



## **COMMUNICATION ET STRATEGIE**

**La communication est stratégique. Elle va au-delà de l'information. Elle établit et crée un dialogue avec les parties prenantes, les acteurs, les partenaires et les citoyens en général. Plusieurs études montrent les liens directs entre les performances et la communication. Il ne s'agit donc pas d'un exercice anodin mais d'un élément déterminant de toute stratégie orientée résultats. Pour cette raison, toutes les grandes institutions y attachent une importance particulière.**

## LISTE DES ABREVIATIONS ET ACRONYMES

### La communication, c'est le respect et le service de l'autre

BP	Bureau Pays
C4D	Communication pour le Développement
CCSC	Communication pour le Changement de Comportement
CSLP	Cadre Stratégique de Lutte Contre la Pauvreté
ERAD	Evaluation des Résultats des Activités de Développement
IEC	Information, Education, Communication
HAPA	Haute Autorité de la Presse et de l'Audiovisuel
LT	Leader thématique
MRPSC	Ministère des Relations avec le Parlement et la Société civile
ODD	Objectifs de Développement Durable
OMD	Objectifs du Millénaire pour le Développement
ONS	Office National des Statistiques
PNUD	Programme des Nations Unies pour le développement
PTF	Partenaires Techniques et Financiers
SM	Senior Management
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats (Forces, Faiblesses, Opportunités, Menaces, FFOM en abréviation française)
TDR	Termes de Références
UNDAF	Cadre des Nations Unies pour l'Assistance au Développement

## SOMMAIRE

TITRE	PAGE
I/ Introduction	4
1. Contexte Général	4
2. Contexte Spécifique	5
3. Structure du PNUD Mauritanie	5
4. Plan Stratégique du PNUD	5
5. Etat des lieux	6
➤ Méthodologie	6
➤ Analyse SWOT	7
II/ Lignes Stratégiques	8
1. Remarques préliminaires	8
2. Quelques questions clefs	8
3. Communication et Stratégie	8
4. Axes prioritaires	9
III/ Le plan de communication	11
Chronogrammes indicatifs	27
IV/ SUIVI EVALUATION DU PLAN	31
V/ CONCLUSION	32

Communiquer implique qu'il ne faut pas dire tout ce que l'on sait mais il faut savoir ce que l'on dit

## I/ INTRODUCTION

### 1. Contexte Général

Présent dans quelque 170 pays et territoires, le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) est l'un des principaux organismes multilatéraux de développement contribuant à éradiquer la pauvreté et à réduire les inégalités et l'exclusion. Le PNUD aide les pays à élaborer des politiques, à développer des compétences en leadership et des aptitudes en matière de partenariat, à renforcer leurs capacités institutionnelles et à partager des solutions aux problèmes de développement.

Dans ce cadre, le PNUD encourage dans toutes ses activités la protection des droits de l'homme et favorise la participation active des femmes et il appuie, en étroite coordination avec ses partenaires, l'utilisation la plus efficace possible des ressources consacrées à l'aide au développement. Dans chacun de ses bureaux de pays, comme celui de la Mauritanie, les Représentants résidents coordonnent les initiatives en matière de développement du système des Nations Unies dans son ensemble et veillent à leur intégration stratégique dans le contexte national à travers l'UNDAF.

Fort de son expérience sur le terrain et de son expertise dans le domaine du développement, le PNUD appuie les efforts en vue de façonner l'Agenda 2030 du développement durable.

Ces priorités sont nettement mises en avant dans le plan stratégique du PNUD 2014 – 2017 qui souligne que le monde connaît aujourd'hui une période de transition sans précédent. En effet, l'équilibre global des pouvoirs se modifie radicalement, le taux d'extrême pauvreté est plus bas que jamais, la population mondiale est de plus en plus urbanisée et les nouvelles technologies provoquent une véritable révolution des comportements sociaux, bouleversant des pans entiers de la société et de l'économie. Les risques s'accroissent également : les inégalités se creusent, les tensions violentes rendent certaines sociétés plus vulnérables et les ressources naturelles font l'objet d'une concurrence de plus en plus rude.

Ainsi, en dépit des progrès réalisés par la mise en œuvre des Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD) et l'espoir suscité par l'adoption des ODD, les écarts restent très marqués et cette situation pourrait ne pas changer rapidement. Ainsi, bien que l'égalité des sexes se soit améliorée dans le domaine de l'éducation, les inégalités entre hommes et femmes subsistent sur le marché du travail. Dans de très nombreux endroits du monde, les mentalités tendant à exclure les femmes de la sphère publique, sont encore dominantes et les violences sexistes demeurent un problème majeur et, dans ce contexte général, les changements climatiques peuvent avoir des conséquences catastrophiques, en particulier pour les pauvres.

Le PNUD considère cependant qu'il y a des raisons de rester optimiste. Des possibilités existent aujourd'hui d'éliminer l'extrême pauvreté, de stopper et d'inverser les inégalités grandissantes et d'offrir un accès universel aux services de base, afin de permettre à chacun de vivre au-dessus d'un seuil minimum de bien-être. En outre, un nombre croissant de pays et de peuples évoluant vers la démocratie et les attentes du public trouvant de plus en plus d'écho, la liberté d'expression et de participation prend chaque jour plus d'ampleur. Les nouvelles connaissances et expériences permettent d'aspirer simultanément à la croissance économique, à un environnement durable et à la justice sociale.

Le Plan Stratégique du PNUD prévoit qu'au cours des prochaines décennies, un des principaux enjeux du développement consistera à tirer parti au maximum de ce potentiel, tout en prenant des mesures visant à atténuer les risques et à préserver les acquis en cas de crise.

Tout dépendra des moyens qui seront trouvés pour combattre la pauvreté et les inégalités, renforcer l'intégration et réduire les conflits, sans porter atteinte de manière irréversible aux systèmes environnementaux, notamment le climat. Le développement doit donc être envisagé différemment. Le développement durable constitue déjà un pas dans la bonne direction. Le développement durable est complété et renforcé par le concept de développement humain, qui met l'accent sur la nécessité d'élargir les choix des individus, en privilégiant le renforcement du capital humain et l'usage que chacun fait de ses nouvelles capacités.

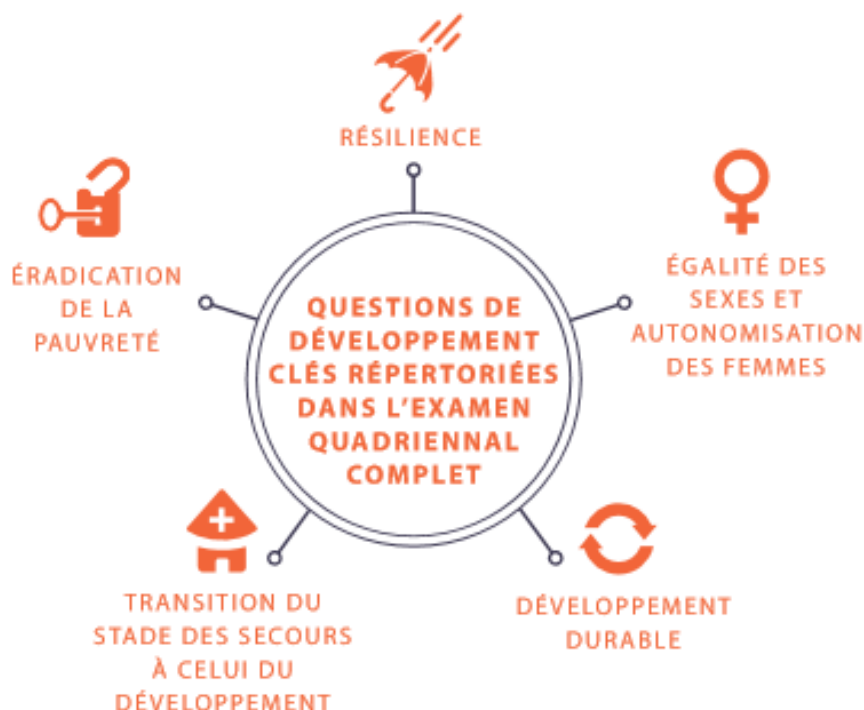
Le PNUD dispose indéniablement de points forts, dont une perspective conceptuelle toujours actualisée, une aptitude avérée à influencer sur les politiques à mener et à renforcer les capacités et, de longue date, un rôle de partenaire fiable, travaillant dans différents secteurs et avec de multiples parties prenantes, souvent sur des questions particulièrement sensibles. Un réseau de pays très important et une fonction de coordination fondamentale au sein du système des Nations Unies pour le développement renforcent encore ces atouts.

Cependant, le Plan stratégique souligne que ces dernières années, la capacité du PNUD de répondre à l'évolution des besoins a été quelque peu entamée par des déficits en matière de compétences, une moins grande rapidité d'action, le renchérissement des coûts et un recul des financements de base. Pour pouvoir rester utile et efficace dans un monde très dynamique, le PNUD doit reconstituer ses capacités et ses ressources financières. Des changements plus profonds devront être apportés à l'organisation pour aider les pays de programme à améliorer leurs résultats, soit par le biais d'une action spécifique du PNUD soit au moyen de partenariats, allant du niveau mondial au niveau local. Le PNUD doit recentrer son action pour tenir compte des aspirations des pays de programme comme des donateurs. *Ce processus de réforme permanente doit déboucher sur des conseils de meilleure qualité, des interventions plus concrètes et plus efficaces et une organisation davantage fondée sur le savoir, plus innovante et plus ouverte, ce qui nécessite la mise en place de **moyens et d'outils de communication efficaces et efficaces.***

L'Examen quadriennal complet dessine des orientations précises pour le système des Nations Unies pour le développement et identifie cinq enjeux majeurs en matière de développement :

- i. L'élimination de la pauvreté, qui est le défi majeur à relever sur le plan mondial,
- ii. Le développement durable,
- iii. L'égalité des sexes et l'émancipation des femmes,
- iv. Le passage des opérations de secours aux actions de développement et
- v. La résilience.

L'Examen quadriennal complet met également l'accent sur plusieurs autres problèmes : le développement des capacités ; la nécessité d'intégrer aux processus courants la coopération Sud-Sud et la coopération triangulaire ; les avantages à tirer d'améliorations continues de l'initiative *Unis dans l'action*, et le renforcement de la coopération sur les questions régionales.



## **2. La vision du PNUD**

La vision d'une institution est essentielle car elle détermine comment elle se projette dans le futur. Elle fonde ses stratégies et ses plans d'action. La vision claire et motivante du PNUD reflète déjà la volonté de communiquer avec les équipes et avec les partenaires. Elle est donc le premier pas vers une communication interne et externe

efficaces et bien ciblée : « **Aider les pays à assurer simultanément l'élimination de la pauvreté et une réduction sensible des inégalités et de l'exclusion** ».

Les résultats attendus de l'action du PNUD doivent refléter les priorités et les besoins de chaque pays et de chaque région et favoriser les changements en matière de développement auxquels le PNUD contribuera directement et de façon importante et vérifiable.

