré au Programme TOKTEN.

Outre les secteurs d'intervention actuels du projet : l'éducation, la santé, l'agriculture et les PME/PMI, le champ d'action du TOKTEN va s'étendre à toutes les régions et à tous les domaines d'activités comme par exemple : la géologie, les mines, les administrations centrales et déconcentrées, les collectivités décentralisées, les associations et ONG etc.

A terme, le TOKTEN devra se développer pour se transformer en un véritable programme d'auto-développement plus global, pour donner de façon continue une assistance technique Cette perspective d'expansion du programme nécessite une diversification de l'offre (base de données de l'expertise nationale expatriée) et de la demande (besoins en renforcement des capacités des secteurs d'intervention) ainsi que des acteurs.



III. Analyse de l'actuelle stratégie de communication du TOKTEN

Une des insuffisances dans la mise en œuvre du programme TOKTEN relevée par les évaluateurs concerne l'absence d'un système élaboré d'information, de communication et d'écoute.

Un climat social apaisé, favorable à l'atteinte des objectifs, dépend en grande partie de la fluidité de la circulation des informations tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'entreprise ou de l'entité administrative ou du projet/programme. A cet effet, les principaux constats faits sont les suivants :

3.1. La communication et le cadre de concertation internes

Des réunions du comité de gestion se tiennent régulièrement une fois par trimestre (1998-2012) et regroupent plus d'une trentaine de représentants des parties prenantes au programme. Ces réunions se poursuivent sur au moins 2 fois par an avec le Comité de pilotage.

L'ordre du jour porte généralement sur :

- i) Adoption du Compte-rendu de la réunion précédente ;
- ii) Examen des rapports d'exécution technique et financiers du plan de travail du trimestre écoulé ;
- iii) Examen du rapport annuel de l'année précédente ;
- iv) Examen du Plan de travail annuel de l'année à venir et du projet du plan de travail du 1er trimestre dont la liste des experts présélectionnés et l'analyse des termes de référence des missions.

Des rencontres de la coordination avec les points focaux ont lieu régulièrement à raison d'un jour par semaine pour chaque point focal. Lors de ces rencontres, le point focal remet son rapport d'activités trimestriel à un des membres du personnel de la coordination, notamment au chargé de suivi-évaluation qui rend compte immédiatement au Coordinateur du programme TOKTEN.

3.2. La communication externe/la visibilité du programme

Le programme TOKTEN, dans le souci de la promotion, vulgarisation et diffusion du programme ainsi que de ses résultats et impacts, devait entretenir des relations privilégiées avec de multiples partenaires dont :

- i) les services techniques de l'Etat en général et, en particulier, ceux du Ministère de l'Emploi et de la Formation Professionnelle (FAFPA, ANPE, APEJ, CIGEM etc.), de la presse écrite et de l'ORTM ;
- ii) les collectivités territoriales ;
- iii) le secteur privé (le Conseil National du Patronat du Mali, le Centre du Secteur Privé, etc.) ;
- iv) les organisations de la société civile (OSC) ;
- v) la communauté des bailleurs de fonds, etc.

État des lieux de la stratégie actuelle de communication du TOKTEN

Les constats sont les suivants :

- Le manque d'un système formel ou plan de communication parmi les outils de gestion du programme TOKTEN comportant des objectifs, des activités, des résultats et des indicateurs de suivi-évaluation (cadre logique ou cadre de résultats) a quelque peu entaché l'efficience du programme au plan de la communication externe.
- Il ressort cependant de l'exploitation documentaire que plusieurs actions ont été réalisées dans ce domaine malgré les ressources limitées. A titre d'exemples, l'on mentionnera les suivantes, dont les preuves matérielles sont disponibles :
 - le reportage effectué à l'occasion de l'atelier de validation de l'étude d'identification des besoins des secteurs Santé, Agriculture et PME/PMI en août 2009 ;
 - les reportages photos à l'occasion des réunions du Comité de Pilotage ;
 - plusieurs missions de promotion du programme à l'extérieur du Mali, notamment en Italie, France, Espagne, Allemagne, USA et Canada ;
 - les communications faites sur les résultats du programme à l'occasion du premier Forum de la diaspora intellectuelle, scientifique et technique malienne (DIASPO-ISTM), tenu à Bamako en juillet 2010 ;
 - l'édition d'un bulletin d'information à large diffusion dénommé « Tokten-info » entre 1999 et 2005 (auprès de la Présidence de la République, du Secrétariat Général du Gouvernement, des ambassades et Consulats du Mali, des Représentations

diplomatiques étrangères et Organisations Internationales au Mali, de tous les départements ministériels, de plusieurs services publics et privés et de quelques ONG ;

