



Politique et Stratégie de Communication du COMESA 2016-2020

Copyright© 2016 Marché commun de l'Afrique orientale et australe (COMESA)

Tous droits réservés

Aucune partie de cette publication ne peut être reproduite, archivée sous quelque forme ou par quelque moyen que ce soit - électronique, mécanique, y compris par photocopie, enregistrement ou autrement, sans l'autorisation préalable du COMESA.

Contact :

COMESA Centre, Ben Bella Road

P. O. Box 30051 Lusaka, Zambie

Tél: +260 211 229725 | Télécopie : +260 211 225107 Courriel: info@comesa.int

Site Internet: www.comesa.int

Conception graphique & mise en page :

Unité Communication institutionnelle

Table des matières

Liste des abréviations, sigles et acronymes	i
Avant-propos	iii
Contexte	1
Analyse de la situation -- <i>Où en sommes-nous?</i>	7
Cartographie et analyse des acteurs	22
Lignes directrices de la Politique de communication du COMESA	30
Stratégie de la communication	40
Matrice de mise en œuvre	67
Suivi et évaluation du plan de communication -- <i>Comment saurons-nous que sommes parvenus au but recherché ?</i>	72
Budget indicatif (2017-2020)	80

Liste des abréviations, sigles et acronymes

CEDEAO	Communauté économique des États de l'Afrique de l'Ouest
CER	Communauté économique régionale
CNUCED	Conférence des Nations unies sur le commerce et le développement
COMESA	Marché commun de l'Afrique orientale et australe
COMTel	Compagnie de télécommunications du COMESA
DSCR	Document de stratégie de croissance et de réduction de la pauvreté
EAC	Communauté est-africaine
EPISTEL	Analyse Économique, Politique, Informationnelle, Sociologique, Technologique, Environnementale et Légale
FEMCOM	Fédération des associations nationales des femmes entrepreneurs du COMESA
FFPM	Forces, Faiblesses, Possibilités et Menaces
IMC	Indice mondial de la compétitivité
MAIR	Mécanisme d'appui à l'intégration régionale
Médac	Mémoire d'accord
ODD	Objectifs de développement durable
OMD	Objectifs du millénaire pour le développement
ONT	Obstacles non tarifaires
PAIR	Programme d'appui à l'intégration régionale
PIB	Produit intérieur brut
RDC	République démocratique du Congo
SADC	Communauté de développement de l'Afrique australe
TEC	Tarif extérieur commun
Texto	Bref message alphanumérique échangé entre téléphones mobiles ; « SMS »
TIC	Technologies de l'information et de la communication
UA	Union africaine
ZLE	Zone de libre-échange
ZLEC	Zone de libre-échange continentale
ZLET	Zone de libre-échange tripartite



Avant-propos

Le COMESA s'adapte constamment dans un environnement mondial en perpétuelle mutation afin de consolider et maintenir sa réputation de Communauté économique régionale ayant le plus grand impact en Afrique. Dans cette démarche, l'Organisation reconnaît le rôle stratégique de la communication dans l'atteinte de ses objectifs au milieu de ces changements.

Dans notre quête de l'excellence, nous pouvons être très fiers de la manière dont nous avons par le passé établi des canaux de communication entre nous, avec les États membres et d'autres audiences ciblées ; cependant, nous pouvons toujours nous améliorer. La présente Stratégie de communication est conçue pour appuyer notre quête de l'excellence. Elle annonce un accent particulier que nous mettrons désormais sur l'adoption de mesures de communication nouvelles et novatrices. Par ailleurs, les principaux objectifs de la Stratégie s'inscrivent logiquement dans le Plan stratégique à moyen terme 2016-2020 du COMESA.

Il est encourageant de noter que la Stratégie de communication répond à quatre questions clés : Où en sommes-nous ? Où voulons-nous aller ? Comment allons-nous y arriver ? Et comment saurons-nous que nous sommes parvenus au but recherché ? Au cours des prochaines années, ces questions fondamentales nous orienteront dans la bonne direction en nous aidant à nous améliorer et à tenir notre promesse de réaliser une intégration régionale réussie.

En avançant, nous devons plus que jamais considérer la communication comme un instrument essentiel à notre travail. S'appuyant sur les acquis à ce jour, cette stratégie ne comprend pas il est vrai chaque élément dont nous aurons besoin, mais constitue un des outils de travail qui nous permettront d'améliorer la visibilité du COMESA et des programmes très importants que nous mettons en œuvre.

Permettez-moi de remercier et féliciter tous ceux qui ont contribué à l'élaboration de cette stratégie –le fruit d'un processus consultatif. Nous devons tous communiquer chacun avec notre propre instrument, mais en adoptant collectivement l'approche d'orchestre. Nous devons veiller à communiquer efficacement sur le COMESA au sein du Secrétariat et dans les États membres ; nous devons également nous assurer que cette communication ne soit pas une voie à sens unique. Ensemble, créons une institution d'excellence, une institution à laquelle nous sommes fiers d'appartenir, un héritage pour ceux qui vont nous suivre. Seule une communication efficace nous permettra d'atteindre ce but.

Le Secrétaire général du COMESA
Sindiso Ngwenya

1

Contexte

1.1. Introduction

Constitué en 1994 pour remplacer la Zone d'échanges préférentiels (ZEP), le Marché commun de l'Afrique orientale et australe (COMESA) a pris l'initiative de transformer ses 19 États membres en un marché unique riche des différentes possibilités pour promouvoir les échanges et l'investissement dans la Communauté économique régionale (CER) la plus vaste d'Afrique. Ce processus ne peut pas être mené à son terme sans l'implication profonde de toutes les parties prenantes, tant internes qu'externes, ni l'engagement des États membres et leur appropriation du processus.

La vision ultime du COMESA est « Être une communauté économique pleinement intégrée, compétitive à l'échelle internationale et caractérisée par de hauts niveaux de vie de ses populations –une pierre angulaire fin prête pour l'édifice de la Communauté économique africaine.» Quant à sa mission, elle consiste à «Ouvrer en vue de réaliser des progrès économiques et sociaux durables dans tous les États membres à travers le renforcement de l'intégration et de la coopération dans tous les domaines de développement. »

Les principaux buts et objectifs du COMESA sont les suivants :

- La réalisation d'une croissance et d'un développement durables des États membres en favorisant un développement plus équilibré et plus harmonieux de leurs structures de production et de commercialisation ;
- La promotion d'un développement conjoint dans tous les domaines de l'activité économique et l'adoption commune de politiques et programmes macro-économiques en vue de relever les niveaux de vie des populations et de favoriser des relations plus étroites entre les États membres ;
- La création d'un environnement propice aux investissements étrangers, transfrontières et locaux, notamment la promotion conjointe de la recherche et l'adaptation de la science et de la technologie au développement ;
- La promotion de la paix, de la sécurité et de la stabilité parmi les États membres afin d'accroître le développement économique dans la région;
- Le renforcement des relations entre le Marché commun et le reste du monde ainsi que l'adoption de positions communes dans les forums internationaux ; et
- La contribution à la mise en place, l'avancement et la réalisation des objectifs de la Communauté économique africaine.

La structure organisationnelle du COMESA se compose des organes suivants: la Conférence, le Conseil, la Cour de justice, le Comité des gouverneurs des banques centrales, le Comité

intergouvernemental, les Comités techniques, le Secrétariat et les Comités consultatifs.

Étant le coordonnateur général de tous les États membres, des organes et Institutions du COMESA, le Secrétariat constitue un outil majeur de l'organisation. Il est guidé par l'énoncé de sa mission à savoir : "assurer au COMESA d'excellents services techniques pour faciliter un développement durable de la région par l'intégration économique". Le Traité pour sa part dispose que le Secrétariat est chargé d'adopter les mesures nécessaires pour permettre aux entreprises du secteur public et privé d'être pleinement conscientes et informées des possibilités d'échanges et d'investissement actuelles et potentielles qui prévalent dans les États membres.

En conséquence, il est primordial que le COMESA veille notamment à ce que :

- i. Soient diffusées largement les connaissances tirées de la mise en œuvre de l'intégration régionale et leur contribution aux processus de formulation des politiques et de prise de décision.
- ii. Les objectifs de développement de l'organisation et ceux des États membres indépendants soient alignés sur les plans généraux comme l'Agenda 2063 de l'Union africaine et les Objectifs du développement durable (ODD).

Le présent document est subdivisé en sept chapitres. Le chapitre 1^{er} donne les informations de référence. Le chapitre 2 présente l'analyse situationnelle qui identifie les défis majeurs des communications. Le chapitre 3 donne une analyse cartographique des parties prenantes. Le chapitre 4 traite de la politique des communications et le chapitre 5 aborde les modes de communication (comment y arriver?). Le chapitre 6 contient la matrice de mise en œuvre et le chapitre 7 conclut en présentant le Cadre de suivi et évaluation.

1.2 Justification

Dans sa quête d'intégration régionale, le COMESA fait face à une tâche immense qui consiste à réaliser une intégration totale et sans interruption parmi ses 19 États membres, alors qu'ils recèlent chacun de son côté toute une série de complexités particulières. En tout état de cause, l'accomplissement de la mission du COMESA exige l'appui et la participation des États membres. Ceux-ci ne peuvent s'acquitter de ce rôle que s'ils comprennent le COMESA, le programme d'intégration régionale et son importance. Il est dès lors impératif de sensibiliser le public afin d'influer sur la politique et la prise de décision grâce à la diffusion d'informations sur l'importance de l'intégration régionale.

La tâche de transformer les 19 États membres en un marché unique ne peut être entreprise qu'à travers la création d'une visibilité stratégique du COMESA dans les États membres et au-delà. La présente politique et stratégie constitue un plan d'action pour le COMESA

et ses États membres visant à adopter des stratégies de communication efficaces avec toutes leurs parties prenantes, tant internes qu'externes. Le document est par ailleurs essentiel pour le flux des informations au sein du Secrétariat. Il donne des orientations pour la diffusion efficace des informations auprès des parties prenantes extérieures en vue de pousser l'institution vers la réalisation de son objectif d'intégration régionale.

1.3 Objectifs

Les approches développées dans le présent document visent à :

- Accroître la prise de conscience et la compréhension du programme d'intégration régionale du COMESA ;
- Créer, projeter et maintenir l'image et la marque institutionnelles du COMESA dans la région et au-delà ;
- Cartographier les parties prenantes influentes (institutions et individus) dans les gouvernements des États membres, la société civile et le secteur privé qui peuvent impacter les changements politiques, institutionnels et comportementaux en faveur de la contribution présente et potentielle de l'intégration régionale au service du développement économique et social ;
- Concevoir des messages-clés destinés aux parties prenantes identifiées et les porter jusqu'aux cibles ;
- Renforcer les capacités de l'Unité de Communication institutionnelle ;
- Proposer des stratégies de diffusion des informations sur l'impact, les leçons apprises et les meilleures pratiques des programmes du COMESA ;
- Tracer les approches pour évaluer, documenter et communiquer l'efficacité des programmes d'intégration régionale ;
- Amener le public à mieux comprendre les activités majeures du COMESA et promouvoir l'engagement des parties prenantes, et ainsi en favoriser l'appropriation.

1.4 Méthodologie et portée

Afin de guider la présente stratégie, des entrevues ont été menées auprès d'informateurs-clés parmi le personnel du Secrétariat du COMESA. En plus de cette activité, une évaluation de la communication interne a été effectuée et une enquête sur la perception a été réalisée à l'aune des données fournies par les partenaires de développement, le secteur privé, les

institutions et les États membres du COMESA. Pour rédiger le produit final, le premier projet de la présente stratégie a été examiné par une équipe de cinq experts du COMESA provenant des Divisions et Unité suivantes: Commerce et Douanes, Agriculture et Industrie, Administration et Ressources humaines, Technologies de l'information et Communication institutionnelle. Après inclusion de leurs apports, le document a été ensuite soumis à un atelier de validation où il a subi un examen additionnel par plusieurs professionnels du COMESA.

1.5 Approche

L'élaboration du présent document a emprunté une approche en trois volets à savoir: le démarrage, l'analyse situationnelle, et enfin la rédaction proprement dite du document stratégique.

Étape I : Démarrage et planification

C'est le commencement de la tâche à accomplir en l'occurrence le moment où le consultant et le Secrétariat du COMESA se sont mis d'accord sur les termes de référence, la méthodologie et l'approche ainsi que le calendrier d'exécution. La réunion de démarrage s'est tenue au Secrétariat du COMESA à Lusaka, en Zambie.

Étape II : Analyse de la situation

Le but de l'analyse situationnelle était de définir l'environnement opérationnel du COMESA et d'identifier les défis ainsi que les possibilités qu'il présente. À cet égard, plusieurs études ont été effectuées : la recherche, les entrevues avec les informateurs-clés, l'évaluation de la communication interne, l'enquête sur la perception des parties prenantes, la revue des documents et publications, l'analyse du contenu médiatique, l'audit numérique et l'audit des publications. Les résultats apparaissent au chapitre 2.

Analyses EPISTEL et FFPM

La deuxième partie de l'analyse situationnelle a consisté à identifier les questions Économiques, Politiques, Informationnelles, Sociologiques, Technologiques, Environnementales et Légales(EPISTEL) qui entourent le milieu opérationnel du COMESA. Cette activité a aussi été guidée par l'étude des documents pertinents. Les résultats des différentes études ont été résumés à travers une analyse FFPM (forces, faiblesses, possibilités et menaces). Dans la stratégie, les forces ont été mises en rapport avec les possibilités pour servir de levier et des stratégies ont été recommandées en vue de transformer les faiblesses en forces.

- **Identification et hiérarchisation des problématiques**

La dernière partie de l'analyse situationnelle a été l'identification des questions. Les questions les plus en souffrance (qui peuvent être abordées par communication) telles que révélées par les études susmentionnées ont été identifiées.

Étape III: Analyse et hiérarchisation des parties prenantes

À la lumière de toutes les analyses effectuées, les parties prenantes qui sont cruciales aux opérations du COMESA ont été identifiées et leurs rôles ont été définis. Elles furent ensuite classées suivant leur niveau d'influence. Les parties prenantes les plus influentes constituent des points d'entrée faciles pour aborder les questions concernant l'intégration régionale.

Étape IV: Élaboration de la Politique et Stratégie de communication

□ Fixation des objectifs

Sur base des questions identifiées et à l'aune du Plan stratégique à moyen terme 2016-2020 du COMESA, les objectifs stratégiques furent fixés.

□ Conception de messages-clés

Guidés par les parties prenantes identifiées et les objectifs de communication fixés, des messages-clés pour chaque groupe de parties prenantes furent alors conçus.

□ Élaboration de la Stratégie de communication

Cette étape a consisté à concevoir les stratégies et méthodes destinées à guider les activités du COMESA pour sensibiliser le public sur ses fonctions et l'intégration régionale. Ce volet s'est largement basé sur les problématiques identifiées que la stratégie vise à atténuer.

□ Élaboration de la Politique de communication

Séparé de la Stratégie de communication, ce document a été élaboré pour donner des orientations générales de la communication interne et externe. La démarche empruntée a été en grande partie déterminée par les informations sur les canaux de communication préférés par les parties prenantes comme l'ont révélé les différentes enquêtes.

Étape V: Examen et validation de la Stratégie et Politique de communication

Afin de s'assurer que ce document respecte les normes du COMESA, il a été présenté de façon logique et exhaustive. Le texte a été revu par un groupe d'experts du COMESA

provenant des secteurs autres que la Communication afin d'avoir une opinion objective.

En outre, le projet de texte a été examiné par tout le personnel de la catégorie Administrateurs et leurs contributions ont été incorporées pour produire le projet de document officiel. Enfin, le projet a été soumis à un atelier de validation par des experts de la communication venus des États membres. L'atelier avait pour but de faire en sorte que le document réponde aux attentes de l'organisation et renforce son appropriation par les États membres.

