



# Stratégie de communication de la CEA

Comment la communication et les relations avec les médias  
contribueront à l'avènement de la « nouvelle » CEA\*



Nations Unies  
Commission économique pour l'Afrique



# Stratégie de communication de la CEA

## Comment la communication et les relations avec les médias contribueront à l'avènement de la « nouvelle » CEA\*

*Mars 2014*

Stratégie établie à partir des travaux de l'Équipe spéciale 5, dont le rapport intitulé « Stratégie de communication de la CEA » a été publié le 1er juillet 2013, et présentée par le Directeur de la Division de l'information et de la gestion du savoir



Nations Unies  
Commission économique pour l'Afrique



# Table des matières

1. Résumé	1
2. Une stratégie de communication pour la « nouvelle » CEA	7
3. Première partie – Introduction	7
4. Partie 2 – Aperçu des activités passées et actuelles de communication	9
5. Partie 3 – Principes proposés pour une stratégie de communication	13
6. Partie 4 – Implications de la stratégie pour la communication à la CEA	15
7. Partie 5 – Dispositions d’ordre organisationnel	27
8. Partie 6 - Risques et hypothèses	33
9. Partie 7 – Conclusions	35
10. Annexe -- Résumé des actions suggérées, compte tenu des implications de l’adoption de la Stratégie de communication et de ses principes directeurs	37



## Résumé

En 2012, le nouveau Secrétaire exécutif a entamé un processus de changement visant à faire de la CEA le premier centre de réflexion de l'Afrique afin de soutenir le programme de transformation du continent. Dix équipes spéciales internes ont été chargées de proposer de nouvelles façons de travailler et l'une d'elles s'est attelée à la problématique de la stratégie de communication de la CEA. À cette fin, une équipe de 25 fonctionnaires a examiné la question, procédé à des consultations avec les collègues et présenté ses recommandations en juillet 2013. Ces recommandations ont été acceptées et le Directeur de la Division de l'information et de la gestion du savoir a été chargé d'élaborer le document relatif à la stratégie.

Les effectifs de la CEA en matière de communication ont évolué au fil des ans, passant d'un fonctionnaire de l'information en 1995 à 26 agents en 2006, pour revenir ensuite à 12 postes en 2012. À l'heure actuelle, il n'y a qu'un fonctionnaire P-4 de la catégorie des administrateurs, un agent des services généraux G-7 assumant les fonctions d'un poste d'administrateur P-3 et cinq autres agents des services généraux dans la Section

de la communication et des relations avec les médias de la Division de l'information et de la gestion du savoir, de laquelle relève actuellement cette fonction (les bureaux sous-régionaux et certains des projets et initiatives spéciales de la CEA disposent également de spécialistes de la communication). Parallèlement, les responsabilités dans le domaine de la communication ont pris de l'ampleur et nécessitent davantage de temps, étant donné la croissance de la demande de couverture médiatique pour les publications et les manifestations, une plus grande interaction avec le public par l'intermédiaire des réseaux sociaux ainsi que l'aspiration de l'organisation à une notoriété plus grande. Le rôle de la communication pour rendre une organisation efficace est également devenu plus important et une plus grande reconnaissance de la capacité des médias de façonner les perceptions devient un facteur de sensibilisation. Ainsi, la nécessité d'introduire une stratégie appropriée pour la communication et les relations avec les médias est un impératif pour la CEA recentrée en ce sens qu'elle donne la possibilité de réexaminer l'approche, de redéfinir les priorités et d'allouer des ressources suffisantes.

Sur la base des recherches effectuées et des recommandations formulées par l'Équipe

spéciale, il est proposé la vision suivante pour la Stratégie de communication: *Lancer l'organisation en tant que premier centre de réflexion de l'Afrique, réagissant avec efficacité aux opportunités de façonner l'avenir économique de l'Afrique et sa transformation globale.* Pour ce faire, il faudrait que la communication à la CEA tende à être une activité de sensibilisation efficace et coordonnée, fournissant des messages convaincants et ciblés, adaptés à des publics spécifiques, utilisant des outils de communication à jour, se déroulant dans de multiples langues et mettant à profit les lancements de produits et les manifestations spéciales pour exercer une influence positive sur les politiques et les décideurs africains, ainsi que sur l'image de la CEA auprès du public et, de façon générale, sur celle de l'Organisation des Nations Unies en Afrique.

Compte tenu de la vision et de la mission susmentionnées, les principes ci-après visent à orienter les décisions en matière de ressources, de dotation en personnel et de planification du travail pour les activités de communication de la CEA. Les implications de ces principes pour ce qui est des mesures à prendre par les services responsables sont résumées ci-dessous:

1. **Les interactions de la CEA avec le monde devraient se distinguer par une marque de fabrique forte, cohérente et identifiable qui véhicule le message clef de la Commission, à savoir l'Afrique d'abord – et ses principaux attributs: africanité, centre de réflexion et affiliation à**

**l'Organisation des Nations Unies.** Un livre présentant la marque CEA devrait être produit qui énonce la raison d'être et le guide de rédaction pour le matériel imprimé et numérique, les articles promotionnels et son infrastructure physique, et il faudrait systématiquement s'y conformer. Le message clef et les principaux attributs devraient intervenir dans la démonstration des qualifications uniques de la CEA pour faire de celle-ci un acteur influent dans la transformation de l'Afrique.

2. **La CEA devrait bâtir son image en tant que centre de réflexion de classe mondiale.** La direction de la CEA devrait s'efforcer d'avoir un positionnement stratégique lors des principales manifestations et dans des espaces médiatiques (émissions- débats, conférences, etc.). Le site Web et le blog du Secrétaire exécutif devraient contenir des messages traitant de questions opportunes, présentées sous une optique imposante et rigoureuse sur le plan professionnel. Des bulletins qui incitent à réfléchir et la revue de la CEA dont la création est envisagée contribueraient à distinguer la Commission en en faisant un centre de réflexion de premier plan. Les activités de sensibilisation devraient être soigneusement adaptées aux différents groupes d'intérêts – décideurs, communauté diplomatique, secteur privé, grand public, milieux universitaires et autres centres de réflexion - au moyen d'engagements actifs, de possibilités de mise en réseau, de partenariats spéciaux



et de produits multimédias adaptés. La Section de la communication et des relations avec les médias devrait disposer du personnel, des outils et de l'équipement nécessaires pour réaliser ces produits adaptés – notamment une mise à niveau si nécessaire de la station de radiodiffusion de la CEA.

3. **La CEA devrait mener campagne en ce qui concerne ses publications stratégiques et ses principales manifestations.** Les publications et les rapports de la CEA sont des produits; ce sont les messages contenus dans ces produits qui donnent le résultat escompté consistant à influencer sur les politiques. Les messages devraient être véhiculés non pas simplement en utilisant les publications, mais en recourant également à toute une gamme de moyens, ces derniers étant adaptés aux publics visés. Mener une campagne de communication privilégierait la livraison du message avant, pendant et après le lancement d'un produit déterminé. La communication devrait être pleinement intégrée dans chaque lancement de produit et chaque principale manifestation de la CEA, et un pourcentage fixe du budget du produit ou de la manifestation – soit 10% - devrait être réservé à la communication sous la forme d'un plan de commercialisation. Ce plan de commercialisation devrait clairement énoncer l'approche proposée, les messages clefs appliqués aux divers publics, les outils de communication et les engagements, la stratégie relative à l'Internet et aux réseaux sociaux,

les participants aux campagnes et les partenaires, le plan de mise en œuvre ainsi que l'échelonnement et le budget. L'impact global de l'activité devrait être évalué pour obtenir en conséquence l'impact et le coût-efficacité de l'activité.

4. **Les relations avec les médias devraient jouer un rôle prépondérant dans la transmission du message de la CEA et s'agissant d'asseoir sa réputation.** Il faudrait entretenir les médias en tant qu'allié important contribuant à faire connaître plus largement l'œuvre de la CEA parmi les milieux professionnels et le grand public et à asseoir sa réputation de centre de réflexion hors pair. La Section de la communication et des relations avec les médias et les bureaux sous-régionaux devraient s'employer à maintenir, élargir et approfondir les contacts de la CEA au sein des médias. Il faudrait retenir des responsables de média membres de l'African Media Initiative comme conseil consultatif de la CEA pour les médias. Les journalistes qui couvrent la Commission devraient bénéficier d'une plus grande attention et d'un plus large accès. Il faudrait solliciter les principaux réseaux et organismes de presse pour établir des partenariats stratégiques et diffuser le contenu généré par la CEA auprès d'un public aussi vaste que possible.
5. **C'est tout le personnel de la CEA, et non pas simplement la Section de la communication, qui devrait pouvoir efficacement représenter**

### **la marque de fabrique de la CEA et communiquer ses messages.**

La Section de la communication et des relations avec les médias devrait mettre le personnel de la CEA devant son public et ne pas accomplir seule toute l'activité de communication. Pour ce faire, la capacité de la Section de la communication devrait elle-même être renforcée et une formation spécialisée dans les relations avec les médias devrait être dispensée aux spécialistes de la communication de la Section et des bureaux sous-régionaux. Les compétences en communication devraient régulièrement figurer dans les programmes de formation des cadres dirigeants de la CEA, notamment dans les cours de langues pour assurer le multilinguisme. L'interaction devrait être intensifiée entre le personnel de la CEA présentant des aptitudes suffisantes et les entités ou personnes qui exercent une influence déterminante, y compris les médias. Dans la communication interne, il faudrait faire en sorte que tous les membres du personnel soient informés des positions et des réalisations de la CEA ainsi que des faits la concernant susceptibles d'intéresser le public.

En outre, l'environnement physique de la CEA devrait soutenir son image auprès du public, en mettant l'accès sur son patrimoine culturel africain et son histoire panafricaine, ainsi que son aspiration à être un centre de réflexion de classe mondiale, ce grâce à des alentours bien entretenus et un personnel disposé à produire sur les visiteurs une impression favorable.

La mise en œuvre de la Stratégie de communication incombe à la Section de la communication et des relations avec les médias, en sa qualité de principal service responsable de la fonction de communication de la CEA. En conséquence, cette section devrait comprendre des groupes chargés des aspects suivants: campagnes de communication, relations avec les médias et sensibilisation, communication multimédias, image de marque et conception graphique, gestion et développement du site Web et gestion et coordination des programmes. Un plan d'activité devrait être préparé afin de donner à la Section la capacité et les moyens nécessaires pour assumer son rôle efficacement. La mise en œuvre de la stratégie devrait être supervisée par le Directeur de la Division de l'information et de la gestion du savoir, lequel ferait rapport à l'Équipe de direction tous les six mois. Des avis techniques et des orientations devraient être fournis par un organe consultatif composé de responsables de média choisis membres de l'African Media Initiative. Le cadre de l'obligation de rendre compte pour les programmes de la Division de la planification stratégique et de la qualité opérationnelle devrait traiter de l'assurance qualité, sur la base des critères établis pour les différentes responsabilités fonctionnelles et la Stratégie dans son ensemble.

Les risques recensés sont les suivants: l'existence de processus contractuels inopérants; une qualité du contenu laissant à désirer; l'insuffisance de la capacité et des moyens de la Section de la communication et des relations avec les médias de s'acquitter des tâches dont elle est responsable; des

compétences du personnel chargé de la communication n'étant pas au niveau souhaité; et des messages n'étant pas cohérents au sein de la CEA. Chacun de ces risques peut être atténué et la partie 6 du présent document donne des suggestions à cette fin.

Si elle est mise en œuvre avec succès, la nouvelle stratégie de communication peut

grandement contribuer à rendre la CEA capable d'exercer une influence positive sur les politiques et les décideurs africains, ainsi que sur l'image de la CEA et celle de l'Organisation des Nations Unies en Afrique.