**Les résultats essentiels recherchés sont les suivants :**

- i. La croissance et le développement sont inclusifs et durables, générant les capacités de production nécessaires pour créer des emplois et des moyens d'existence pour les pauvres et les exclus ;
- ii. Il est répondu aux attentes des citoyens, notamment en matière de liberté d'expression, de développement, de primauté du droit et de redevabilité, grâce à des systèmes plus solides de gouvernance démocratique ;
- iii. Les pays se dotent d'institutions renforcées pour assurer progressivement l'accès universel aux services de base ;
- iv. Des progrès plus rapides sont réalisés dans le sens de la réduction des inégalités entre les sexes et de l'autonomisation des femmes ;
- v. Les pays sont à même de réduire les risques de conflits et de catastrophes naturelles, notamment ceux liés aux changements climatiques ;
- vi. Dans les périodes qui suivent un conflit ou une catastrophe naturelle, le redressement est rapide et le retour sur le chemin du développement durable se fait sans tarder ;
- vii. Les débats et les actions concernant le développement à tous les niveaux accordent la priorité à la lutte contre la pauvreté, l'inégalité et l'exclusion, conformément aux principes fondateurs de l'organisation.

En outre, pour répartir géographiquement ses activités, le PNUD prendra en compte la distribution de la population entre les zones urbaines, périurbaines et rurales.



Sur tous ces fronts, l'action du PNUD sera guidée par les principes fondateurs qui déterminent son approche du développement, à savoir :

- Privilégier l'appropriation et les capacités nationales, les pays de programme décidant du meilleur moyen de répondre aux attentes de leur peuple et le



- PNUD contribuant au développement des politiques, des capacités de direction, des possibilités de partenariat et des aptitudes institutionnelles indispensables à des résultats pérennes ;
- Reconnaître la valeur intrinsèque de l'ensemble des droits économiques, politiques, sociaux et civils établis par les Nations Unies et garantis par l'approche fondée sur le respect des droits de l'homme ainsi que par les autres engagements pris dans le cadre d'accords multilatéraux ;
  - Veiller à ce que le développement humain durable soit à la base de toutes les contributions de l'organisation, ce concept désignant l'élargissement des choix de chacun en améliorant les compétences et les opportunités de façon durable du point de vue économique, social et environnemental, c'est-à-dire dans l'intérêt du présent sans compromettre l'avenir ;
  - Prendre en considération l'importance cruciale de l'égalité des sexes et de l'autonomisation des femmes, en faisant comprendre qu'il ne saurait y avoir de développement humain durable que si les femmes et les jeunes filles sont en mesure de participer à la vie de la société sur un pied d'égalité avec les hommes ;
  - Garantir des possibilités de participation et d'expression dans la recherche d'un accès équitable de tous les citoyens au potentiel de développement et aux avantages qui y sont liés, notamment par une collaboration avec les pauvres et autres exclus, qu'il s'agisse des femmes, des jeunes, des populations autochtones ou des handicapés, qui doivent être les agents de leur propre développement ;
  - Faire avancer la coopération Sud-Sud et la coopération triangulaire, eu égard aux principes qui leur sont propres<sup>5</sup>, en utilisant les capacités et les ressources institutionnelles disponibles ;
  - Apporter une aide aux pays pour qu'ils jouent un rôle actif dans le concert mondial, en leur permettant d'être davantage connectés aux processus mondiaux et d'intégrer les objectifs et les accords planétaires à leurs propres plans, politiques et actions nationales ; et
  - Adhérer au principe d'universalité, en donnant à tous les pays de programme l'accès aux services du PNUD et, grâce à l'exercice efficace de la fonction de coordination de ce dernier, l'accès aux services du système des Nations Unies pour le développement.

La nature institutionnelle du PNUD et ses principaux atouts déterminent ses choix pour l'avenir. Le PNUD est l'une des rares organisations multilatérales de développement œuvrant de façon holistique dans les différents secteurs et dans les différents pays du monde et opérant au cœur du système des Nations Unies pour le développement en sa qualité de gestionnaire du Réseau de coordonnateurs résidents et de président du Groupe des Nations Unies pour le développement.

À ce titre, il est :

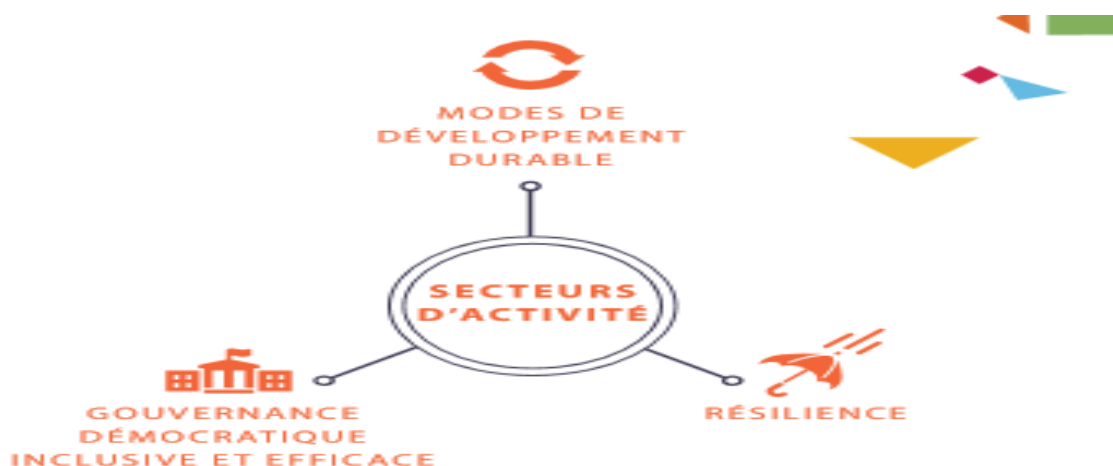
- ✓ Considéré comme neutre et en mesure de faciliter de manière impartiale le dialogue et la coopération dans les principaux domaines du développement ;

- ✓ Investi d'une grande confiance, en raison des relations qu'il entretient de longue date au niveau des pays, dans les périodes fastes comme dans les moments les plus difficiles ;
- ✓ Capable d'exploiter les connaissances et l'expertise acquises dans différents contextes de développement et, donc, en mesure de comprendre les préoccupations collectives et les différences importantes entre chaque pays et chaque région, et d'y répondre avec souplesse ;
- ✓ Équipé pour faire face aux problèmes de développement tels qu'ils sont, c'est-à-dire complexes, multidimensionnels et souvent uniques à chaque société ;
- ✓ Reconnu comme un partenaire à même de fournir des conseils sur les « grands » dossiers de mutation économique et sociale, de durabilité de l'environnement et de gouvernance démocratique, mais aussi en mesure de contribuer à l'élaboration des plans et au développement des capacités nécessaires pour leur donner suite ;
- ✓ Généralement considéré comme ayant des capacités opérationnelles importantes et utilisables dans des situations très différentes ;
- ✓ En position d'utiliser les atouts du système des Nations Unies pour le développement, au service des différents pays souhaitant se développer.

Le PNUD sait que les résultats auxquels il se propose de contribuer sont interdépendants, et qu'ils ne peuvent en aucun cas être atteints par un acteur unique ou un seul ensemble d'instruments politiques. Il ne peut certainement pas apporter une expertise en temps voulu et de qualité face à tous les problèmes — et, d'ailleurs, même si c'était possible, cela ne serait pas souhaitable. Il doit faire des choix. Sur cette base, le PNUD se concentre sur trois grands secteurs d'activité, qui contribueront, individuellement et ensemble, à plusieurs des résultats attendus.

Les secteurs d'activité sur lesquels il se focalise seront les suivants :

- I. L'adoption de modes de développement durable ;
- II. L'instauration et/ou le renforcement de systèmes de gouvernance démocratique inclusifs et efficaces ;
- III. Le renforcement de la résilience.

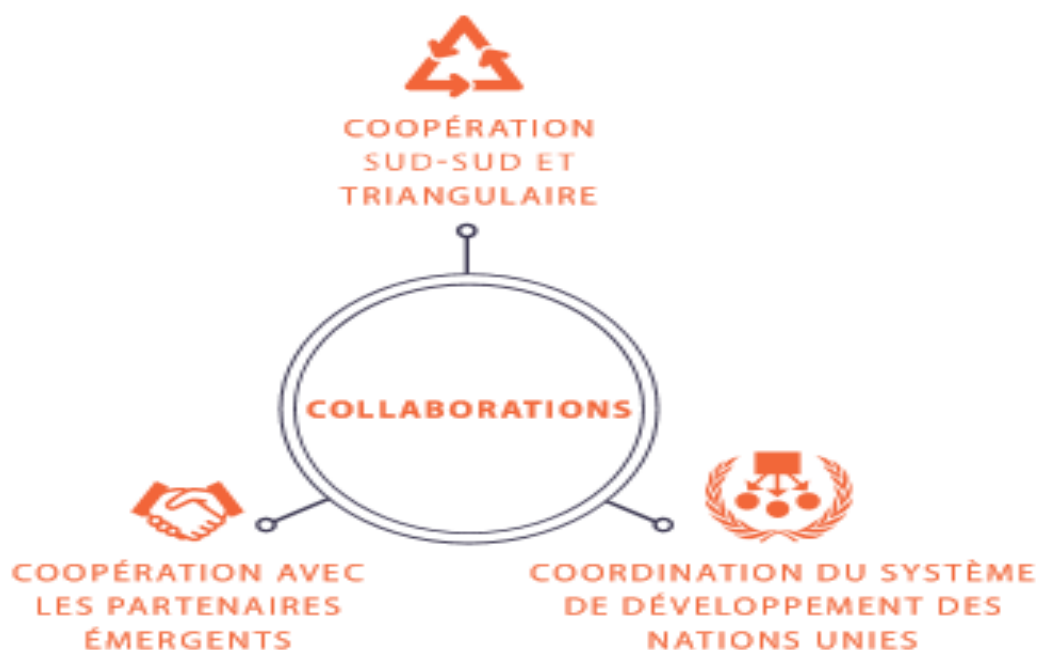


La vision, les résultats et les secteurs d'activité envisagés sont pertinents pour les travaux du PNUD aux niveaux global, régional et local, contribuant à relier les actions à tous les niveaux, d'autant que les problèmes de développement exigent de plus en plus une gestion efficace des ressources et des risques s'affranchissant des frontières au niveau international.

Un PNUD plus fort et plus recentré ne peut, à lui seul, atteindre les résultats envisagés dans le Plan stratégique. Des partenariats et la coordination des efforts seront indispensables. Dans cette optique, trois finalités principales seront poursuivies :

- I. Un engagement de plus grande échelle et plus efficace du PNUD à l'égard de la coopération Sud-Sud et la coopération triangulaire ;
- II. Un renforcement de la coopération avec les nouveaux partenaires sur les priorités de développement communes ;
- III. Un positionnement solide du système des Nations Unies pour le développement face à un monde en mutation, dans le respect des valeurs et des normes des Nations Unies et dans le souci de répondre efficacement à la demande des pays.

Le PNUD est également conscient de l'importance d'une expansion et d'une amélioration sensibles de la portée, de la qualité et de l'efficacité de sa collaboration avec la société civile, les fondations et le secteur privé. Dans cette optique, il importe de noter qu'il a pris en compte des possibilités spécifiques et opérationnelles de partenariat directement dans ses secteurs d'activité.



Le Plan stratégique du PNUD fixe donc la vision, les objectifs et les résultats attendus de l'action du PNUD pour les années 2014 – 2017.

A ce titre, Le PNUD se fixe d'importants objectifs dont l'atteinte requiert une communication efficace et efficiente, à la hauteur de l'importance de cette Institution et de ses objectifs pour la Mauritanie.