2

Analyse de la
situation -- *Où en
sommes-nous?*

2.1 Introduction

L'idéal de l'intégration régionale africaine a été lancé au départ par le mouvement panafricain de lutte pour la décolonisation et la liberté dans les années 1960. Mais ce modèle panafricain s'est avéré insuffisant et inadéquat face aux nouveaux défis posés par la mondialisation.¹ Ce sont ces facteurs qui ont conduit à la transformation de l'Organisation de l'Unité africaine (OUA) en Union africaine (UA). Le précurseur du COMESA, à savoir la Zone d'échanges préférentiels (ZEP), était en 1982 une organisation de l'Afrique orientale et australe visant à réaliser le développement économique par la promotion du commerce et de l'investissement.²

Le COMESA est devenu une Zone de libre-échange en 2000 et a lancé son Union douanière en 2009. Il a en outre réalisé l'harmonisation du Tarif extérieur commun (TEC) avec celui de la Communauté est-africaine (EAC). Par ailleurs, le lancement en 2015 de la Zone de libre-échange tripartite (ZLET) qui regroupe le COMESA, l'EAC et la SADC a contribué à intégrer les marchés du Cap au Caire.³

En plus de cette collaboration croissante avec les autres communautés économiques régionales (CER), les systèmes mondiaux et continentaux ont aussi évolué pour mettre la priorité sur le développement durable. Au niveau international, il y a eu le lancement en 2015 des Objectifs du développement durable (ODD) sous la houlette des Nations unies. Les ODD comptent 17 Objectifs mondiaux généraux avec en tout 169 cibles spécifiques.⁴ Au niveau continental, l'Union africaine a pour sa part lancé l'Agenda 2063 en 2015. L'Agenda 2063 énonce les sept aspirations suivantes:

1. Une Afrique prospère basée sur la croissance participative et le développement durable.
2. Un continent intégré, politiquement uni et fondé sur les idéaux du panafricanisme et de la vision de la renaissance africaine.
3. Une Afrique de la bonne gouvernance, de la démocratie, du respect des droits de l'homme, de la justice et de la primauté du droit.
4. Une Afrique paisible et en sécurité.
5. Une Afrique avec une forte identité culturelle, un patrimoine commun, des valeurs et une éthique en partage.
6. Une Afrique où le développement est axé sur les personnes, qui mobilise le potentiel des populations africaines, en particulier ses femmes et jeunes et qui prend bien soin des enfants.
7. Une Afrique forte, unie et partenaire mondial influent.

1 Qobo, M, *The Challenges of Regional Integration in Africa in the Context of Globalisation and the Prospects for a United States of Africa*, Pretoria, Institute for Security Studies, 2007, pp. 1-3

2 Khandelwal, P, COMESA and SADC: Prospects and Challenges for Regional Trade Integration, Washington, DC, Fonds monétaire international, 2004, pp. 6-11

3 Communauté de développement de l'Afrique australe, La Zone de libre-échange tripartite COMESA-EAC-SADC lancée, 15 juin 2015, <www.sadc.int/news-events/news/comesa-eac-sadc-tripartite-free-trade-area-launched> (consulté le 26 février 2017)

4 Assemblée générale des Nations unies, Résolution adoptée par l'Assemblée générale le 25 septembre 2015, A/RES/70/1, New York, Nations unies, 21 octobre 2015

L'UA compte tirer parti des forces des CER comme points focaux pour coordonner la mise en œuvre, le suivi et évaluation de l'Agenda 2063 au niveau des États membres.⁵ Le principal axe du COMESA est de promouvoir l'intégration régionale à travers le commerce et l'investissement ainsi que l'utilisation durable des ressources durables au bénéfice de toutes les populations de la région.⁶ En vue de réaliser cet objectif, le COMESA a emprunté la méthode classique d'évolution progressive, étape par étape, en partant de la zone d'échanges préférentiels et en passant par une union douanière, puis un marché commun pour aboutir en fin de compte à une union monétaire. Les succès et les défis rencontrés par le COMESA dans le processus d'intégration régionale ont été étudiés afin de guider les stratégies de communication.

2.2 Constatations de l'analyse situationnelle

Les constatations de l'analyse situationnelle permettent de voir comment les facteurs de communication affectent le processus d'intégration régionale. Un examen rapide des questions en souffrance qui impactent l'intégration régionale a permis d'envisager le rôle de la communication pour les aborder ainsi que le rôle de la communication pour les fonctions de l'organisation qui influent sur la réalisation de l'intégration.

L'intégration régionale n'est pas un concept nouveau en Afrique car elle fut un sujet majeur parmi les dirigeants africains tout juste après l'indépendance. Ce n'est que dans les années 1970 et 1980 que l'idée a commencé à prendre forme sous l'impulsion des aspirations politiques pour l'Unité africaine et la nécessité de mettre en place des politiques solides d'industrialisation en Afrique, via l'industrialisation d'import-substitution.⁷

Comme plusieurs tentatives d'intégration régionale en Afrique ont été essayées, un certain nombre de questions ont été discutées comme étant des facteurs qui ont contribué à l'échec de la stratégie d'intégration régionale dans une perspective africaine plus large. Comprendre ces questions aidera à voir clairement la direction à prendre dans les tentatives d'intégration régionale actuelles et futures, et particulièrement en ce qui concerne le rôle de la communication à cet égard. Ces facteurs sont notamment les suivants :

- **Infrastructures inadéquates** à l'intérieur des États membres du COMESA et entre les pays. De bonnes infrastructures constituent une condition préalable à une intégration réussie. Elles permettent la circulation des informations, des services, des marchandises et des personnes, depuis les points de production jusqu'aux point de distribution finale, sans oublier les mouvements

5 Commission de l'Union africaine, Agenda 2063: The Africa We Want, version populaire, Addis-Abeba, Commission de l'Union africaine, septembre 2015, p. 18

6 Ndirangu A. COMESA and MfDR, <[https://wpqr4.adb.org/LotusQuickr/cop-mfdr/PagelLibrary482571AE005630C2.nsf/0/6D10C89E0336332B48257F18002785E9/\\$file/18_Session%205_Africa_Anne%20Ndirangu.pdf](https://wpqr4.adb.org/LotusQuickr/cop-mfdr/PagelLibrary482571AE005630C2.nsf/0/6D10C89E0336332B48257F18002785E9/$file/18_Session%205_Africa_Anne%20Ndirangu.pdf)>, (consulté le 16 janvier 2017)

7 Niekerk, L.K. (2005), *Regional Integration: Concepts, Advantages, Disadvantages and Lessons of Experience*, document de travail interne, Bureau de pays de la Banque mondiale, Afrique du sud

intermédiaires le long de chaînes de valeur précises.⁸

Des infrastructures appropriées sont un préalable à une communication effective. Sans des infrastructures adéquates dans la région COMESA, le flux d'information est affecté, ce qui conduit à de faibles contacts avec les États membres ainsi qu'à l'insuffisance ou l'absence de communication dans les États membres en ce qui concerne la mission du COMESA. Un flux d'informations insuffisant affecte les échanges au sein du COMESA et les populations ne comprennent pas totalement le rôle de l'Organisation dans la facilitation du commerce régional. Alors que ***le rôle de la communication est de faire en sorte que les populations des États membres connaissent ce que le COMESA offre***, le manque d'infrastructures appropriées limite la capacité de la communication à faire passer les messages. Dans l'ensemble, cette situation impacte le programme d'intégration régionale.

- Le thème Économies **compétitives** est abordé en profondeur dans le Rapport sur la compétitivité en Afrique (2015). L'Indice de compétitivité mondiale (ICM) classe la plupart des pays africains comme les moins compétitifs dans le monde. Le document montre en outre l'état médiocre de la compétitivité en Afrique qui est restée stagnante malgré une croissance soutenue.⁹ D'après Geda et Kibret (2002), le manque de compétitivité est dû au fait que la plupart des États membres du COMESA exportent des produits similaires. La majeure partie des exportations concernent les produits de base, ce qui prouve l'absence de liens en amont et en aval et expose les États membres à la volatilité des cours des produits de base.

Afin que le COMESA puisse réaliser pleinement son programme d'intégration régionale, les États membres se doivent de diversifier leurs exportations, ce qui va donner à chaque État membre un avantage comparatif et encourager les autres à commercer et à s'intégrer. Pour que cet objectif puisse se réaliser, les États membres du COMESA doivent procéder à une transformation structurelle des secteurs fondamentaux de leurs économies. La communication a un rôle essentiel à jouer en termes de ***plaidoyer pour la transformation structurelle des économies*** des États membres du COMESA. Cette activité va contribuer à promouvoir la compétitivité au sein de la région, ce qui va à son tour encourager les États membres à s'intégrer. Jusqu'à présent, les initiatives de communication au sein du COMESA n'ont pas adéquatement joué ce rôle fondamental.

En général, parmi les acteurs du secteur privé, les niveaux de développement économique sont contrastés. Cette situation peut s'expliquer entre autres par le manque de ressources publiques. De ce fait, la participation du secteur privé est limitée malgré le potentiel

⁸ Reginald B., Jr. Goodridge, *Economic Integration of West African Nations: A Synthesis For Sustainable Development*, Zhuan zhe 2007, <https://www.mysciencework.com/publication/show/b0d87309652b5eaf59f945f2e3443dff> (consulté le 22 février 2017)

⁹ BAD, *Competitiveness Report 2015*, <https://www.afdb.org/fileadmin/uploads/afdb/Documents/Publications/Africa_Competitiveness_Report_2015.pdf> (consulté le 22 février 2017)

de changer le cours des économies africaines qu'il recèle s'il est bien géré et soutenu (CNUCED 2007).

La communication permettrait d'avoir une même compréhension des défis de développement qui prévalent dans le regroupement afin d'encourager la mise en œuvre d'améliorations collectives et ainsi contribuer au processus d'intégration régionale.

- **Multiplicité des Communautés économiques régionales (CER):** L'appartenance à des organisations multiples est une caractéristique fréquente parmi les pays africains. Cela signifie, par exemple, qu'un pays membre du COMESA adhère en même temps à la SADC, à l'EAC et à l'IGAD. Comme chaque CER poursuit des politiques distinctes, les pays membres souffrent de confusion des rôles et des politiques pour pouvoir s'acquitter de toutes les obligations et mettre en œuvre les objectifs fixés.¹⁰ Le dispositif de la Zone de libre-échange tripartite (ZLET) devrait toutefois aider à surmonter ces défis. La communication parmi les pays de la ZLET devrait par conséquent se focaliser sur la façon dont la ZLET permettrait de résoudre le problème d'appartenance à plusieurs organisations pour pouvoir ainsi contribuer positivement au processus d'intégration régionale.
- **Dépendance vis-à-vis de l'appui des donateurs :** cette dépendance envers les partenaires de développement pour la mise en œuvre des projets d'intégration régionale et de développement sape l'appropriation des initiatives par les pays membres. La conséquence en est le chevauchement des initiatives ainsi qu'une lente perte d'intérêt pour les projets initiés dans la mesure où il n'existe guère de structures et systèmes solides destinés à pérenniser lesdits projets une fois que les financements extérieurs prennent fin. La communication peut servir à plaider pour la mobilisation des ressources intérieures au sein des États membres afin d'éviter une dépendance excessive vis-à-vis des bailleurs de fonds. Avec des ressources suffisantes, les systèmes internes du COMESA peuvent être renforcés.
- **Priorités régionales par rapport aux nationales:** l'un des défis majeurs auquel le programme d'intégration du COMESA fait face est le fait que l'entreprise régionale requiert l'adhésion des États membres. La réalité est que chaque État membre a son propre agenda économique, dont certains aspects n'ont pas nécessairement des rapports avec le programme régional. Ce fait affecte également le système de communication qui tend à consacrer davantage de publicité sur les initiatives nationales et moins sur les priorités régionales. Le tableau ci-dessous dresse la liste des programmes économiques des États membres par rapport à l'agenda d'intégration du COMESA à savoir : Promouvoir

¹⁰ Mengistu MM., *Multiplicity of African Regional Economic Communities and Overlapping Memberships: A Challenge for African Integration*, 2015, International Journal of Economics, Finance and Management Sciences 417

l'intégration régionale à travers l'expansion des échanges, la promotion des investissements et l'utilisation durable des ressources naturelles dans l'intérêt mutuel de toutes les populations de la région.¹¹

Tableau 1 : États membres du COMESA – Programme de développement

Pays	Programme
1. Burundi	La vision du Burundi pour 2025 consiste à mettre en place des infrastructures pour promouvoir la production. L'amélioration et la mise en place de nouvelles infrastructures permettront d'accroître la production, de renforcer la compétitivité des entreprises burundaises et d'améliorer le niveau de vie des populations.
2. Djibouti	En 2014, le gouvernement de Djibouti a lancé la Vision 2035. Elle repose sur 5 piliers principaux : la paix et la sécurité nationales, la bonne gouvernance, l'économie diversifiée, la consolidation du capital humain et l'intégration régionale. Ces piliers visent à faire de Djibouti un pays émergent à revenu intermédiaire d'ici 2035.
3. Égypte	La Vision 2030 de l'Égypte est celle d'une économie équilibrée, fondée sur le savoir, compétitive, diversifiée, une économie de marché, caractérisée par un environnement macroéconomique stable, capable de réaliser une croissance inclusive durable. En outre, l'Égypte aspire à être un acteur mondial qui s'engage activement à répondre aux défis de développements internationaux, maximise la valeur ajoutée, crée des emplois décents et productifs, et qui enregistre un PIB par habitant atteignant le niveau des pays à revenu intermédiaire élevé.
4. Érythrée	Les priorités du Gouvernement érythréen sont le développement des ressources humaines, l'investissement dans les machines et l'équipement, les infrastructures de transport et de communication, l'approvisionnement en eau, l'énergie et les services sociaux essentiels. Le gouvernement crée également un environnement attrayant pour la participation active des investisseurs privés locaux et étrangers. ¹ Cela fournit un point d'entrée pour le COMESA.

¹¹ Ndirangu A, COMESA and MfDR, <[https://wpqr4.adb.org/LotusQuickr/cop-mfdr/PageLibrary482571AE005630C2.nsf/0/6D10C89ED336332B48257F18002785E9/\\$file/18_Session%205_Africa_Anne%20Ndirangu.pdf](https://wpqr4.adb.org/LotusQuickr/cop-mfdr/PageLibrary482571AE005630C2.nsf/0/6D10C89ED336332B48257F18002785E9/$file/18_Session%205_Africa_Anne%20Ndirangu.pdf)> (consulté le 16 janvier 2017)

Pays	Programme
5. Eswatini (Swaziland)	Selon sa Vision 2022, le Royaume d'Eswatini figurera parmi les 10 premiers du groupe de pays enregistrant un indice de développement humain moyen, en se basant sur un développement économique durable, la justice sociale et la stabilité politique.
6. Éthiopie	Le Plan de croissance et de transformation de l'Éthiopie (GTPI) promeut une croissance inclusive grâce à des investissements massifs dans les infrastructures publiques. La stratégie de l'Éthiopie sur la résilience climatique et l'économie verte (CRGE), également fondée sur le GTPI, reconnaît la nécessité de mettre fin à la dégradation agro-écologique qui menace de pauvreté des millions de personnes. Le CRGE est axé sur quatre domaines clés : l'amélioration des pratiques de production agricole et animale pour accroître la sécurité alimentaire et le revenu des agriculteurs tout en réduisant les émissions ; la protection et la reconstitution des forêts pour tirer parti de leurs services économiques et écosystémiques, notamment leur réserves de carbone ; la production accrue d'électricité à partir de sources d'énergie renouvelables pour les marchés intérieurs et régionaux ainsi qu'un saut qualitatif en termes de technologies modernes et économes en énergie dans les secteurs du transport, de l'industrie et de la construction.
7. Kenya	Vision 2030 : Le pilier économique du programme de développement du Kenya vise à améliorer la prospérité de tous les Kenyans à travers des programmes de développement économique couvrant toutes les régions du pays, et à réaliser un taux de croissance du PIB moyen de 10 % par an ² .
8. Libye	La Vision 2020 de la Libye repose sur quatre domaines clés de progrès, ou piliers du développement, et sur des valeurs fondamentales permettant de promouvoir une vision collective d'un changement transformateur. Les quatre piliers du développement – Paix, sécurité et état de droit, Développement économique, Développement humain, Gouvernance et réforme du secteur public – constituent la base sur laquelle reposeront les plans de développement 2014-2020.