# Une stratégie de communication pour la « nouvelle » CEA

## Première partie – Introduction

En tant que l'une des cinq commissions régionales de l'Organisation des Nations Unies, la CEA s'est, au cours de ses années d'existence, consacrée à l'exécution d'un vaste éventail d'activités à l'appui du développement de l'Afrique. La Commission a par le passé fait l'objet d'un certain nombre de réformes allant de la restructuration des divisions à la réorientation des programmes, le but étant de renforcer sa capacité et sa notoriété en tant qu'acteur essentiel dans le développement du continent.

Selon le Plan d'activité de la CEA pour 2013-2015, la Commission souhaite « devenir le centre de réflexion de référence pour les questions de développement en Afrique ». À cette fin, le Secrétaire exécutif, M. Carlos Lopes, envisage, en consultation avec le

personnel dans son ensemble, de transformer la CEA dans ce sens, pour qu'elle devienne le premier centre de réflexion africain sur les politiques et soit plus influente auprès des décideurs. Cela nécessite un recentrage stratégique de l'organisation, le repositionnement et une nouvelle marque de fabrique de la CEA en tant qu'organisation novatrice et rigoureuse sur le plan professionnel et qui soit à l'avant-garde de la fourniture de données et de résultats de recherches approfondis pouvant aboutir à une prise de décision et à une orientation meilleures propres à stimuler l'avenir économique et la transformation de l'Afrique. Il faudra en effet aider les États membres à élaborer et à mettre en œuvre des politiques susceptibles de mieux satisfaire les besoins des citoyens. Pour qu'il ait un plus grand impact, le processus de recentrage stratégique vise également à renforcer la présence de la CEA dans les pays et ses relations avec les gouvernements au point que lorsqu'il s'agit de consultations en matière de recherche et d'avis sur les politiques concernant l'Afrique, ces gouvernements considéreront la CEA comme l'institution toute indiquée.

Dans le cadre du processus de changement, une nouvelle structure de la CEA a été mise en

place centrée sur les domaines thématiques suivants: politiques macroéconomiques; commerce et intégration régionale; développement social; ressources naturelles; innovation et technologie; égalité hommes-femmes; et changements climatiques.

Une autre caractéristique importante du programme de changement a été la création de 10 équipes spéciales chargées de proposer de nouvelles façons de travailler s'agissant des principaux processus institutionnels et administratifs de l'organisation<sup>1</sup>. Les travaux ont commencé au début de 2013; les résultats ont été examinés et approuvés à la suite d'une retraite de l'Équipe de direction de la CEA en septembre. Les résultats sont à présent officiellement pris en compte dans le Plan d'activité de la CEA pour 2013-2015.

Étant donné l'importance de la communication dans le bon fonctionnement de toute organisation moderne, l'une des dix équipes spéciales a été chargée de définir une stratégie de communication afin de déterminer et d'appuyer le nouveau positionnement et la nouvelle image de marque de la CEA.

Aussi le présent document représente-t-il la réalisation des travaux de cette équipe spéciale et les recommandations avancées y ont été incorporées.

---

<sup>1</sup> Ces équipes spéciales étaient chargées des questions suivantes:

1. Stratégie de renforcement des capacités de la CEA (apport d'un soutien accru aux États membres);
2. Règles d'engagement pour les initiatives clefs de la CEA (tenir les engagements conformément aux résultats des conférences et publications);
3. Gouvernance des organismes associés (ensemble uniforme de règles pour la gestion des centres);
4. Architecture de la banque de données de la CEA (une banque de données commune);
5. Stratégie de communication de la CEA;
6. Planification des conférences (calendrier des manifestations rigoureux);
7. Stratégie de mise en réseau des connaissances (réduction importante du nombre d'ateliers);
8. Objectifs en matière de parité des sexes (politiques ambitieuses en matière de parité des sexes);
9. Initiative pour la redéfinition et la formation (pas de réduction du nombre de postes mais réintégration des fonctions redéfinies);
10. Politique verte de la CEA (empreinte carbone visée).

## Partie 2 – Aperçu des activités passées et actuelles de communication

Les activités de communication de la CEA ont évolué au cours des 15 dernières années. Entre 1995 (lorsque la CEA ne disposait que d'un fonctionnaire de l'information) et 2005, le nombre d'agents travaillant dans le domaine de la communication a augmenté considérablement avec la création d'une nouvelle « équipe de communication » polyvalente dans le cadre du programme de réforme et de renforcement institutionnel mené par le Secrétaire exécutif d'alors.

Entre 2003 et 2006, des spécialistes de la communication nouvellement recrutés ont été affectés dans la plupart des divisions afin de promouvoir les publications et les travaux de ces dernières en général. En vertu de cet arrangement, les postes de spécialiste de la communication appartenaient aux

divisions respectives; et cela soulevait des questions concernant l'utilisation de leur temps simplement pour la division ou plutôt pour la CEA en général. Par ailleurs, ce n'était pas toutes les divisions qui disposaient d'un personnel chargé de la communication, et cela concernait les bureaux sous-régionaux de la CEA aussi.

Lorsque son effectif était à son maximum en décembre 2005, l'Équipe de communication de la CEA était au nombre de 26<sup>2</sup>. Par la suite toutefois, l'Équipe a été démantelée dans le cadre de l'exercice de repositionnement de la CEA en 2006 et les contrats de la majorité de son personnel n'ont pas été renouvelés. Un service de l'information et de la communication, plus petit, a été créé à la place de l'Équipe de communication. Au début de 2013, par suite du recentrage stratégique en cours, ce service a été placé dans la nouvelle Division de l'information et de la gestion du savoir, en tant que Section

2 Les postes étaient les suivants: chef de l'Équipe de communication; éditeurs (anglais et français); spécialistes de la communication pour le Cabinet du Secrétaire exécutif, la Division du développement social, le Cabinet du Secrétaire exécutif/ la Division des politiques et de la gestion du développement, la Division du commerce et de l'intégration régionale, la Division des services d'information pour le développement, la Division des politiques économiques et sociales et l'Information; fonctionnaire de l'information; administrateur du site; administrateur du site pour le français; chefs des groupes thématiques pour le multimédia, les publications, la radiodiffusion; assistants chargés de l'information, de la communication et de la publication assistée par ordinateur (2), des programmes, du site Web, du multimédia (3) et des références.

de la communication et des relations avec les médias.

Depuis 2007, ce sont seulement cinq spécialistes de la communication et quelques agents formant le personnel d'appui qui accomplissent toutes les tâches relevant auparavant de l'Équipe de communication. Ces fonctionnaires soutiennent la production, le lancement et la diffusion des principales publications de la CEA (Rapport économique sur l'Afrique, État de l'intégration régionale en Afrique, Rapport sur la gouvernance en Afrique), en apportant ce soutien en matière de communication (publication de communiqués de presse et des notes à la presse, rédaction de pochettes de documentation, envoi de demandes d'entretien et liaison avec les médias) pour toutes les grandes conférences et manifestations. Ils gèrent et tiennent à jour le site Web de la CEA et gèrent les sites des réseaux sociaux. Ils maintiennent les connexions avec le secteur des médias, en

assurant la prise en compte d'articles et de reportages d'intérêt général, sans compter l'appui aux efforts déployés en matière de communication en commun avec les autres partenaires des Nations Unies.

En décembre 2013, l'effectif total de la Section de la communication et des relations avec les médias – personnel alors en poste – se présentait comme suit:

Lorsque son effectif est au complet, la Section de la communication et des relations avec les médias compte cinq fonctionnaires de la catégorie des administrateurs: le Chef de la Section (P-5), 1 spécialiste de la communication (P-4), 2 fonctionnaires de l'information (P-3) pour les réseaux sociaux et les relations avec les médias et 1 administrateur du site (L-3) ainsi que 2 assistants d'information supplémentaires G-7 pour la tenue à jour du site.

Outre la Section de la communication et des relations avec les médias, les bureaux sous-régionaux et l'IDEP ont maintenant chacun leurs spécialistes de la communication (1 P-4 et 4 fonctionnaires recrutés sur le plan national). Certains des projets et des initiatives spéciales

### **Fonctionnaires de la catégorie des administrateurs**

- Spécialiste de la communication et Chef par intérim – P-4
- Consultant chargé de la conception graphique
- Consultant chargé de la traduction en français (à temps partiel)

### **Agents des services généraux**

- Assistant d'information (relations avec les médias) – G-7
- Appui aux relations avec les médias – G-3
- Administrateur du site – G-7 (assumant les fonctions d'un poste P-3)
- Assistant (contenus Web) – G-5
- Assistant (multimedia) – G-3
- Assistant (programmes) – G-7



(Centre africain pour les politiques climatiques, flux financiers illicites, Centre africain pour la mise en valeur des ressources minérales, Initiative sur les politiques foncières) disposent aussi de leurs spécialistes de la communication. De plus, le Cabinet du Secrétaire exécutif a 1 attaché de recherche et 2 assistants spéciaux pour les réseaux sociaux, le blog du Secrétaire exécutif et les discours.

### **Une nouvelle stratégie de communication.**

Plusieurs tentatives ont été faites par le passé pour introduire une stratégie de la communication de la CEA sans qu'une stratégie soit officiellement adoptée. Une version préliminaire datant de 2008 traduisait une approche très solide et la voie à suivre mais se limitait aux initiatives spéciales de la CEA se déroulant lors de cette année. De façon générale, la communication à la CEA jusqu'à ce jour a fonctionné essentiellement par réaction et ont été menées sur une base ponctuelle, au gré de manifestations particulières, notamment le lancement des principales publications.

Il convient toutefois de noter que la CEA a au fil des ans renforcé sa visibilité et sa présence en Afrique par la publication et la diffusion de certains rapports très riches d'enseignements, surtout sur le site Web externe (créé en 1998), grâce à son « pouvoir rassembleur » autour de questions de développement clefs se posant à l'Afrique ainsi qu' à divers moyens, notamment, à une date récente, le recours à des documentaires (par exemple sur le commerce intra-africain et le Mécanisme africain d'évaluation par les pairs). Dans la foulée, la Commission a établi d'importants contacts avec les médias et a aussi étendu la

portée de sa sensibilisation à toute une gamme de publics en dehors des médias, notamment la société civile. Et elle a pu accomplir ce travail avec de maigres ressources, en particulier au cours des cinq dernières années lorsque les ressources humaines étaient très limitées.

L'exercice de recentrage offre à présent la possibilité de façonner une nouvelle stratégie de communication, pouvant se prévaloir d'une activité de sensibilisation plus coordonnée et plus ciblée en Afrique, appliquer des outils et instruments de communication modernes, axer ses efforts sur une nouvelle vision et présenter les travaux et véhiculer le message de la « nouvelle » CEA tant en anglais qu'en français en tant qu'institution réagissant efficacement à la nécessité de façonner l'avenir économique de l'Afrique et sa transformation globale.

La nouvelle stratégie s'enrichit des faits nouveaux survenant dans le continent tels qu'ils ressortent: des divers documents, débats et discussions concernant le paysage médiatique africain en évolution; du programme pour 2063; et des grandes tendances de la trajectoire de l'Afrique. Afin de cerner ces tendances en étant au premier plan, la CEA doit réorienter son champ d'action stratégique, notamment la façon dont elle communique avec le monde.

Pour réaliser son aspiration à être le premier centre de réflexion de l'Afrique, il faut que la CEA devienne un acteur plus dynamique et plus audacieux dans le façonnement de l'histoire concernant le continent dans l'exercice d'influence sur la façon dont les grands débats sont relatés. Le recentrage vise à faire en sorte que la Commission soit

à la hauteur de la tâche. L'accent étant mis davantage sur les données statistiques à l'appui de l'élaboration des politiques, les messages de la CEA peuvent être à la fois convaincants et novateurs en fournissant de nouvelles informations relatées dans des récits provenant des statistiques.