En effet, la visibilité et l'image de marque du PNUD auprès des publics cibles – Gouvernement, donateurs, secteur privé, société civile, populations - est de nature à faciliter l'appui et l'adhésion de ces publics à son action dans ses domaines prioritaires et faciliter la réalisation de la vision et l'atteinte des résultats qu'il se fixe.

En plus de cerner le contexte général de l'action du PNUD pour asseoir cette communication que le plan stratégique cible de façon expresse et que les principaux responsables du BP PNUD en Mauritanie, veulent développer, il y a également lieu de déterminer le contexte spécifique de cette communication avant d'évaluer l'état des lieux en matière de communication au sein du PNUD, de proposer des axes stratégiques et de les décliner sous forme de plan d'actions opérationnel.

### **3. Contexte spécifique**

La Mauritanie est un pays essentiellement désertique, qui compte environ 3,5 millions d'habitants. En 2014, son produit national brut (PNB) par habitant était de 1 270 dollars. Le pays dispose d'abondantes ressources naturelles, en particulier minières, et a affiché cette dernière décennie une croissance vigoureuse. La Mauritanie est le deuxième exportateur africain de minerai de fer. Elle exporte aussi de l'or et du cuivre, deux produits offrant un important potentiel de croissance. De plus, elle produit un peu de pétrole et possède de très vastes gisements de gaz naturel offshore et ses eaux sont parmi les plus poissonneuses au monde.

#### **i. Situation politique**

Après un coup d'État suivi d'une transition démocratique en 2005-2006, les autorités nationales ont engagé un dialogue constructif avec les partenaires au développement. La Mauritanie a obtenu un allègement de sa dette dans le cadre de l'Initiative pour les pays très endettés (HPTE) et de l'Initiative d'allègement de la dette multilatérale (IADM). En 2008, à la suite d'un autre coup d'État, la communauté internationale a suspendu la plupart de ses activités dans le pays. Depuis quelques années, la Mauritanie est politiquement stable. La présidentielle de juin 2014 s'est déroulée dans le calme, même si plusieurs partis politiques l'ont boycottée.

#### **ii. Situation sociale**

Malgré une croissance économique vigoureuse, le taux de pauvreté reste élevé en Mauritanie, surtout en milieu rural. Les principaux obstacles au recul de la pauvreté sont la faible productivité de l'économie rurale, l'absence de secteurs à forte intensité de capital humain, les problèmes de gouvernance, la piètre qualité des services

publics et la vulnérabilité aux chocs exogènes. Selon le Rapport d'évaluation de la mise en œuvre des OMD en Mauritanie, publié fin 2015, la régression de l'incidence de la pauvreté s'est accélérée au cours des six dernières années avec une réduction moyenne de près de 1,8 points de pourcentage par an. L'incidence de la pauvreté était ainsi de 31% en 2014 contre 56,6% en 1990.

### iii. Situation économique

La Mauritanie est confrontée à des problèmes macroéconomiques étroitement liés les uns aux autres. Sa croissance économique a commencé à subir les effets de la fin du « super-cycle » des matières premières et de l'effondrement des cours du minerai de fer au second semestre de 2014. Alors que la production minière chutait de 10,3 %, l'activité économique a poursuivi son ralentissement en 2015. La croissance du PIB réel s'est tassée à 3 % à la fin de l'année, contre 6,4 % en 2014. De plus, tous les secteurs produisant des biens non exportables (services publics, transports et télécommunications notamment) et qui avaient auparavant tiré parti du boom minier ont également montré des signes de ralentissement. Même le secteur du bâtiment, qui a pourtant bénéficié des dépenses d'investissement public, a lui aussi été affecté, avec une baisse de 3,8 % des importations de matériaux de construction. La dégradation des termes de l'échange (-11 % en 2015) a contraint les autorités mauritaniennes à dévaluer l'ouguiya, qui a enregistré une dépréciation de 5 % par rapport à 2014. À la suite de l'augmentation de la TVA (de 14 à 16 %), l'inflation de base a grimpé, pour passer de 1,2 % en 2014 à 2,6 % en 2015. L'inflation globale est cependant restée bien en deçà de 0,5 %, en raison d'une baisse de 1,1 % des prix des produits alimentaires. Les chiffres de janvier 2016 confirment cette tendance.

#### **Une pauvreté qui recule mais des défis qui subsistent**

La Mauritanie, par sa position géographique, constitue un trait d'union entre l'Afrique du Nord et l'Afrique subsaharienne. Elle est une terre de brassage de civilisations, avec une population constituée de maures, haratines, pulaars, soninkés et wolofs. En plus de sa diversité culturelle, la Mauritanie possède des ressources naturelles considérables. Au cours des dernières années, le rythme du recul de la pauvreté s'est accéléré, l'incidence de la pauvreté monétaire passant de 42 % en 2008 à 31 % en 2014. Néanmoins, le pays demeure confronté à de nombreux défis. Il existe des disparités spatiales importantes et des inégalités socio-économiques historiques persistent. La forte dépendance des populations aux aléas climatiques rend réversible tout recul de la pauvreté ; la Mauritanie, très aride, est le pays sahélien le plus touché par l'avancée du désert. Quant à la gouvernance, la Mauritanie a vécu quelques années mouvementées suite à un coup d'état en 2008, avant une reprise des relations avec ses partenaires internationaux en 2010.

D'après l'ERAD - PNUD Mauritanie, 2015

#### iv. Enjeux de développement

La Mauritanie souffre de nombreux problèmes de développement, notamment de l'utilisation inefficace des recettes provenant de ses ressources naturelles, de son déficit de compétitivité, de son manque de diversification et d'une mauvaise gestion des affaires publiques.

Les industries extractives, qui sont le moteur de la croissance du pays, créent très peu d'emplois. Il est donc impératif que l'État mauritanien adopte un régime fiscal approprié, qui lui permette à la fois de recouvrer une proportion équitable des bénéfices financiers liés aux ressources naturelles et de promouvoir des politiques bien structurées, axées sur le réinvestissement de ces bénéfices ainsi que sur l'investissement, de façon à générer des rendements pérennes et mieux répartis. Les secteurs de l'agriculture et de la pêche, qui emploient la majeure partie de la main-d'œuvre et qui offrent un potentiel significatif, sont encore peu productifs et restent vulnérables aux effets du changement climatique.

En outre, la compétitivité de la Mauritanie pâtit de la petite taille de l'économie formelle, du manque de diversification et de la fragilité du cadre juridique. Depuis les années 1990, les exportations du pays se limitent aux produits des activités minières et de la pêche, qui, en moyenne, ont représenté les quatre cinquièmes du total exporté de 1990 à 2000. Ces dernières années, exception faite du pétrole brut, la Mauritanie n'a pas diversifié son économie. Au contraire, elle a encore plus concentré ses exportations entre 2012 et 2013 : sur cette période, le minerai de fer est entré pour plus de la moitié dans le total exporté.

La lutte contre les inégalités et la redistribution de la richesse sont deux grands défis que la Mauritanie est à même de relever, à condition de poursuivre ses efforts en faveur d'une bonne gouvernance, en particulier dans le secteur minier et dans les entreprises d'État. La bonne gouvernance joue également un rôle essentiel dans le renforcement de la résilience sociale qui facilitera l'amélioration des services de santé (santé maternelle et infantile et diminution de la mortalité des enfants, en particulier) et la lutte contre la faim.

En Mauritanie, le PNUD joue un rôle leader pour le développement du pays, réalisant plusieurs projets pour aider dans ce sens.

Le dernier rapport ERAD constate que « **dans l'ensemble, les interventions du PNUD entre 2009 et 2015 ont été pertinentes et alignées avec les priorités nationales et le mandat du PNUD. De plus, le PNUD a indéniablement contribué aux résultats de développement en Mauritanie. Cependant, les résultats restent ponctuels, plutôt que transformationnels** ».

## II. ETAT DES LIEUX

Pour asseoir une stratégie de communication conformément aux enjeux que le plan stratégique met en exergue en termes de priorités et de résultats, que le Rapport d'Audit et l'ERAD pointent de façon expresse en termes de conclusions et de recommandations et que le senior management souhaite développer pour accompagner et renforcer l'action des unités, programmes, projets et activités du Bureau en ligne avec les axes et priorités définis dans le Plan Stratégique 2011 -2017 et l'ERAD 2015, il y a lieu d'évaluer l'état des lieux en matière de communication au sein du PNUD Mauritanie.

En effet, pour qu'une stratégie de communication soit pertinente, adaptée et réaliste, elle doit s'appuyer sur une bonne analyse de la situation car c'est elle qui permet de comprendre le problème de communication que l'on veut résoudre, les objectifs que l'on peut se fixer, le résultats et l'impact recherchés, les solutions possibles, le contexte, les parties prenantes concernées, les ressources existantes en matière de communication ainsi que les atouts et les opportunités dont on dispose pour le réaliser les objectifs et obtenir les résultats et les contraintes à prendre en compte et à surmonter pour ce faire.

La lecture et l'analyse d'une importante documentation corporate et des TDR du chargé de Communication, les entretiens individuels effectués avec le SM, les LT, la plupart des membres du staff, plusieurs réunions pendant lesquelles des aspects liés à la communication ont été abordés, en plus de l'examen et du suivi de certaines des activités déjà réalisées, les remarques de l'audit et les recommandations de l'ERAD montrent que la communication a été jusqu'ici le parent (assez) pauvre au sein du PNUD en Mauritanie. Cependant, la prise de conscience par le senior management et le staff, de l'importance de la communication pour une institution comme le PNUD, constitue un atout essentiel pour agir afin de combler rapidement et efficacement le déficit constaté dans ce domaine.

**On s'accorde unanimement sur la nécessité de dépoussiérer notre communication, de la structurer, de lui donner du rythme, de moderniser ses méthodes, de varier ses outils et de mobiliser nos efforts de façon conjointe et conjugué pour plus d'impact de l'action du PNUD en Mauritanie.**

L'état des lieux et le diagnostic faits à l'issue du processus ci-dessus, sont résumés dans le tableau suivant, sous forme d'analyse SWOT ou FFOM :

PNUD MAURITANIE
   
 Au service
   
 des peuples
**Forces**

- Volonté clairement exprimée du SM de renforcer la communication et de soutenir les initiatives dans ce domaine ;
- Importante prise de conscience au sein du staff de l'importance stratégique de la communication pour la réussite de la mission du PNUD ;
- Besoins des parties prenantes dans le développement d'être mieux informés ;
- Existence de média publics et privés habitués à travailler avec les institutions des NU ;
- Existence de médias sociaux connus et suivis localement ;
- Possibilités accrues de communication hors média ;
- Intérêt accru du public pour les NU ;
- Nécessité de mobiliser mieux les ressources et existence d'un plan de mobilisation des ressources ;
- Existence de nombreuses opportunités de communication institutionnelle et événementielle (programmes, projets, activités, ODD, mobilisation des ressources, attentes des parties prenantes, journées internationales, lancement de projets et programmes, organisation d'ateliers, lancement de rapports, organisation d'activités diverses, coopération, etc.) ;
- Soutien technique important au niveau corporate.