- l'édition de dépliants et de calendriers (1999-2016) largement diffusés ;
- la réalisation en décembre 2006 d'un excellent film documentaire intitulé « TOKTEN rapatrie les savoirs Maliens » par Mme Dominique CHAWICK, une Free land Britannique. Ce film a été diffusé trois fois sur la chaîne Africable et est toujours disponible sur le web en suivant ce lien: <http://www.filmafrica.net/video/tokten.htm>. Un autre film intitulé « demain le retour » réalisé par la cinéaste Mme Annie Janicot est disponible et est plusieurs fois diffusé par l'ORTM, TV5 et la chaîne ARTE ;
- Toutes les soutenances de thèses ont donné lieu à des reportages par l'ORTM et diffusés dans sa célèbre émission CIBERN TIC animé par Salif Sanogo (2006-à nos jours, même après le départ de Salif en 2012). De même les conférences scientifiques et conférences grands publics, les cérémonies de décorations de consultants méritants sont médiatisées ;
- La rencontre avec les députés à l'Assemblée Nationale en mai 2010 ;
- toutes les cérémonies de remises de dons ou événements majeurs du TOKTEN ont été couverts par l'ORTM et les journaux publics et privés ;
- Les visites historiques de 2 éminents scientifiques: Dr. Cheik Modibo Diarra en 2000 et du Pr. Diola Bagayoko en 2001. C'était à l'occasion de leurs 1^{ères} visites à l'Université pour le Dr DIARRA et surtout au Mali pour le Pr BAGAYOKO qui n'y était plus revenu depuis plus de 25 ans. C'est le TOKTEN qui l'a découvert en septembre 1999 au cours de sa première mission de promotion aux USA ;
- Le 30 juin qui est la journée consacrée à « la Renaissance de la Recherche Scientifique en Afrique » a été à maintes reprises une tribune pour donner de la visibilité au TOKTEN à travers des interventions et contributions de consultants TOKTEN venus d'Europe ou des USA ;
- Le premier Forum de la DIASPORA a eu lieu en octobre 2003, à cette occasion, le TOKTEN était présent durant toute une semaine et a animé un stand, distribué

des centaines de prospectus aux participants et enregistré de nombreuses adhésions de Maliens expatriés. Ce stand a été visité par le Chef de l'Etat et plusieurs autres personnalités ;

- En 2006 et 2007 la Coordination a été l'invité du Comité syndical de la FAST pour des contributions sur la fuite des cerveaux et la modalité TOKTEN et notamment l'expérience Malienne en la matière. Ces conférences ont été animées par le Coordinateur et le Pr Mama PLEA (UNESCO), ancien vice-doyen de la FAST. Les comités syndicaux de toutes les structures d'enseignement supérieur ont participé à ces conférences débats qui ont été couverts par les médias ;
- En 2009 et 2010, le TOKTEN a participé aux rencontres sur « l'Entreprenariat-Jeune » organisé par l'APEJ. Cela été l'occasion de présenter le Programme sur POWERPOINT, d'échanger notamment avec l'API, l'APCMM et d'autres partenaires. Un stand a été animé à chaque occasion avec exposition photos et distribution de dépliants produits régulièrement. La tenue du Forum des Investisseurs (FIDIMA) en 2009 a également donné lieu à l'animation d'un stand qui a été visité par le Chef de l'Etat. Il en a été de même pour le Forum de la DIASPO-ISTM en juillet 2010 ;
- Une visite conjointe CIGEM/TOKTEN/CODEV a été effectuée en mai 2010 à l'Assemblée Nationale. Une délégation de parlementaires européens a également visité les locaux du CIGEM en mai 2010. Ces visites ont été l'occasion de mieux informer les élus maliens et européens sur les objectifs et résultats du CIGEM/TOKTEN/CODEV ;
- le TOKTEN Niger a été inspiré par l'expérience du Mali qui a contribué à l'élaboration de son document de projet (2008) ;
- Ayant eu échos des bons résultats enregistrés par le TOKTEN-Mali, le Coordinateur du TOKTEN Sénégal est venu s'informer de l'expérience malienne, le 28 septembre 2011. En 2015, le Coordinateur de l'Unité Diaspora du Togo au cours d'une mission au Mali s'est rendu à la Coordination du projet TOKTEN pour s'imprégner de l'expérience malienne en matière de gestion de la diaspora intellectuelle, scientifique et technique ;
- En fin, l'existence d'un site web depuis 2003 à nos jours, les dépliants, chemises,

affiches, posters etc.

De 2009 à nos jours, à l'issue de certaines formations, des diplômes de participations cosignés par le TOKTEN sont délivrés dont les cérémonies de remises sont couvertes par les médias.