La nouvelle stratégie s'enrichit également de la prolifération des nouveaux outils et acteurs médiatiques – aussi bien de la mouvance générale que des courants indépendants, de même que de l'expansion du secteur des médias et de la croissance de conglomérats médiatiques qui déterminent le terrain médiatique. Face à ce paysage qui change, la CEA doit examiner son public d'un œil plus critique et mettre au point une approche plus ciblée, en renforçant sa compréhension des questions clefs parmi les décideurs, mais également en élargissant sa portée des problèmes à l'intention du grand public.

Sur cette toile de fond, la Stratégie de communication présentée ici vise à définir le domaine de compétence de la Section de la communication et des relations avec les médias en collaborant avec les autres services de la Division de l'information et de la gestion du savoir, les bureaux sous-régionaux, ainsi que les autres divisions et bureaux au sein de la CEA.

Pour reprendre l'appel lancé par le Secrétaire exécutif afin que la CEA se mette au rythme du changement de l'Afrique, « la communication à la CEA doit changer ». Conjuguées au message convaincant émanant de la CEA, les nouvelles réalités africaines rendent opportune la nécessité de redoubler d'efforts en matière de communication, afin d'exposer et de faire figurer en bonne place les nouvelles aspirations de la Commission ainsi que de contribuer à l'impact de celle-ci.

# Partie 3 – Principes proposés pour une stratégie de communication<sup>3</sup>

## Vision et mission

La vision pour la Stratégie de communication de la CEA consiste à *lancer l'organisation en tant que premier centre de réflexion de l'Afrique, réagissant avec efficacité aux opportunités de façonner l'avenir économique de l'Afrique et sa transformation globale*. Pour ce faire, il faudrait que la communication à la CEA tend à être une activité de sensibilisation efficace et coordonnée, fournissant des messages convaincants et ciblés, adaptés à des publics spécifiques, utilisant des outils de communication à jour, se déroulant dans de multiples langues et mettant à profit les lancements de produits et les manifestations spéciales pour exercer une influence positive sur les politiques et les décideurs africains,

ainsi que sur l'image de la CEA auprès du public et, de façon générale, sur celle de l'Organisation des Nations Unies en Afrique.

Dans ce cadre, la Stratégie peut être considérée comme couronnée de succès si la communication à la CEA:

- **Est une activité de sensibilisation efficace et coordonnée**– orientée par un plan de commercialisation bien conçu et rentable pour chaque produit ou manifestation qui mobilise les services concernés de la maison;
- **Fournit des messages convaincants et ciblés**– conçus selon des normes professionnelles élevées afin d'en optimiser l'impact et l'influence;
- **Est adaptée à des publics spécifiques** – en fonction de leur rôle stratégique: décideurs et fonctionnaires des organes gouvernementaux et intergouvernementaux, communauté internationale, principaux membres influents de la société civile et du secteur privé, médias, milieux

3 Reposant sur le rapport de l'Équipe spéciale 5

universitaires et autres centres de réflexion;

- **Utilise des outils à jour** – notamment les réseaux sociaux, le multimédia, les applications conçues pour les téléphones intelligents et les tablettes, ainsi que des outils plus traditionnels tels que la presse et la radiodiffusion;
- **Se déroule dans de multiples langues** – avec l’anglais et le français comme normes et d’autres langues en fonction des publics de la localité;
- **Met à profit les lancements de produits et les principales manifestations – pour promouvoir le message et la position de la CEA.**

Et compte tenu de tout ce qui précède,

- Exerce une influence positive sur les politiques et les décideurs africains, ainsi que sur l’image de la CEA et, de façon générale, celle de l’Organisation des Nations Unies en Afrique.

## Principes directeurs de la Stratégie

Compte tenu de la vision susmentionnée et de la mission consistant à la réaliser, les cinq principes ci-après visent à orienter les décisions en matière de ressources, de dotation en personnel et de planification du travail pour les activités de communication de la CEA:

1. Les interactions de la CEA avec le monde devraient se distinguer par une marque de fabrique forte, cohérente et identifiable qui véhicule le message clef de la Commission, à savoir l’Afrique d’abord – et ses principaux attributs: africanité, centre de réflexion et affiliation à l’ONU.
2. La CEA devrait bâtir son image en tant que centre de réflexion de classe mondiale;
3. Les relations avec les médias devraient jouer un rôle prépondérant dans la transmission du message de la CEA et s’agissant d’asseoir sa réputation;
4. La CEA devrait mener campagne en ce qui concerne ses publications stratégiques et ses principales manifestations;
5. C’est tout le personnel de la CEA, et non pas simplement la Section de la communication, qui devrait pouvoir à bon droit représenter l’image de marque de la CEA et en communiquer les messages.

Les implications de ces principes directeurs sont traitées dans la section qui suit.

## Partie 4 – Implications de la stratégie pour la communication à la CEA

**Principe directeur 1:** *Les interactions de la CEA avec le monde devraient se distinguer par une image de marque forte, cohérente et identifiable qui véhicule le message clef de la Commission, à savoir l’Afrique d’abord, et ses principaux attributs: africanité, centre de réflexion et affiliation à l’Organisation des Nations Unies.*

**Commission économique de l’ONU pour l’Afrique ou bien Commission économique pour l’Afrique ?** La marque de fabrique d’une organisation en est l’« essence », et les attributs de la marque contribuent à définir les caractéristiques qui singularisent ladite organisation. Le nom d’une organisation est le meilleur moyen d’introduire visuellement sa marque de fabrique. Pour la CEA, l’Équipe spéciale a examiné les deux possibilités utilisées dans le passé, à savoir « Commission économique de l’ONU pour

l’Afrique » et « Commission économique pour l’Afrique ». En matière de marque, la question est de savoir si l’organisation devrait représenter le programme de l’Organisation des Nations Unies auprès de l’Afrique ou bien le programme de l’Afrique auprès de l’Organisation des Nations Unies. L’Équipe spéciale a préféré cette dernière possibilité, soit Commission économique pour l’Afrique, étant donné que le message clef du recentrage stratégique de l’organisation repose sur son aspiration indiquant « L’Afrique d’abord ». De surcroît, le logo de la CEA contient le logo de l’Organisation des Nations Unies et, partant, son affiliation à l’Organisation des Nations Unies se passe de commentaires.

**Logo.** Le logo recommandé ou slogan de la marque était de même « L’Afrique d’abord », tout simplement parce que l’idéal en matière de marque CEA devrait mettre l’Afrique d’abord dans tout ce qui est fait. Le slogan choisi guiderait la CEA dans ses efforts tendant à contribuer à créer une Afrique meilleure et refléterait également l’identité unique de la CEA en tant qu’institution dévouée à l’Afrique et œuvrant exclusivement à la transformation du continent.

**Cohérence de la marque.** Au-delà du logo, une marque de fabrique forte

préconise la cohérence visuelle dans toutes ses représentations – documents, entêtes, graphiques de présentation, manchettes du site Web, identifiants de multimédias, facteurs de signalisation, etc. Ces éléments existent actuellement sous divers formats incohérents. Il faudrait publier un livre présentant la marque qui contient un guide de rédaction établissant des normes bien conçues pour les fontes, les couleurs et les apparences de la marque et qui indique comment il faudrait les appliquer aux documents imprimés, aux supports numériques, aux articles promotionnels et à l'infrastructure physique de la CEA.

*Attribut de la marque 1: **Africanité.*** Les

activités de fond de la CEA devraient consister à mettre en avant la transformation de l'Afrique – en définissant et en défendant une thèse africaine générée par les Africains, plutôt que par les médias internationaux. Le message devrait systématiquement faire ressortir la réalité d'une Afrique nouvel acteur économique mondial et la Commission devrait œuvrer avec les médias pour véhiculer ce message auprès d'un public régional et mondial aussi vaste que possible.

*Attribut de la marque 2: **Centre de réflexion.***

Préparer et diffuser régulièrement des notes d'orientation, des articles de revue et des éditoriaux sur des questions nouvelles présentant de l'intérêt pour l'Afrique pourraient rehausser l'image de la CEA en tant qu'institution sortant du lot dans la communication d'idées sur des questions d'actualité et dans la direction en matière de politiques. C'est ainsi que certaines des

questions justifiant des positions de principe de la CEA – et justifiant la place de la CEA au premier rang des centres de réflexion – pourraient inclure un examen approfondi de la présence croissante de la Chine en Afrique, les politiques foncières et les communautés locales ainsi que les flux financiers illicites.

*Attribut de la marque 3: **Affiliation à l'Organisation des Nations Unies.***

La CEA dispose d'un atout stratégique unique en tant que bureau régional de l'Organisation des Nations Unies, lui assurant l'impartialité parmi l'ensemble des nations et quelle que soit la manière de voir, une bonne gouvernance, un mandat pour lutter contre la pauvreté découlant de la Charte des Nations Unies et des conventions mondiales et une voix faisant autorité en raison de sa légitimité en tant qu'organe intergouvernemental. Elle devrait utiliser ces atouts stratégiques dans ses activités de plaidoyer et de centre de réflexion et dans la promotion du soutien à ses orientations. Dans les récits et les activités de sensibilisation en matière de communication, l'affiliation de la CEA à l'Organisation des Nations Unies devrait être mise en évidence, en démontrant comment son impartialité, son mandat et son pouvoir ont fait la différence s'agissant d'influer sur les politiques nationales.

**Principe directeur 2:** *La CEA devrait bâtir son image en tant que centre de réflexion de classe mondiale.*

**Maximiser les contacts.** Il est indispensable dans la Stratégie de communication de maximiser la visibilité de la CEA en tant que centre de réflexion hors pair. À cette fin, en

consultation avec les cabinets du Secrétaire exécutif et du Secrétaire exécutif adjoint, la Section de la communication devrait rechercher des possibilités de participation du Secrétaire exécutif, du Secrétaire exécutif adjoint, des chefs des divisions et des bureaux sous-régionaux ainsi que d'autres hauts fonctionnaires aux principales manifestations et aux programmes dans les médias – émissions-débats, conférences, débats, entretiens, etc. et coordonner cette participation. Les services de la CEA devraient entretenir une interaction étroite avec des publics spécifiques afin de les associer sur le plan professionnel: communauté des spécialistes du développement (des services publics, des ONG., des communautés locales, du secteur privé, des fondations, des instituts spécialisés dans la science de la décision et des milieux universitaires), grâce à des réseaux de connaissances soutenus par la Section de la bibliothèque et des services de savoir; des décideurs et des législateurs par le biais de manifestations auxquelles ils participent ou qu'ils parrainent; de la communauté diplomatique africaine grâce à des consultations régulières lancées par les cabinets du Secrétaire exécutif et du Secrétaire exécutif adjoint à Addis-Abeba, les chefs des bureaux sous-régionaux au siège de ces derniers et le bureau des commissions régionales de l'ONU à New York et à Genève, les organismes internationaux de développement et les partenaires donateurs grâce à des consultations menées par le bureau pour la promotion des partenariats; et les médias locaux, régionaux et internationaux grâce à la collaboration en réseau organisée par la Section de la communication et des relations avec les médias ainsi que les

spécialistes de la communication des bureaux sous-régionaux.