**Faiblesses**

- Absence de tradition de communication dans le domaine des projets de développement en Mauritanie et dans l'administration ;
- Improvisation en matière de communication, anarchie et absence de clarté dans les pratiques et les objectifs pour plusieurs managers ;
- Insuffisance des moyens budgétaires consacrés à la communication ;
- Public en général peu informé sur les priorités stratégiques du PNUD et ses méthodes de travail ;
- Partenaires institutionnels et managers réduisant souvent la communication à des actions artificielles (apparitions dans la télévision...);
- Cloisonnement des services au sein du PNUD ;
- Place de la communication dans l'échelle des priorités des Unités thématiques et perception réductrice et de faire valoir ; perception erronée de la place de la communication dans les institutions modernes performantes (échelle de priorités) ;
- Absence et/ou indisponibilité de données sur les résultats et impacts des projets ;
- Absence de tradition de documenter de façon exploitable les projets ;
- Absence de tradition de création de contenus de connaissance et de participation au 'débat public' (corporate ou local) ;
- Absence d'une culture institutionnelle ;
- Lourdeur 'culturelle' (bureaucratie, frilosité, lenteurs...)
- Surcharge de travail dû en grande partie au manque d'organisation et de priorisation.

**Opportunités**

- Soutien du SM et du staff pour mieux communiquer ;
- Possibilité de mettre en place des outils de qualité ;
- Existence d'un plan stratégique et de recommandations de rapports majeurs (ERAD, AUDIT) qui tiennent compte de la communication ;
- Volet communication institué pour la plupart des projets ;
- Existence d'un plan de mobilisation des ressources ambitieux ;
- Existence d'une stratégie genre qui exige une communication d'accompagnement ;
- Disposition des donateurs à favoriser la communication autour des projets qu'ils financent ;
- Exigence de visibilité de la part des donateurs ;
- Place de plus en plus importante de l'apprentissage, du partage de connaissance et de l'innovation au sein du PNUD ;
- Forte demande en matière d'informations sur les projets de développement.

**Menaces**

- Résistance des acteurs et parties prenantes internes et externes au changement ;
- Ressources financières insuffisantes pour le plan de communication ;
- Confusion dans la répartition des tâches ;
- Réactivité lente des acteurs.



Nul vent n'est- favorable pour celui qui ne sait où il va (Sénèque)<sup>1</sup>

### **III/ AXES STRATEGIQUES**

La stratégie de communication est un document cadre comprenant une combinaison d'interventions coordonnées de communication, déclinées sous la forme d'un plan opérationnel, capables de susciter les changements nécessaires en matière de visibilité, d'image, de connaissances, d'opinions, d'attitudes, de croyances ou de comportement au niveau des cibles visés, selon un calendrier donné et compte tenu des ressources disponibles.

Une stratégie de communication est l'art de planifier et de coordonner les ressources disponibles en matière de communication pour atteindre les objectifs et obtenir les résultats fixés. Elle se traduit à travers un plan de communication, qui définit activités, cibles, objectifs, délais et coûts.

#### **1. Remarques préliminaires**

Le terme communication provient du latin « communicare » qui signifie « mettre en commun ». La communication peut donc être considérée comme un processus pour la mise en commun d'informations et de connaissances, et l'on voit ici clairement la pertinence de cette définition en rapport avec les objectifs et les ambitions du PNUD.

On distingue la communication média de la communication hors média, la communication institutionnelle de la communication produits ou la communication commerciale, la communication interne de la communication externe, la communication normale de la communication de crise, la communication stratégique de la communication ponctuelle. La communication pour le développement (C4D) vise, elle, à résoudre un problème de développement (changement de comportement, d'attitudes, de croyances, ...).

Cependant, cette classification n'est plus aussi stricte car les différentes communications sont actuellement fortement liées, imbriquées et complémentaires.

La communication média comme son nom l'indique utilise les médias et la communication hors médias utilise diverses techniques dont :

- Les Relations publiques,

---

<sup>1</sup> Philosophe latin (4 av. J.-C. - 65 ap. J.-C.), de l'école stoïcienne, dramaturge et homme d'État romain. Ses traités philosophiques comme *De la vie heureuse* (en latin, *De vita beata*) ou *De la brièveté de la vie* (*De Brevitate vitæ*), et surtout ses *Lettres à Lucilius* qui exposent ses conceptions philosophiques.

- Le Parrainage et le mécénat,
- Les Foires, expositions et salons,
- Les diners et déjeuners de travail,
- Les Bâches, l'affichage, les enseignes
- Le mailing, etc.

Cet ensemble d'outils et de supports est aussi utilisés, en plus de la formation, dans les techniques d'IEC, de Plaidoyer et de CCSC.

## **2. Quelques questions clefs**

Les points clés pour concevoir et élaborer une stratégie de communication et son plan d'action ou plan de communication, consistent à apporter des réponses concrètes à quelques questions simples mais primordiales :

- a) QUOI : quels image, produit, service, action, projet, activité, transformation, ...veut-on promouvoir ?
- b) POURQUOI : quels sont les objectifs ? (Type d'objectifs : de notoriété, d'image, de comportement, d'information, de mobilisation...)
- c) A QUI : auprès de quelles cibles ? (Donateurs, bénéficiaires, décideurs, OSC, institutions...)
- d) COMBIEN : quel budget est-il alloué, quelles ressources sont disponibles... ?
- e) COMMENT : par quels moyens, outils, supports - adaptés à chaque cible, et en fonction du budget... ?

## **3. Communication, stratégie et plan de communication**

Elaborer une stratégie de communication et son plan d'action est doublement payant :

i. La communication est un champ complexe. La stratégie est une garantie de résultats, de certitude et d'orientation, de visibilité dans la durée. Sans stratégie, on ne sait pas où l'on va, comment on y va. Elle est la feuille de route qui permet de mesurer l'effet et l'efficacité de son travail.

ii. Concevoir, élaborer un plan de communication est porteur de résultats qui dépassent le champ concerné. C'est le moyen :

- a. De faire émerger les forces et les faiblesses systémiques de l'organisation et d'y remédier,

- b. D'intégrer le regard que portent « les autres » sur la valeur de l'organisation et par là même de modifier sa vision de celle-ci et de son environnement,
- c. De mobiliser les équipes autour d'objectifs communs,
- d. De valoriser le travail en interne et son impact en externe,
- e. De fidéliser les partenaires (donateurs, acteurs, bénéficiaires...) et d'en mobiliser d'autres.

A noter ici qu'on assigne parfois à la communication certaines tâches qu'elle ne saurait réaliser seule mais dans lesquelles l'ensemble des entités de l'organisation doivent être mises à contribution (car elles ne dépendent pas de la seule communication).

Si les entités ne fonctionnent pas correctement, si les moyens de travail n'existent pas, si les équipes sont apathiques pour diverses raisons, la communication, quelle que soit la stratégie adoptée, ne produira aucun effet positif. Mais elle peut sonner le signal d'alarme.

L'image de marque par exemple d'une organisation est le résultat et l'aboutissement de plusieurs facteurs, la communication n'en étant qu'un parmi d'autres (éthique comportementale des responsables, compétence, ...).

Le budget est un pilier important de la stratégie. En effet, il ne sert à rien, d'avoir de grandes ambitions, si on n'a pas les moyens de les réaliser. Il faut donc faire des choix. Ceux-ci seront laissés au chargé de communication avec cependant la nécessaire orientation et approbation du senior management, qui approuve aussi le budget et alloue les ressources.

La Communication du PNUD, comme processus d'écoute et d'émission de messages à destination de publics divers, doit s'assigner un rôle important pour améliorer son image, renforcer ses relations avec ses partenaires, mobiliser plus de donateurs, promouvoir ses actions, faciliter la réalisation de ses missions, accélérer l'atteinte de ses objectifs et défendre ses intérêts. Ces objectifs sont d'ailleurs tout à fait cohérents et sous-tendus par la vision que le PNUD définit dans son plan stratégique, les objectifs qu'il se fixe, ses domaines prioritaires et les résultats attendus de son action au niveau global et local, ainsi que les recommandations du Rapport d'Audit et de l'ERAD.

## **II. Principal objectif de la présente stratégie et son plan :**

Cette stratégie de communication vise une plus grande diffusion de l'information, des activités et des résultats des projets des composantes du programme du PNUD en Mauritanie, de même que la consolidation d'une stratégie plus large "ONE UN".

Parallèlement, le succès dans la mobilisation des ressources, la fidélisation et le recrutement de donateurs, l'appropriation des projets par la partie nationale et les bénéficiaires, imposent un partage régulier et satisfaisant des résultats obtenus de façon à rassurer et conforter les bailleurs actuels et futurs que le PNUD est un

partenaire clé dans le développement humain et la lutte contre la pauvreté et assurer la durabilité et la pérennisation des programmes et projets et leurs résultats.

Le Bureau pays du PNUD en Mauritanie se fixe des impératifs dont celui de mener une communication efficace, axée sur les résultats de ses projets, sur la satisfaction et la participation des bénéficiaires, et la pérennité des projets même après leur clôture. En vue d'accroître la visibilité du PNUD en tant que leader en développement humain et dans la lutte contre la pauvreté au sein du Système des Nations Unies, la communication est une priorité.

Cette communication vise aussi à mettre en évidence l'expertise du PNUD, le conseil et l'appui à la planification qu'il apporte aux autorités nationales, tout en donnant écho aux événements institutionnels organisés avec la partie nationale.

Le plan de communication doit permettre de : (i) créer régulièrement des contenus pour divers supports (le site web du PNUD-Mauritanie, les médias sociaux, le bulletin, etc.) ; (ii) pourvoir le bureau du PNUD en outils et supports de communication qui peuvent servir en toutes occasions (ateliers, conférences, comités de pilotage, etc.) ; (iii) donner une visibilité accrue aux résultats obtenus par le PNUD sur le terrain ; iv) participer à la mobilisation des ressources et v) participer à la gestion et la diffusion des connaissances en interne et en externe.

Les cibles de la stratégie de communication sont le Gouvernement de la Mauritanie, les autorités nationales et régionales, les bailleurs de fonds, les partenaires, les bénéficiaires, les ONG Nationales, les ONG Internationales, les médias, les représentations diplomatiques et missions de coopération, les institutions internationales, les entités du PNUD basés à New York, Addis-Abeba et Dakar et les autres bureaux régionaux et BP du PNUD.

Le principal objectif de la présente stratégie et son plan d'action est de constituer une feuille de route pour relever le défi pointé dans les récents rapports d'audit et d'évaluation des activités du bureau et, en particulier, :

- Hisser le bureau du PNUD en Mauritanie parmi les meilleurs en termes de communication externe et interne ;
- Donner au bureau une visibilité, une crédibilité et une identité accrues ;
- Planifier des activités de communication (institutionnelles et événementielles) axées sur les résultats des projets des composantes du PNUD ;
- Renforcer le partenariat avec les médias nationaux et internationaux autour des activités du PNUD ;
- Assurer la mise à jour continue du site Web et l'animation régulière des réseaux sociaux ;
- Aider à la mobilisation des ressources ;
- Participer à la diffusion des connaissances.