IV. Proposition de nouvelle stratégie et de plan de communication pour le TOKTEN-mali

En terme d'experts mobilisés et de missions effectuées, les statistiques dans les différents secteurs d'intervention sont éloquentes, cependant peu connues :

Secteurs intervention	Prévisions (missions)	Réalisations (missions)	Taux de réalisation (%)	Nombre de Personnes formées
Education	172	149	86,63%	10 132
Agriculture	22	7	31,82%	218
Santé	20	14	70,00%	169
PME-PMI	41	12	29,27%	332
Autres administrations et secteurs d'intervention	15	13	86,67%	463
Totaux	270	195	72,22%	11 314

Source : Rapport final d'évaluation du TOKTEN, 2012-2016.

4.1. Le TOKTEN à l'intérieur du Mali

A la date du 30 juin 2017, avec quelque 169 structures bénéficiaires et 864 missions réalisées, et à la lumière de l'analyse précédente, il faut reconnaître que le programme est assez connu. Cependant, des efforts restent à faire pour mieux capitaliser ces acquis dans le cadre d'une stratégie de communication adaptée au contexte actuel du TOKTEN-Mali. Aussi, pour aider la mise œuvre d'une telle stratégie, il est suggéré que les missions de terrain (suivi-évaluation des activités réalisées, identification des besoins etc.) soient des occasions de diffusion de l'esprit de la modalité TOKTEN auprès des bénéficiaires déjà identifiés aux fins de susciter l'adhésion d'autres partenaires au programme. Les rencontres et conférences scientifiques dans le cadre du MSAS (Société Malienne des Sciences Appliquées), les soutenances de Thèses, les réunions du comité de pilotage, les reportages sur des missions de consultants etc. doivent également donner lieu à la promotion du programme TOKTEN. A cet effet, une ligne budgétaire conséquente doit être prévue annuellement.

4.2. Le TOKTEN à l'extérieur du Mali (DIASPORA)

Des missions de promotion du TOKTEN-Mali ont été effectuées dans des pays de forte concentration de la diaspora malienne en Europe: France, Allemagne, Italie et Espagne.

En Amérique : Canada, USA. Dans chacun de ces pays, comme dans d'autres où elles existent, les antennes de relais contribuent à la promotion du programme.

Faute de moyens financiers, les missions de promotion et de sensibilisation ne sont effectuées que très rarement. Ce déficit doit être corrigé, les voyages des autorités de tutelle à l'étranger devant comprendre un membre de la coordination du TOKTEN. Le MMEIA, lors de ses missions devra communiquer sur le programme.



4.3. Analyse SWOT du TOKTEN

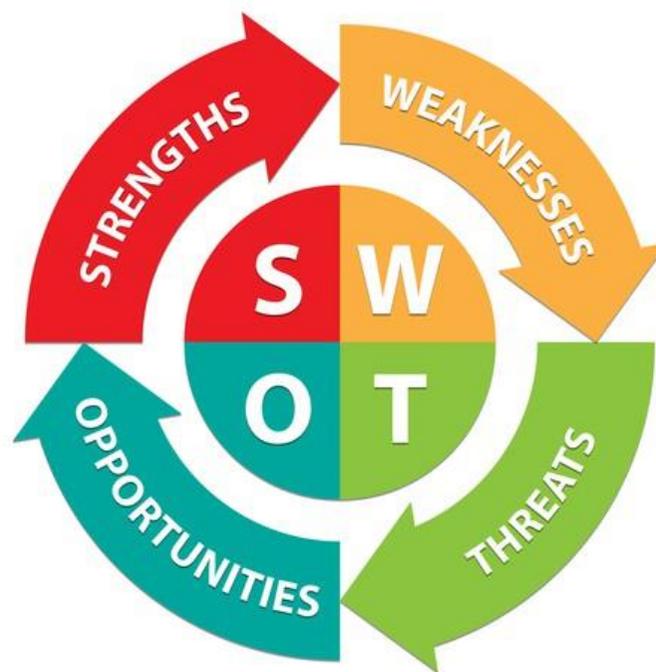
Forces	Faiblesses	Menaces
<p>Les forces du programme TOKTEN sont entre autres :</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ la volonté politique affichée de faire de la diaspora un véritable moteur du développement économique et social du pays; ✓ L'inscription du TOKTEN en tant qu'axe 4.4 de la Politique Nationale de Migration du Mali (PONAM). ✓ l'engouement à l'heure actuelle des structures publiques et privées pour le recours aux expatriés nationaux pour le renforcement de leurs capacités organisationnelles, institutionnelles et techniques en vue d'accroître leur compétitivité face à la mondialisation et son corollaire, la libéralisation économique; ✓ la disponibilité de compétences des nationaux expatriés moins onéreuse par rapport à l'assistance technique ; ✓ la disponibilité affirmée des nationaux expatriés à apporter leurs contributions citoyennes au développement de leur pays d'origine; 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ La faible communication sur les bons résultats du projet TOKTEN pour le rendre plus attrayant; ✓ La faiblesse des moyens financiers pour des communications de grandes envergures ; 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Pour des raisons sécuritaires, la mobilité avec les véhicules de service est limitée. Ce qui constitue plus particulièrement une menace sur la mise en œuvre du plan de communication et de façon générale sur la réalisation des activités de terrain du projet TOKTEN et sur les missions de promotion à l'intérieur du pays ;