**Présenter le visage professionnel de la CEA.** Le site Web de la CEA et les plateformes interactives des réseaux sociaux (Facebook, Twitter) constituent le visage familier de l'organisation. Le site Web nouvellement retouché, conçu pour servir de plate-forme contenant des informations stratégiques, exactes et fournies en temps utile concernant la CEA et ses activités, aussi bien en anglais qu'en français, a vu le nombre de ses visiteurs augmenter considérablement. Les flux de Facebook et de Twitter élargissent également le contact, permettant l'interaction avec le public et orientant le trafic vers le site Web et le blog du Secrétaire exécutif, « Africa Cheetah Run ». Le blog du Secrétaire exécutif ajoute de nouveaux postes tous les 15 jours, ce qui illustre la façon dont la CEA se tient au courant et se positionne avec des points de vue convaincants sur les « émissions » du continent. Cette façon de faire devrait s'étendre au site Web élargi, avec tous les services responsables de domaines thématiques de la CEA présentant leurs propres travaux novateurs et leurs positions sur les questions d'actualité. Le site Web devrait également offrir des précis et des synthèses des thèmes et sujets concernant les principales manifestations et conférences, en puisant dans le Répertoire institutionnel. Ce dernier, avec le moteur de recherche unique, ASKIA ( le portail en ligne pour l'Accès au savoir scientifique et socioéconomique en Afrique) devrait avoir une plus large place sur le site Web, afin de démontrer la richesse du contenu dont dispose la CEA ainsi que



l'accès aux ouvrages spécialisés. L'ensemble des publications figurant sur le site Web de la CEA devrait être accessible par les liens dans le Répertoire institutionnel aux fins de visionnement et de téléchargement, afin que les utilisateurs puissent être incités à naviguer dans ledit Répertoire. Pour faire en sorte que le site Web soit efficace, il faudrait qu'il dispose d'un espace pour recevoir la réaction des utilisateurs du type («Exprimez-vous») et l'activité statistique du site devrait être analysée afin de signaler les domaines nécessitant une amélioration.

### **Publier comme un centre de réflexion.**

La circulaire récemment approuvée sur les Directives relatives aux publications et à la documentation à la CEA (ST/ECA/IC/2013/043) reposait sur les recommandations de l'Équipe spéciale chargée de rationaliser le nombre et les types de publications de la CEA. Dans la situation antérieure, le volume avait pris le pas sur la substance et c'est pourquoi l'une des premières mesures de l'exercice de redéfinition de l'organisation a été d'accorder une plus grande attention à une approche systématique des publications mettant l'accent sur la qualité et l'impact (réduction de moitié du nombre de publications).

C'est ainsi que les Directives ont créé des types de publications spécifiques pour diffuser la réputation de la CEA en tant qu'organisation intellectuelle supérieure - bulletins sur les politiques – afin de mettre en évidence les principaux faits nouveaux découlant des activités de la Commission (y compris les bureaux sous-régionaux) et une revue de la CEA publiant des documents spécialisés liés

à la transformation de l'Afrique. S'agissant du bulletin, la CEA devrait faire paraître un magazine trimestriel en version à la fois électronique et imprimée, en mettant fin aux bulletins distincts des bureaux sous-régionaux (noms proposés: « *Transafrican* » en anglais et « *Transafricain* » en français), que viendraient renforcer des bulletins mensuels lisibles en format couleur d'une page. La Revue de la CEA devrait être publiée périodiquement en tant que revue de recherche en double anonymat examinée par les pairs contenant des études originales incitant à réfléchir provenant d'auteurs contributeurs au sein comme en dehors de la CEA. Comme prévu, elle aurait un conseil de rédaction indépendant constitué de grands penseurs africains et viserait à satisfaire aux normes les plus élevées applicables aux revues universitaires. Et pour accroître le lectorat de tous les types de publications de la CEA, la lisibilité devrait être améliorée en simplifiant la langue utilisée, en réduisant les sigles et abréviations, en ajoutant davantage d'éléments graphiques et en utilisant davantage d'exemples concrets. Avec l'ensemble de ces publications à la fois en anglais et en français, la CEA est en mesure de franchir les barrières linguistiques, en étendant ce faisant sa portée et son influence.

**Commercialiser la CEA: Visée.** Les activités de sensibilisation tendant à développer les relations avec les principales parties prenantes doivent être minutieusement adaptées aux différents groupes d'intérêts. Les décideurs dans les États membres (ministres et hauts fonctionnaires gouvernementaux) tireraient parti des notes d'orientation et des séminaires périodiques sur les politiques. Le Groupe



des ambassadeurs africains à New York et à Genève et les ambassadeurs dans les centres régionaux chargés domaines thématiques devraient suivre des réunions périodiques semblables à celles organisées à l'intention des ambassadeurs à Addis-Abeba. Des acteurs influents du secteur privé devraient être fortement mobilisés autour de thèmes et de manifestations spécifiques (par exemple le forum du secteur privé) et des partenariats spéciaux devaient être noués et entretenus. La société civile et le grand public devrait mieux connaître les contributions et les exemples de réussite de la CEA au moyen de messages bien montés grâce aux réseaux sociaux et au circuit des médias traditionnels. La communauté universitaire devrait être associée par la diffusion des publications de la CEA auprès des bibliothèques universitaires, l'accueil des lancements de produits, des séries de conférences et des séminaires organisés conjointement avec la direction de la CEA, la collaboration à des sujets de recherche, le parrainage auprès de la CEA d'étudiants de hautes études universitaires et l'appui continu au programme de bourses de la CEA. L'association avec d'autres centres de réflexion qui partagent le même « espace » intellectuel et autre peut-être une option gagnant-gagnant, pouvant amenant la CEA à connaître de nouveaux publics et réseaux. Et qui plus est, le contact avec la communauté des médias, nécessaire pour véhiculer l'image et les messages de la CEA, revêt une importance particulière et est traité séparément plus bas.

### **Commercialiser la CEA: Montage.**

L'adaptation des messages à des publics spécifiques passe par l'examen des

vecteurs desdits messages dont: plusieurs applications mobiles pour messages et des activités interactives liées aux statistiques d'une publication; des courts métrages et documentaires; des DVD, CD, MP3/ baladoémissions, journaux parlés (vidéos) pour sites de partage de programmes vidéos et spots radiophoniques et télévisés. La production de ces programmes adaptés exige que la Section de la communication et des relations avec les médias applique toute une gamme d'outils et de ressources dont elle ne dispose pas à l'heure actuelle. Au nombre des mesures à prendre, elle devrait s'abonner au service « Livestream » de production vidéo/radiodiffusion et acheter le matériel nécessaire pour fournir des programmes vidéos en continu de manifestations et de conférences. Et, construite en 2003/4, la station de radiodiffusion de la CEA a cruellement besoin d'être rénovée. Il faudrait la remettre en service et la moderniser afin de produire les baladoémissions de la CEA et des programmes de radio en ligne, d'assurer l'édition de vidéos à l'intention de YouTube et de Vimeo ainsi que des productions et vidéos Livestream à la demande au cours de conférences, de même que pour produire des entretiens, des discussions et des appels d'auditeurs encouragés à téléphoner.

**Principe directeur 3:** *La CEA devrait mener campagne en ce qui concerne ses publications stratégiques et ses principales manifestations.*

### **Promouvoir le message, pas le produit.**

Les publications concernant les questions et les rapports sur les manifestations représentent les principaux résultats des travaux de la

CEA. Toutefois, ces produits ne représentent pas en eux-mêmes des réalisations – ce sont des produits, mais non des résultats. Pour évaluer l'impact de la CEA en tant que centre de réflexion, il est nécessaire de se pencher sur l'influence des messages délivrés, et dans ce cadre les publications et rapports ne sont que l'un des multiples moyens de toucher les décideurs. Le lancement d'un produit offre toutefois une possibilité de mener campagne autour du message en question. Ainsi, les campagnes devraient être conçues pour le rapport phare de la CEA et d'autres grandes publications et autour des principales manifestations, afin de susciter de l'intérêt pour le message et d'anticiper ce dernier. En outre, le lancement d'un produit devrait être juste cela, un lancement, et non la fin d'un exercice de l'influence. Une fois que le message est officiellement délivré, la campagne devrait changer et passer au mode « exercice de l'influence » en faisant usage de tous les outils de communication de la boîte à outils (du logiciel) afin de contribuer à persuader les décideurs d'accepter le message et de prendre les mesures préconisées.

**Diversifier les moyens.** Une campagne de devrait pas porter simplement sur le lancement d'un livre. Les publications ont tendance à être volumineuses et si elles peuvent être utiles à des destinataires tels que les milieux universitaires, les étudiants, les chercheurs ou les experts techniques, il n'en demeure pas moins qu'elles peuvent être trop difficiles à assimiler par les hauts responsables politiques qu'elles visent à influencer. Pour ces destinataires, d'autres moyens de transmettre le message devraient être soulignés. Par

conséquent, en fonction de la question donc, les messages figurant dans les publications et les rapports devraient être délivrés grâce à des moyens plus courts, plus simples ou plus attrayants – communiqués de presse, éléments d'infographie, sites Web, résumés, notes d'orientation, éditoriaux, baladoémissions, documentaires, alertes placées dans les principales revues, etc., qui visent spécifiquement les publics cibles: décideurs et législateurs; milieux universitaires; secteur privé; société civile; et médias. Il faudrait mettre au point des dossiers d'information différents en fonction des campagnes et des publics cibles – dossiers de presse, dossiers d'orientation, etc.

**Créer un plan.** Tout plan de projet de lancement d'une publication ou de tenue d'une manifestation devrait comporter un plan de commercialisation, à savoir ce qui est prévu pour la campagne de communication et comment le mettre en œuvre. Le plan de commercialisation devrait être préparé conjointement par le service responsable et la Section de la communication et des relations avec les médias, cette dernière assumant la responsabilité de l'exécution des composantes qui lui sont confiées. Ces responsabilités devraient englober l'ensemble des éléments pour lesquels est requise une qualification en matière de communication, tels que la production de films documentaires. Le plan devrait être un formulaire uniformisé, joint à la proposition de projet, qui énonce clairement l'approche adoptée, les messages clés à appliquer aux divers publics cibles, les outils de communication, le programme de campagne, la stratégie relative au Web et aux réseaux

sociaux, les participants à la campagne et les partenaires, le plan de mise en œuvre et le calendrier, ainsi que le budget.

**Réaliser l'investissement.** La fourniture d'une facture pro forma pour démarrer les consultations entre le service responsable et la Section de la communication et des relations avec les médias déboucherait sur une proposition qui est aussi bien réaliste que rentable. Compte tenu de l'expérience passée de la CEA et d'organismes comparables, une proportion d'environ 10 % semble être la norme pour un plan de commercialisation réaliste et efficace, le montant variant en fonction du nombre de lancements prévus. Afin de faire en sorte que l'investissement réalisé dans la production de la publication ou l'organisation de la manifestation débouche sur le résultat escompté, un montant fixe de 10 % du budget total devrait être réservé pour le plan de commercialisation. Il s'agirait d'une allocation initiale au moment où le budget est approuvé, cette allocation pouvant être augmentée ou diminuée une fois que le plan est élaboré suffisamment en détail.

**Déterminer l'impact.** La campagne de communication est une composante nécessaire d'une activité réussie, mais il est difficile de déterminer son succès séparément du succès de l'activité globale. Il est possible, par une analyse rétrospective, d'évaluer l'influence d'un produit ou d'une manifestation donnés et de l'imputer à l'activité globale et à la qualité du produit. Partant, une réaction spécifique peut être obtenue sur la mesure dans laquelle la campagne de communication a fait une différence. Un retour d'information

de cette nature revêt de l'importance pour une amélioration continue des campagnes de communication, afin qu'elles soient de plus en plus efficaces au fil du temps.