- Sur base des PTA (Plan de Travail Annuel), des orientations du SM et des recommandations des composantes des 2 piliers du PNUD (gouvernance démocratique et développement durable), mettre en place des activités axées sur les résultats, les bénéficiaires, la satisfaction des bailleurs et la pérennité des projets en tenant compte des aspects transversaux dont le genre, la jeunesse, l'environnement, les droits humains et l'inclusion de groupes vulnérables ;
- S'assurer que les activités de chaque composante du PNUD sont médiatisées et pour cela, encourager en permanence les collègues à partager de façon régulière leurs résultats au sein du PNUD et à anticiper les actions de communication sur les programmes, projets et activités ;
- Aider à créer une meilleure identité du PNUD en dépit de son profil multithématique ;
- Accroître la visibilité, la crédibilité et l'identité du PNUD à l'égard des bénéficiaires, des bailleurs, des autres agences du Système des Nations Unies (SNU) de façon à ce que le PNUD soit reconnu au niveau national comme leader du développement humain et de la lutte contre la pauvreté ;
- Créer des activités multimédias sur le terrain dans les zones d'intervention du PNUD : collecte et rédaction de témoignages ; rédaction d'articles de terrain, reportages, analyses, mémo d'orientation, communiqués de presse, interviews, discours, ateliers, production d'outils de communication et de promotion, journées-découverte, émissions radios et TV, Journées internationales, à l'intention de différentes audiences ciblées (autorités, bailleurs, bénéficiaires, opinion publique, médias, etc.) ;
- Encourager la créativité pour que la communication soit élargie au-delà du cadre Institutionnel ;
- Promouvoir l'action et la présence du Senior Management du PNUD dans les zones d'intervention (visites de terrain, interviews, etc.) ;
- Favoriser les synergies de communication entre les différentes composantes du Programme du PNUD ;
- Proposer des outils de promotion du PNUD adaptables à toutes les composantes.

Certaines priorités pointées dans le plan stratégique du PNUD et pertinentes par rapport aux spécificités du bureau seront mises en exergue dans le plan de communication, en particulier :

- Le renforcement des relations avec les médias nationaux et internationaux,
- L'amélioration de la documentation visuelle (photos et vidéos) des programmes et projets mis en œuvre par le PNUD.

Pour mettre en œuvre cette stratégie de communication, il est proposé un plan de communication opérationnelle.

Le plan accorde, en plus de la communication externe, une grande importance à la communication interne pour faciliter la collaboration au sein du bureau, l'esprit d'équipe, le travail horizontal, le partage de connaissances et la circulation de l'information.

L'innovation, les possibilités de reproduction et les enseignements tirés seront expressément pris en compte dans le cadre de l'élaboration et de la gestion des actions de communication, pour faciliter l'appropriation et la pérennisation des projets mis en œuvre.

Une fois validé, ce plan fournira au PNUD ses principaux points de repère pour ses initiatives et activités de communication et de plaidoyer, qui doivent être conçues de façon à ce que l'organisation puisse continuer d'avoir une voix qui porte dans le débat sur le développement à tous les niveaux.

Le PNUD est particulièrement bien placé pour exploiter les connaissances approfondies qu'il a accumulées sur les points communs et les divergences des pays à différents stades de développement, et pour tirer parti de ces éléments d'information pour proposer des solutions de développement efficaces et adaptables. Le plan de communication encourage le staff du Bureau à participer à la production de contenus pouvant servir dans ce domaine et assurer, par la même occasion, la présence du BP au sein des médias nationaux et internationaux.

Le plan de communication tient compte du fait que plusieurs des objectifs du plan stratégique du PNUD renvoient, de façon implicite ou explicite, à des actions de communication :

- ✓ Promouvoir un changement de comportement dans la pratique du développement faisant en sorte qu'elle atteigne son objectif dans le cadre des programmes de développement économique et social ;
- ✓ Assurer une meilleure compréhension et une plus grande visibilité de l'action du PNUD pour les partenaires nationaux et les partenaires techniques et financiers (PTF) ;
- ✓ Renforcer l'action de la mobilisation des ressources.

Ce constat est renforcé par les conclusions des derniers rapports de l'Audit du Bureau et de l'ERAD qui vient d'être publié<sup>2</sup>.

---

**2 Conclusion 1 (ERAD) :** Dans l'ensemble, les interventions du PNUD entre 2009 et 2015 ont été pertinentes et alignées avec les priorités nationales et le mandat du PNUD. Globalement, le PNUD a su profiter de ses avantages comparatifs – sa neutralité, sa capacité de plaidoyer et le capital technique issu de son réseau global – en vue d'atteindre les résultats escomptés. Cependant, le problème du portage politique des produits du PNUD s'est souvent posé, obligeant de s'interroger sur

Si l'audit insiste sur l'importance de « dépolluer la communication du Bureau », l'ERAD pointe expressément la place qui revient à la communication dans deux des sept principales recommandations mises en relief<sup>3</sup>.

Dans le plan, l'accent sera mis sur les aspects stratégiques suivants, qui guident en grande partie le plan de communication :

- Montrer que le meilleur au PNUD, c'est la qualité des gens ;
- Se focaliser sur les activités propices à impulser une forte visibilité pour le PNUD et ses partenaires ;
- Mettre en place des mécanismes qui facilitent le partage des connaissances et encouragent les innovations qui créent de la valeur ;
- Privilégier l'impact et la satisfaction de nos donateurs ;
- Travailler à renforcer la qualité éditoriale des documents produits par le PNUD en tenant compte des nouvelles tendances (plus de visuels, de réseaux sociaux, de style 'rapide' et simple) sans négliger les activités classiques qui ont déjà fait leur preuve (supports divers, narratif approfondi).
- S'adapter aux évolutions tout en évitant de faire une communication de circonstance sous la pression des avis, des événements ou des modes (cf. les dialogues qui se soutiennent, frames, etc.) ;

---

le poids véritable du PNUD, la qualité de son plaidoyer, l'appropriation nationale de ses efforts et donc son positionnement stratégique dans le paysage du développement mauritanien et Conclusion 6 (ERAD) : L'absence d'une vision stratégique clairement articulée et communiquée, le manque d'esprit d'équipe et les lenteurs administratives affectent l'image du PNUD et la mobilisation de ressources.

3 Recommandation 5 : Au niveau du bureau, le bureau pays doit dynamiser son équipe, améliorer les communications internes et créer une culture de collaboration axée sur les résultats ; Recommandation 7 : Le PNUD doit améliorer ses communications externes et mettre en œuvre une stratégie de partenariat et de mobilisation de ressources. Cette dernière est ainsi commentée dans l'ERAD : Le PNUD doit consentir des efforts significatifs pour revitaliser son image et tisser des alliances durables avec des partenaires solides, non seulement en vue de mobiliser des ressources mais aussi en vue d'améliorer la complémentarité et les synergies pour une efficacité accrue. Notamment, le PNUD doit améliorer ses communications externes à tous les niveaux, que ce soit sur le plan pratique ou administratif dans ses relations avec ses partenaires techniques ou sur le plan du plaidoyer au plus haut niveau. Améliorer la communication et l'image du PNUD doit être la responsabilité de tous les membres du personnel. Le bureau pays doit élaborer une stratégie de communication qui ne se limite pas aux publications et aux présentations formelles des résultats du PNUD, mais qui comprend aussi des stratégies simples pour améliorer les communications quotidiennes et la qualité du service aux clients.

- Valoriser les outils et supports de communication (rapports finaux de projets, relations publiques, etc.) qui permettent de mieux mobiliser des ressources ;
- Travailler à mieux décloisonner les unités et à plus de collaboration horizontale ;
- Intégrer des thématiques clés de notre travail tels que les ODD, le développement durable, la Gouvernance, la Jeunesse, la Résilience, l'Égalité Genre, les questions humanitaires, les changements climatiques et les Droits de l'homme, dans nos actions continues de communication

Le PNUD, en tant qu'organisation du SNU leader des actions de développement, a besoin d'une communication qui innove et soutien l'innovation ; qui favorise également la croissance et le développement de l'institution ; qui ne génère pas uniquement des idées sources de transformation sociale mais qui nourrit les débats sur le sujet. La communication pourrait être un relais afin d'enrichir le débat et d'optimiser la mise en œuvre des projets, le partage des connaissances et la mobilisation des ressources.

Tous ces objectifs sont inscrits dans le plan d'actions suivant qui fédère et coordonne les activités pour assurer une communication efficace et efficiente. Ce plan identifie les approches et les outils les plus appropriés qui, une fois déployés, assureront une communication productrice de résultats au profit des projets et activités du PNUD et positionneront notre Bureau, ses projets et activités de façon à leur assurer notoriété, soutien et adhésion des publics cibles et des parties prenantes.

De plus, ce plan définit des indicateurs pertinents de suivi de la visibilité et de l'image, de la mobilisation des ressources et du partage des connaissances ainsi que du soutien aux thématiques principales et transversales. Il permet également d'assurer pour chaque activité ou thématique une analyse favorisant l'action grâce à une méthodologie de veille éprouvée en matière de communication pour déterminer les grandes tendances sociopolitiques et économiques afin de mieux anticiper et planifier les actions à entreprendre.



### **III/ LE PLAN DE COMMUNICATION**

Le plan de communication découle du contexte général et spécifique, des recommandations du Rapport d'Audit et de l'ERAD, des besoins et attentes exprimés par les principaux responsables du PNUD, du diagnostic et des lignes stratégiques ci-dessus évoqués. Il fixe le schéma directeur de la communication à court et moyen termes.

Le plan de communication, pour atteindre les objectifs et résultats escomptés (valorisation du travail du PNUD, mobilisation des ressources, consolidation de la confiance des partenaires, adhésion et appropriation par les bénéficiaires de ses services, changement de comportement, mobilisation du personnel, partage de connaissances, appui aux programmes et projets), doit constituer une feuille de route pour la communication du PNUD et des moyens suffisants dégagés pour l'opérationnaliser.

Le plan de communication comporte des actions et des activités de nature globale et intégrée pour essayer d'atteindre l'ensemble des cibles. Des activités spécifiques sont destinées de façon plus centrée sur des publics particuliers et/ou pendant des événements ponctuels (communication événementielle) ou liées à des projets sectoriels ou des thématiques transversales (Genre, Jeunesse, Climat, Droits Humains).

Enfin, le plan de communication doit être annuellement révisé ou lorsque des changements majeurs interviennent au sein du PNUD ou de ses objectifs majeurs (par exemple en 2018 avec l'adoption du nouveau Plan Stratégique du PNUD). L'impact des actions inscrites dans ce plan, que nous voulons axer sur les résultats, doit être suivi et périodiquement évalué pour s'assurer de son efficacité et effectuer, s'il y a lieu, les adaptations nécessaires.

En plus des activités classiques de visibilité, des innovations stratégiques sont proposées :

- Documenter visuellement les projets ;
- Affiner le ciblage des bénéficiaires ;
- Instaurer l'écoute (des parties prenantes internes et externes), avec une attention particulière au concept client-fournisseur) ;
- Mobiliser les donateurs réels et potentiels ;
- Faire connaître les missions et objectifs du PNUD ;
- Rechercher, organiser, diffuser des informations ;
- Encourager l'innovation.

Le plan est décliné suivant sept axes principaux :

- A. Renforcement de la visibilité du bureau ;**
- B. Renforcement des relations avec les médias**
- C. Promotion de l'Agenda 2030**
- D. Mobilisation des ressources**
- E. Partage de connaissances et innovation**
- F. Communication interne et renforcement de l'engagement des staffs**
- G. Soutien aux thématiques transversales et aux projets sous tutelle et Nex**

Toutefois, il est à noter que les actions/activités citées sous ces différents axes, renvoie à une thématique dominante pour l'action car la plupart de celles-ci visent plusieurs objectifs à la fois.