<ul style="list-style-type: none"> ✓ L'existence d'une base de données de 169 structures partenaires ; ✓ L'existence de réelles, abondantes et riches capacités intellectuelles, scientifiques, techniques au niveau de la diaspora malienne répandue à travers les pays des cinq continents (580 candidats répertoriés) ; ✓ La réalisation de 864 missions d'appui. 		
Opportunités		
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Il est établi que souvent une douzaine d'experts TOKTEN se retrouvent à la même période en mission dans le cadre du programme ; ✓ Les rencontres scientifiques comme le MSAS regroupent des centaines de maliens de l'extérieur et de l'intérieur ainsi que de nombreuses délégations étrangères ; ✓ Le retour d'une trentaine de consultants ayant décidé à la suite des missions TOKTEN de s'installer définitivement au Mali et occupant des fonctions importantes dans divers secteurs publics et privés ; ✓ La contribution à l'encadrement de 54 thèses de doctorat strictement dans du programme TOKTEN et de 105 autres dans le cadre du Programme de Formation des Formateurs des universités du Mali dans les domaines suivants : mathématiques, physique, chimie, biochimie, biotechnologie, informatique, droit, etc. qui sont tous des enseignants aujourd'hui dans les universités et dont certains sont déjà maîtres de conférences au CAMES. ✓ des initiatives TOKTEN menées dans d'autres pays membres de l'UEMOA n'ont pas survécu plus de cinq ans: cas des expériences TOKTEN au Benin (TOKTEN-Santé), Burkina (qui envisageait d'adhérer à la modalité TOKTEN en octobre 2014); TOKTEN Sénégal (2001-2007-2012); TOKTEN-Niger (2008-2010) ; Guinée Bissau (en attente) et enfin au Togo (avec son expérience TOKTEN santé et son Unité de Gestion du Programme Diaspora). ✓ La première convention de financement entre le Mali et le PNUD a été signée le 5 février 1998. ✓ Le 05 février 2018, TOKTEN Mali aura vingt ans (20). 		

Cette journée pourrait donner lieu à célébration, si les moyens financiers le permettent.

La journée du 5 février devrait être instituée et célébrée comme « *Journée du TOKTEN-Mali* ». A cette occasion, Les Ministres en charge des Maliens de l'Extérieur, de l'Enseignement supérieur pourraient solliciter une audience auprès du Premier Ministre voire du Chef de l'État du Mali pour recevoir : les compétences hautement qualifiées de la diaspora ; les bénéficiaires de haut niveau tels que les docteurs formés dans le cadre du programme ; les consultants rentrés définitivement ; pour un partage d'expériences, l'invitation de l'UEMOA et de délégations de pays membres de cette organisation sous-régionale ayant expérimenté la modalité TOKTEN (le TOKTEN-Mali étant considéré comme un cas d'école de par sa longévité).

La médiatisation d'une telle célébration pourrait redonner au TOKTEN un nouvel élan et augmenter sa perception positive auprès du grand public de l'intérieur comme de l'extérieur et son attrait auprès de l'UEMOA pour la création d'un Programme « TOKTEN UEMOA » .



Solutions à envisager (analyse SWOT)

Forces	Faiblesses
<p>Avec les forces relevées dans l'analyse SWOT, le TOKTEN a beaucoup de potentialités pour faire du programme une référence dans l'UEMOA voire la CEDEAO. Les politiques nationales sur la migration à l'instar de la PONAM doivent soutenir le programme.</p> <p>De vraies missions de promotion et de sensibilisation doivent être menées à l'intérieur comme à l'extérieur avec des vrais programmes incitatifs pourquoi la Diaspora adhère complètement au TOKTEN</p>	<p>La première faiblesse nécessite tout simplement la mise en application du présent plan de communication qui doit la corriger assez rapidement. Quant à la deuxième, il faut l'appui conséquent du gouvernement et des partenaires pouvant mettre à disposition un budget à la hauteur et à la portée du TOKTEN.</p>
Opportunités	Menaces
<p>Pour les opportunités, il suffit de se donner les moyens de les saisir et les exploiter en faveur du programme. Le TOKTEN ne devrait pas se contenter de ses succès mais se surpasser pour arriver à proposer un projet de création de TOKTEN UEMOA voire CEDEAO.</p>	<p>La menace liée à la sécurité globale du pays n'est pas du ressort du TOKTEN. Cependant, elle peut-être corrigée en mettant en place des antennes de relais dans toutes les régions. Elles doivent être dotées de moyens qui leur permettraient de travailler et exécuter le programme conçu à cet effet par la coordination nationale.</p>



V. Objectifs de la communication

L'objectif de ce plan de communication est de promouvoir les activités du TOKTEN et de les rendre visibles au niveau :

- ✓ des institutions nationales et organisations potentielles bénéficiaires d'expertises de la Diaspora et des partenariats à nouer ;
- ✓ Des partenaires qui pourraient apporter leur appui technique et financier.