Pays	Programme
9. Madagascar	Le document stratégique pays intérimaire de Madagascar est axé sur les deux piliers suivants : (i) Renforcer la gouvernance pour consolider l'État ; et (ii) Développer l'infrastructure d'accès aux zones rurales pour réduire l'insécurité alimentaire. Le dernier pilier est conforme au programme d'intégration du COMESA.
10. Malawi	La Stratégie de croissance et de développement du Malawi II identifie cinq grands domaines thématiques d'intervention, à savoir : i) l'agriculture, le développement du secteur de l'eau et la gestion du changement climatique, ii) l'éducation et le développement des compétences; iii) l'infrastructure des transports et des TIC; iv) le développement énergétique, industriel et touristique et la santé et population.
11. Maurice	Vision 2030 : Ses principaux domaines d'intervention intègrent notamment l'ouverture du pays et de nouvelles politiques d'accès aérien, ainsi que le développement durable et l'innovation.
12. Ouganda	La Vision 2040 de l'Ouganda reconnaît l'importance de l'intégration régionale et vise à ce titre à réviser et à renforcer la politique étrangère en vue d'intensifier la collaboration conformément aux accords, normes et protocoles existants et futurs dans le cadre de la Communauté est-africaine, d'autres blocs régionaux, de l'Union africaine et de la communauté mondiale, pour la réalisation de cette vision. ³
13. RDC	Le document de stratégie de croissance et de réduction de la pauvreté de la RDC (DSCR 2011-2015) comporte quatre axes principaux : (i) Renforcement de la gouvernance et consolidation de la paix ; (ii) Diversification économique, accélération de la croissance et promotion de l'emploi ; iii) Amélioration de l'accès aux services sociaux de base et renforcement du capital humain ; et (iv) Protection de l'environnement et lutte contre les changements climatiques. ⁴

Pays	Programme
14. Rwanda	Vision 2020 : Le Rwanda considère l'intégration économique régionale comme l'un des éléments cruciaux de la réalisation de sa Vision 2020. À cette fin, le pays continuera à mettre en œuvre un régime commercial ouvert et libéral en réduisant les obstacles au commerce et en mettant en œuvre des politiques d'encouragement à l'investissement direct étranger. En outre, les politiques visant à promouvoir les entreprises compétitives, les exportations et l'esprit d'entreprise seront mises en avant.⁵
15. Seychelles	Les Seychelles ont fait de l'intégration régionale un important objectif de politique étrangère et ont rejoint le COMESA. Conformément aux objectifs de l'économie océanique et aux ODD du COMESA sur la conservation et l'utilisation durable des océans, des mers et des ressources marines, les Seychelles ont renforcé leur engagement à exploiter de manière durable le potentiel de ses ressources océaniques.⁶
16. Soudan	Le plan de développement le plus récent du Soudan date de 2011-2013. Son objectif global était de faire du Soudan du Sud, une nation unie dotée de solides bases en matière de bonne gouvernance et de prospérité économique ainsi que d'une meilleure qualité de vie pour tous à l'horizon 2014.
17. Union des Comores	L'Union des Comores vise à « devenir un pays émergent à l'horizon 2040, dans le respect des droits de l'homme, la promotion de l'égalité hommes-femmes et la primauté du droit ». Les objectifs globaux comprennent le renforcement des bases d'une croissance économique hautement viable, durable, équitable et inclusive, ainsi que l'amélioration de la qualité de vie de la population⁷.
18. Zambie	La Vision 2030 de la Zambie est fondée sur la croissance économique et démontre un intérêt accru pour l'intégration régionale. Plus précisément, elle stipule que la nation doit enregistrer une économie compétitive, autosuffisante, dynamique et résiliente face à tout choc extérieur, soutenir la stabilité et la protection des systèmes biologiques et physiques et ne pas être dépendante des bailleurs de fonds. Le pays devrait être intégré économiquement, socialement et politiquement dans la sous-région, l'Afrique et le reste du monde.⁸

Pays	Programme
19. Zimbabwe	L'Agenda pour la transformation socio-économique du Zimbabwe (Zim Asset) vise à parvenir à un développement durable et à une équité sociale ancrés dans l'indigénisation, l'autonomisation et la création d'emplois. Ses quatre groupes stratégiques se concentrent sur la sécurité alimentaire et la nutrition, les services sociaux et l'éradication de la pauvreté, l'infrastructure, les services publics, la valeur ajoutée et l'enrichissement.

L'harmonisation du programme de chaque État membre constitue un point de départ possible pour la réalisation du programme d'intégration du COMESA, étant donné que chaque programme présente des points de divergence et de convergence évidents. La communication par la diffusion de l'information et la création de plateformes de dialogue sur les politiques économiques peuvent aider le COMESA à réaliser cette harmonisation. Cela permettra aux États membres de parvenir à une compréhension commune de l'agenda de croissance.

Défis de communication du COMESA

En se basant sur les questions relatives à l'intégration régionale abordées précédemment, les entretiens avec les principaux informateurs, l'évaluation des communications internes menée auprès du personnel du COMESA et l'enquête quant à la perception des parties prenantes, l'on a identifié cinq défis de communication qui exigent une attention particulière pour pouvoir améliorer l'efficacité des communications du COMESA à savoir :

1. Améliorer la culture de communication interne au sein du COMESA pour maximiser le rôle stratégique des communications dans l'exécution et le positionnement des programmes du COMESA ;
2. Renforcer les systèmes de communication inter- et intra-COMESA pour améliorer les flux d'information au sein de l'organisation et de ses États membres ;
3. Renforcer les relations du COMESA avec les médias et le public afin d'améliorer l'image et la capacité de l'organisation à atteindre les États membres et leurs citoyens.
4. Établir des mécanismes de communication pour mobiliser le soutien des États membres et autres entités en faveur des programmes du COMESA ;
5. Établir et maintenir une approche unique de travail avec les États membres pour s'assurer que ceux-ci adhèrent au programme d'intégration régionale et le promeuvent par le biais des communications.

2.7 Analyse FFPM

Les analyses FFPM (Forces, Faiblesses, Possibilités et Menaces) sont nécessairement subjectives et sont ici présentées en fonction des perceptions exprimées par le personnel et les parties prenantes à travers des entrevues semi-structurées. La volonté du personnel et des parties prenantes de réfléchir a enrichi l'évaluation présentée ci-dessous. L'analyse est essentielle pour identifier les problèmes prioritaires que les efforts de communication, et partant, la stratégie de communication, devraient aider à résoudre.

Tableau 2 : Analyse FFPM du COMESA

Forces	Faiblesses
□ Une forte marque ; le COMESA est bien établi et reconnu ; bonne présence dans le pays d'accueil, bonne couverture et des liens avec les parties prenantes ; □ Un public cible important couvrant 19 États membres ; □ L'émergence de la Zone de libre-échange continentale (ZLEC) ; □ Présence des Institutions du COMESA dans la région ; □ Énormes ressources de développement, compétences de mobilisation et bonne volonté des bailleurs de fonds ; □ De nombreuses histoires à succès, à savoir des instruments novateurs de facilitation du commerce ; □ Réseaux régionaux de médias établis ; □ Une présence active en ligne et du matériel publicitaire de qualité et des canaux disponibles, tels qu'un bulletin électronique, des rapports annuels, des publications ; □ Une équipe de communication institutionnelle □ Hymne du COMESA ; □ Programme actif de de Prix Médias du COMESA ; □ Soutien des donateurs désireux de tirer parti de la renommée de l'institution ; □ L'institution enregistre de nombreux exemples de réussite prêts à être disséminés ; □ Présence de points focaux dans les Ministères de Coordination des États membres.	□ Visibilité insuffisante de certains produits/résultats du COMESA ; □ Faible participation/implication des agents de communication / de relations publiques dans les Ministères de Coordination des États membres dans les activités du COMESA ; □ Intégration insuffisante des communications dans la mise en œuvre des programmes du COMESA □ Intégration insuffisante des programmes du COMESA dans les activités de communication et publicitaires dans les États membres ; □ Nombre insuffisant de professionnels de la communication au niveau du Secrétariat pour couvrir la vaste zone géographique et la multiplicité des activités ; □ Manque de clarté sur l'engagement du public auprès du secteur privé ; □ Manque d'esprit de corps au niveau du personnel des différentes divisions / unités / projets ; □ Faible débit Internet.

Forces	Faiblesses
□ Grand marché de 19 pays comptant un grand nombre de personnes ; □ Zone de libre-échange continentale (ZLEC) □ Partenariats avec les nouvelles institutions médiatiques de la région et au-delà ; □ Projets communs avec les États membres et les entreprises sur les efforts publicitaires / médiatiques ; □ Amélioration des liaisons par fibre optique vers la région COMESA ; □ Progrès technologique dans la région (téléphones mobiles et applications pouvant améliorer la communication) ; □ Tirer parti de la présence des responsables du Bureau du COMESA pour communiquer la mise en œuvre des programmes régionaux ; □ Présence d'agents de communication / des relations publiques dans les Ministères de Coordination ; □ Tirer parti de l'existence des Institutions du COMESA et des Ministères de Coordination dans les États membres ; □ Tirer parti des nouvelles plateformes de médias numériques.	□ Priorité accordée aux programmes nationaux de développement sur les programmes régionaux dans le domaine des médias et de la couverture publicitaire □ Allocations budgétaires limitées pour les activités publicitaires dans les États membres et au Secrétariat pour l'organisation de campagnes de sensibilisation et de visibilité robustes ; □ Des canaux médiatiques régionaux axés sur les questions économiques régionales inadéquats ; □ Appartenance à plusieurs CER à la fois ; □ Nouveaux défis à l'intégration, comme le BREXIT.

2.8 Analyse EPISTEL

Il a été effectué une analyse des facteurs économiques, politiques, informationnels, sociaux, technologiques, environnementaux et légaux qui affectent les opérations du COMESA. Elle fournit le contexte dans lequel la stratégie de communication sera rendue opérationnelle.

2.8.1 Au plan économique

La part de l'Afrique dans le commerce mondial est faible¹² en raison d'un certain nombre de facteurs tels que la faible croissance industrielle et de la productivité. La majeure partie du continent est encore en développement, d'où son hyper-dépendance vis-à-vis des partenaires de coopération tels que l'Union européenne, dont l'appui représente 80 % des

¹² Souter D. et al, *Regional trade and integration sector study: Transformation-Ready-The strategic application of information and communication technologies in Africa*, 2011

programmes de financement du COMESA. En outre, le rôle du secteur privé dans les efforts d'intégration régionale est limité ou négligé.

Certes, la mondialisation s'est traduite par une augmentation des échanges commerciaux entre les pays africains¹³, mais les consommateurs sont de plus en plus exposés à des produits importés¹⁴ ; il en résulte que l'accent soit moins mis sur le développement des capacités de production pour le commerce. Le régime commercial libéralisé du COMESA crée des possibilités d'accroissement des échanges entre les États membres et la libéralisation des régimes de change et des systèmes de paiement facilitent les paiements en question.

2.8.2 Au plan politique

Il est clair que dans la région, l'on est plus porté sur les intérêts politiques que sur l'intégration régionale, ce qui explique la réticence observée à participer aux activités du COMESA qui ne sont pas alignées sur les intérêts nationaux/politiques. Cela se perçoit davantage lorsque les gouvernements dirigent tout seuls le processus d'intégration avec une participation limitée du secteur privé ou de la société civile¹⁵.

2.8.3 Au plan de l'information

Bien que le nombre de personnes ayant accès à l'Internet se soit accru, le grand public n'a pas été suffisamment sensibilisé aux instruments juridiques du COMESA. Il n'existe pas de trousse d'information suffisante à laquelle se référer concernant les règles relatives au commerce et à l'investissement, ce qui entrave le commerce transfrontière entre les pays africains.

2.8.4 Au plan social

La pauvreté et le sous-développement sont encore présents dans la région, avec des problèmes tels que le chômage, les conflits sociaux et civils, la faiblesse des cadres institutionnels régionaux et l'insuffisance des ressources pour la mise en œuvre des priorités sectorielles.

2.8.5 Au plan technologique

L'on note actuellement des investissements importants dans l'infrastructure¹⁶ et la

¹³ Commission de l'Union africaine (CUA), Banque africaine de développement (BAD), Commission économique pour l'Afrique (CEA), *Africa Regional Integration Index Report 2016*, , disponible à l'adresse : <<http://www.uneca.org/publications>> (consulté le 27 février 2017)

¹⁴ Nations unies, *Economic development in Africa Report 2013: Intra-African trade: unlocking private sector dynamism*, (2013), Genève

¹⁵ Commission économique pour l'Afrique, *Harmonizing policies to transform the trading environment: assessing regional integration in Africa VI* (2013), Addis-Abeba, Éthiopie

¹⁶ Souter D. et al, *Regional trade and integration sector study: Transformation-Ready-The strategic application of information and communication technologies in Africa*, 2011

croissance rapide de la capacité des réseaux et des gammes de services. La popularité et l'accessibilité financière des téléphones mobiles et de l'Internet ne font qu'accroître les progrès technologiques.

2.8.6 Au plan légal

Les cadres juridiques sont soit trop faibles, soit ne transcendent pas la région en ce qui concerne les politiques de commercialisation agricoles, ce qui amène les États membres à continuer d'imposer des obstacles au commerce régional des aliments de base et autres¹⁷. Des lois et politiques d'immigration rigoureuses et discriminatoires dans de nombreux pays membres sont préjudiciables à la réalisation de l'agenda du COMESA.

2.8.7 Environnement (interne)

L'environnement interne s'entend de l'environnement de communication interne du COMESA, en tant qu'organisation, avec ses différentes institutions. Bien que l'Organisation ait considérablement accru sa visibilité et sa reconnaissance dans la région, sa capacité et son aptitude à gérer les communications d'entreprise et de marque de haut niveau restent considérablement limitées. Du point de vue des ressources humaines et des infrastructures, le Secrétariat du COMESA, les États membres et ses institutions ne disposent pas de ressources suffisantes pour la communication. Cela limite sa capacité à tirer parti des opportunités disponibles pour transmettre les messages du COMESA aux publics et aux parties prenantes clés de la région.

¹⁷ COMESA, COMESA Regional CAADP Compact, <http://www.fanrpan.org/documents/d00926/COMESA_Regional_Compact_April2010.pdf>, 2010, Secrétariat régional du FANRPAN, 141 Cresswell Street, Weavind Park, Pretoria 0184



Cartographie et analyse des acteurs

3.1 Introduction

L'intégration régionale est un sujet qui retient l'attention de la plupart des États africains. L'analyse situationnelle montre la réalité que le COMESA est dans la compétition entre les autres communautés économiques régionales pour être le défenseur du programme d'intégration en Afrique. La force des concurrents est mesurée par la volonté et la participation de leurs acteurs à différents niveaux.

Cette cartographie et analyse des acteurs a pris en compte le cadre contextuel dans lequel le COMESA mène ses opérations. Cela signifie que l'approche est basée sur le rôle que chaque acteur joue et devrait jouer pour aboutir à la réalisation du programme d'intégration du COMESA.

3.2 Analyse des acteurs

Le tableau ci-dessous est une illustration des acteurs du COMESA, de leurs rôles et défis.