**Principe directeur 4:** *Les relations avec les médias devraient jouer un rôle prépondérant dans la transmission du message de la CEA et s'agissant d'asseoir sa réputation.*

**Les médias en tant que partenaire dans le changement.** L'industrie des médias (télévision, radio, presse) est un agent du changement et du développement que la CEA devrait mobiliser pour soutenir et faire progresser son œuvre en Afrique. S'ils sont efficacement encouragés, les médias – et en particulier les médias africains - peuvent également être un allié important dans la transformation de l'Afrique, en amplifiant le message de la Commission de même que sa réputation. Les membres de l'African Media Initiative, lancée par la CEA, devraient être disponibles pour fournir au personnel de la Commission les avis et orientations stratégiques sur la façon de devenir plus efficace s'agissant d'affiner son image et de faire passer son message. La réunion de l'African Media Initiative tenue à la CEA en novembre a été l'occasion d'entendre un certain nombre de responsables de média sur la façon dont la Commission pourrait le mieux améliorer sa communication. Les réactions reçues lors de la session étaient excellentes et beaucoup d'entre elles ont été incorporées dans la présente stratégie. Des responsables de média de l'African Media Initiative devraient continuer de servir d'organe consultatif de

la CEA pour la communication, en étant un précieux moyen de maintenir fortes les relations de la CEA avec les médias, de donner aux responsables de média un sens de l'appropriation des activités de communication de la CEA et de leur faire soutenir ces activités. Enfin, pour renforcer l'alliance, il faudrait créer, un prix annuel de la CEA décerné aux journalistes (pour les reportages concernant la CEA et son œuvre en Afrique), ce en partenariat avec d'autres prix tels que le prix de CNN remis au journaliste africain de l'année.

**Entretenir le réseau.** La Section de la communication et des relations avec les médias a entretenu d'excellents contacts avec les principaux organismes de presse et dispose d'une base de données de 2000 organes d'information. Il faudrait faire davantage pour tirer parti de cette liste de contacts, notamment en achetant une application pour l'héberger et en faciliter l'accès par la Section et les autres services de la maison et disposer d'un recueil annuel contenant des informations continuellement mises à jour. La liste devrait être étendue aux blogueurs et aux journalistes indépendants qui se spécialisent dans des thèmes pertinents. Les contacts existants avec les propriétaires de média et les rédacteurs en chef devraient être renforcés par des visites périodiques et des invitations aux réunions accueillies par la CEA. L'African Media Initiative, mentionnée plus haut, devrait continuer d'être sollicitée pour des avis et le développement de partenariats. Les spécialistes de la communication de la Section de la communication et des relations avec les médias et ceux des bureaux sous-régionaux devraient continuellement analyser

les réseaux afin de développer les possibilités de déterminer des connexions utiles qui pourraient servir à promouvoir la CEA et son œuvre. La Section et les bureaux sous-régionaux devraient également instituer un certain nombre de visites par an aux principaux organismes de presse afin d'interagir et d'officialiser le soutien et la collaboration avec les conseils de rédaction, les producteurs et d'autres hauts fonctionnaires. Le calendrier du Secrétaire exécutif devrait être aménagé pour y inclure des visites aux organismes de presse partout où il se rend en voyage, au sein comme en dehors de l'Afrique.

**Solliciter les journalistes.** Étant donné la mesure dans laquelle la communication à la CEA dépend des relations avec les médias, il est important d'entretenir des contacts étroits avec les journalistes qui couvrent les histoires concernant la CEA et ses manifestations. Ces journalistes devraient être sollicités plus efficacement en les incluant dans un réseau de partage de connaissances (tel que le réseau des journalistes du secteur minier de la CEA) et en lançant périodiquement des conversations avec eux. Les communiqués de presse devraient être produits plus efficacement avec les informations les plus pertinentes, afin que les journalistes puissent rapidement comprendre les principaux faits nécessaires pour leurs articles. Une plus grande attention devrait être accordée aux séances d'information des journalistes et une personne devrait être accessible pour répondre à toute question. Il faudrait inviter les journalistes à accompagner les spécialistes lors de visites dans les pays effectuant des études de cas pour une

publication phare, afin qu'ils comprennent mieux ce que révèlent les travaux de recherche.

**Faire passer le message.** Le recours au réseau des médias garantirait la diffusion la plus large possible des messages de la CEA et des histoires la concernant auprès des publics les plus appropriés. Les partenariats avec des agrégateurs de contenus tels que Project Syndicate, allAfrica.com, www.africaportal.org, Portland Communications, Africa Practice, PR Newswire et l'Organisation de la presse africaine<sup>4</sup> pourraient garantir une diffusion soutenue des communiqués de presse, des éditoriaux, des produits multimédias et des articles. Des partenariats ciblés avec de grands acteurs du secteur des médias pour des spots – par exemple les émissions « Inside Africa » de CNN, « Focus on Africa » de la BBC, « Wari » de TV5 Monde, « Faces of Africa » de CCTV, de même que Africa 24, The Economist, le Groupe Jeune Afrique, IC Publications Group (New African, African Business, Le Magazine de L'Afrique, etc.) pourraient promouvoir la marque CEA au sein de publics mondiaux et rehausser sa visibilité en tant que centre

---

<sup>4</sup> *Project Syndicate* est la plus grande entreprise axée sur l'opinion, qui diffuse des commentaires originaux, engageants et stimulants sur toute une gamme de sujets traités par des dirigeants et des penseurs du monde entier pour des lecteurs de plus de 500 publications membres dans plus de 150 pays et dans de multiples langues. *AllAfrica.com* agrège, produit et distribue quotidiennement 2 000 nouvelles et informations provenant de plus de 130 organes de presse et de ses propres reporters à destination d'un public africain et mondial. *www.africaportal.org* dispose de connaissances en ligne sur les questions liées aux politiques en Afrique, avec une bibliothèque en ligne de plus de 4 000 livres, revues et documents numérisés liés aux enjeux en Afrique. *Portland Communications* et *Africa Practice* sont des entreprises de relations publiques qui apportent un appui ciblé très en vue aux activités de sensibilisation. *PR Newswire* est embauchée par des sociétés, des entreprises de relations publiques et des ONG pour délivrer des nouvelles et des contenus multimédias par le Web, le courrier électronique et les flux RSS aux médias, aux consommateurs, aux investisseurs et à la nouvelle communauté financière dans 135 pays. *L'Organisation de la presse africaine* est la plus grande organisation pour les communiqués de presse en Afrique et le leader mondial pour ce qui est des relations avec les médias liées à l'Afrique, disposant d'une base de données sur les médias de plus de 25 000 contacts, sans compter que c'est la plus grande communauté en ligne pour les nouvelles ayant trait à l'Afrique.

de réflexion de classe mondiale. De même, toucher les médias locaux et régionaux pourrait promouvoir le contact de la CEA avec l'Afrique et ouvrir de nouvelles possibilités d'interaction et de partenariat.

**Principe directeur 5:** *C'est tout le personnel de la CEA, et non pas simplement la Section de la communication, qui devrait pouvoir à bon droit représenter l'image de marque de la CEA et en communiquer les messages.*

**Assumer de nouveaux rôles.** L'organisation doit renforcer sa capacité de communication afin de répondre au besoin accru de communication à la CEA recentrée, comme il ressort de la présente stratégie. Pour ce faire, la Section de la communication et des relations avec les médias devrait disposer d'un nombre suffisant de fonctionnaires du rang d'administrateur et devrait être organisée de façon à mieux s'acquitter de toutes ses responsabilités. L'Équipe spéciale a recommandé d'élaborer pour cela un plan d'activité traité dans la section ci-dessous. Pour les bureaux sous-régionaux, le rôle suggéré pour les spécialistes de la communication pour les pays dans leurs régions consistait à assurer la couverture médiatique des visites du Secrétaire exécutif, la sensibilisation du public et le maintien des contacts avec les organismes de presse et à exécuter les fonctions externalisées par la Section de la communication et des relations avec les médias. Pour que les spécialistes de la communication de la Section et des bureaux sous-régionaux soient plus efficaces en matière de relations avec les médias, l'Équipe spéciale

a recommandé un programme de formation couvrant les aspects suivants: a) comprendre pleinement les médias en Afrique; b) les moyens logistiques, les fonds et les stratégies pour faire participer les médias; c) la formation dans le domaine des outils et des techniques des réseaux sociaux; et d) la formation dans le domaine de l'équipement et des outils utilisés en communication. Il faudrait organiser l'offre de bourses d'apprentissage sur les médias sociaux avec un organe de presse (suggestion faite lors du déjeuner des responsables de média de l'African Media Initiative.

**Affiner les compétences.** La Section de la communication a pour rôle de placer le personnel de la CEA devant son public et non pas de tout faire elle-même. Une formation devrait être dispensée aux fonctionnaires de la catégorie des administrateurs de la CEA afin qu'ils soient plus compétents sur le plan professionnel en tant que communicateurs, et les compétences en matière de devraient figurer dans les programmes de formation de cadres dirigeants de la Commission. Il existe plusieurs possibilités de formation en communication – le réseau CD4 (communication pour le développement) est un réseau sans but lucratif offrant des programmes de formation qui ont été utilisés par les organismes des Nations Unies; l'École des cadres du système des Nations Unies a manifesté de l'intérêt pour assurer la formation et d'autres choses. En outre, le multilinguisme – compétence permettant de converser en anglais et en français au minimum – devrait être exigé pour les fonctionnaires de la catégorie des administrateurs de la CEA. Des cours de langues devraient être dispensés

à cette fin et des possibilités d'échanges multilingues encouragés.

**Étendre les possibilités.** Augmenter le nombre d'administrateurs de la CEA capables d'être des présentateurs et débatteurs de premier plan devrait grandement améliorer la réputation de la Commission au service de la qualité. Avec leurs compétences en communication nouvellement acquises, les fonctionnaires de la Commission devraient voir leur interaction avec les personnages influents s'intensifier pour accroître les contacts de celle-ci avec le public, comme noté sous la rubrique Principe directeur 2. Il faudrait ici élaborer un protocole pour régir les contacts avec les médias et la prise de la parole par les fonctionnaires de la Commission. Ce protocole devrait inclure le suivi des messages aux médias et l'identification des personnes pouvant prendre la parole au nom de la CEA, en particulier concernant des questions sensibles<sup>5</sup>.

Au sein de la CEA, les administrateurs devraient être informés des messages clés à pleinement cerner et à transmettre pour les lancements de produits ou de manifestations, en vue d'assurer une totale harmonisation. Les possibilités d'interaction avec les médias devraient également être renforcées par des séminaires regroupant les directeurs à la CEA et les principaux rédacteurs en chef et particulièrement autour des conclusions d'une publication phare, afin d'accroître le dialogue,

<sup>5</sup> Le protocole devrait également prendre en compte l'esprit de l'instrument DPI/2189, qui stipule qu'en principe, tout membre du secrétariat peut s'adresser à la presse, dans les limites fixées par son domaine de compétence et son niveau de responsabilité, en communiquant des faits, non des opinions ou des commentaires et en laissant les questions sensibles aux responsables qui sont spécifiquement autorisés à en parler.



d'une part, et de favoriser une meilleure compréhension par les organes de presse des messages clefs émanant de la publication, d'autre part.

**Communiquer au plan interne.** Tout comme le site Web de la CEA, la communication au sein de la Commission doit également être remaniée afin de favoriser une transmission plus efficace et plus transparente des messages à travers ladite Commission. La communication interne contribue grandement à relever le moral du personnel, encourager ce dernier à se sentir motivé et reconnu pour sa contribution à la réputation et au succès de la CEA auprès de ses clients et lui rappeler sa propre valeur dans la réalisation de la vision de la transformation au service de l'Afrique. Les suggestions de l'Équipe spéciale à cet égard étaient les suivantes:

- Publication d'un bulletin - « Quoi de neuf à la CEA » – afin de tenir le personnel informé sur les réalisations de la CEA, de proposer des positions faisant autorité concernant les faits nouveaux présentant de l'intérêt, de diffuser les grandes lignes des réunions des cadres dirigeants, etc.
- Organisation de réunions-débats périodiques avec le Secrétaire exécutif;
- Organisation de manifestations et d'autres éléments visant à promouvoir des interactions informelles du personnel - causeries sur des livres, narration d'histoires, défis à relever

tels que des tests sur l'histoire de la CEA;

- Remaniement de l'intranet afin d'en faire l'ossature de la communication interne actuelles et l'accès aux documents et ouvrages de référence;
- Achat d'un système de radiodiffusion électronique aux fins de l'information sur les réunions, les annonces, etc. en plaçant des écrans à chaque étage et dans des lieux du Centre de conférences.