Plus spécifiquement, le présent plan de communication a pour objectifs de s'assurer au plan interne et externe :

Interne :

- que le programme TOKTEN est bien connu de tous les acteurs nationaux ;
- que la Coordination du TOKTEN est bien informée de l'existence de programmes de financement des Partenaires Techniques et Financiers (PTF) ;
- que les buts, objectifs et orientations stratégiques du TOKTEN sont partagés avec tous les acteurs et parties prenantes;
- qu'un meilleur dialogue est instauré entre la Coordination du TOKTEN, les points focaux, le département de tutelle et ses démembrés, les autres départements ministériels et sectoriels, les services déconcentrés, les Collectivités Territoriales, les ONG et associations, etc. ;
- qu'une plus grande implication des consultants/experts, des structures partenaires est constatée dans la planification des missions.

Externe :

- Donner plus de visibilité aux programmes du TOKTEN à travers missions de promotion et de sensibilisation auprès de la diaspora et des pays d'accueil ;
- Mettre en œuvre les conclusions des évaluations à mi-parcours et finale de la phase précédente en ce qui concerne notamment l'information des parties prenantes externes sur la nécessité de pérenniser le programme TOKTEN;
- Diffuser largement à travers les canaux appropriés les excellents résultats déjà obtenus par le programme TOKTEN.
- Démontrer la nécessité d'une vision sous-régionale/ régionale (UEMOA, CEDEAO) du TOKTEN.



VI. Définition, Cibles, Missions et Moyens de la communication

Théoriquement, la stratégie de communication est l'art de diriger et de coordonner les actions nécessaires pour atteindre ses objectifs visés par une entité comme le projet TOKTEN.

	Communication Externe	Communication interne
Définition	Ensemble des formes et des processus de communication du TOKTEN vers le monde extérieur, vers les groupes cibles du programme.	Ensemble des formes et des processus de communication au sein du programme TOKTEN.
Cibles	Citoyen lambda, presse et médias, prestataires de services, fournisseurs, politiques, etc.	Travailleurs de l'organisation : cadres, employés, ouvriers, administrateurs, partenaires sociaux, etc.
Missions	Créer et entretenir une image de marque du Programme TOKTEN; le positionner dans son environnement à l'égard des publics externes. Bref, Mettre en valeur le programme TOKTEN-Mali.	Maintenir et entretenir la transparence au sein du Programme TOKTEN : diffuser l'information interne et favoriser la communication dans tous les sens (communication descendante, horizontale ou ascendante) ;
Moyens	Relations médias, marketing direct ou indirect, publicité, site internet, Web TV, panneaux publicitaires, médias et réseaux sociaux, sponsoring ou mécénat...	Journal et/ ou Newsletter ; accueil des nouveaux agents ; site intranet ; activités incitatives; Web TV ; affichage interne (panneaux et plaques signalétiques, posters)...



VII. Cibles

Dans le présent plan de communication, nous ciblons 2 catégories d'acteurs et de parties prenantes du TOKTEN.

7.1. Cibles internes

Les cibles internes sont les acteurs, parties prenantes et partenaires (Comité de pilotage, Directeur national du projet, PNUD, Coordination TOKTEN, Points focaux, Antennes de relais, Homologues des missionnaires, etc.) impliqués dans la coordination et l'exécution des missions TOKTEN dédiées à la formation et au renforcement des capacités.

7.2. Cibles externes

Les cibles externes sont le grand public (bénéficiaires actuels et potentiels, Diaspora intellectuelle, scientifique et technique, pays d'accueil, autres PTF, etc.), les médias et tous autres acteurs pouvant être intéressés par le programme.



VIII. Stratégie et activités

Pour atteindre les cibles de façon spécifique et réduire au maximum tout dysfonctionnement de communication, les actions et les supports sont classés de la manière suivante :

Communication interne	Communication externe	Diffusion générale
Elle est tenue entre les partenaires du programme TOKTEN. Cette communication concerne les informations en cours et à la fin du programme.	Elle est destinée à la diffusion des résultats du programme aux bénéficiaires actuels et potentiels.	Elle est destinée au grand public à travers la publication des bons résultats obtenus par le programme.
Ces trois groupes sont les piliers de la stratégie de communication et de diffusion du programme TOKTEN. Comme toute stratégie de communication, elle doit se perpétuer dans le temps en tenant compte des possibles ajustements des objectifs et des activités du programme et de l'évolution des outils de communication.		

Le tableau ci-dessous donne des détails sur les relations entre activités/outils et objectifs/cibles.