Tableau 3: Identification et analyse des acteurs

Acteurs	Rôles	Problèmes/défis
Secrétariat du COMESA	□ Sensibilisation et coordination de toutes les activités du COMESA tout en gérant les acteurs dans tous les États membres, y compris les partenaires et les bailleurs de fonds. □ L'Unité de Communication du COMESA est chargée d'assurer la mise en œuvre cohérente et systématique de la stratégie de communication dans la région COMESA.	□ Besoin d'une meilleure sensibilisation et compréhension du programme d'intégration du COMESA □ Besoin de clarifier le rôle du personnel vis-à-vis des États membres □ Circulation insuffisante de l'information au niveau interne (communications internes) □ Besoin d'un système central robuste d'archivage de documents □ Restrictions sur l'utilisation des réseaux sociaux □ Silos d'information qui empêchent l'accès aux informations □ Contraintes de capacité □ Sous-utilisation du Centre de documentation pour le partage de l'information et des connaissances
Institutions du COMESA	□ Mise en œuvre des objectifs stratégiques du COMESA tout en favorisant les activités concernées du COMESA dans les pays respectifs	□ Manque de système centralisé d'archivage de documents □ Structures de communication inadéquates entre et au sein des institutions □ Communication limitée entre les institutions et le Secrétariat

Organes décisionnaires du COMESA	☐ Superviser l'exécution du programme d'intégration du COMESA entre autres objectifs, en prenant des décisions et en dirigeant et en partageant les informations avec les acteurs concernés	☐ Dépendance du financement des bailleurs pour la mise en œuvre des projets
Ministères de Coordination	☐ Coordonner les activités du COMESA dans les États membres respectifs, tout en échangeant avec les acteurs des différents secteurs ☐ Être à l'avant-garde dans la mise en œuvre de la stratégie de communication et de promotion du COMESA au niveau des États membres en faisant des campagnes médiatiques et de relations publiques. ☐ Créer un lien entre le COMESA et les médias pour faire connaître les décisions du COMESA et mettre en évidence les projets de l'Organisation en cours au niveau des États membres ☐ Faciliter le lien entre le Secrétariat du COMESA et les médias locaux pour une diffusion rapide des informations ☐ Compiler, conserver et actualiser une base de données des contacts médias dans les États membres	☐ Capacité insuffisante pour mettre en œuvre les programmes ☐ Taux de départ élevé des points focaux ☐ Besoin d'orienter les nouveaux points focaux du COMESA ☐ Besoin de faire participer les responsables de la communication aux activités du COMESA
Secteur privé et organisations patronales	☐ Discuter et chercher des solutions aux défis que rencontre le secteur privé dans la région COMESA ☐ Exprimer les avantages des programmes d'intégration	☐ Faible visibilité du COMESA dans les États membres ☐ Informations insuffisantes sur les opportunités qu'offre le COMESA

Bailleurs et partenaires	☐ Soutenir l'intégration régionale à travers le financement des programmes	☐ Besoin d'envoyer à temps les invitations aux réunions ☐ Besoin pour le COMESA et les bailleurs de s'accorder sur les domaines prioritaires ☐ Besoin de visibilité et démonstration de l'impact économique et social
CER	☐ Soutenir le programme d'intégration régionale de l'Afrique	☐ Besoin de politiques et de protocoles harmonisés ☐ Relever les défis occasionnés par l'adhésion à de multiples CER
Médias	☐ Sensibilisation du public à l'intégration régionale	☐ Faible compréhension des questions d'intégration régionale ☐ Besoin de faciliter l'information et la logistique pour faire connaître le COMESA
Universitaires et groupes de réflexion	☐ Discuter et chercher des solutions aux défis de l'intégration régionale	☐ Informations insuffisantes sur les opportunités qu'offre le COMESA
Communicateurs dans les États membres (communicateur dans le service de communication du gouvernement)	☐ Veiller à ce que les sites Internet des gouvernements aient un lien vers le site Internet du COMESA ☐ Ouvrir une page dédiée au COMESA sur tous les sites Internet des gouvernements ☐ Veiller à ce que l'on mette l'accent sur le COMESA dans les publications nationales dans les États membres ☐ Intégrer les programmes de sensibilisation sur le COMESA dans les stratégies nationales de communication des États membres ☐ Faciliter l'accès du COMESA aux radiodiffusions nationales et aux établissements d'enseignement	☐ Sensibilisation du personnel de communication des gouvernements au sujet du COMESA en général et de l'intégration régionale en particulier
Bénéficiaires tels que les transitaires	☐ Utilisation des instruments de facilitation du commerce du COMESA ☐ Faire des recommandations qui éclairent la formulation des politiques	☐ Besoin d'un accès facile aux informations pertinentes à travers les bons canaux et outils de communication

3.3 Lacunes identifiées

3.3.1 Visibilité, connaissance et compréhension insuffisantes du COMESA

Ceci est démontré par plusieurs facteurs à savoir:

- la faible visibilité du COMESA ;
- la publicité insuffisante des nombreuses activités, manifestations et projets du COMESA ;
- la faible présence du COMESA dans tous ses États membres ; et
- une sensibilisation et une compréhension insuffisantes de l'intégration régionale.

Cela explique en outre pourquoi certains acteurs clés, en particulier dans le secteur privé, sont des participants inactifs au commerce régional. Le rôle du Conseil des opérateurs économiques du COMESA (COC) au sein du COMESA peut être plus affiné pour qu'il soit la voix du secteur privé au sein de la région COMESA. Actuellement, le secteur privé manque de sensibilisation et d'accès à l'information, notamment sur la mise en liaison des fournisseurs et des marchés. Par conséquent, ils ne sont pas en position d'apprécier et saisir les opportunités offertes par le COMESA et les instruments d'échanges commerciaux en place.

3.3.2 Besoin de meilleures et de plus efficaces structures et pratiques de communication internes

Le COMESA est confronté à de nombreux défis en matière de communication interne qui ont un impact négatif sur la capacité de l'institution à diffuser avec précision et efficacité les informations à ses acteurs externes. Ceci est illustré par plusieurs facteurs identifiés dans l'analyse situationnelle à savoir :

- le manque de documents suffisants sur le site Internet qui soient bénéfiques au public ;
- des publications discordantes du COMESA qui présentent l'institution et ses organes affiliés comme indépendants les uns des autres ;
- une plus grande utilisation de l'anglais contrairement aux deux autres langues officielles ;
- des défis technologiques internes tels que la lenteur de la connexion Internet, des ressources insuffisantes pour la fonction de communication (c.-à-d. le financement et la dotation en personnel) ;
- des orientations d'échanges internes insuffisantes telles que la fréquence des réunions et les réponses aux demandes internes d'information.

3.3.3 Adhésion des États membres au programme d'intégration régionale du COMESA

L'on pourrait dire que les intérêts individuels des États membres prennent le pas sur le succès de l'intégration régionale. Ainsi, le succès final du programme d'intégration du COMESA sera une forte participation des États membres. Un plus grand accent sera mis sur les États insulaires en tenant compte de leurs besoins spécifiques. Il importe de noter que l'intérêt signifie que les pays :

- seront réactifs aux protocoles commerciaux ;
- apporteront un soutien (financier et technique) à l'intégration régionale ;
- reconnaîtront et apprécieront les avantages de l'intégration régionale, et encourageront vivement leurs citoyens à profiter des opportunités qu'offre l'intégration régionale en faisant de ces éléments les points d'information clés.

Les éléments susmentionnés soulignent la nécessité de créer et de faire connaître une **vision commune** de l'intégration régionale dont les avantages sont bien démontrés pour ainsi susciter l'intérêt et la coopération des États membres.

3.4 Cadre contextuel

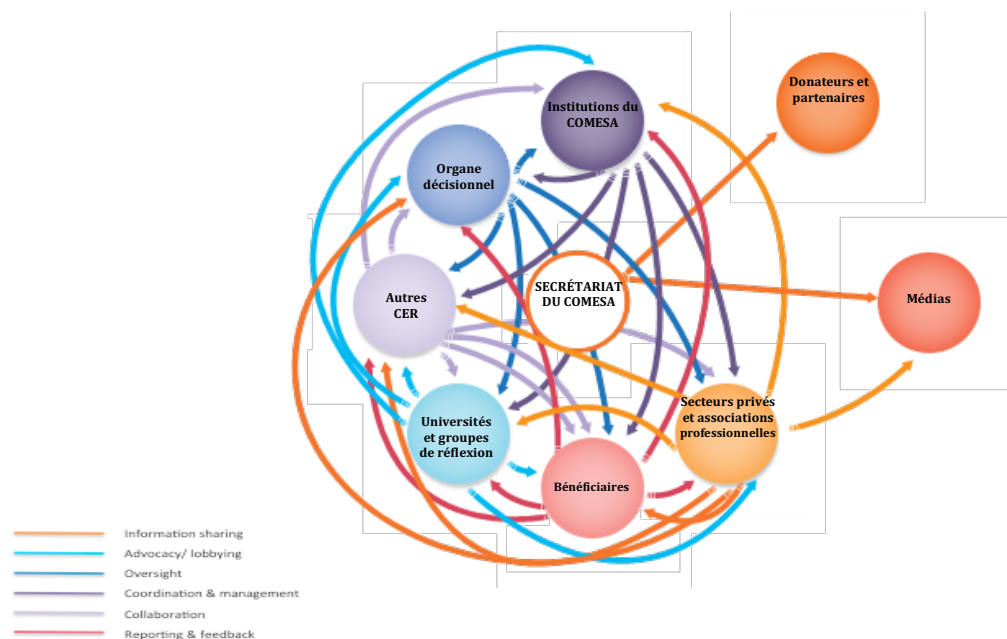
Un cadre contextuel est une approche guidée de la prise de décision où, à partir de l'analyse situationnelle et d'un sondage d'opinion, nous pouvons comprendre le contexte dans lequel le COMESA mène ses opérations et les questions qui y sont abordées. Avec cette connaissance et cette compréhension, la communication est ciblée.

Cela nous permet également de communiquer de manière logique avec les acteurs concernés, en tenant compte de la complexité et du dynamisme de l'environnement des opérations du COMESA.

L'intention est d'obtenir un solide soutien des trois acteurs clés, dont l'adhésion devrait avoir un effet d'entraînement qui va changer le récit de l'intégration du COMESA. Ces trois acteurs sont : le Secrétariat du COMESA, les Institutions du COMESA et les États membres du COMESA (incorporant le secteur privé).

Le schéma de circulation d'information (ci-dessous) permet un vaste échange et un partage d'informations pour améliorer la visibilité du COMESA; et par ricochet l'accès à l'information.

Figure 1: Modèle souhaité de circulation de l'information



Légende

Partage d'information, Plaidoyer, Supervision, Coordination & gestion, Collaboration, Rapports & rétroaction

L'interaction proposée règlera les goulots d'étranglement et fournira des points d'entrée au COMESA pour les acteurs concernés au-delà de l'organe interne. Le type d'interaction qui favorise une communication efficace et inclusive, c'est celui qui permet un retour d'information.

Les médias jouent un rôle dans la diffusion de l'information, la sensibilisation du public et le positionnement du COMESA en tant que partenaire de l'intégration régionale. Pour réussir, l'engagement des médias du COMESA doit se faire de bout en bout, afin d'assurer un message unifié et cohérent.

Les donateurs et les partenaires de développement jouent un rôle de soutien dans les programmes du COMESA. Les informer directement est un signe de responsabilité. Gérer cette catégorie d'acteurs demande une tenue raisonnable des dossiers et des cadres de production de rapports définis. Ces rapports devraient être accessibles au public comme un signe de crédibilité et de transparence.

Le secteur privé et les associations patronales ont une grande influence sur le programme d'intégration ; leur rôle n'est pas seulement celui de bénéficiaire, mais également un catalyseur du processus d'intégration régionale. Cet acteur requiert un engagement plus important, car il constitue l'épine dorsale de l'économie de marché en Afrique. Le Le

Conseil des opérateurs économiques du COMESA (COC) est un canal précieux à travers lequel un tel engagement solide avec le secteur privé peut se construire. D'où le besoin d'une stratégie de communication sur mesure qui prenne en compte les impératifs de communication avec le secteur privé.

Comme le COMESA, d'autres CER travaillent à l'intégration régionale. Cela nécessite une collaboration malgré les contextes et structures divers pour atteindre cet objectif commun. L'échange d'information et les interactions régulières aideront à gérer les chevauchements que connaissent les acteurs ; il contribuera également à l'harmonisation des normes pour les États membres ayant adhéré à plusieurs organisations. Bien que cela affecte la dynamique structurelle et opérationnelle, la communication stratégique lève les obstacles potentiels et perçus.

L'intégration est une ouverture qui permet une croissance collective. Le rôle du Secrétariat portera davantage sur la facilitation des échanges autour de l'agenda et du programme du COMESA.

Le COMESA devient alors un véritable partenaire. Chaque acteur a le sentiment d'être un actionnaire du COMESA. Cela signifie qu'ils réalisent et comprennent leur rôle à contribuer pour ensuite bénéficier de l'intégration régionale.

4

Lignes directrices de la Politique de communication du COMESA

4.1 Introduction

La communication n'est plus une fonction « douce », immatérielle. C'est une fonction de management qui stimule la performance et constitue un facteur clé de la réussite des organisations. À cet égard, la politique de communication vise à permettre aux départements du COMESA de fonctionner de manière cohérente en vue d'atteindre les objectifs fixés.

La communication ne doit donc pas être isolée des autres fonctions de l'organisation, mais elle doit plutôt appuyer toutes les fonctions, en consolidant les activités interdépartementales pour assurer la visibilité de l'organisation et la coordination interne.

Ce chapitre montre comment le Secrétariat, les Institutions du COMESA, les États membres et tous les autres acteurs internes géreront la communication, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur. La politique est basée sur la force du Plan stratégique à moyen terme du COMESA 2016-2020; et s'appuie sur la Stratégie de communication du COMESA.

La Stratégie de communication du COMESA met l'accent sur trois piliers principaux:

- L'accès à l'information ;
- Des structures de communication rationnelles ; et
- La coopération entre les États membres.

Avec ces piliers, le COMESA passe d'une situation où il informe simplement ses populations à une situation où il partage efficacement la compréhension; et donc de communiquer avec elles. Cette politique de communication rationalise les structures et la culture de communication pour s'assurer que chaque entité du COMESA bénéficie d'une visibilité et contribue pleinement au processus d'intégration régionale.

4.2 Objectifs de la Politique de communication

Étant donné l'objectif 3 de la Stratégie de communication du COMESA qui est de «rationaliser les structures de communication du COMESA pour la réalisation effective de la mission de l'Organisation», cette politique vise à faciliter sa réalisation comme suit:

- a. Donner des lignes directrices pour des pratiques de communication standards afin de garantir l'uniformité dans les communications du COMESA ;
- b. Promouvoir l'utilisation appropriée de divers canaux de communication ;
- c. Améliorer la circulation de l'information dans les contextes de communication interne et externe du COMESA.

4.3 Raison d'être de la Politique de communication

Premièrement, la communication est une composante essentielle de la coordination. Cela signifie que toutes les communications verbales, écrites et non verbales au sein d'une organisation contribuent positivement ou négativement à la réalisation globale des objectifs stratégiques.

Deuxièmement, la communication est vaste et s'opère à travers différents types de personnalités et d'attitudes. Pour le COMESA en tant qu'organisation, les différentes vues et approches de la communication doivent être avant tout appréciées; et ensuite gérées dans les limites de certaines lignes directrices.

Enfin, le COMESA a une structure complexe qui nécessite des directives de communication pour assurer l'inclusion, la visibilité et la coordination. La complexité tient à la diversité des acteurs, des institutions et organes, qui concourent tous à l'organisation dans son ensemble.

4.4 Acteurs

Cette politique s'applique aux acteurs du COMESA, aussi bien internes qu'externes au Secrétariat. Cette approche montre la valeur de la collaboration pour le succès du programme général du COMESA.

À cet égard, tous les acteurs considérés comme internes au COMESA sont ceux qui portent le nom et la marque de l'organisation et sont affiliés à l'Organisation de manière significative. Ces acteurs ont le pouvoir d'influencer ou peuvent être affectés par les décisions prises à différents niveaux de l'organisation.

4.5 Principes de bonne communication

Cette politique est fondée sur des objectifs de communication mondialement acceptés qui sont (Reddi, 2014):

1. **La communication pour comprendre la vision et la mission de l'organisation:**
La communication veillera à ce que les membres du personnel soient conscients de la vision, de la mission et des objectifs du COMESA et s'y investissent.
2. **La communication pour intégrer les différents démembrements de l'institution:**
La communication facilitera la coordination entre les différentes divisions du COMESA –le Commerce et Douanes, l'Industrie et Agriculture, les Infrastructures, etc. Cela renforce l'esprit d'équipe.
3. **La communication pour maintenir les relations avec les acteurs:**
La communication répondra aux différents besoins d'information des acteurs du

COMESA. Cela améliorera leur compréhension du COMESA et retiendra leur intérêt pour les activités et le progrès de l'organisation.

4. La communication pour la prise de décision :

La communication assurera un flux d'informations suffisant et illimité au sein du COMESA. Cela fournira l'information nécessaire pour la prise de décision.