Action <sup>4</sup>	Contenu	Fréquence	Publics Cibles <sup>5</sup>	Objectifs <sup>6</sup>	Indicateurs	Budget estimé (en US \$)	Observations
<b>A. Renforcement de la visibilité du bureau<sup>7</sup></b>							
A.1 Vulgariser et faire respecter la charte graphique	Logo, couleurs et typographie du PNUD	Continue	Tous publics	Faire connaître et respecter l'identité visuelle de l'institution  Harmoniser son utilisation	Les supports produits par le PNUD ou ses partenaires portent le logo règlementaire du PNUD et respecte les règles y relatives	Néant	L'identité visuelle permet d'identifier, de reconnaître immédiatement une entreprise, un organisme, une marque. Elle est donc essentielle
A.2 Mettre en place une Newsletter institutionnelle <sup>8</sup>	Informations relatives aux activités du PNUD et ses partenaires	Bimestrielle	Tous publics	Informé en interne et en externe sur les activités et projets du Bureau	Nombre de bulletins publiés par an  Nombre de réactions positives au bulletin	Néant	Un support traditionnel et populaire de la communication qui renforce l'identité et la présence

<sup>4</sup> Il s'agit généralement de la mise en place d'outils, de mécanismes ou la réalisation d'activités de communication.

<sup>5</sup> Les cibles de communication se définissent comme les groupes de personnes visées par une action de communication. À chaque cible correspond un moyen d'action, mais les mêmes moyens d'actions peuvent s'adresser à plusieurs cibles différentes.

<sup>6</sup> Il s'agit d'objectifs généraux. Les objectifs SMART figureront dans la fiche spécifique ou les TDR de chaque action au moment de la préparation de sa mise en œuvre.

<sup>7</sup> Remarque importante : la section indique la dominante (ici la Visibilité) mais cette section impacte également d'autres sections (exemple les sections C et D)

<sup>8</sup> Impact également sur les axes C, D, E, F et G

PNUD MAURITANIE



Au service  
des peuples  
et des nations

<p>A.3 Mise à jour et Enrichissement continu du site web<sup>9</sup></p>	<p>Informations relatives aux activités du PNUD et ses partenaires</p> <p>Les priorités du PNUD</p> <p>Les publications et blogs essentiels du PNUD</p> <p>Les images et vidéos sur ses activités</p>	<p>Continue</p>	<p>Tous publics</p>	<p>Rendre accessibles et publiques les informations relatives au PNUD et à ses activités</p>	<p>Nombre d'articles et de publication mis en ligne</p> <p>Nombre de visiteurs</p>	<p>Néant</p>	<p>Doit contenir l'essentiel des informations concernant les activités du PNUD et les actions de développement concernant la Mauritanie.</p>
<p>A.4 Organisation de Journées portes ouvertes<sup>10</sup></p>	<p>Présentation du PNUD, ses structures, ses missions, ses activités, ses méthodes, principaux partenaires et donateurs et les résultats et l'impact de son travail</p>	<p>Une fois par an</p>	<p>Chercheurs, étudiants, PTF, donateurs, entrepreneurs, médias, etc.</p>	<p>Mieux faire connaître le PNUD, ses structures et l'importance de son travail pour le développement de la Mauritanie, aux publics cibles</p> <p>Valoriser ses partenariats</p>	<p>Nombre de visiteurs</p> <p>Nombre d'items comme écho dans la presse</p>	<p>10 000</p>	<p>Constitue une excellente l'occasion pour communiquer avec les visiteurs, les médias et faire la promotion de l'image de l'institution et de ses donateurs</p>

<sup>9</sup> Impact également sur les axes C, D, E, F et G

<sup>10</sup> Impact également sur les axes B, C, D, E, F et G



Au service  
des peuples  
et des nations

A.5 Valorisation des opportunités commémoratives <sup>11</sup>	Thématiques pertinentes par rapport au travail du PNUD	Annuelle	Public cible de la journée  Grand public	Renforcer l'action sociale et de développement du PNUD ; vulgariser ses missions et objectifs	3 journées annuelles sont célébrées ainsi que le Sommet Social	10 000	La communication événementielle autour de ces opportunités se fera en partenariat avec les institutions concernées <sup>12</sup>
A.6 Acquisition de supports de communication personnalisés <sup>13</sup>	Logo, slogans, thématiques pertinentes	Annuelle	Staff  Partenaires	Renforcer la présence et l'image de marque du Bureau	Les supports sont produits et utilisés	15 000	Calendriers, blocs, clefs USB, tapis souris, etc.
A.7 Edition de Plaquettes ou dépliants	Présentation du PNUD et/ou d'un projet spécifique du Bureau	Annuelle et/ou Ponctuelle	Tous publics	Présenter le PNUD, ses missions, ses objectifs ; ses projets, ses partenaires et donateurs	1 dépliant de présentation et 4 dépliants projets sont produits par an	7 000	A distribuer lors d'événementiels, de visites, etc.
A.7 Réalisation de banderoles institutionnelles	Logo et slogan	Annuelle	Evènements et lieux précis	Soutenir l'identité du PNUD	5 banderoles institutionnelle sont produites	1 000	

<sup>11</sup> Les Nations unies ont adopté plus de 140 journées ou semaines commémorées à travers le monde

<sup>12</sup> On pourrait par exemple choisir les journées suivantes : Journée mondiale de la liberté de la presse (3 mai) (avec la HAPA, le MRPSC, la presse) ; Journée des Nations Unies pour la coopération Sud-Sud (12 septembre) (avec le MAED/MAEC) ; Journée internationale pour l'élimination de la pauvreté (17 octobre) (avec le MAED, le Commissariat à l'action humanitaire) ; Journée internationale contre la corruption (9 décembre) (avec le MAED, des OSC, ...), journée des droits humains (avec le CDHAH) et surtout le Sommet Social (Septembre de chaque année) .

<sup>13</sup> Impact également sur les axes B, C, D, F et G

PNUD MAURITANIE



Au service  
des peuples  
et des nations

A.9 Réalisation d'un film institutionnelle	Le travail du PNUD	1 fois  Actualisation annuelle	Tous publics	Contribuer à la vulgarisation des missions et réalisations du PNUD et l'amélioration de l'image de marque	Un film institutionnel est produit	7 000	Utile pendant les évènements importants ou la visite d'hôtes de marque ; complète et va plus loin que les témoignages
A.10 Edition d'un CD	Présentation du PNUD avec image, texte et son	Une fois par an	Tous publics	Présenter le PNUD, ses organes, ses missions, ses objectifs et ses activités	Un CD institutionnel est produit	2 500	Le CD complète utilement les informations fournies sur papier, sur film ou sur affiches et dépliants
A.11 Edition d'affiches	Messages promouvoir le PNUD	Périodique	Tous publics	Soutenir des actions ponctuelles ou durables	5 affiches sont produites par an	3 000	L'affichage dure longtemps et constitue un moyen facilement accessible et peu coûteux
A.12 Réalisation de témoignages	Témoignages, sur les réalisations du PNUD	Ponctuelle  Actualisation annuelle	Tous publics	Contribuer à renforcer l'impact positif du travail du PNUD sur le terrain et auprès des publics spécialisés	5 témoignages sont réalisés et publiés sur YouTube, Site et Facebook	5 000	Utile pour illustrer l'impact du travail du PNUD

PNUD MAURITANIE



Au service  
des peuples  
et des nations

A.13 Constitution d'une photothèque	Images liées au travail du PNUD	Continue	Professionnels de la communication	Illustrer nos différents supports	La médiathèque est régulièrement mise à jour	15 000	Y compris documentation visuelle et couverture photo d'évènements
A.14 Création d'une page Facebook,	Informations essentielles, plaidoyer, photos	Une fois	Tous publics	Utiliser les médias sociaux comme puissant outil de communication et d'informations	La page est régulièrement mise à jour	Néant	De plus en plus utilisés par divers publics, y compris OSC, PTF et entreprises et surtout les jeunes
A.15 Mise en place d'un compte Twitter,	Informations essentielles, plaidoyer, photos	Une fois	Tous publics	Utiliser les médias sociaux comme puissant outil de communication et d'informations	Des Tweet sont régulièrement diffusés	Néant	De plus en plus utilisés par divers publics, y compris OSC, PTF et entreprises
A.16 Création d'une chaîne YouTube	Vidéos relatives au travail du PNUD	Une fois	Tous publics	Utiliser les médias sociaux comme puissant outil de communication et d'informations	La chaîne est régulièrement alimentée	Néant	Plusieurs publics vont sur YouTube surtout ceux qui préfèrent les images au textes
A.17 Amélioration de l'accueil		Permanent	Visiteurs des locaux du PNUD et des autres agences logeant au Compound	Contribuer à l'amélioration de l'image de marque du PNUD et à la convivialité		Imputé au budget des opérations	Une bonne communication commence à l'accueil

PNUD MAURITANIE



Au service  
des peuples  
et des nations

A.18 Publication du rapport annuel d'activités <sup>14</sup>	Les résultats des activités, données statistiques, difficultés et perspectives	Annuelle	Tous publics	Informers les publics concernés sur le travail du PNUD pendant l'année écoulée, en le valorisant, et souligner les résultats et l'impact obtenus	Régularité de publication (une fois par an)  Richesse du contenu  Qualité rédactionnelle et graphique	7 500	Un puissant outil de communication événementielle
A.19 Rédaction et diffusion de Flash Infos	Informations relatives à un évènement ou projet important	Périodique	Staff  Partenaires	Informers le personnel, certains acteurs et parties prenantes sur un projet ou un évènement impliquant le PNUD  Plaidoyer	Nombre de FI publié par an	Néant	Le FI est utile pour annoncer rapidement et faire connaître une nouvelle, des résultats, un projet, une activité
A.20 Edition de Plaquettes ou dépliants	Présentation du PNUD ou d'une activité spécifique	Ponctuelle	Tous publics	Présenter le PNUD ses organes, ses missions et ses objectifs ; ses activités		5 000	A distribuer lors d'événementiels

<sup>14</sup> Impact également sur les axes B, C, D, E, F et G





## B. Renforcement des relations avec les médias<sup>15</sup>

B.1 Elaboration et diffusion de communiqués de presse <sup>16</sup>	Information sur un sujet précis	Occasionnelle	Médias publics et privés ; divers publics	Rendre publiques des informations sur un événement, ou un projet ; Valoriser une action réalisée par le PNUD et ses partenaires	6 communiqués de presse sont publiés par an	2 500	Outil efficace pour mettre en valeur une action ou une activité (atelier, formation, mission, visite d'échanges, dons ...) ; il facilite le travail de couverture des médias
B.2 Organisation de tables rondes et de conférences <sup>17</sup>	Priorités, programmes, projets et activités du PNUD et ses partenaires	Ponctuelle	Tous publics	Faire connaître et défendre le travail du PNUD  Valoriser l'apport des donateurs	4 conférences et/ou tables rondes sur l'année	15 000	En collaboration avec la HAPA, le MRPSC, les médias publics et privés
B.3 Tenue de Conférences et points de presse <sup>18</sup>	Thèmes d'actualité relatifs aux activités du PNUD	Ponctuelle	Médias  Public cible du thème	Expliquer, vulgariser et informer sur un projet, un rapport majeur, ...	4 conférences et/ou points de presse par an	15 000	

<sup>15</sup> NB : tout renforcement des relations avec les médias renforce la visibilité et la mobilisation des ressources, la gouvernance et la liberté d'expression