Cibles Objectifs	Cibles directes internes (personnel du TOKTEN, Points focaux, antennes de relais)	Cibles directes externes (experts/consultants, structures bénéficiaires, PTF)	Cibles générales	
			Autorités publiques, agences, médias	Grand public
Communication interne	Intranet, réunions de travail, affichage.			
Diffusion du programme		Site internet, logo, visuel	Site internet, logo, visuel	Site internet, logo, visuel
Diffusion des résultats		Site internet, logo, visuel, posters, lettres d'information, publications	Site internet, lettres d'information	Site internet, lettres d'information

<p>Diffusion de l'importance du programme TOKTEN</p>		<p>Site internet, lettres d'information, missions de promotion et de sensibilisation, documentaire, magazine, presse et médias...</p>	<p>Site internet, lettres d'information, missions de promotion et de sensibilisation, documentaire, magazine, presse et médias...</p>	<p>Site internet, lettres d'information, missions de promotion et de sensibilisation, documentaire, magazine, presse et médias...</p>
--	--	---	---	---



IX. Media planning

Désignation	2017				2018												2019											
	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Mission de sensibilisation																												
Docu (petit format)																												
Réunions																												
Conférences de presse																												
Presse																												
Télévision																												
Radio																												
Affichage																												
Internet																												
Site web																												
Mailings																												
Diffusion des résultats (participation aux conférences nationales et internationales.)																												
Événementiel (forum, salon, symposium etc.)																												
Relation Publique																												
Catalogue																												
Mise à jour du site internet																												
Prospectus/dépliants																												
Dossier de presse																												
Revue période																												
Edition de calendrier																												
Mailing papier																												
Cartes de visite																												
Flyers																												
Sponsoring																												

X. CANAUX – SUPPORTS - MESSAGES

Canaux	Supports	Messages
Internes		
TOKTEN	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Notes de service ➤ Circulaires ➤ Avis ➤ Renforcements de capacités ➤ Emails ➤ Missions ➤ Rapports d'activités ➤ Edition des calendriers ➤ Sponsoring ➤ Revue période 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Budget alloué aux activités ➤ Infos sur les interventions du TOKTEN ➤ Programme des interventions ➤ Informations liées aux potentialités d'intervention ➤ Identification des besoins en renforcement des capacités ➤ Visibilité et promotion ➤ Présence et engagement ➤ Information et sensibilisation
MMEIA	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Lettres d'information ➤ Circulaires ➤ Avis ➤ Brochures ➤ Réunions ➤ Missions ➤ Séminaires ➤ Email ➤ Site web ➤ Bulletins d'informations ➤ Rapports d'activités ➤ Renforcements de capacités 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Information sur les réalisations du programme TOKTEN ➤ Information sur l'apport des PTF, ➤ Echanges d'expériences avec d'autres initiatives similaires ➤ Valeurs ajoutées du TOKTEN ➤ Documents clés des missions du TOKTEN ➤ Actualités en continu du TOKTEN (bande passante) ➤ Bande annonce
Structures bénéficiaires du TOKTEN	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Lettres d'information ➤ Réunions ➤ Missions ➤ Emails 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Clé de répartition des fonds alloués ^{PTF}_{SEP} ➤ Information sur les activités des PTF, ONG et associations faitières ➤ Information sur les activités du TOKTEN

	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Site web ➤ Brochures ➤ Bulletins ➤ Rapports d'activités ➤ Renforcements de capacités 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Echanges d'expériences ^[1]_[SÉP] ➤ Information sur les activités des structures centrales du MMEIA ➤ Les outils et documents clés du TOKTEN ➤ Fonctionnement et démarches du TOKTEN
Ministères sectoriels	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Lettres d'information Circulaires ➤ Avis ➤ Brochures ➤ Réunions ➤ Missions ➤ Séminaires ➤ Emails ➤ Bulletins ➤ Site web ➤ Rapports d'activités 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Outils et documents clés des missions et démarches du TOKTEN ➤ Informations sur les activités du TOKTEN
Collectivités territoriales	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Lettres d'information ➤ Avis ➤ Brochures ➤ Réunions ➤ Missions ➤ Séminaires ➤ Renforcements des capacités ➤ Emails ➤ Bulletins ➤ Site web ➤ Rapports d'activités ➤ Le plaidoyer et communication Interpersonnelle 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Outils et documents clés des missions et démarches et du TOKTEN ➤ Informations sur les activités du TOKTEN
Communautés bénéficiaires	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Missions ➤ Renforcements des capacités ➤ Radios ➤ Télévision 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Outils et documents clés du TOKTEN ➤ Informations sur les activités du TOKTEN, des PTF et des associations faitières ➤ L'utilité du TOKTEN, ses missions et ses objectifs en insistant sur ses apports en terme de formations données par ses experts