5. La communication pour les échanges/retours d'information:

La communication assurera la bidirectionnalité en mettant en place des mécanismes de retour d'information. Cela permettra au COMESA de recevoir des retours de la part de ses acteurs sur les domaines d'action, de collaboration, d'opportunités, d'information et, en fin de compte, de croissance.

4.6 Lignes directrices du COMESA en matière de communication

4.6.1 Communications internes

Les communications internes portent sur tous les membres du personnel du Secrétariat et des institutions semi-autonomes. Ceux-ci ont la responsabilité de veiller à ce que les communications internes et externes soient efficaces et opportunes. En interne, ils ont un rôle à jouer qui consiste à s'assurer qu'ils donnent des informations en retour aux demandes d'informations ou de documentation. Les éléments qui suivent sont recommandés pour améliorer les communications internes au Secrétariat. L'observance de ces éléments de recommandation facilitera la libre circulation de l'information entre les membres du personnel, assurera la mise à disposition de l'information à temps et renforcera les relations de travail.

Les membres du personnel respecteront les directives énoncées dans les diverses procédures et politiques relatives à l'utilisation des outils de communication, y compris, entre autres, les courriels, le téléphone, les notes internes, les aide-mémoires, les rapports et le courrier en général.

4.6.2 Décrire le COMESA

La façon de décrire le COMESA à tous nos publics, qu'il s'agisse des CER, des États membres, des bailleurs, des supporters, des bénéficiaires ou des gouvernements, est cruciale pour communiquer l'identité, les objectifs et le travail de l'Organisation. La description du COMESA doit être aussi simple que possible. Cela ne veut pas dire qu'il faut trop simplifier le travail du COMESA, mais le rendre aussi accessible et compréhensible que possible pour le plus grand nombre de personnes.

4.6.3 Mission du COMESA

Œuvrer en vue de réaliser des progrès économiques et sociaux durables dans tous les

États membres à travers le renforcement de l'intégration et de la coopération dans tous les domaines de développement : en particulier le commerce, les douanes et les affaires monétaires ; le transport, les communications et l'information ; la technologie, l'énergie et l'industrie ; ainsi que le genre, l'agriculture, l'environnement et les ressources naturelles.

4.6.4 Vision du COMESA

Être une communauté économique régionale pleinement intégrée, compétitive à l'échelle internationale et caractérisée par un haut niveau de vie pour toutes ses populations --une pierre angulaire fin prête pour l'édifice de la Communauté économique africaine.

4.6.5 Valeurs cardinales du COMESA

Les valeurs cardinales du COMESA sont les suivantes :

- Le Secrétariat croit en la satisfaction de ses clients.
- Il offre les services avec professionnalisme, intégrité et innovation.
- Il croit au leadership de qualité, au travail d'équipe et au respect mutuel dans un environnement favorable.
- Il se soucie de l'environnement et maintient sa responsabilité sociale.

4.7 Audience extérieure

L'audience extérieure peut être classée en deux catégories : la première qui comprend les gouvernements des États membres (Ministères chargés de la Coordination) et les Organes directeurs du COMESA. Ils font partie intégrante de la structure dirigeante du COMESA mais ne sont pas impliqués dans les activités quotidiennes du Secrétariat. La seconde catégorie comprend les partenaires et les bénéficiaires du COMESA. Il s'agit notamment des donateurs/partenaires, des universités et des groupes de réflexion, des médias, du secteur privé et des citoyens des États membres. Les parties prenantes précitées sont bénéficiaires des programmes du COMESA et, en leur propre capacité, facilitent la réalisation du programme d'intégration régionale du COMESA. La communication avec le monde extérieur sera guidée par les politiques et procédures de l'Organisation.

4.8 Les médias traditionnels

Par sa fonction de relations avec les médias, le COMESA va utiliser la presse écrite et électronique dans les 19 États membres pour diffuser l'information visant la sensibilisation et la compréhension publiques de l'intégration régionale.

Les relations avec les médias comportent l'entretien des rapports avec les médias pour assurer une couverture favorable et la sensibilisation sur les activités et les développements de l'Organisation. Pour les mêmes raisons et bien d'autres, le COMESA va lancer et

entretenir des relations à long terme avec les médias à travers ses 19 États membres.

Les relations avec les médias impliquent, entre autres :

1. Le maintien de relations de travail cordiales avec les médias (journalistes, rédacteurs), en organisant des événements médiatiques pour les mettre à jour sur les progrès accomplis, les questions sur l'intégration et les étapes suivantes du COMESA. Par exemple :
 - maintenir à jour une base de données des journalistes pertinents ;
 - organiser des séminaires annuels ;
 - envoyer des invitations pour assister aux Prix Médias du COMESA, aux réunions du Sommet des chefs d'État et autres événements et cérémonies du COMESA ;
 - assurer une communication constante par des communiqués de presse, des lettres d'information électroniques ;
 - offrir des cadeaux comme des cartes de Noël, des publications et des objets de promotion, etc.)
2. Le personnel du COMESA devra traiter les journalistes avec respect et les demandes d'information des journalistes recevront une réponse des autorités compétentes de l'Organisation dans les meilleurs délais. Les porte-parole du Secrétariat du COMESA devront donner correctement la position officielle et autorisée de l'Organisation.
3. Les membres du personnel devront, en cas de besoin et dans l'exercice de leurs fonctions, veiller à :
 - faire des déclarations à la presse, à la radio ou à d'autres médias d'information publique;
 - accepter de prononcer des discours ;
 - participer dans des films et à des émissions à la radio ou à la télévision, donner des interviews ou faire des déclarations publiques ;
 - ces activités sont menées avec l'attention requise pour s'assurer que l'information publiée ne cause aucun préjudice à l'institution.
4. Le COMESA va faciliter les activités des médias au moyen d'incitations, garder les journalistes régulièrement informés de l'état d'avancement de l'intégration régionale et répondre aux demandes de renseignements des médias de façon adéquate et rapide.

4.9 Médias numériques

Dans le sillage de l'accès accru à l'Internet et aux téléphones mobiles à travers l'Afrique, les médias sociaux sont un outil de diffusion idéal. Le COMESA va utiliser les plateformes numériques telles que Twitter, Facebook, Instagram, WhatsApp, Telegram, entre autres, pour donner des mises à jour sur les progrès de l'intégration régionale, impliquer ses parties prenantes et bien plus encore.

Le COMESA élaborera une politique de médias sociaux qui prévoit des lignes directrices appropriées et le décorum auxquels doit se conformer le personnel du COMESA lors de l'intervention dans les médias sociaux, lorsqu'il participe personnellement, et lorsqu'il agit au nom de l'Organisation. La politique des médias sociaux et la politique des TIC fourniront des lignes directrices qui garantissent que les principes d'intégrité, de professionnalisme, de confidentialité et d'impartialité ont été respectés dans l'utilisation de plateformes des médias sociaux.

Le site Internet du COMESA servira de carrefour d'information pour les programmes d'intégration régionale et sera constamment mis à jour. En particulier, les Ministères de Coordination vont fournir des liens avec le site Internet du COMESA sur leurs pages d'accueil afin d'élargir la portée aux groupes cibles. Le Secrétariat mettra à profit les TIC et d'autres stratégies novatrices pour assurer une plus large diffusion de ses ressources d'information à toutes les parties prenantes.

4.10 Les documents imprimés

Toutes les publications du COMESA, y compris les bulletins d'information, les affiches, les dépliants, les brochures, les annonces dans les journaux, les magazines, les rapports annuels, les rapports de projets et tous les autres supports imprimables porteront la marque correcte du COMESA, tel que prescrit dans le manuel de la marque et la politique éditoriale du COMESA. Toutes les parties prenantes seront encouragées à faciliter la distribution des publications du COMESA dans divers événements et activités. Des exemplaires des publications seront fournis sous forme numérique et mis sur les plateformes en ligne telles que le site Internet du COMESA. Tous les documents imprimés seront fournis en format numérique pour faciliter la distribution.

Les publications COMESA auront une clause standard de non-responsabilité et une déclaration de droit d'auteur. Un comité permanent de rédaction devrait être mis en place avec des termes de référence qui incluent le contrôle de la qualité de tous les travaux publiés ainsi que la formulation/révision de la politique éditoriale.

4.11 Réunions

Le COMESA abrite et facilite diverses réunions dans la région. Ces réunions constituent des points stratégiques de visibilité pour l'Organisation. Celle-ci devrait donc chercher les opportunités de faire la publicité de ses programmes et de son agenda:

- a. Par la promotion de la marque et de l'identité du COMESA lors des réunions avec des banderoles, des publications et le drapeau de l'organisation ;
- b. Tous les intervenants devraient exhiber les publications des uns et des autres pour assurer la visibilité des différentes entités du COMESA;
- c. Faire des rapports sur les constatations, observations et opportunités de ces réunions -suivant un format de rapport.

4.12 Utilisation de la marque

Le COMESA aura une marque et une identité visuelle qui seront la représentation symbolique de l'Organisation. L'utilisation du logo correct du COMESA et des couleurs de l'Organisation sera protégée et assurée par le Secrétariat et ses institutions. L'utilisation de la marque devrait être correcte et conforme au manuel de la marque.

La marque et l'identité visuelle comprendront les éléments suivants :

☐ **Logo officiel du COMESA**



- ☐ Une autre variante du logo comme celui ci-dessous sera utilisée principalement dans les supports publicitaires, les publications entre autres utilisations , le cas échéant .



- **Les couleurs de l'Organisation** : les couleurs du COMESA sont le bleu et le blanc tel que spécifié dans le manuel de la marque.

- **Le drapeau du COMESA** : Le drapeau du COMESA doit être hissé dans des endroits stratégiques au Secrétariat et dans les États membres, en tant que symbole de l'unité.
- **Hymne** : l'hymne du COMESA « Wonderful COMESA » est chanté dans toutes les cérémonies.
- **Slogan** : Le slogan du COMESA « Croissance à l'unisson, Prospérité partagée » doit être utilisé avec le logo. C'est un appel mobilisateur à l'unité comme le fondement du développement économique.

4.13 Communication en temps de crise

Une crise est un événement qui expose une organisation à une attention particulière et potentiellement défavorable des médias locaux et internationaux et d'autres groupes d'acteurs. Le COMESA va se préparer à une éventuelle crise en mettant en place des mécanismes pour minimiser l'impact du dommage. Ce mécanisme comprend un plan de gestion de crise, qui indique la démarche à adopter avant et après une crise.

Les éléments suivants devront faire partie des lignes directrices pour la préparation d'avant-crise :

- Mettre en place une équipe de communication de crise avec la participation de haut niveau pour gérer et contenir les crises qui pourraient survenir.
- Créer à l'avance un centre de communication de crise - c'est la salle où toute l'équipe de communication de crise va se réunir pour délibérer et communiquer avec le public.
- Le Secrétaire général sera le porte-parole institutionnel au cours de la crise. Cependant, un point de contact unique doit être identifié comme une alternative à l'échelon supérieur de la direction.
- Élaborer une liste de questions éventuelles et de simples réponses types correspondantes afin d'assurer l'unité et la cohérence dans les réponses.
- Élaborer et s'entendre sur un cadre de messagerie qui définira la nature et la portée de messages à diffuser.

4.14 Directives relatives à la Responsabilité sociale institutionnelle (RSI)

Le COMESA défend la dignité humaine et le bien-être de tous les citoyens de ses États membres. Dans cette perspective, il va consentir des efforts pour contribuer à l'amélioration de leur niveau de vie. Dans le cadre des efforts de visibilité et d'intégration, tout le COMESA et ses institutions seront encouragés à mener au moins deux activités relatives à la RSI par an. Un critère de sélection des activités relatives à la RSI prises en charge sera défini à la

lumière de la vision et de la mission du COMESA, et une répartition équitable des activités relatives à la RSI entre les États membres sera respectée.

Les points suivants devront être respectés :

- Les drapeaux ou banderoles du COMESA devront être placés à des endroits appropriés pour informer le public de la présence du COMESA.
- Le programme devra comprendre une brève présentation du COMESA au cours de l'introduction.

Les agents de communication seront responsables de la documentation sur les activités relatives à la RSI (photographie, de courtes séquences vidéo, des articles et de brèves entrevues), pour en faire rapport dans la lettre d'information et dans les rapports mensuels.

- Toutes les activités relatives à la RSI devront être guidées par les valeurs fondamentales du COMESA, des objectifs de développement durable sélectionnés.
- Les objectifs de développement durable(ODD) et la Politique de communication du COMESA.

5

Stratégie de la communication

5.1 Introduction

La communication est devenue l'un des aspects les plus tangibles de la gestion, car elle fournit des résultats mesurables et des indicateurs de rendement qui influent sur l'orientation et la réussite des efforts de la mise en œuvre.

La communication soutient efficacement toutes les activités en assurant la sensibilisation et la visibilité, en mettant en valeur les avantages et en renforçant l'appropriation par les intervenants visés. Par conséquent, la communication joue un rôle important dans la création d'un environnement propice à la réussite des activités du COMESA visant l'intégration régionale.

La présente stratégie de communication vise à faire du COMESA une communauté économique régionale progressiste parmi les autres CER. Comme le COMESA est une organisation, cette stratégie vise à susciter l'appropriation par tous les intervenants, c.-à-d. le Secrétariat, les Organes directeurs, les Institutions du COMESA et les bénéficiaires (y compris le secteur privé, les associations des opérateurs économiques, les sociétés de transport et le public.) La compréhension de la cause et la connaissance des avantages de l'adhésion renforcent l'appropriation. Il s'agit d'un important facteur d'adhésion pour les membres de toute organisation.

Par conséquent, le message clé est : **Le COMESA favorise la compétitivité de l'Afrique en permettant le commerce intra-africain et la libre circulation des personnes, des capitaux, des services et des biens en vue de l'amélioration du niveau de vie des populations.** Les États membres évoluent ensemble pour la prospérité.

Ce message clé communique l'objectif principal du COMESA et vise à susciter l'intérêt parmi les intervenants au sujet de leur agenda.

5.2 Objectifs de la communication

Pour que les objectifs de communication soient efficaces, ils doivent être en harmonie avec les objectifs globaux de l'organisation. Un examen du Plan stratégique à moyen terme (PSMT) du COMESA 2016-2020 confirme les conclusions de l'analyse situationnelle, qui insistent sur la nécessité de sensibiliser les parties prenantes au sujet de l'amélioration de l'utilisation des opportunités et des instruments disponibles.

Compte tenu de ceci et des questions prioritaires, les objectifs de communication suivants forment la base de cette stratégie :

- i) Améliorer l'accès à l'information sur le programme d'intégration régionale du COMESA, ses possibilités et ses avantages pour les intervenants aux

- ii) Démontrer la valeur de l'intégration régionale à travers le COMESA pour une coopération accrue entre les États membres;
- iii) Rationaliser les structures de communication du COMESA pour la réalisation effective du mandat du COMESA.

5.3 Justification des objectifs de communication

Les objectifs de communication fournissent le cadre et indiquent la direction de la stratégie de communication. Il est important de noter que les objectifs de communication ont été élaborés en ayant à l'esprit les objectifs stratégiques du COMESA.

Tableau 4: Justification des objectifs de la Communication

Objectifs	Justification
Objectif 1:	
Améliorer l'accès à l'information sur le programme d'intégration régionale du COMESA, ses opportunités et avantages parmi les intervenants pour une meilleure visibilité et compréhension	Cet objectif porte sur les questions concernant la sensibilisation sur et la compréhension du COMESA en tant que CER et sa contribution à l'intégration régionale. L'accès à l'information est une composante importante d'une communication efficace qui suscite l'action désirée. Cette stratégie recommande donc des activités spécifiques qui seront utiles dans l'amélioration de l'accès à l'information, ce qui aura un effet positif sur la réalisation des objectifs.
Objectif 2:	
Démontrer la valeur de l'intégration régionale à travers le COMESA pour une coopération accrue entre les États membres	L'Objectif n° 2 parle d'un faible niveau d'intérêt parmi les différentes parties prenantes au sein des États membres, qui est attribué à plusieurs facteurs internes et externes pouvant être traités par la communication stratégique. La démonstration de la valeur de l'intégration régionale propagée par le COMESA va non seulement encourager l'appropriation parmi les États membres et les ministères concernés, mais va également fournir des points d'entrée à d'autres acteurs influents dans chaque État membre. Cet objectif se penchera également sur la mobilisation des ressources et la durabilité, en facilitant les discussions ciblées au sujet du programme national en ce qui concerne les activités proposées par le COMESA. Le facteur déterminant sera la convergence des programmes qui contribuent à l'intégration régionale afin d'accroître l'intérêt et de renforcer la coopération.