<sup>16</sup> Impact également sur les axes B, C, D, E et G

<sup>17</sup> Impact également sur les axes B, C, D, E, F et G

<sup>18</sup> Impact également sur les axes B, C, D, E, F et G

PNUD MAURITANIE



Au service  
des peuples  
et des nations

B. 4 Mise en place d'abonnements à la Presse nationale et internationale	Journaux, Revues, Magazines	Annuelle	Presse écrite	Renforcer les relations avec la presse  Se tenir informé	10 journaux parmi les plus professionnels bénéficient des abonnements	10 000	Utile pour mobiliser les journaux bénéficiaires en cas de besoin
B.5 Publication régulière d'articles	Questions relatives au PNUD ou son champ d'action	Récurrente	Tous publics	Tenir le grand public, en particulier les parties prenantes informés sur les activités du PNUD	5 articles sont publiés par an	2 500	
B. 6 Achat d'espaces pour bannières sur sites Web	Promotion d'un partenariat	Ponctuelle	Tous publics	Assurer la présence du PNUD sur le web	3 bannières sont diffusées par an	3 000	
B. 7 Réalisation de publi-reportages audio-visuels mettant l'accent sur l'importance du travail du PNUD	Informations utiles à savoir	Semestrielle	Auditeurs de la radio et téléspectateurs	Tenir les auditeurs, téléspectateurs et grand public informés sur les activités du PNUD	2 publi-reportages sont réalisés	6 000	
B.8 Organisation d'ateliers au profit des journalistes (sensibilisation sur des thématiques comme les ODD, la radicalisation et le Développement durable par exemple)	Informations approfondies sur le thème sélectionné	3 fois	Journalistes	Créer des réseaux de soutien, de vulgarisation et de partenariat avec les médias	3 ateliers sont organisés avec les médias	15 000	



B.9 Mise en place d'actions de relations publiques	Diners/rencontres/conventions/colloques organisés par les journalistes	Ponctuelle	Organisations de journalistes/médias	Renforcer les relations avec les médias et la visibilité du PNUD	2 évènements organisés par la presse sont soutenus	10 000	
B.10 Organisation de concours de la Meilleure production audiovisuel et du meilleur article sur des thèmes comme par exemple les ODD ou la lutte contre la corruption	Prix en nature (attestation, matériel) et/ou en espèce	Annuelle	Médias/journalistes	Renforcer les relations avec les médias et la visibilité du PNUD	1 prix production écrite et un prix production audiovisuelle sont décernés	10 000	opportunité importante de communication et de renforcement des liens avec la presse ; peut se faire avec des partenaires
<b>C. Promotion de l'Agenda 2030 et les priorités du Plan Stratégique<sup>19</sup></b>							
C.1 Organisation d'une campagne de vulgarisation et de sensibilisation sur les ODD	Informations relatives aux ODD	Annuelle	Tous publics	Mieux faire connaître et s'approprier les ODD  Promouvoir l'agenda 2030	Une campagne médiatique est organisée sur les ODD et l'agenda 2030	20 000	
C.2 Créer un réseau de journaliste de soutien à la réalisation des ODD		Une fois	Journalistes	Encourager l'appropriation des ODD par le grand public	Une alliance de journalistes favorables aux ODD est créée	12 000	

<sup>19</sup> Impacte aussi les autres axes



Au service  
des peuples  
et des nations

C.3 Publication de contenus relatifs à la coopération Sud – Sud et triangulaire	Informations sur la coopération Sud – Sud	Ponctuelle	Professionnels de la coopération  Grand public	Faire connaître et encourager la coopération Sud - Sud	Nombre de contenus publiés	5 000	Contenus participatifs ou commandités
C.4 Amplification du travail du siège sur le Développement Humain	Plans, Notes, communiqués émanant du siège du PNUD	Ponctuelle	Parties prenantes  Grand public	Positionner le PNUD comme leader pour le développement humain et la réalisation des ODD	Nombre d'items publiés (Facebook, presse, ...)	5 000	
C.5 Vulgarisation des priorités du Plan d'Action	Plan d'action, résumés et éléments du PA	Régulières	Staff  Partenaires  Grand public	Promouvoir les priorités du PNUD en matière de développement	Nombre d'items diffusés	5 000	
C.6 Mise en place d'une brief note sur les réalisations du PNUD Mauritanie dans le cadre de l'agenda 2030	Faits marquants des réalisations du PNUD Mauritanie en matière de développement	Mensuelle	Siège/RBA/Autres bureaux  Staff/  Partenaires/donateurs	Faire connaître les réalisations du PNUD Mauritanie en matière de promotion de la mise en œuvre des ODD	Nombre de BN publiés par année	Néant	Faits marquants
<b>D. Mobilisation des Ressources<sup>20</sup></b>							
D.1 Mise en place d'une base de données des donateurs	Personnes clefs/ contacts des donateurs réels et potentiels	Continue	Usage interne	Faciliter le contact et le suivi avec les donateurs	Nombre de donateurs identifiés	Néant	

<sup>20</sup> Voir aussi le Plan de Mobilisation des Ressources



Au service  
des peuples  
et des nations

D.2 Rédaction et diffusion de mailing	Informations essentielles sur les projets, résultats, impacts et perspectives du travail du PNUD ; success stories	Périodique	Donateurs	Fidéliser les donateurs réels et mobiliser de nouveaux donateurs.  Plaidoyer	Nombre de mailings diffusés	2 000	Le mailing est rarement utilisé en Mauritanie alors qu'il mérite plus de place pour toucher des publics spécifiques, par exemple les donateurs
D.3 Organisation d'un atelier avec le secteur privé principal	Présentations sur les réalisations, l'impact positif et les contraintes financières du PNUD	Annuelle	Patrons de grandes entreprises nationales et multinationales	Mobiliser de nouveaux financements	L'atelier est organisé	15 000	Le potentiel de cette catégorie mérite d'être prospecté
D.4 Organisation d'un atelier avec les ONG internationales	Présentations sur les réalisations, l'impact positif et les contraintes financières du PNUD	Annuelle	Responsables des ONG internationales présentes à Nouakchott et dans les capitales sous régionales	Mobiliser de nouveaux financements	L'atelier est organisé	15 000	Le potentiel de cette catégorie mérite d'être prospecté
D.5 Organisation de diners/déjeuners avec les ambassadeurs de pays à fort potentiel de coopération	Exposé sur un projet précis	Trimestriel	Ambassadeurs de pays donateurs réels ou potentiels présents à Nouakchott	Mobiliser de nouveaux financements  Fidéliser les donateurs	4 ateliers sont organisés	20 000	
D.6 Mise en place d'un mécanisme de CRM (Customer Relationship Management)	Contacts, cadeaux, invitations, visites, envoi de documents, séances de présentations	Continue	Donateurs réels  Donateurs potentiels	Fidéliser les donateurs réels et en recruter de potentiels	Nombre de nouveaux donateurs recrutés	10 000	Le CRM consiste à apporter un soin particulier à ses relations clients et prospects



D.7 Mise en place du Profilage Donateurs (qui sont nos donateurs locaux, régionaux et internationaux, quelles habitudes, quelles relations publiques adaptées, quelle approche efficace, quels domaines de partenariat pour le développement privilégier...).	Données diverses  Fiches profil par donateur	Continue	Usage interne	Améliorer la mobilisation des ressources	Nombre de donateurs profilés	10 000	Ce mécanisme complète utilement le précédent
<b>E. Gestion, Partage de Connaissances et Innovation</b>							
E.1 Mise en place de boîtes à idées (ou de suggestions) <sup>21</sup>	Suggestions du personnel et/ou de visiteurs	Continue	Personnel et visiteurs du PNUD	Contribuer à l'amélioration du travail du PNUD et à susciter des idées innovantes	3 boîtes à idées sont mises en place	Néant	Recommandées par la retraite 2016 et déjà mises en place dans ce cadre
E.2 Mise en place d'un Comité d'innovation	Collecte d'Idées, de propositions, supervision du prix innovation et du dépouillement des boîtes à idées	Continue	Personnel du PNUD  Parties prenantes	Contribuer à l'innovation dans les domaines d'intérêt pour le PNUD	Le Comité est mis en place et se réunit trimestriellement	Néant	Peut-être aussi chargé de l'attribution des prix et de la réflexion sur la d'autres sujets.

<sup>21</sup> Action proposée par la Retraite 2016 du Staff et déjà mise en œuvre par le Comité de Suivi des recommandations de la retraite. Il manque la procédure de fonctionnement, tâche qui peut être confiée au Comité Innovation une fois mis en place.

PNUD MAURITANIE



Au service  
des peuples  
et des nations

E.3 Mise en place d'un Club de lecture	Lecture et exposé sur des documents majeurs (rapports, stratégies, ...) ou des livres de grand intérêt pour le travail du PNUD	Mensuelle	Public interne	Renforcer l'apprentissage continu et le partage de connaissance	Un exposé est organisé chaque mois	Néant	Chaque réunion, le club désigne deux lecteurs-exposants ainsi que les documents/livres concernés
E.4 Mise en place d'un mini - centre de documentation	Rapports, Etudes, Livres, Revues, sur papier et/ou CD, articles de presse	Continue	Public interne Chercheurs Presse Partenaires	Renforcer le partage et l'accès aux connaissances produites par ou pour le PNUD	Le centre est mis en place et les documents bien archivés et classés	5 000	
E.5 Diffusion des rapports majeurs du PNUD	Rapports majeurs (DH, ODD, ERAD, UNDP IN FOCUS...)	Périodique	Universités Think Tanks Centres culturels Bibliothèques publiques ou privées	Renforcer le partage et l'accès aux connaissances produites par ou pour le PNUD et le positionner comme leader dans la production de connaissances	Nombre de structures bénéficiant de dons de documents	4 000	Une base de données des centres pouvant être intéressés est prévue
E.6 Tenue d'un blog	Discussion écrite d'une problématique (les ODD, la Radicalisation, la Jeunesse, le Genre, la Transparence, etc.) par un membre spécialisé du staff + apports et diffusion	Périodique	Tous publics  Les spécialistes	Mettre à l'ordre du jour dans la blogosphère le travail positif du PNUD et le positionner comme leader dans la production de connaissances	4 blogs sont publiés par années	Néant	Les blogs sont particulièrement adaptés à la discussion d'un problème de développement et cet exercice assure la participation de membres du staff à la production de connaissances



Au service  
des peuples  
et des nations

E.7 Exploitation des opportunités offertes par Yammer (visites, contributions et inscription du staff dans des groupes thématiques liés à leur travail	Echanges avec des collègues au niveau international	Continue	Staff	Partager et profiter des connaissances et des bonnes pratiques des autres collègues au sein du PNUD	Nombre de membres du staff inscrits sur Yammer	Néant	Yammer est un puissant réseau pour partager des connaissances, valoriser sa production intellectuelle, avoir des conseils et trouver de bonnes pratiques
E.8 Organisation d'un atelier sur l'innovation	Etat des lieux de l'innovation, Echanges d'expériences, perspectives	Annuelle	Partenaires institutionnels SNU Secteur privé Universités Think tanks OSC Incubateurs Start ups	Réunir pour la première fois tous les acteurs intéressés par l'innovation au niveau national/ Encourager les initiatives existantes dans le domaine de l'innovation/Mettre l'innovation à l'ordre du jour au niveau national/ Faire des recommandations inclusives et consensuelles pour impulser l'innovation au niveau du pays/ Mettre en évidence le lien entre Innovation et Développement	L'atelier est organisé	10 000	Des contacts ont été déjà entrepris pour organiser l'atelier
E.9 Suivi de la mise en œuvre du Learning Plan	Learning Plan	Mensuelle	Comité Learning Staff	Promouvoir l'apprentissage continu du staff	Les activités inscrites sont réalisées à 75%		Budget laissé à l'appréciation du SM