		<ul style="list-style-type: none"> ➤ Utilisation des langues locales est vivement conseillée à l'intérieur du pays.
PTF, ONG et OF	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Avis ➤ Brochures ➤ Bulletins ➤ Presse ➤ Dépliants ➤ Affiches ➤ Missions ➤ Emails ➤ Lettres d'information ➤ Site web ➤ Rapports d'activités ➤ Edition des calendriers ➤ Sponsoring ➤ Revue période 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Information sur les activités d'autres PTF, ONG et associations faitières ➤ Informations sur les activités du TOKTEN et autres structures ➤ Fonctionnement et démarches du TOKTEN ➤ Outils et documents clés du TOKTEN ➤ Evaluation des besoins ➤ Défis/Succès ➤ Valeurs ajoutées ➤ Visibilité et promotion ➤ Présence et engagement ➤ Information et sensibilisation
Externe		
Grand public	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Court métrage et magazine (TV et audio) ➤ Annonces en langues nationales (TV, radio) ➤ Affiches ➤ Panneaux ➤ Cérémonies ➤ Dépliants ➤ Presse 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Objectifs et avantages du TOKTEN
Medias	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Conférence de presse ➤ Communiqué de presse ➤ Correspondances ➤ Site web ➤ Emails ➤ Réseaux sociaux ➤ Newsletters 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Importance du TOKTEN dans l'accompagnement des structures de l'Etat et le renforcement des capacités. ➤ Information sur les différentes missions du TOKTEN
Société civile	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Conférence - débats 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Rôles et responsabilités de la société dans les missions du

	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Forum de discussion ➤ Séminaires ➤ Causeries débats ➤ Sketches ➤ Dépliants ➤ Brochures ➤ Bulletins ➤ Magazine ➤ B2B ➤ Communication interpersonnelle 	<p>TOKTEN</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Importance du TOKTEN dans l'accompagnement des structures de l'Etat et le renforcement des capacités. ➤ Information sur les différentes missions du TOKTEN
Donateurs	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Tables rondes ➤ Correspondances régulières ➤ Forum ➤ Compte-rendu ➤ Rencontre ➤ Presse ➤ Site web ➤ Emails ➤ Plaidoyer et communication ➤ Interpersonnelle 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Information sur les activités d'autres PTF, ONG et associations faitières ➤ Informations sur les activités du TOKTEN et autres structures [SEP] de l'Education ➤ Fonctionnement et démarches de l'Institut ➤ Outils et documents clés du TOKTEN ➤ Evaluation des besoins ➤ Défis/Succès ➤ Valeurs ajoutées ➤ Importance des soutiens
Autorités politiques	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Correspondances ➤ Rencontres ➤ Séminaires ➤ Presse ➤ Communication orale ➤ Dépliants ➤ Plaidoyer et Communication ➤ Interpersonnelle ➤ Lobbying 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Outils et documents clés des missions et démarches du TOKTEN ➤ Informations sur les activités du TOKTEN ➤ Importance d'appui politique ➤ Nécessité et importance du TOKTEN pour le Mali.
DIASPORA	Missions de sensibilisation et d'information	Faire connaître et insister sur leur rôle indispensable dans le fonctionnement du programme.



XI. Plan opérationnel

Objectifs	Activités	Indicateurs	Responsables	Périodes
Un site web bien administré	Dynamiser le site web existant	Site web fonctionnel	TOKTEN, MMEIA, PNUD	Permanent
Renforcer les capacités du TOKTEN en TDC.	Formation d'agents du TOKTEN en TDC	Nombre d'agents formés	TOKTEN, MMEIA,	2017-2018
	Elaboration d'un magazine et/ou de bulletins	Nombre de magazines élaborés et distribués	MMEIA, TOKTEN	2018-2019
10.1 Communication entre acteurs de coordination, de mise en œuvre et de suivi				
Renforcer la communication au sein du TOKTEN et du MMEIA	Sessions du comité de pilotage et/ou Organisation d'ateliers bilan/programmation	Nombre de sessions	MMEIA, TOKTEN	2 fois par an
	Conférences et Rencontres scientifiques (MSAS)	Nombre de conférences et rencontres	MMEIA, TOKTEN	Au moins 1fois par an
	Confection de flyers, dépliants, affiches, reportages, interviews etc.	<ul style="list-style-type: none"> - Nombre de flyers, dépliants et affiches confectionnés - Nombre de reportages, interviews réalisés 	MMEIA, TOKTEN	Permanent