Objective 3:

Rationaliser les structures de communication du COMESA pour la réalisation effective de son mandat

Les goulets d'étranglement de la communication sont abordés par cet objectif qui s'intéressera aussi bien aux intervenants internes qu'externes. Pour une communication efficace, des orientations claires doivent être partagées et comprises par les parties prenantes. Alors que certaines des tactiques proposées sont expliquées en détail, une politique de communication a été élaborée afin de déterminer les rôles et responsabilités qui contribuent à une communication efficace et percutante au sein et entre les parties prenantes du COMESA.

Partant de ces objectifs, le programme d'intégration régionale du COMESA, va reposer sur trois piliers :

- L'accès à l'information ;
- La simplification des structures de communication et des médias appropriés ;
- La coopération des États membres.

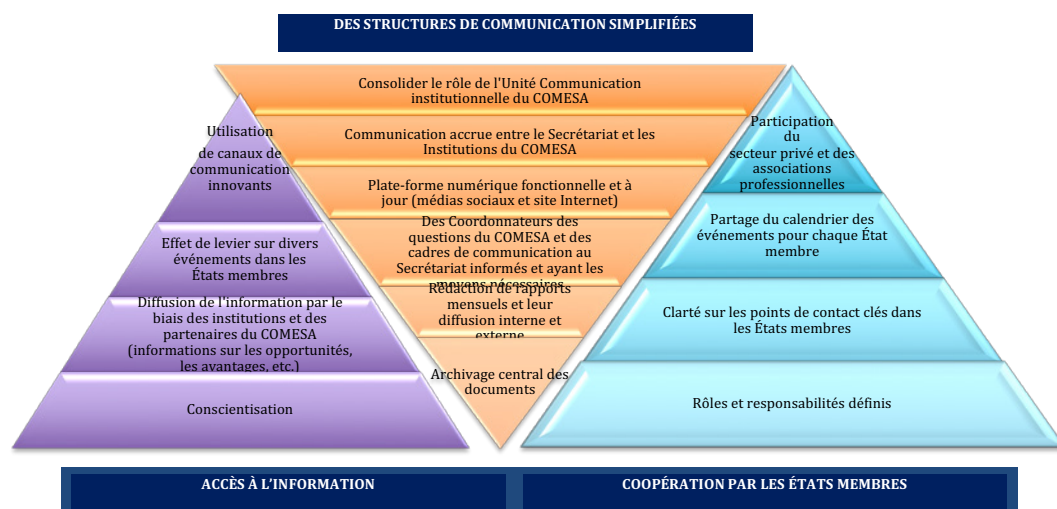


Figure 2 : Piliers de la réussite de l'intégration

La réalisation des objectifs de la communication dépend de la prise en compte de ces trois piliers, car ils constituent la base sur laquelle cette stratégie est élaborée et soutenue/pérennisée.

5.4 Messages clés

Le COMESA se retrouve dans un espace de compétition avec les autres communautés économiques régionales (CER). Cela signifie qu'un grand nombre d'informations sur les CER

et le programme d'intégration régionale ont été partagés, provoquant ainsi une surcharge d'informations. Les gens traitent et retiennent l'information de différentes manières. Ces façons peuvent être influencées par la présentation réfléchie de l'information d'une manière claire et mémorable. La communication stratégique contourne donc ce défi par la formulation de messages clés ciblés qui répondent aux besoins spécifiques d'information des acteurs.

Les messages clés suivants ont été formulés pour gérer la surcharge d'informations et l'oubli auxquels les intervenants visés pourraient faire face. Ils répondent également aux besoins d'information identifiés. Le positionnement du COMESA comme un bloc régional progressiste et de renom requiert la contribution engagée de tous les intervenants. Les messages clés sont un des moyens d'enraciner l'appropriation et la responsabilité, étant donné qu'ils visent chaque catégorie d'intervenants.

Tableau 5 : Les messages aux intervenants

Intervenants	Message clé
Secrétariat du COMESA	La coordination de l'intégration régionale dépend de vous
Institutions du COMESA	- Catalyseurs de l'intégration régionale - Nous sommes des ambassadeurs du COMESA
Organes décisionnaires du COMESA	- Vos décisions construisent l'intégration régionale - La réussite ou l'échec du processus d'intégration régionale dépend de vous
Ministères de Coordination	Nos partenaires dans l'intégration régionale
Bénéficiaires, p.ex. secteur privé et associations des opérateurs économiques	- Vous pouvez être un ambassadeur du COMESA - Le COMESA = Opportunités
Groupes de réflexion et institutions universitaires	Renforcez sans cesse les connaissances sur l'intégration régionale
Donateurs et partenaires	Le COMESA est un partenaire crédible

5.5 Tactiques de communication, audience, messages et canaux

Pour mettre en œuvre sa stratégie de communication; le COMESA va utiliser diverses tactiques, dont le choix dépend de l'audience ciblée ainsi que des objectifs spécifiques décrits ci-dessous. En particulier, une communication extérieure cohérente va nécessiter une communication intérieure efficace.

5.5.1 Communications internes du COMESA

Dans l'objectif d'améliorer l'efficacité de la communication du COMESA et de permettre à toutes les parties prenantes internes et externes de parler de l'organisation d'une même voix, la stratégie de communication souligne la nécessité de garantir l'efficacité et l'efficacité des communications internes. Cela exige la coordination des activités au sein et entre les Institutions du COMESA ainsi que des États membres.

Les objectifs des communications internes du COMESA sont les suivants :

- Renforcer les synergies entre les départements et les États membres ;
- Promouvoir la collaboration entre le personnel du COMESA, les institutions et les États membres ;
- Encourager l'alignement à travers les départements ;
- Renforcer la motivation et l'engagement des acteurs internes à promouvoir les objectifs du COMESA.

Pour autant que le choix des canaux de communication dépende du public cible et des objectifs de la communication, les options suivantes sont facilement disponibles et devraient être considérées pour les communications internes :

- o Le courrier électronique (courriel) ;
- o Le bulletin électronique (la lettre d'information) ;
- o Les médias sociaux tels que Twitter, LinkedIn et Facebook ;
- o Intranet ;
- o Les panneaux d'information, mécanismes de rétroaction/feedback ;
- o Les réunions du personnel : qui peuvent inclure des réunions de travail régulières, hebdomadaires, mensuelles, trimestrielles ou des réunions spéciales organisées à des fins spécifiques, par exemple réunions d'appréciation du personnel, réunions de formation du personnel ;
- o Activités de promotion du travail d'équipe au niveau du Secrétariat et entre les institutions et les États membres du COMESA ;
- o Réseaux des groupes WhatsApp/Telegram au niveau du bureau.

Le COMESA mènera régulièrement des enquêtes auprès de ses acteurs internes afin d'établir les canaux les plus faciles à utiliser pour améliorer le dosage. L'évaluation doit notamment tenir compte de la pertinence des canaux utilisés pour recommander ce qui fonctionne le mieux.

5.5.2 Communications externes

Les tactiques de communication sont les moyens par lesquels les objectifs de

communication seront réalisés. Ce sont des activités mesurables qui sont organisées en fonction du calendrier annuel du COMESA, pour s'assurer qu'elles sont engagées comme des éléments d'appui aux programmes du COMESA.

Chaque objectif présente des tactiques pouvant être appliquées pour renforcer les efforts de communication en faveur de la réalisation de l'Agenda du COMESA.

Objectif I: Améliorer l'accès à l'information sur le programme d'intégration régionale du COMESA, ses opportunités et avantages au niveau des intervenants, en vue d'une meilleure visibilité et compréhension

□ **Utiliser les Institutions du COMESA comme des centres d'information**

Tandis que le siège du COMESA est basé à Lusaka, ce qui limite la capacité du Secrétariat à diffuser l'information à travers toute la zone géographique, les Institutions du COMESA sont pour leur part réparties dans les divers États membres, ce qui constitue une opportunité de diffusion de l'information dans tous les États membres.

Ainsi, les Institutions du COMESA devront se familiariser avec la Stratégie de communication du COMESA et identifier la manière de la soutenir à travers leurs propres activités. Cela tient compte du fait que même si le Secrétariat peut travailler de façon autonome par rapport aux Institutions du COMESA; ils travaillent tous en fin de compte pour le même but, à savoir l'intégration régionale. Cela souligne la nécessité d'appui et de collaboration. À titre d'exemple, le Secrétariat développera le matériel d'information (brochures, dépliants, formulaires, etc.) qu'il distribuera au sein des Institutions du COMESA, qui vont à leur tour servir de points de relai de l'information sur l'intégration régionale. Les institutions feront également connaître les projets et activités du COMESA, sur la base de leurs stratégies de communication et leurs plans de travail.

□ **Développer du matériel d'information simplifié et localisé**

Au fil des ans, le COMESA a d'une manière louable, produit diverses publications allant de rapports, aux magazines, livrets et brochures. Cependant, il a été trouvé que certaines publications contenaient non seulement des informations de grande quantité, mais que ces informations étaient également présentées en termes techniques, une forme qui n'est donc pas nécessairement accessible à tous les lecteurs.

En outre, les publications ont souvent été produites en anglais et en français et parfois en arabe. Il faut encore utiliser les autres langues parlées dans diverses parties de la région, en particulier pour les groupes cibles, comme les commerçants transfrontières et ceux qui ne peuvent pas communiquer efficacement dans les langues officielles.

Compte tenu de ce qui précède, le COMESA va développer du matériel dans lequel des informations sur l'organisation et ses activités seront présentées d'une manière facilement compréhensible pour ses intervenants, particulièrement les bénéficiaires de divers horizons et métiers. En outre, les mêmes documents seront traduits dans les langues locales communes pour améliorer leur compréhension.

□ **Semaine de sensibilisation sur le COMESA**

Pour sensibiliser et mobiliser du soutien pour ses activités, le COMESA va consacrer chaque année une semaine sur son calendrier, la « Semaine de sensibilisation sur le COMESA ». Ceci se terminera par une **Journée du COMESA** ou **Journée de l'intégration régionale du COMESA** avec un thème dédié, durant laquelle l'institution s'efforcera de faire connaître l'intégration régionale, ses avantages et les opportunités commerciales existantes.

Aux fins du renforcement de l'inclusion et de l'interaction, les États membres hébergeront à tour de rôle cette activité qui se produira chaque année. Cela sera appuyé par des médias sociaux sponsorisés pour asseoir sa présence sur toute l'étendue géographique du COMESA.

En outre, le COMESA devrait reconnaître les jours de l'indépendance de ses États membres en envoyant à cet effet un message public pour marquer cette reconnaissance.

□ **Concours**

Dans le but de sensibiliser les principales parties prenantes et les institutions académiques, le COMESA va concevoir et organiser des concours sur le sujet de l'intégration régionale. Ceux-ci seront ouverts aux ressortissants de tous États membres et porteront sur les arts, des essais, le journalisme touristique et la musique entre autres activités constructives.

□ **Initiatives de sensibilisation des jeunes**

Le COMESA reconnaît que la jeunesse joue un rôle majeur dans l'avenir de l'intégration régionale. À ce titre, doter les jeunes des connaissances requises sur le sujet est une façon innovante pour faire la publicité du programme du COMESA. Une façon de le faire consiste à organiser des cours dans les établissements d'enseignement supérieur ainsi que des voyages d'étude. Une telle initiative va amener la jeunesse à débattre utilement de l'intégration régionale. Cela va non seulement renforcer la connaissance du COMESA et de l'intégration régionale mais fera également des jeunes participants des ambassadeurs de l'Organisation.

□ **Produire le matériel promotionnel**

À part les brochures, les dépliants, les affiches et les banderoles, les articles de bureau promotionnels, les casquettes, les chemises, les camionnettes de publicité parmi d'autres supports constituent également des canaux stratégiques d'accroissement de la visibilité

du COMESA. En les distribuant aux employés et autres acteurs, le COMESA en fait des « panneaux d'affichage ambulants ». Parmi le matériel publicitaire figurent aussi les drapeaux du COMESA qui doivent être stratégiquement placés (bureaux publics, hôtels, aéroports, etc.) dans tous les États membres.

□ **Renforcer le rôle de communication des Ministères de Coordination**

En l'absence des ministères spécifiques en charge du programme d'intégration régionale du COMESA, le rôle des Ministères de Coordination doit être renforcé. Cela se ferait en affectant un personnel spécifique (agents de relations publiques) comme agents de communication du COMESA dans leurs pays respectifs. Leur rôle sera de coordonner les activités de sensibilisation sur l'intégration régionale, relever le profil du COMESA dans les États membres et faire connaître les progrès réalisés par leurs pays dans la mise en œuvre des programmes d'intégration régionale. Pour les besoins de clarté, ces fonctionnaires devront être orientés par le Secrétariat du COMESA.

□ **Distribution stratégique du matériel d'information**

En profitant toujours des opportunités d'affaires avec ses partenaires, le COMESA distribuera ses supports d'information, éducation et communication (IEC) dans les meilleurs hôtels et les autres entreprises avec lesquelles il a des relations de travail. Les Institutions du COMESA dans les États membres et les Ministères de Coordination serviront de points de distribution des supports IEC. Les groupes de réflexion et les milieux académiques devraient être également associés dans cette initiative.

En outre, le COMESA va explorer des partenariats pour la distribution des mêmes supports aux postes-frontières et auprès des institutions gouvernementales pertinentes, telles que les bureaux d'immigration, les bureaux des douanes, et les centres de services (ex. *Huduma Centres* au Kenya), les chambres de commerce, les agences d'investissement, et autres ministères compétents entre autres. Le COMESA utilisera les organes de coordination tels que les associations représentant le secteur privé et le secteur de l'industrie comme canaux d'information sur l'intégration régionale. La distribution du contenu numérique sera maximisée pour atteindre le plus large public possible. Cela permettra d'élargir l'accès à l'information sur le COMESA et l'intégration régionale.

Le Centre de documentation établira des réseaux avec d'autres bibliothèques des États membres en vue de la diffusion des ressources du savoir du COMESA. Une bibliothèque numérique sera créée.

□ **Partenariats stratégiques**

Le COMESA va chercher à créer des partenariats stratégiques avec divers intervenants en

vue d'atteindre des audiences plus larges à travers la région et au-delà. Il s'agit notamment de publications en ligne d'un niveau respectable, aux fins de la mise en œuvre des programmes du COMESA, en vue de mieux atteindre les décideurs, les milieux d'affaires et les organisations de la société civile. Le Secrétariat va négocier avec les organismes nationaux de télévision et radiodiffusion pour diffuser aux téléspectateurs les vidéos que le COMESA a produits. Cela comprendra également la co-production de ces vidéos. Le parrainage conjoint des entreprises bénéficiaires de la Zone de libre-échange du COMESA sera exploré. Outre les traditionnelles productions vidéo, le Secrétariat étudiera d'autres moyens novateurs pour produire des documentaires sur les programmes du COMESA qui pourraient être diffusés sur des réseaux d'information internationaux.

□ **Chroniques/publicité dans les magazines de bord**

Les magazines de bord des compagnies aériennes régionales comme Kenya Airways, Ethiopian Airlines et Rwandair constituent un important canal pour atteindre les principaux segments du public du COMESA, particulièrement les décideurs, les commerçants et les investisseurs. De ce fait, le COMESA va explorer des partenariats avec les compagnies aériennes de ses États membres en vue d'obtenir une chronique mensuelle ou un espace publicitaire dans leurs magazines de bord. Pour les éditoriaux, les sujets peuvent mettre en évidence les progrès de l'intégration régionale, les activités des différents États membres en vue de l'intégration régionale entre autres. Les chroniques de magazines de bord permettent d'atteindre tout le continent et constituent une opportunité de toucher les acteurs du secteur privé qui sont restés inactifs dans le domaine de l'intégration régionale.