## **Le dernier mot – L'image de la CEA**

Au-delà des mesures ayant trait à la communication en tant que moyen de faire passer le message, qui dit gérer une marque dit gérer des perceptions à propos de l'image que le public a de l'environnement physique de la CEA et du comportement du personnel. Plusieurs recommandations de l'Équipe spéciale concernaient ce point.

**Communiquer l'héritage africain de la CEA.** La CEA et une icône historique africaine et toute stratégie efficace concernant la marque devrait souligner l'image de la Commission en tant qu'institution historique culturellement diversifiée et singulièrement africaine. L'Équipe spéciale a suggéré un certain nombre de choses que la CEA pourrait faire pour promouvoir son image d'institution multiculturelle africaine, en accueillant des membres du personnel de différents contextes, nationalités et cultures. Dans l'enceinte de la CEA, on pourrait implanter un musée culturel

et une galerie d'art ainsi qu'un restaurant africain qui servirait des plats africains. Il serait également possible de promouvoir la CEA en tant que lieu présentant un intérêt culturel, historique et politique. L'icône Maison de l'Afrique, lieu d'adoption de la charte qui a porté création de l'Organisation de l'unité africaine, actuellement Union africaine, ainsi que l'œuvre la plus célèbre et la plus imposante d'Afewerk Tekle, le triptyque de vitraux de 150 mètres carrés dédié à la libération totale de l'Afrique, ont bénéficié d'une attention plus grande par suite de la célébration du cinquantième anniversaire de l'Union africaine. Pour en tirer parti, on pourrait produire un documentaire montrant l'importance historique, culturelle et politique des deux icônes.

**Paraître comme un centre de réflexion.**

Une organisation jouissant de la réputation d'icône africaine, de centre de réflexion de classe mondiale et de bureau de l'ONU devrait s'efforcer d'avoir un entourage bien entretenu et accueillant, notamment par

l'utilisation de son espace vert, des horaires de travail bien suivis, la politesse et la réactivité face aux appels téléphoniques et au courrier électronique de même qu'une attitude accueillante qui laisse une impression favorable aux visiteurs. De plus, d'autres recommandations de l'Équipe spéciale sur l'image de la CEA pourraient éventuellement être considérées comme une trop grande ouverture au public. S'ils peuvent être pertinents pour certains organismes des Nations Unies, les spots médiatisés sur des histoires même intéressantes et des ambassadeurs célèbres pourraient finir par détourner l'attention du professionnalisme et de l'intégrité d'une organisation qui aspire à devenir un centre de réflexion de classe mondiale doté d'une mission tendant à influencer sur la transformation en Afrique. À efforts comparables, entre le ciblage de la clientèle de base (décideurs et milieux professionnels) et une prise de conscience du public, c'est le premier élément qui devrait primer.



## Partie 5 – Dispositions d'ordre organisationnel

### **Dispositions en matière de gestion – La Section de la communication et des relations avec les médias en tant que service chargé de la mise en œuvre de la Stratégie**

La comparaison de la portée et de l'ampleur des efforts à fournir dans la présente stratégie aux capacités actuelles voire prévues de la Section de la communication et des relations avec les médias révèle des disparités évidentes. Heureusement cependant, le budget biennal 2014-2015 prévoit d'importantes ressources pour la communication, au vu des crédits ouverts à la Section et celles ouvertes à d'autres divisions pour le développement de produits ainsi qu'aux bureaux sous-régionaux. Ces ressources pourraient être renforcées par des fonds extrabudgétaires, en sollicitant les donateurs potentiels - notamment les fondations liées aux médias - soucieux de voir progresser la problématique concernant l'Afrique. Ainsi, en raison de l'adoption de la présente stratégie, un plan d'activité serait

élaboré et autorisé séparément, plan d'activité tenant compte des principes directeurs et de leurs implications en termes de renforcement de la capacité de la Section et du reste de la CEA pour qu'il adhère à ces principes.

Sur le plan organisationnel, les groupes de la Section de la communication et des relations avec les médias devraient être alignés sur les rôles présentés au titre de la partie 4 plus haut.

- **Campagnes de communication:** préparation et mise en œuvre des plans de commercialisation pour les conférences et publications à l'échelle de la CEA, gestion des relations avec les divisions/bureaux qui parrainent et coordination des apports venant du reste de la Section. La préparation des plans entraînerait des discussions avec les bureaux qui parrainent concernant les aspects desdits plans, les acteurs, les budgets et le calendrier. La mise en œuvre des plans entraînerait des tâches de coordination avec les groupes de la Section fournissant des produits de marque, assumant une couverture multimédia, produisant les pages du site Web, etc.; tâches de communication telles que la

rédaction et la diffusion des dépêches, des communiqués de presse, des mises à jour et des blogs menant au lancement d'une publication ou à une conférence en français, en anglais et dans d'autres langues, ainsi que pendant et après et/ou organisation de traductions; tâches dans le cadre des relations avec les médias pendant la manifestation, notamment dossiers de presse et points de presse. Par ailleurs, fourniture aux bureaux sous-régionaux d'orientations et d'avis et appui aux campagnes régionales.

- **Relations avec les médias et sensibilisation:** pour l'interaction de la CEA avec les professionnels des médias et les organes de presse et avec le grand public. Les responsabilités des médias entraîneraient les tâches suivantes: tenue de listes de contacts des médias; identification et maintien des partenariats; coordination de la participation des médias pour les manifestations de la CEA; organisation de visites pour le contact avec les médias, d'entretiens et d'autres possibilités d'interaction avec le personnel de la CEA; insertion d'articles et d'autres matériaux de communication dans les revues et auprès des organismes de presse; rédaction de notes à la presse; tâche de porte-parole de la CEA et dispositions à prendre pour désigner un porte-parole. Les responsabilités en matière de sensibilisation

entraîneraient l'organisation de manifestations, de réunions d'information et de visites intéressant le grand public et d'autres visiteurs à la CEA.

- **Communication multimédias:** gestion des bulletins de la CEA, renforcement de sa présence sur les réseaux sociaux et production de supports multimédias. Partant les tâches suivantes: organisation d'activités de communication interne; préparation de contenus pour les bulletins et production de ces bulletins; fourniture de conseils et d'orientations pour la participation de la CEA aux réseaux sociaux (Facebook, Twitter, etc.); couverture vidéo, photographique pour reportages et en continu pour les manifestations et les faits marquants de la CEA, production de « publiereportages », de documentaires et de vidéos et podcasts Livestream/YouTube/Vimeo pour les communiqués de presse et les annonces aux services publics; gestion de la station de radiodiffusion de la CEA.
- **Image de marque et conception graphique:** maintien de la notoriété de la marque CEA et fourniture des éléments graphiques pour les publications et les manifestations. Partant les tâches suivantes: instauration, suivi et assurance qualité et fourniture de conseils y relatifs pour les articles liés à la marque;

supervision de la feuille de route relative à la marque (déroulement); maintien du livre présentant la marque et du guide de rédaction; préparation ou externalisation des tâches relatives à l'imagerie appropriée pour la marque (travaux de conception graphique et représentations de messages) pour les publications et les manifestations – brochures, bulletins, opuscules, affiches, manchettes et éléments d'infographie, etc.

- **Administration et développement du site Web:** tâche consistant à faire en sorte que l'Internet et l'intranet de la CEA restent pertinents et d'actualité. Partant les tâches suivantes: adoption de normes et de directives pour le site Web; préparation et maintien des pages venant de l'organisation; téléchargement de contenus ou assurance qualité pour les divisions/ bureaux autorisés à télécharger des contenus; mise au point de modèles pour les nouveaux sites (pour les manifestations, etc.); formation du personnel approprié dans le domaine des applications relatives au contenu du site Web de la CEA; résolution de problèmes dans le cadre de l'Internet, de l'intranet et des applications relatives aux réseaux sociaux (blogs et réseaux sociaux).
- **Gestion et coordination des programmes:** exercice efficace de responsabilités administratives, opérationnelles et de

coordination pour la Section. Partant les tâches suivantes: préparation et contrôle de la mise en œuvre des programmes de travail et des budgets de la Section; exercice des fonctions de la Section ayant trait à la gestion des ressources financières et humaines, aux achats, à la logistique et à la gestion des dossiers; coordination avec la Division de l'information et de la gestion du savoir; liaison avec les agents des bureaux sous-régionaux et des initiatives spéciales et projets de la CEA chargés de la communication et fourniture de conseils à leurs superviseurs quant aux aspects de fond de leur travail.

## Dispositions en matière de contrôle et d'orientation

Étant donné que la communication soutient tous les services au sein de la CEA, il faudrait régulièrement solliciter des avis et des commentaires sur la mise en œuvre de la Stratégie et du Plan d'activité. L'Équipe spéciale n'a pas recommandé la création d'un comité de contrôle distinct; elle a plutôt estimé que le dispositif actuel suffirait à assurer un contrôle approprié et l'obligation de rendre compte. Plus précisément:

- Le Directeur de la Division de l'information et de la gestion du savoir devrait être chargé du contrôle et du suivi quotidien du Plan d'activité pour la Section de

la communication et des relations avec les médias. Dans ce cadre, la direction travaillerait avec la Section à l'élaboration du Plan d'activité et des projets connexes, contribuerait à la recherche de financement en faveur des projets relevant du Plan et en examinerait l'état d'avancement tous les trimestres;

- L'Équipe de direction devrait être l'organe chargé d'examiner et d'approuver le plan stratégique présenté par le Directeur de la Division de l'information et de la gestion du savoir ainsi que du suivi de sa mise en œuvre. Ce plan stratégique devrait figurer en tant que point ordinaire de l'ordre du jour des réunions de l'Équipe à des intervalles de six mois;
- Des membres choisis du forum des responsables de médias membres de l'African Media Initiative devraient fournir des avis techniques et des orientations à l'appui des activités globales de communication de la CEA. Le déjeuner de travail avec ce groupe organisé à la session de novembre 2013 de l'African Media Initiative pourrait représenter un cadre approprié. Convoqué en tant qu'organe consultatif, le groupe devrait contrôler les travaux de la CEA en matière de communication, formuler des commentaires sur ses résultats aussi bien que dispenser des conseils quant aux faits nouveaux

survenant dans le domaine des médias et suggérer des possibilités futures dont la CEA pourrait tirer parti.

## Assurance qualité

La Stratégie de communication contient de multiples éléments pour lesquels la qualité de l'effort est cruciale pour obtenir le succès. Les critères de succès pour la Stratégie dans son ensemble ont été énoncés dans la partie 3 du Plan d'activité; ces critères seraient décrits en détail et feraient l'objet d'un suivi dans le contexte des examens biennaux menés par l'Équipe de direction.

Afin de superviser les diverses dimensions de la Stratégie du point de vue des résultats, la Division de la planification stratégique et de la qualité opérationnelle de la CEA devrait incorporer les progrès accomplis et les paramètres de résultats dans son cadre global de responsabilité pour les programmes. Les aspects assurance qualité de chaque fonction de la Section de la communication et des relations avec les médias devraient se présenter comme suit:

- **Campagnes de communication:** le service responsable d'une publication ou d'une manifestation évaluerait les résultats de son plan de commercialisation, à la lumière de la réaction concernant la qualité de l'activité globale;
- **Relations avec les médias et sensibilisation:** l'organe consultatif pour la communication fournirait

la réaction concernant les relations avec les médias; en ce qui concerne la sensibilisation, la réaction émanerait des participants;

- **Communication multimédias:** des enquêtes périodiques sur la réaction des utilisateurs seraient menées afin d'évaluer la qualité et l'efficacité;
- **Image de marque et conception graphique:** la Section de la communication et des relations avec les médias mène à bien l'assurance qualité sur l'adhésion de l'organisation et le livre en présentant la marque. La réaction du personnel en général permettrait d'évaluer les résultats de la Section;
- **Administration et développement du site Web:** les résultats de la Section ici également, notamment l'assurance qualité pour les normes applicables au site Web, seraient évalués par le biais de la réaction du personnel en général;
- **Gestion et coordination des programmes:** le Directeur de la Division de l'information et de la gestion du savoir s'occupera de l'assurance qualité pour cet aspect tandis que le superviseur général s'en occuperait pour la Section.