Renforcer la communication avec les structures partenaires	Formation des chargés de communication des structures bénéficiaires qui en disposent et de points focaux	Nombre de chargés de communication formés	TOKTEN, MMEIA, Structures bénéficiaires	Au moins 1 fois par an
	Missions de terrain (promotion et sensibilisation à l'intérieur et à l'extérieur du Mali)	- Nombre de nouvelles structures adhérentes - Nombre de nouveaux experts inscrits	MMEIA, TOKTEN	Au moins 1 fois par an
10. 2 Collaboration multisectorielle, partenariat, adhésion des communautés				
Maintenir le partenariat entre acteurs à tous les niveaux et accroître la participation des départements sectoriels au Cadre de Concertation	Redynamisation du Cadre de Concertation (Comité de Pilotage : PTF, Structures bénéficiaires, APEJ, FAFPA, ANPE, CSP, CPS, Patronat.)	Nombre de rencontres organisées	TOKTEN	Au moins 1 fois par an
Améliorer la diffusion de l'information sur les missions et les résultats du TOKTEN	Organisation de missions d'information et de sensibilisation au niveau de tous les secteurs d'intervention identifiés.	Nombre de de missions d'information et de sensibilisation organisées	MMEIA, TOKTEN	2017-2019

Faciliter l'appropriation des documents clés	Diffusion des documents existants	Nombre de documents diffusés	TOKTEN, MMEIA	2017-2019
Impliquer davantage les structures bénéficiaires dans la diffusion en vue d'être des relais dans la communication	Organisation des missions de formation et de sensibilisation des structures bénéficiaires	Nombre de missions de formation organisées	TOKTEN	Au moins 2 fois par an
Renforcer la collaboration entre le TOKTEN et des organisations spécialisées dans la communication	Renforcement du cadre de partenariat existant	Nombre de nouveaux partenaires en communication	TOKTEN, MMEIA	Continu



XII. Budget estimatif

Canaux	Support	Période	Date	Fréquence	Durée	Coût	Cibles	Objectifs
Voyage	Mission de sensibilisation	1x sur 3ans	Cf. MP	---	10 jours	12 000 000	Diaspora + structures bénéficiaires	Informé et faire adhérer
Cinéma	Docu (petit format)	Unique	A fixer	---	13 mn	6 000 000	Grand public	Sensibiliser
RP	Réunions	annuel	Début / Fin d'année	annuel	1 à 2h	2 000 000	Comité de pilotage	Bilan des activités, programmation d'activités etc.
	Catalogue	Annuel	A fixer	----	---	3 000 000	Grand public	Informé
Presse	Conférence de presse	Selon besoin	A fixer	Selon besoin	40 à 50 mn	4 500 000	Presse mainstream	Informé, sensibiliser
	Presse écrite	Selon besoin	Après exécution de travaux phares	Selon besoin	-	4 000 000	Grand public	Informé, vulgariser
	Dossier de presse	Selon besoin	Si nécessaire	---	---	1 000 000	Presse mainstream	Informé
	Revue périodique	Semestriel	Semestriel	Semestriel	----	1 500 000	partenaires + structures bénéficiaires	Informé
Télévision	SPOT, Mag, reportage	Selon besoin	A fixer	3x an	5 à 15 mn	9 000 000	Grand public	Informé, vulgariser
Radio	Spot audio/ Mag, reportage	Autant que possible	---	Régulier	15 à 30 mn	1 000 000	Grand public	Informé, vulgariser
Affichage	Signalétiques Affiches Prospectus	Evénementiel	Selon événement	---	10 à 15 jours	3 500 000	Grand public + partenaires + structures bénéficiaires	Informé, vulgariser
	Edition calendrier	Annuel	Annuel	Annuel	----	1 400 000	partenaires + structures bénéficiaires	Rendre visible/ promouvoir

Internet	Site web et mise à jour	Permanent	Permanent	Permanent	—	2 600 000	Grand public + partenaires + structures bénéficiaires	Informar, sensibiliser, chercher des partenaires
	Diffusion des résultats (Conf. Int.)	Annuel	Fin d'année	—	1x 3	1 500 000	Grand public et partenaires	Montrer le bien fondé du projet
Événement	Événementiel	Selon circonstance	—	—	1 jour	1 100 000	Partenaires potentiels	Convaincre de nouveaux partenaires
	Cartes de visite	Permanent	Permanent	Permanent	Permanent	200 000	Partenaires actuels et potentiels	Rendre visible le projet
	Flyers	Selon besoin	Si nécessaire	—	Annuel	300 000	Grand public	Faire connaître
	Sponsoring	Selon circonstance	Selon circonstance	Selon circonstance	----	600 000	Grand public	Engagement/ visibilité
Total						55 700 000		

XIII. Bibliographie

Rapport d'évaluation 2011 -2012 / 2012- 2014/ 2016
PRODOC, 2017

PERSONNES RENCONTREES ET CONTACTEES

DIAKITE	Oumarou	Coordination TOKTEN
Doucouré	Cheickna Hamala	Suivi-Évaluation TOKTEN
Dembele	Chiaka	administration et finance TOKTEN
traoré	Salia	Direction TOKTEN
bouaré	Dramane	APCMM
Dembele	Safiatou sissoko	ANPE
konate	abdoulaye	CIGEM
kone	aichatou keita	CSP
Kone	moussa Aliou	MMEIA