□ **Amélioration et maximisation du site Internet**

Le site Internet du COMESA est probablement le plus puissant canal de sensibilisation sur l'intégration régionale et de facilitation de l'accès à tous les documents pertinents. Cela est dû à sa capacité d'accéder à l'ensemble des acteurs de tous ses 19 États membres simultanément.

Le COMESA devrait chercher à être « numérique par défaut » dans toutes ses communications, tout ce qui est disponible étant en version numérique, les copies imprimées étant produites uniquement quand c'est nécessaire. Même si tout le contenu numérique doit être hébergé sur le site Internet, un contenu numérique devrait être créé expressément pour être partagé par trois principaux canaux, à savoir, courriel, texto et médias sociaux.

Il existe deux types de contenu du site Internet : contenu statique et contenu dynamique. Le contenu statique est constitué de faits relatifs à l'organisation et il ne change pas beaucoup ; le contenu dynamique est continuellement produit et mis à jour. Par exemple, relier le compte Twitter du COMESA avec le site Internet afin que les tweets puissent également être lus sur le site Internet. D'autres sont notamment des vidéos téléchargeables pour distribution par WhatsApp, etc.

Sans contenu produit régulièrement, les canaux du contenu numérique auront un impact limité. Une grille de planification des communications pour recueillir le contenu de toutes les institutions et les États membres peut être développée et utilisée dans le but de s'assurer qu'il y a un flux régulier de contenu et servir en même temps de plan de création de contenu mobile. Le site Internet a besoin d'un flux constant et régulier de contenu dynamique.

Plutôt que d'attendre que les gens viennent sur le site et trouvent ce contenu, il est également essentiel d'y « pousser » le public. Dans le premier cas, trois outils doivent être utilisés :

Le site Internet doit saisir des données – plus spécifiquement, les adresses courriel des personnes qui veulent « rester en contact » / « en savoir plus ».

L'abonnement au bulletin électronique peut être en tête du menu du site et relié au compte MailChimp pour la mise à jour automatique de la liste à chaque nouvel abonnement.

Ces adresses électroniques doivent être régulièrement alimentées en utilisant systématiquement les lettres d'information par courriel via MailChimp. Via les médias sociaux - par Twitter.

Via l'hébergement de liens et la publication croisée sur d'autres sites avec de plus grands (mais toujours pertinents) publics cibles. Cela nécessitera la sensibilisation et les relations avec les médias.

Le site Internet doit être propre et de navigation facile pour l'utilisateur, avec des liens internes de qualité et une architecture de navigation intuitive. Des boutons de médias sociaux clairs et faciles à utiliser devraient rendre aussi simple que possible le partage du contenu qu'il héberge, notamment via Twitter, Facebook, LinkedIn et surtout, courriel.

Il est nécessaire de maximiser l'utilisation de cette plate-forme de communication comme l'un des principaux canaux de diffusion de l'information. Étant donné que la communication efficace est un processus à deux sens, le COMESA veillera à télécharger un contenu attrayant sur le site Internet, et de donner aux lecteurs la possibilité de lire/ réagir et répondre. De cette façon, du nouveau contenu sera généré à partir des réactions reçues. Certaines des idées visant à améliorer cette interaction sont les suivantes : -

- o Intégration d'une fonction interactive (chat en direct) sur le site Internet. Cela permet au Secrétariat de fournir en temps réel les réponses aux demandes d'information.
- o Création d'un référentiel de documents en ligne. Celui-ci contiendra tous les documents publics sur l'intégration régionale en PDF et html ainsi que la personnalisation du site pour l'usage de téléphones mobiles.
- o Il servira de centre de documentation pour toutes les parties prenantes,

y compris les entrepreneurs, les commerçants et les investisseurs à la recherche d'informations sur l'intégration régionale et d'opportunités.

- o Création de liens retours (« backlinks ») aux sites des institutions pertinentes et des Ministères de Coordination. Pour accroître le trafic sur leurs sites Internet, le COMESA s'associera avec ses institutions et les institutions pertinentes des États membres (commerce et investissement) afin d'obtenir l'incorporation de son site Internet comme un « lien utile/important ». Cela donne plus de visibilité à la plate-forme numérique du COMESA.

Prévoir une section de commentaires sur le site Internet

Ce site Internet fournira aux visiteurs l'occasion de faire une réaction et de donner un avis suite à une agréable expérience de l'utilisateur.

Comprendre les visiteurs du site Internet via des enquêtes

Des enquêtes en ligne aideront à améliorer l'expérience de l'utilisateur sur le site Internet en comprenant ce que le public veut ou ce qu'il cherche. Cela aidera à améliorer les principales stratégies de commerce, d'accroître l'interaction des utilisateurs, et de mobiliser un plus grand nombre d'adeptes.

Communautés virtuelles de praticiens

La communauté virtuelle de praticiens regroupe des personnes qui interagissent les unes avec les autres pour leur poursuite d'une pratique commune. Elle doit inclure des membres actifs qui sont des praticiens, ou des « experts » dans le domaine d'intérêt spécifique. Les membres doivent participer à un processus d'apprentissage collectif dans leur domaine. Cette pratique sociale collective lie des individus au-delà des frontières organisationnelles officielles et des départements et constitue la communauté.

Marque normalisée

Malgré le fait qu'elles sont membres du COMESA, les Institutions du COMESA sont présentées comme des entités indépendantes sur différentes plates-formes telles que les publications et les sites Internet institutionnels. Cela donne l'impression que ces Institutions du COMESA sont tout à fait distinctes du COMESA et poursuivent donc des objectifs différents. Au contraire, ces institutions sont complémentaires à l'institution mère (COMESA) et doivent donc être présentées dans l'unité. Ainsi, le logo du COMESA devrait toujours figurer sur tous les documents élaborés et diffusés par ses institutions.

À cet égard, un manuel de la marque COMESA devrait être élaboré et partagé par toutes les Institutions du COMESA pour s'assurer de la bonne utilisation du logo. Le manuel de la marque définit les orientations dans le cadre desquelles la marque du COMESA peut

être appliquée et comprend un guide de style éditorial, les couleurs et les descriptions. La reconnaissance de la marque à travers toutes les institutions renforce la mémoire, qui est un aspect du principe de la messagerie stratégique.

□ **Programme de bourses du COMESA et de mentorat**

Au moment où le COMESA est en train de créer son Université virtuelle de l'intégration régionale, l'une des premières étapes à envisager devrait être le lancement d'un programme de bourses en collaboration avec ses États membres. Ce programme appuiera des étudiants désirant prendre des cours spécifiques relatifs à l'intégration dans ses États membres. Cela aura pour conséquence le relèvement du profil du COMESA et de l'intégration régionale en général au sein des jeunes de la région COMESA. En outre, c'est une occasion d'échanges et de partage d'informations.

□ **Projets de recherche conjoints**

Conformément à son objectif de réalisation des études, le COMESA cherchera à s'associer avec des institutions de recherche et des établissements universitaires de la région afin d'entreprendre des recherches sur divers sujets liés à l'intégration régionale. Cela garantit la participation active des parties prenantes du COMESA dans le processus d'intégration, offrant ainsi une opportunité de contribution.

□ **Implication/formation des médias**

Les médias, qui sont constitués à la fois des plates-formes numériques et traditionnelles, offre le plus grand accès possible aux parties prenantes du COMESA. Le rôle des journalistes, moteurs de cette industrie, est essentiel pour la présente stratégie de communication.

Compte tenu de ce fait, le COMESA renforcera la capacité des journalistes à éduquer le public sur les questions d'intégration régionale. À cet effet, il organisera chaque année des ateliers de formation pour les journalistes dans les 19 États membres. Les journalistes suivront une formation sur les différents programmes relatifs à l'intégration régionale, ainsi que leurs opportunités et avantages pour les citoyens.

En outre, les représentants des médias seront invités en tant que participants à certains ateliers/réunions techniques et pas seulement aux cérémonies d'ouverture. Ce n'est pas seulement en reconnaissance de leur rôle en tant que principaux acteurs dans l'intégration régionale, mais également comme d'importants faiseurs d'opinion.

Il est attendu que l'intérêt des journalistes pour des questions de l'intégration régionale soit aiguisé, ainsi que leur capacité à les couvrir.

Les auteurs et producteurs de médias mandatés seront engagés de temps à autre pour écrire des articles spécifiques ou produire des contenus audiovisuels servant à promouvoir l'intégration régionale.

a. Relations avec les médias

Le COMESA utilisera ses contacts avec les médias et en établira de nouveaux afin d'accroître la visibilité de ses projets. L'exemple suivant illustre les approches recommandées pour la couverture médiatique :

Tableau 6: Tactiques d'approche des relations avec les médias

Tactiques de couverture médiatique	
Canal	Tactique
☒ Radio	· Journal de l'actualité · Interviews · Émissions de débats
☒ Télé	· Journal de l'actualité · Reportages · Documentaires vidéo · Interviews · Émissions de débat · Page publicitaire
☒ Journaux, revues et magazines	· Actualité · Reportages · Chroniques Q & R · Chroniques hebdomadaires dans les principaux journaux régionaux · Magazines économiques spécialisés
☒ Nouveaux médias : Plateformes en ligne (site Internet et médias sociaux)	· Site Internet · Facebook · Vidéos · YouTube · Textos · WhatsApp · Twitter · Photos · Études · Rapports · Blogs · Portails · Instagram
☒ Écrans numériques	· Diffusion vidéo · Diffusion photo · Présentations PowerPoint · Déroulant d'actualité
☒ Publicité extérieure	· Panneaux publicitaires

b. Organes de médias

Le COMESA recensera les organes de presse ayant la plus large audience dans ses États

membres spécifiques. Des organes tels que *CNBC Africa* (idéal pour toucher le secteur privé), *l'EastAfrican* et autres journaux régionaux à grand lectorat sont également recommandés. D'autres possibilités de couverture médiatique seront étudiées pour assurer la publicité la plus large.

c. Veille médiatique

La couverture médiatique doit être suivie en temps réel. Premièrement, les alertes Google peuvent être utilisées gratuitement pour contrôler l'utilisation des mots-clés dans les médias en ligne. S'inscrire sur les moteurs de recherche rend ce suivi en ligne possible en plus des outils analytiques qui permettent de suivre la presse audiovisuelle.

Le COMESA élargira le spectre des relations médiatiques de façon proactive et essaiera d'élargir le contenu des supports de communication utilisés par les intervenants prioritaires (par exemple, les bulletins d'information ou l'intranet destinés aux agents des institutions partenaires prioritaires). Toute couverture médiatique positive doit figurer dans le site Internet d'information du COMESA, être « vendue » sur les réseaux sociaux et par courriel.

d. Publications numériques

L'Unité Communication adoptera la plateforme électronique pour certaines publications. Grâce à cette plateforme, le COMESA misera sur l'efficacité dans la distribution des publications et visera une audience plus large dans la production de toutes ses publications pour pérenniser son label et son message. Tout document produit par un quelconque département doit passer par cette unité pour approbation.

e. Événementiel

Toutes les activités et manifestations doivent avoir des objectifs fixés avant que la date ne soit retenue. Chaque événement devrait être évalué par rapport à l'objectif arrêté au moyen d'un examen rétrospectif (après l'action). Tous les documents relatifs aux événements organisés devraient être partagés par courriel avec tous les participants et les invités qui n'ont pas pu assister, ou qui ont répondu à l'invitation mais n'ont pas pu s'y rendre.

En fin de compte, la diffusion en continu d'événements publics devrait être envisagée pour toucher un public plus large. On pourrait ainsi commencer par créer un « *Google hangout* », puis utiliser les vidéos YouTube qui en résulteront comme outil de rattrapage.

Il est parfois plus facile pour le public d'accéder aux enregistrements audios des événements par un service approprié qui leur permet d'écouter tout en vaquant à d'autres occupations. On pourrait lui donner la forme d'une série de podcasts mensuels qu'on intitulerait « Série de podcasts sur les questions fondamentales de l'intégration régionale ».

Le COMESA pourrait en outre profiter des foires commerciales organisées dans les États

membres pour vendre son image, ses activités et ses succès.

Objectif II : Mettre en exergue l'intérêt de l'intégration régionale par le biais du COMESA pour une plus grande coopération entre les États membres

f. Aperçus des programmes nationaux soutenus par le COMESA

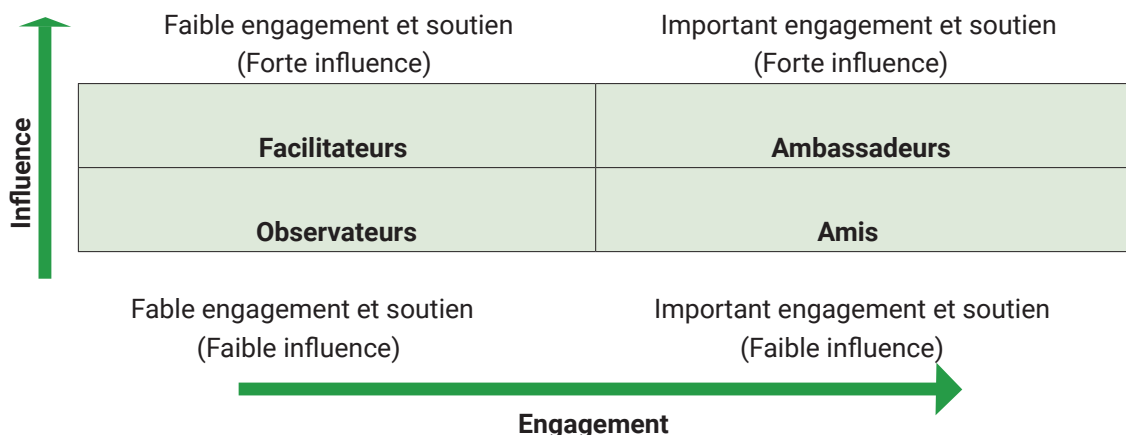
Pour encourager l'adhésion des États membres au programme d'intégration, le COMESA fera des revues trimestrielles des programmes nationaux afin d'en ressortir les apports au niveau régional. Le COMESA passera également en revue ses projets dans les pays pour mettre en évidence leur valeur ajoutée. Cet exercice vise à souligner les effets positifs de l'intégration régionale parmi les États membres et susciter leur adhésion. Ces revues seront publiées par voies écrite et numérique pour en faciliter l'accès.

g. Production de documentaires et publication de récits de réussite

Les initiatives réussies sont l'occasion pour l'Organisation de mettre en lumière sa valeur ajoutée et celle du processus d'intégration. Le COMESA recensera dans les différents États membres des activités et projets qui ont d'importants effets transformateurs et en fera des histoires hautement visuelles (infographies et vidéos) qui seront diffusées auprès des différents États membres et intervenants.

h. Participation effective des intervenants

Les relations avec les principaux intervenants du COMESA doivent impérativement être coordonnées, grâce à des réunions régulières au cours desquelles le personnel échangera sur les avancées dans la communication et actualisera les messages pour les intervenants de la catégorie des « facilitateurs » et celles des « ambassadeurs ». Ces deux catégories sont au cœur de la stratégie de communication. Des réunions devront être organisées régulièrement (de façon hebdomadaire par exemple), au cours desquelles le personnel présentera des rapports et sera chargé d'entreprendre les prochaines étapes de la stratégie.



Objectif III : Réorganiser les structures de communication du COMESA pour une mise en œuvre plus efficace de ses missions

C'est là l'essence de la stratégie de communication du COMESA. Cette Organisation couvre une importante aire géographique et la structuration de la communication doit être progressive. En raison de facteurs dynamiques comme les différences linguistiques, la diversité des intérêts et des calendriers, des attentes et de la contribution au processus d'intégration régionale, il est nécessaire d'harmoniser les processus de communication.

Pour atteindre pleinement cet objectif, une campagne baptisée « COMESA CONNECT » sera menée tout au long de l'année.

Cette campagne aura deux axes :

- Alignement des rôles et responsabilités de tous les intervenants en matière de communication ;
- Renforcement des capacités pour une exécution efficace des rôles et responsabilités.

Le tableau ci-dessous décrit plus explicitement le concept.