## Partie 6 - Risques et hypothèses

Les hypothèses ci-après ici doivent être prises en compte dans le contexte du déroulement de la Stratégie de communication:

**Que les procédures d'achat sont suffisamment réactives pour garantir ponctualité et qualité.** Les campagnes de communication sont des activités ponctuelles très médiatisées et l'industrie des médias a l'habitude de fonctionner dans un environnement marqué par la rapidité. Les règles de l'Organisation des Nations Unies régissant les procédures d'achat et les paiements ne sont pas bien adaptées à cet environnement. La CEA risque par conséquent de se faire qualifier de mauvais service, incapable d'attirer les entreprises de qualité supérieure. Pour atténuer ce risque, il faut trouver des moyens innovants d'accélérer les procédures d'achat. La Division de l'information et de la gestion du savoir travaillera avec la Division de l'administration afin d'étudier d'autres solutions qui traiteraient éventuellement le problème.

**Que la qualité du contenu est maintenue au niveau souhaité.** Une stratégie de communication dynamique peut fonctionner dans les deux sens, en amplifiant les perceptions soit d'excellence soit de médiocrité. L'organe consultatif du groupe des responsables de média serait en mesure de proposer des suggestions sur les moyens d'améliorer les perceptions, mais en fin de compte, les divers services qui produisent les publications et organisent les manifestations doivent maintenir les normes escomptées d'un centre de réflexion de classe mondiale. L'effort global de recentrage entrepris vise à faire en sorte que les produits de la CEA soient convaincants et de qualité supérieure. Ainsi, faire en sorte que l'activité globale réussisse c'est le meilleur moyen d'atténuer ce risque.

**Que la Section de la communication et des relations avec les médias est capable d'accomplir le travail qui lui est confié.** La situation actuelle est que la Section de la communication et des relations avec les médias est submergée par les demandes qui lui sont adressées. Le succès de la Stratégie dépend de la capacité de cette section de s'équiper en personnel et d'obtenir les ressources nécessaires pour mettre en œuvre le Plan d'activité. Pour atténuer ce risque, il faudrait

attentivement élaborer et minutieusement vérifier le Plan d'activité pour faire en sorte qu'il comble les lacunes en matière de capacités. Par ailleurs, les efforts tendant à pourvoir les postes vacants seraient fournis en urgence. En janvier 2014, tous les postes alors vacants faisaient l'objet d'une procédure active de recrutement.

**Que les compétences du personnel en matière de communication sont à la hauteur du défi.** Un présentateur doit être à la fois imposant et convaincant lorsqu'il s'adresse à des décideurs ou au grand public, en particulier si c'est en direct. Pour atténuer le risque inhérent à cette situation, la formation en vue d'acquérir des compétences en communication comporterait des évaluations des niveaux de compétence, qui seraient intégrées dans le protocole régissant les contacts avec les médias et la prise de la parole mentionné plus haut. De même, de bonnes compétences en communication figureraient comme qualifications clefs pour tous les postes d'administrateur de la CEA.

**Que le message provenant des spécialistes de la communication sera cohérent au sein de la CEA.** Les spécialistes de la communication en poste dans les bureaux sous-régionaux et dans les initiatives spéciales et les projets de la CEA ne rendent pas directement compte à la Section de la communication et des relations avec les médias et pourraient donc produire des messages incohérents ou divergents qui ne correspondent pas à la position de l'organisation. Pour atténuer ce risque, la Section se verrait confier des responsabilités en matière de coordination et d'assurance qualité afin que les vues de son chef parviennent au superviseur compétent des spécialistes de la communication. En fonction de la situation, les erreurs de communication potentielles pourraient être discutées et résolues au cas par cas.



## Partie 7 – Conclusions

Un document de stratégie indique comment une organisation envisage de s’y prendre avec une fonction, en l’espèce la communication. Il établit les paramètres sur la base desquels les décisions sont prises, les projets approuvés et les ressources allouées. Il avance aussi la façon la plus efficace dont la fonction déterminée soutient le modèle d’activité globale de l’organisation. De la stratégie naissent un plan d’activité et les décisions correspondantes en matière d’affectation de ressources et d’investissements. Plutôt que de mettre l’accent directement sur les plans-programmes et les budgets, la Stratégie permet l’étape préliminaire consistant à justifier les contenus du plan.

Dans ce cas précis, les paramètres sont à la fois simples et ambitieux. L’intention fondamentale est de faire en sorte que la communication à la CEA soit une activité de sensibilisation efficace et coordonnée, fournissant des messages convaincants et ciblés, adaptés à des publics spécifiques, utilisant des outils de communication à jour, se déroulant dans de multiples langues et mettant à profit les

lancements de produits et les principales manifestations pour exercer une influence positive sur les politiques et les décideurs africains aussi bien que sur l’image de la CEA et, de façon générale, celle de l’Organisation des Nations Unies en Afrique. L’intention conduit à cinq principes directeurs: la CEA a besoin d’une marque de fabrique forte, cohérente et identifiable avec pour slogan « L’Afrique d’abord »; elle devrait bâtir son image de centre de réflexion de classe mondiale; elle devrait mener campagne en ce qui concerne ses produits stratégiques et ses principales manifestations; les relations avec les médias devraient être expressément entretenues et avoir une grande importance; et c’est tout le personnel de la CEA, et non pas simplement la Section de la communication, qui devrait pouvoir à bon droit représenter l’image de marque de la CEA et en communiquer les messages. Ces principes entraînent diverses implications qui devraient déterminer les activités liées à la communication à mener et la façon dont les responsabilités seraient organisées.

Par rapport à la situation actuelle, ces implications constituent un écart considérable de l’approche réactive précédente et nécessiteront un niveau important

d'engagement et d'effort à réaliser. La présente stratégie présentait l'avantage de provenir des apports d'une équipe spéciale de 25 membres représentant un éventail des services du siège de la CEA et des bureaux sous-régionaux et elle représente la vision et la créativité que les membres de l'Équipe spéciale lèguent. Cela étant dit, on estime que les résultats reflètent l'opinion générale de la maison et peuvent donc s'accompagner d'une forte adhésion.

La stratégie de communication énoncée dans le présent document reflète une tentative hardie et ambitieuse pour faire de la communication et des relations avec les médias les principaux facteurs de la réalisation des aspirations globales de la CEA. Elle place la communication au premier plan des efforts de l'organisation pour produire un impact et exercer une influence. À ce titre, elle représente une mise à jour pour le point où une présence des médias considérablement élargie constitue

un préalable pour attirer quelque attention que ce soit. À une ère précédente elle aurait pu suffire pour faire paraître un rapport sur une publication ou une manifestation, rapport qui aurait été assez explicite pour produire le résultat escompté. Étant donné l'environnement actuel dans lequel évoluent les médias cependant, les publics visés ne peuvent être atteints que grâce à des canaux multiples et lors de maintes occasions. C'est à ce nouvel environnement plus médiatique et plus ouvert que la Stratégie de communication de la CEA s'efforce de réagir. Si elles sont couronnées de succès, la communication peut grandement contribuer à renforcer la capacité de la CEA d'exercer une influence positive sur les politiques et les décideurs africains ainsi que sur l'image de la CEA et, de façon générale, celle de l'Organisation des Nations Unies en Afrique – et de l'Afrique au sein de l'Organisation des Nations Unies.

# Annexe – Résumé des actions suggérées, compte tenu des implications de l'adoption de la Stratégie de communication et de ses principes directeurs

**Principe directeur 1:** *Les interactions de la CEA avec le monde devraient se distinguer par une image de marque forte, cohérente et identifiable qui véhicule le message clef de la Commission, à savoir l'Afrique d'abord, et ses principaux attributs: africanité, centre de réflexion et affiliation à l'Organisation des Nations Unies.*

1. Prendre comme marque pour la CEA, le sigle « CEA » sans la mention préalable « Organisation des Nations Unies » et faire de « L'Afrique d'abord » le slogan recommandé.
2. Publier un livre présentant la marque CEA qui contient un guide de rédaction pour les fontes, les couleurs et les apparences liées à la marque et qui énonce comment il faudrait les appliquer à différents éléments physiques et numériques.
3. Axer l'œuvre de la CEA sur le lancement de la transformation de l'Afrique – définir la thèse africaine et faire systématiquement ressortir la réalité d'une Afrique nouvel acteur économique mondial.
4. Mettre l'accent sur le rôle de centre de réflexion de la CEA en produisant des notes d'orientation, des articles de revue et des éditoriaux sur les questions nouvelles revêtant un grand intérêt pour l'Afrique.
5. Mettre en valeur la nouvelle affiliation de la CEA à l'Organisation des Nations Unies

dans les chroniques sur les activités de sensibilisation et de communication, en démontrant comment son impartialité, son mandat et son autorité ont contribué à son influence.

**Principe directeur 2:** *La CEA devrait bâtir son image en tant que centre de réflexion de classe mondiale.*

6. Rechercher des possibilités pour le Secrétaire exécutif, le Secrétaire exécutif adjoint et les chefs des divisions ainsi que ceux des bureaux sous-régionaux et d'autres hauts responsables de participer à des événements médiatisés (émissions-débats, conférences, entretiens, etc.).
7. Entretenir des interactions étroites des services respectifs de la CEA avec des publics spécifiques afin d'associer ces derniers sur un plan professionnel, grâce à des réseaux de connaissances, à la participation à des manifestations, à des consultations, etc.
8. Utiliser les pages du site Web des services responsables des domaines thématiques de la CEA afin de démontrer leurs travaux innovants et leurs positions concernant les sujets d'actualité, le but étant de démontrer comment la CEA reste au courant des « émissions ».
9. Faire proposer également par les sites des services des résumés et des synthèses des thèmes et sujets concernant les principales manifestations et les conférences, en puisant dans les matériaux du Répertoire institutionnel.
10. Faire mieux ressortir le Répertoire institutionnel, de concert avec le moteur de recherche unique, ASKIA, sur le site Web, afin de démontrer la richesse des matériaux de la CEA et l'accès aux ouvrages spécialisés.
11. Accéder à l'ensemble des publications figurant sur le site Web de la CEA grâce à l'hyperlien du Répertoire institutionnel aux fins de visionnement et de téléchargement, afin que les utilisateurs puissent être amenés à naviguer dans la collection du Répertoire.
12. Disposer d'un espace sur le site Web pour solliciter la réaction des utilisateurs (« Exprimez-vous ») et analyser les statistiques d'activité afin de signaler les domaines nécessitant une amélioration.