Au service  
des peuples  
et des nations

E.10 Mise en place d'un forum virtuel libre	Contributions des participants	Annuelle	Experts Acteurs divers selon la thématique	Promouvoir la réflexion libre et informée	Le Forum est organisé	7 500	Différents groupes d'experts à propos d'une thématique (exemple l'engagement du PNUD à édifier des « nations résilientes »).
E.11 Edition d'une revue de presse	Articles pouvant intéresser le staff	Hebdomadaire	Public interne	Favoriser l'information du staff sur les sujets d'intérêt	La revue est publiée chaque semaine	Néant	
E.12 Mise en place d'un Prix de l'Innovation	Concours	Fréquence	Innovateurs Parties prenantes	Encourager l'innovation	Le prix est mis en place	7 500	Supervisé par le Comité innovation
E.13 Formalisation d'un mécanisme de pairs relecteurs	Rapports, articles, contenus divers	Ponctuelle	Public interne	Encourager l'échange de connaissance et assurer la qualité des contenus diffusés	Le mécanisme est formalisé	Néant	

## F. Communication Interne/Engagement<sup>22</sup>

F.1 Exploitation des conclusions et recommandations du GSS	Recommandations du GSS	Continue	Public interne	Améliorer les conditions de travail et la satisfaction au travail	Les recommandations du GSS sont mises en œuvre	Néant	
F.2 Vulgarisation de la Charte de Valeurs du PNUD	Principes et valeurs fondateurs, code d'éthique	Continue	Public interne	Renforcer l'engagement autour de ces principes et valeurs	La charte est visible aux endroits appropriés et rappelée par messages	1 000	

<sup>22</sup> Voir aussi bulletin, FI, page Facebook, partage de messages divers, etc. qui impactent cet axe

PNUD MAURITANIE



Au service  
des peuples  
et des nations

F.3 Les objectifs, le plan stratégique, les activités du bureau sont clairement communiquées au staff	Plans, objectifs, programmes, projets, activités	Continue	Public interne	Renforcer le décloisonnement entre services (unités)	Nombre de bulletins, de flash, d'alertes diffusés	Néant	
F.4 Mise en place d'un manuel d'accueil	Présentation du PNUD, principes, méthodes, éthique, missions, tâches,	Annuelle	Public interne et entrant	Renforcer l'intégration des nouveaux staffs et des stagiaires	Le manuel est publié et accessible	3 000	
F.5 Organisation d'activités sportives internes ou inter-agences (avec une Coupe RR/RC)	Activités sportives diverses	Récurrente	Public interne/staff UN	Renforcer la convivialité et promouvoir les valeurs du sport (endurance, tolérance, esprit d'équipe, santé)	Des activités sportives sont organisées	5 000	
F.6 Organisation de déjeuners de travail	Présentations, échanges	Mensuelle	Public interne	Renforcer l'échange autour de sujets importants dans un cadre convivial et collégial ; renforcer l'engagement et le partage d'informations	Un déjeuner est organisé par mois		Déjà misE en place dans le cadre des recommandations de la retraite 2016 du Staff
F.7 Envoi de SMS	Une information importante, utile	Occasionnelle	Staff	Informé sur un évènement important	Nombre de bulk SMS envoyé		Moyen d'information rapide et efficace, de plus en plus utilisé



**G.** Soutien aux thématiques transversales et aux programmes et projets<sup>23</sup>

Accompagnement des stratégies, programmes, projets et activités réalisés par les unités	Supports divers	Ponctuelle	Tous publics Donateurs	Renforcer la visibilité des programmes, projets et activités	Les principaux programmes et projets sont visibles et connus du grand public	Sur le budget de ces programmes et projets	La plupart des activités citées à la section A sont aussi destinées à soutenir les projets et programmes ainsi que les thématiques transversales qui peuvent aussi bénéficier de supports personnalisés et spécifiques en cas de besoin et de disponibilités budgétaires
---	-----------------	------------	---------------------------	--	--	--	--

<sup>23</sup> Voir le plan stratégique genre, les volets communication des programmes et projets et les activités citées à la section A.

En plus de ces activités, il est prévu de mettre en place les actions suivantes pour renforcer l'aspect organisationnel et le renforcement des capacités technique de la composante communication du bureau :

Désignation	Coût estimatif (en US \$)	Observations
Réalisation d'un bilan d'image	10 000	
Acquisition de logiciels de traitement de l'image et de mise en page	5 000	
Acquisition d'un Laptop pro	3 000	
Formation sur les techniques de prises de photos	3 000	
Effectuer 2 voyages d'études pour découvrir les méthodes et bonnes pratiques d'autres entités du PNUD ou ailleurs	Cf. le Learning Plan	
Suivre un séminaire de pratique de l'anglais	Cf. le Learning Plan	
Recruter un stagiaire ou VNU	-	Etant donné le volume prévisionnel du travail, ce recrutement devient important

**Chronogramme indicatif de réalisation du Plan de Communication**

Action/Période	2016							2017											
	Juin	Juil.	Août	Sept	Oct.	Nov.	Déc	Jan	Fév.	Mars	Avr.	Mai	Juin	Juil.	Août	Sep	Oct.	Nov	Déc
A.1 Vulgariser et faire respecter la charte graphique	■	■	■	■	■	■	■												
A.2 Mettre en place une Newsletter institutionnelle		■	■																
A.3 Mise à jour et Enrichissement continu du site web			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
A.4 Organisation de Journées portes ouvertes												■							
A.5 Valorisation commémorations (Sommet Social)															■				
A.6 Acquisition supports personnalisés								■	■										
A.7 Edition de Plaquettes ou dépliants												■							
A.7 Réalisation de banderoles institutionnelles								■	■										
A.9 Réalisation d'un film institutionnel											■								
A.10 Edition d'un CD											■								
A.11 Edition d'affiches institutionnelles								■	■			■							■
A.12 Réalisation de témoignages								■	■								■		
A.13 Constitution d'une photothèque	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
A.14 Création d'une page Facebook,				■															
A.15 Mise en place d'un compte Twitter,											■								
A.16 Création d'une chaine YouTube											■								
A.17 Amélioration de l'accueil											■								
A.18 Publication du rapport annuel d'activités											■								
A.19 Rédaction et diffusion de Flash Infos	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
A.20 Edition de Plaquettes ou dépliants												■							





## **IV/ SUIVI EVALUATION DU PLAN DE COMMUNICATION**

Puisque nul ne peut prédire l'avenir, les objectifs que l'on se fixe doivent être revus de temps en temps pour s'adapter aux situations non prévues et/ou aux résultats inattendus.

Ainsi, un suivi-évaluation de l'impact des actions décrites dans le tableau ci-dessus à travers des enquêtes, des bilans médias, des bilans d'image, sera effectué au moins une fois par an pour juger de la pertinence de ces actions, établir des priorités et faire les ajustements.

Cette évaluation peut se faire à travers la combinaison de plusieurs outils, dont le bilan média, un bilan hors média, des enquêtes périodiques sur l'opinion et le degré de satisfaction de publics cibles précis, par exemple des donateurs ou des bénéficiaires d'un projet.

Enfin, un bilan d'image (interne et externe) pourra se faire une fois par an ou par deux ans pour voir de manière exhaustive, comment les cibles internes et externes ont été impactées par le plan de communication et apporter les correctifs nécessaires en termes d'actions, d'activités, d'objectifs, d'outils, de supports par rapport aux besoins et attentes des cibles.

L'évaluation pourrait mettre l'accent sur les indicateurs suivants :

Recueil (nombre et qualité) des documents de communication produits par le PNUD ;

- ✚ Discussion avec les publics cibles sur les résultats et l'identification des améliorations possibles ;
- ✚ Nombre et fréquence des outils de communication réalisés selon le plan ;
- ✚ Augmentation constante des visiteurs du site web du PNUD et des médias sociaux sur lesquels il est présent ;
- ✚ Augmentation constante des personnes ayant reçu et/ou lu le bulletin bimestriel ;
- ✚ Nombre d'articles publiés sur les activités/projets PNUD dans les médias ;
- ✚ Nombre d'éléments audio ou vidéo diffusés par la radio ou la télévision sur les projets/activités PNUD ;
- ✚ Augmentation constante des amis du PNUD sur Facebook et des suiveurs sur Twitter,
- ✚ Nombre de donateurs informés et/ou mobilisés,
- ✚ Pourcentage et croissance de la part du budget communication dans le budget global des activités du PNUD
- ✚ Nombre de membres du staff inscrits sur Yammer

Le plan sera mis en œuvre sous l'étroite autorité du DRR/P, avec un compte rendu périodique au Comité de Direction.



## **VI/ CONCLUSION**

**« La communication requiert 25 % du temps du dirigeant. », Chester Barnard  
(Théoricien américain de la communication)<sup>24</sup>**

De façon générale, la communication est un moyen fondamental pour assurer la notoriété, la visibilité, l'image de marque, le partage de connaissances et la mobilisation des ressources et est donc essentielle pour la réalisation des priorités stratégiques du PNUD en Mauritanie.

La présente stratégie et son plan d'action permettent de mettre en place une communication intégrée qui fait appel à tous les moyens et outils déjà éprouvés ailleurs tout en les adaptant aux contextes, objectifs, moyens et ambitions du PNUD. C'est pourquoi le plan d'action a adopté une approche de communication holistique et prévoit un ciblage large, qui vise à toucher l'ensemble des acteurs et parties prenantes, depuis le citoyen ordinaire jusqu'à l'autorité publique au plus haut niveau en passant par le staff, les bénéficiaires, les donateurs et les autres cibles.

Le budget global pour la mise en œuvre du plan est d'environ 350 000 US\$, un effort budgétaire à la mesure de l'impact attendu des actions proposées. Les priorités essentielles atteignent environ 100 000 US\$.

Le plan de communication, une fois mis en œuvre, devrait permettre de mobiliser les acteurs concernés, assurer au PNUD l'adhésion de ses partenaires et améliorer notablement son image auprès du public en général et des acteurs du développement en particulier, en plus de contribuer efficacement à une meilleure compréhension, appropriation, adhésion et application des priorités du PNUD, par toutes les parties prenantes et l'ensemble des bénéficiaires.

**« La communication serait la vérité si elle était totale. », Paul Ricœur <sup>25</sup>**

---

<sup>24</sup> **Chester Irving Barnard** (1886 - 1961), homme d'affaires américain, administrateur public, et auteur d'un travail pionnier dans la théorie de la gestion et de l'organisation des entreprises. Son livre en 1938 (*The Functions of the Executive*), sur les fonctions du cadre supérieur, établit une théorie de l'organisation et des fonctions des cadres dans les organisations. Il fut, entre autres, président de la Fondation Rockefeller et président de la National Science Foundation.

<sup>25</sup> **Paul Ricœur** (1913-2005) est un philosophe français majeur qui développa la phénoménologie et l'herméneutique, en dialogue constant avec les sciences humaines et sociales. Son œuvre est axée autour des concepts de sens, de subjectivité et de fonction heuristique de la fiction, notamment dans la littérature et l'histoire.

## Programme des Nations Unies pour le développement



*Au service  
des peuples  
et des nations*

P.O Box : 620  
Lot K, 159–161, Route de la Corniche Ouest  
Nouakchott – Mauritania

[www.mr.undp.org](http://www.mr.undp.org)