13. Publier un magazine trimestriel présentant des bulletins sur les politiques en version imprimée et électronique, complété par des bulletins mensuels lisibles sous un format couleur d'une page.
  14. Publier périodiquement la Revue de la CEA en tant que revue de recherche en double aveugle examinée par les pairs et contenant des études originales stimulantes provenant d'auteurs contributeurs au sein comme en dehors de l'Afrique.
  15. Améliorer la lisibilité et augmenter le lectorat de tous les types de publications de la CEA, en simplifiant la langue utilisée, en réduisant les sigles et abréviations, en ajoutant davantage d'éléments graphiques et en utilisant davantage d'exemples concrets.
  16. Adapter les activités de sensibilisation aux différents groupes d'intérêts (décideurs, milieux universitaires et autres centres de réflexion, etc.) en s'appuyant sur des engagements actifs, la collaboration en réseau, les partenariats spéciaux et les produits multimédias.
  17. Doter la Section de la communication et des relations avec les médias de la capacité, des outils et des ressources nécessaires pour produire des messages adaptés - applications interactives, documentaires, DVD, podcasts, bulletins d'information vidéo, spots radiophoniques et télévisés.
  18. Amener la Section de la communication et des relations avec les médias à s'abonner au service « Livestream » de production vidéo et de radiodiffusion et à acheter l'équipement nécessaire pour fournir des vidéos en continu des manifestations et des conférences.
  19. Mettre à niveau la station de radiodiffusion de la CEA afin de produire des podcasts, de fournir des programmes de radio en ligne, d'assurer l'édition des programmes vidéos et des conférences en continu ainsi que pour produire des entretiens, des discussions et des appels d'auditeurs encouragés à téléphoner.
- Principe directeur 3:** *La CEA devrait mener campagne en ce qui concerne ses publications stratégiques et ses principales manifestations.*
20. Concevoir des campagnes de communication pour le rapport phare de la CEA et ses principales publications ainsi que s'agissant des principales manifestations, afin de

susciter de l'intérêt pour le message et d'anticiper le message.

21. Une fois le message délivré par le biais d'un lancement, utiliser les outils de communication pour contribuer à persuader les décideurs de l'accepter et de prendre les mesures préconisées.
22. Pour les publics incapables d'assimiler une publication longue et dense ou réticents à le faire, mettre l'accent sur d'autres moyens de transmettre le message - notes d'orientation, éditoriaux, baladoémissions, documentaires, etc.
23. Mettre au point d'autres dossiers d'information pour une campagne - notes d'orientation, éditoriaux, baladoémissions, films documentaires, etc. pour différents publics.
24. Inclure un « plan de commercialisation » dans le cadre de tout projet pour le lancement d'une publication ou la tenue d'une manifestation, à savoir ce qui est prévu pour la campagne de communication et comment cela doit être mis en œuvre.
25. Faire préparer le plan de commercialisation conjointement par le service responsable et la Section de la communication et des relations avec les médias, en énonçant l'approche, les messages clefs, les outils de communication, les partenaires, le

calendrier et le plan de mise en œuvre ainsi que le budget.

26. Confier à la Section de la communication et des relations avec les médias la responsabilité de tous les éléments du plan de commercialisation pour lesquels des compétences en matière de communication sont requises, tels que la production de films documentaires.
27. Réserver une proportion fixe de 10% du budget total pour le plan de commercialisation en tant qu'allocation initiale au moment où le budget est approuvé, allocation qui serait ajustée lors de l'élaboration du plan.
28. Justifier le succès du plan de commercialisation par l'évaluation de l'impact global et de la qualité du produit ou de la manifestation et obtenir ensuite la réaction sur la contribution du plan à ce résultat.

**Principe directeur 4:** *Les relations avec les médias devraient jouer un rôle prépondérant dans la transmission du message de la CEA et s'agissant d'asseoir sa réputation.*

29. Faire en sorte que les responsables de média de l'African Media Initiative continuent de faire office d'organe consultatif de la CEA pour la communication, en servant de moyen continu de maintenir des relations fortes avec les médias.

30. Créer un prix annuel de la CEA décerné aux journalistes (pour les reportages sur la CEA et son œuvre en Afrique), en partenariat avec d'autres prix, tels que le prix de CNN remis au journaliste africain de l'année.
31. Mieux tirer parti de la liste de contacts des médias de la Section de la communication et des relations avec les médias, introduire une application pour améliorer l'accès à la liste et disposer d'un recueil annuel contenant des informations continuellement mises à jour.
32. Étendre la liste de contacts aux blogueurs et aux journalistes indépendants qui se spécialisent dans des sujets pertinents.
33. Renforcer les contacts existants avec les propriétaires de média et les principaux rédacteurs en chef par des visites périodiques et des invitations à assister aux réunions que la CEA accueille.
34. Continuer de solliciter l'African Media Initiative pour obtenir des avis et développer les partenariats.
35. Amener les spécialistes de la communication de la Section de la communication et des relations avec les médias et des bureaux sous-régionaux qui examinent continuellement les réseaux à développer les possibilités d'identifier des connexions utiles qui pourraient servir à promouvoir la CEA et son œuvre.
36. Instituer des visites régulières de la Section de la communication et des relations avec les médias ainsi que des bureaux sous-régionaux dans les bureaux des principaux organes de presse en vue d'interagir et d'officialiser le soutien et la collaboration avec les conseils de rédaction, les producteurs et d'autres hauts responsables.
37. Aménager le calendrier du Secrétaire exécutif afin d'y inclure des visites aux organes de presse partout où il se rend en voyage, au sein comme en dehors de l'Afrique.
38. Associer plus efficacement les journalistes couvrant les histoires concernant la CEA et ses manifestations en les incluant dans un réseau de partage de connaissances et en organisant périodiquement des conversations avec eux.
39. Produire les communiqués de presse plus efficacement avec les informations les plus pertinentes, afin que les journalistes puissent rapidement comprendre les principaux faits nécessaires pour leurs articles.
40. Accorder plus d'importance aux réunions d'information des journalistes et rendre une personne



accessible pour répondre à toute question.

41. Inviter les journalistes à accompagner les spécialistes qui se rendent dans les pays effectuant des études de cas pour une publication phare, afin qu'ils comprennent mieux ce que révèlent les travaux de recherche.
42. Créer des partenariats avec les principaux agrégateurs de contenus afin d'assurer une large diffusion des communiqués de presse, éditoriaux, produits multimédias et articles de la CEA auprès des publics les plus appropriés.
43. Mettre en place des partenariats avec les grands acteurs au sein des médias si pour produire des spots afin de promouvoir la marque CEA parmi les publics mondiaux et d'accroître la visibilité de l'organisation en tant que centre de réflexion de classe mondiale.
44. Cibler les organes de presse locaux et régionaux afin de promouvoir le contact de la CEA dans le continent et d'ouvrir de nouvelles possibilités d'interaction et de partenariat entre pays.

**Principe directeur 5:** *C'est tout le personnel de la CEA, et non pas simplement la Section de la communication, qui devrait pouvoir à bon droit représenter l'image de marque de la CEA et en communiquer les messages.*

45. Doter la Section de la communication et des relations avec les médias d'un

nombre suffisant de fonctionnaires de la catégorie des administrateurs et l'organiser afin qu'elle puisse mieux s'acquitter de toutes ses responsabilités. Élaborer un plan d'activité pour ce faire.

46. Assigner aux spécialistes de la communication des bureaux sous-régionaux le rôle de sensibilisation du public, de maintien des contacts avec les organes de presse, de couverture médiatique des visites du Secrétaire exécutif et d'exécution des responsabilités externalisées par la Section de la communication et des relations avec les médias.
47. Dispenser un programme de formation à l'intention des spécialistes de la communication de la Section de la communication et des relations avec les médias et des bureaux sous-régionaux afin qu'ils deviennent plus efficaces dans leurs relations avec les médias.
48. Organiser des bourses d'apprentissage sur les réseaux sociaux avec un organe de presse.
49. Dispenser une formation aux fonctionnaires de la catégorie des administrateurs de la CEA afin qu'ils deviennent plus compétents en communication et faire des compétences en la matière un aspect ordinaire des programmes de formation des cadres dirigeants de la CEA.



50. Exiger le multilinguisme (pouvoir de converser en anglais et en français au minimum) pour les fonctionnaires de la catégorie des administrateurs de la CEA, dispenser des cours de langues et encourager les possibilités d'interactions multilingues.
51. Intensifier les interactions du personnel qualifié de la CEA avec des personnages influents afin d'accroître le contact de la CEA.
52. Publier un protocole régissant les contacts avec les médias et la prise de la parole par le personnel de la CEA, notamment le contrôle des messages destinés aux médias et l'identification des porte-parole capables de parler au nom de la Commission.
53. Faire en sorte que le personnel de la catégorie des administrateurs soit informé sur les messages clés à transmettre et qu'il le comprenne pleinement pour le lancement de produits ou de manifestations, en vue d'une totale harmonisation.
54. Renforcer l'interaction avec les médias par des séminaires regroupant les directeurs de la CEA et les rédacteurs en chef afin d'accroître le dialogue et de promouvoir une meilleure compréhension des messages clés d'une publication.
55. Remanier la communication interne de la CEA afin de la rendre plus efficace et plus transparente au sein

de l'organisation. Les suggestions ici consistent notamment à:

- Publier un bulletin interne pour tenir le personnel au courant des réalisations de la CEA, proposer des positions faisant autorité sur les faits présentant de l'intérêt, faire rapport sur les grandes lignes des réunions de l'Équipe de direction;
- Organiser des réunions-débats périodiques avec le Secrétaire exécutif;
- Organiser des manifestations et des reportages visant à promouvoir des interactions informelles parmi le personnel – causeries sur les livres, narration de récits, défis tels que des tests sur l'histoire de la CEA:
- Remanier l'intranet pour en faire l'ossature de la communication interne actuelle et le point d'accès à des matériaux de référence;
- Acheter un système électronique de radiodiffusion pour l'information sur les réunions, les annonces, etc. en plaçant des écrans sur chaque étage et dans des lieux du Centre de conférences.

**L'image de la CEA.** Au-delà des actions ayant trait à la communication en tant que moyen de faire passer le message, la CEA devrait gérer son image auprès du public grâce à son environnement et au comportement de son personnel.

56. Mettre l'accent sur la CEA en tant qu'institution historique, culturellement diversifiée et singulièrement africaine, disposant d'un musée culturel, d'une galerie d'art, d'un restaurant africain et prévoyant un documentaire sur la Maison de l'Afrique et le triptyque de vitraux.
57. Entretenir les alentours et les rendre attrayants, notamment par l'utilisation de l'espace vert et une attitude accueillante du personnel, qui laisse une impression favorable aux visiteurs.
58. À efforts comparables, donner la priorité au ciblage de la clientèle de base (décideurs, milieux professionnels) sur la sensibilisation auprès du public.

## **Actions ayant trait aux dispositions d'ordre organisationnel de la Stratégie**

59. Sur le plan organisationnel, aligner les services de la Section de la communication et des relations avec les médias sur les rôles énoncés à la partie 4.
  - **Campagnes de communication:** préparer et mettre en œuvre les plans de commercialisation pour les conférences et les publications à l'échelle de la CEA;

- **Relations avec les médias et sensibilisation:** couvrir l'interaction de la CEA avec les professionnels des médias et les organes de presse, de même qu'avec le grand public;
  - **Communication multimédias:** gérer les bulletins de la CEA, renforcer sa présence sur les réseaux sociaux et produire des matériaux multimédias;
  - **Image de marque et conception graphique:** gérer la notoriété de la marque CEA et fournir les éléments graphiques pour les publications et les manifestations;
  - **Administration et développement du site Web:** faire en sorte que l'Internet et l'intranet de la CEA soient pertinents et restent d'actualité;
  - **Gestion et coordination des programmes:** veiller à l'efficacité des fonctions administratives, opérationnelles et de coordination pour la Section.
60. Arrêter comme suit les dispositions en matière de contrôle, d'orientation et d'assurance qualité de la Stratégie:
    - Le Directeur de la Division de l'information et de la gestion du savoir serait responsable du contrôle et de la surveillance quotidienne du Plan d'activité de la Section de la communication et des relations avec les médias;
    - L'Équipe de direction examinerait et approuverait le Plan stratégique

présenté par le Directeur de la Division de l'information et de la gestion du savoir et suivrait sa mise en œuvre à titre de point ordinaire de l'ordre du jour deux fois par an;

- Certains responsables de médias membres de l'African Media Initiative dispenseraient des avis techniques et des orientations en faveur des activités de communication globale de la CEA;
- Concernant l'assurance qualité, la Division de la planification stratégique et de la qualité opérationnelle incorporerait les progrès accomplis et les paramètres de résultats dans son cadre global de responsabilité pour les programmes.