Tableau 7 : Activités de la campagne « COMESA Connect »

Activité	Description	Responsable
Développement de l'esprit d'équipe	Le Secrétariat organisera deux fois par an des activités de développement de l'esprit d'équipe à l'intention du personnel pour créer des liens. Ces activités permettront d'entretenir l'esprit d'équipe et d'améliorer les communications interpersonnelles et le travail d'équipe.	Ressources humaines
Préparer un calendrier événementiel commun	□ Chaque département préparera son calendrier d'activités pour l'année qu'il partagera avec tous les intervenants internes. Ces calendriers seront fusionnés pour permettre une planification et une utilisation efficaces des ressources. □ Les départements auront également l'occasion de collaborer, ce qui va renforcer l'échange d'informations et améliorer la coordination des activités. □ Ainsi, le COMESA se « connectera », en interne.	Chefs des divisions au Secrétariat
Moderniser le système d'Intranet	□ Utilisé de façon stratégique, l'Intranet est la voie idéale de communication interne. En effet, il réunit l'ensemble du personnel sur une seule plateforme, ce qui facilite le partage des documents communs et la diffusion d'informations intéressant tout le personnel. Ce système est en outre facile à gérer et permet de rester au fait de l'évolution des activités quotidiennes. Pour cette raison, le COMESA ressuscitera son ancien système pour accroître l'échange de l'information en interne. □ Le personnel du COMESA à travers la région pourra se relier facilement les uns avec les autres, y compris les responsables dans les différents États membres.	Division TI

Activité	Description	Responsable
Formation en matière de communication	□ La capacité du COMESA à disséminer l'information et à faire participer les intervenants dépendra de l'efficacité de ses processus de communication interne. □ Ainsi, le personnel du COMESA, notamment les responsables des programmes, suivront des formations sur les différents aspects de la communication effective notamment : ○ l'écriture (rédaction des rapports) ○ la rédaction des discours ○ la gestion des réseaux sociaux. □ Ces formations devraient rendre le personnel plus apte à capturer l'information et à la mettre dans une forme accessible aux intervenants. □ Par conséquent, le Secrétariat du COMESA sera relié à ses partenaires par les informations qu'ils partageront. □ L'équipe du COMESA pourra se connecter pour rechercher des solutions aux problèmes et réfléchir pour agir effectivement.	Administration et Ressources humaines
Calendriers du COMESA	□ Des calendriers annuels seront distribués dans tous les bureaux des États membres et à tous les niveaux aux fins de publicité et de diffusion de l'information. Cet aspect de la campagne s'appuiera sur les initiatives réussies recensées tout au long de l'année, accompagnées de photographies prises lors des différentes missions. Ces éléments seront intégrés dans les pages des calendriers de façon originale, tout en mettant en exergue le nom du COMESA. L'organisation sera ainsi reliée aux différents intervenants et se forgera une image dans l'esprit du public. Il sera donc présent dans la conscience collective de ses membres.	Secrétariat du COMESA et responsable de la Communication institutionnelle

Activité	Description	Responsable
Le COMESA en ligne	□ Le site Internet et d'autres plateformes numériques seront enrichis chaque semaine des informations sur les différentes activités. Les plateformes numériques sont des canaux de communication importants que les experts en communication doivent gérer de sorte à en optimiser les résultats. □ Les échanges au sujet de l'intégration joueront un rôle clé dans l'activation de ces plateformes. □ Le succès de ce canal de communication mondial dépend de l'apport de chaque partie prenante, à la fois en interne et en externe. □ Le COMESA sera relié à toutes ses parties prenantes par cette plateforme de retour d'informations et d'échanges en temps réel.	Équipe de communication du COMESA (avec apports de tout le personnel et de certains intervenants)
Le Coin COMESA	□ Partager l'information sur le COMESA par des lettres ou des bouts d'information à travers <i>MailChimp</i> -un outil de distribution, pour une distribution efficace et précise de l'information. □ Le <i>Coin COMESA</i> vise à renforcer la présence en ligne de l'organisation par la création et la gestion de contenus, des articles et des mécanismes de rétro information. Le contenu doit être accessible et facile à consommer, pour s'assurer que le COMESA est connecté. □ Outre l'aspect numérique, le <i>Coin COMESA</i> sera physique, grâce aux info-packs imprimés qui seront produits. Il s'agira de documents à emporter comme des dépliants, des brochures et des prospectus. Ils seront soigneusement choisis pour répondre à l'objectif de publicité sur le COMESA et de diffusion de l'information. □ Un coin physique peut également être créé dans les bibliothèques nationales et institutionnelles dans les États membres en vue de la conservation des publications sur le COMESA et de publications connexes.	Tous les intervenants gérés par le département de la numérique
		Centre de documentation

Activité	Description	Responsable
Ambassadeurs de bonne volonté du COMESA	Ils pourraient être choisis parmi les bénéficiaires des programmes d'intégration régionale dans les États membres. Les rôles ci-après leur seront attribués pour promouvoir le programme d'intégration régionale : □ Persuader les gouvernements de ratifier les politiques d'intégration régionale et de les adopter □ Nouer le dialogue avec le COMESA sur les plateformes numériques afin de discuter de perspectives et progrès de l'intégration régionale pour garder le débat ouvert □ Échanger en ligne en fonction des projets de développement propres à leur pays, soutenus par le COMESA. Ces discussions susciteront plus d'engouement sur des plateformes officielles comme Twitter. Les médias s'intéresseront à ce type d'échanges qui rendront le COMESA plus visible. □ Représenter le programme d'action du COMESA à des forums d'affaires dans leurs pays. C'est une exigence pour tous ceux qui acceptent le rôle d'ambassadeur du COMESA. Les documents décrivant les programmes et activités du COMESA seront remis aux ambassadeurs afin de leur permettre de jouer effectivement leur rôle. Chacune de leur apparition publique devra être étayée par un bref rapport accompagné de photos. Les ambassadeurs devront également partager les liens sur toute couverture médiatique de tels événements lorsque des journalistes sont présents. □ Tous les ambassadeurs du COMESA doivent porter un insigne de l'organisation sur le revers de leur col pour être reconnus et renforcer leur crédibilité. Cet insigne sera également une marque de solidarité et de confiance à l'égard du programme d'intégration régionale.	Milieus d'affaires et personnel d'associations professionnelles

Activité	Description	Responsable
Points focaux du COMESA dans les Ministères de Coordination	Les points focaux et les responsables de la communication dans les Ministères de Coordination pourraient agir comme les représentants du COMESA en matière de communication sur le terrain. Parce qu'ils auront largement accès aux parties prenantes dans leurs États, les fonctions suivantes peuvent leur être confiées : ☐ Coordonner la publicité des événements organisés par le COMESA au niveau national en liaison avec le Secrétariat ☐ Créer et gérer une base de données de contacts dans les médias ☐ Distribuer des documents sur le COMESA aux intervenants ☐ Servir de centre d'information sur les possibilités de participation au processus d'intégration offertes par le COMESA ☐ Recenser les besoins en information des différents groupes d'intervenants ☐ Créer du contenu sur les programmes du COMESA pour des journaux et des documentaires ☐ Organiser des ateliers annuels pour les agents des bureaux focaux et les chargés de la communication dans les Ministères de Coordination pour discuter des sujets d'intérêt et également renforcer les capacités.	Points focaux du COMESA et responsables de la communication dans les Ministères de Coordination
Institutions du COMESA	☐ Organiser des foires et expositions indépendantes pour présenter les programmes des diverses Institutions du COMESA et distribuer les informations sur le COMESA et le programme d'intégration régionale ☐ Trouver le moyen de mobiliser les médias dans les pays hôtes pour accroître la visibilité et partager les informations sur le COMESA et le programme d'intégration régionale. ☐ Participer à des expositions et manifestations pertinentes, aux cours desquelles des publications et documents d'information du COMESA seront distribués. Rechercher toutes les opportunités pour parler de l'organisation.	Institutions du COMESA

Activité	Description	Responsable
Décideurs	□ Les décideurs tels que les chefs d'État et les ministres ont un rôle important à jouer dans la réalisation du programme d'intégration. Leur engagement motive ceux qui ont la responsabilité de rendre publics et d'exécuter les programmes du COMESA. Les décideurs peuvent s'assurer qu'ils évoquent ces programmes dans leurs interventions publiques et discours. Ils peuvent également veiller à afficher des symboles et emblèmes du COMESA dans leurs bureaux et les lieux publics.	□ Chefs d'État □ Ministres
Gestion et diffusion du savoir	□ Les avancées technologiques ont rendu possible le partage de l'information en temps réel. La présence en ligne des publications du COMESA peut en faciliter l'accès en tout temps et en tous lieux. Le COMESA continuera d'investir dans son système de gestion de ses contenus numériques/Centre des ressources d'information par des mises à jour et une gestion régulières. Le système place tous les documents et publications du COMESA sur une plateforme d'accès unique. □ Toutes les publications du COMESA sont traitées dans le CIRC et leurs substituts bibliographiques téléversés dans le système d'information. Les personnes intéressées qui accèdent au catalogue en ligne du CIRC peuvent accéder au contenu intégral des publications disponibles.	Centre des ressources d'information du COMESA (CRIC)
Sensibilisation et démonstrations	□ Participer aux foires commerciales et expositions nationales importantes en installant des cabines d'information en liaison avec les Ministères chargés de la Coordination dans les États membres □ Installer un centre d'exposition au Secrétariat pour présenter les principaux produits de la région COMESA	Secrétariat du COMESA

5.6 Unité Communication institutionnelle

La communication est une question de lien, de compréhension commune pour résoudre efficacement les problèmes et se développer. Afin que cette stratégie réussisse, il faudra reconnaître qu'une fonction de communication efficace est un investissement qui exige d'importantes ressources, une fonction qui contribue largement à la coordination organisationnelle pour la réalisation durable des objectifs.

Au regard du champ d'action du COMESA (qui couvre 19 États membres, une vaste aire géographique pour une population de 490 millions d'habitants, plusieurs administrations publiques et des institutions), on peut dire que les capacités de coordination des diverses activités de communication du personnel chargé de la communication au sein du Secrétariat sont largement dépassées. L'Unité Communication du COMESA comprend actuellement quatre cadres, à savoir le responsable de la communication institutionnelle, son adjoint, un vidéographe et un concepteur graphique/photographe.

L'Unité ne rend pas bien compte des nombreux projets et activités menés par le COMESA. D'où le renforcement des effectifs recommandé. De plus, si l'on considère que la communication facilite la coordination interne, en partie grâce à la gestion de l'information, il est important que les services qui s'occupent de la gestion de l'information soient étroitement liées. Cette conclusion vient à la suite du constat qu'une fonction comme la gestion du site Internet est assurée par la Division TI et que le Centre des ressources d'information est géré par l'Unité des Services généraux. Ces fonctions seraient remplies avec plus d'efficacité si elles étaient réunies sous une même division.

Le recrutement de personnel supplémentaire et l'élargissement des responsabilités de la division de la communication à la gestion du site Internet et du Centre des ressources d'information permettraient d'avoir une structure qui améliorerait considérablement la communication au sein de l'institution. La figure ci-après en donne l'illustration.

Figure 3: Structure envisagée de la Division de Communication institutionnelle et Gestion des connaissances

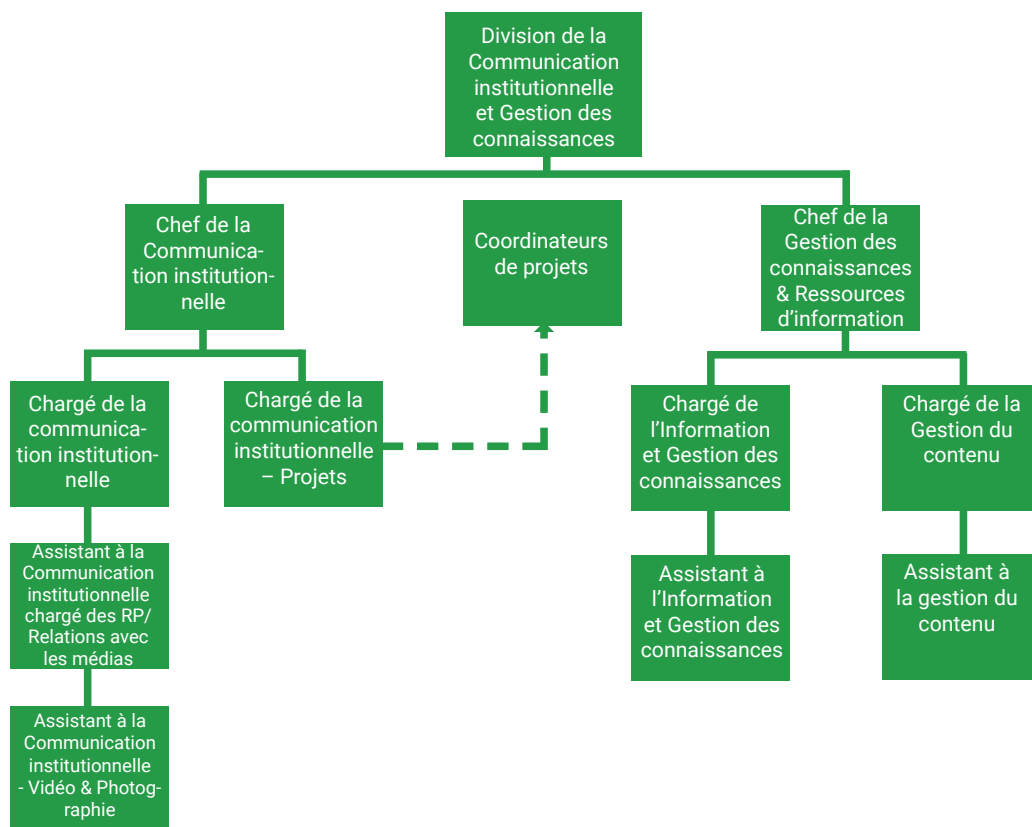


Tableau 8 : Rôles du personnel chargé de la communication institutionnelle et de la gestion des connaissances

Personnel	Rôles
Secrétaire général	Porte-parole du COMESA, dirige l'orientation stratégique globale en communication et gestion des connaissances.
Directeur	Conseiller en chef du Secrétaire général en matière de communication, publicité, gestion de l'image de marque de l'institution et informations, mise en œuvre de la stratégie de communication, prépare et met en œuvre la stratégie de médias en ligne (y compris les réseaux sociaux), élabore la stratégie de gestion des connaissances, prépare la politique d'information du COMESA, élabore et exécute la stratégie de partage et de diffusion des connaissances/de l'information.
Chef de la Communication institutionnelle	Publicité, édition, relations avec les médias, production de publications et de produits RP, gestion événementielle, assurance-qualité, production de publications et d'audio/visuels et nom de marque, responsabilité sociale de l'institution.

Chef de la Gestion des connaissances et Ressources d'information	Coordonne la collecte, le traitement, le stockage, l'accès et l'extraction des connaissances et des ressources d'information, création de contenu, diffusion, orientation technique sur les plateformes numériques, base de données et systèmes d'information appropriés pour améliorer la gestion des connaissances et de l'information, supervision des activités de gestion des connaissances et de l'information, formule des projets de politique de gestion des connaissances et des ressources de l'information, orientations sur le format des contenus et la migration de la plateforme vers de nouvelles technologies, coordination de la préservation et de la conservation des connaissances et des ressources de l'information.
Chargé de la communication institutionnelle -Éditeur	Produit des textes sur les activités des programmes, édition, assurance-qualité pour toutes les publications du COMESA.
Chargé de la gestion des contenus	Supervise la gestion du site Internet du COMESA, des réseaux sociaux et d'autres plateformes en ligne, interagit avec le public des intervenants du COMESA en ligne, supervise la création, la gestion, l'accès et l'extraction de contenus Internet, assure la gestion globale des bases de données, téléchargements et édition des contenus, assure la fonction de diffusion des contenus numériques auprès des intervenants.
Assistant à la gestion des contenus	Assiste dans la création, la gestion, l'accès et l'extraction de contenus, le téléchargement des données des nouveaux contenus et gestion des bases de données des contenus, accès en ligne, partage et diffusion des connaissances et ressources documentaires.
Documentaliste	Sélection et acquisition des connaissances et ressources documentaires, traitement technique global des connaissances et ressources documentaires : catalogage, classification et indexation, abonnement en ligne des journaux, accès aux bases de données et répertoires, coordination du traitement et de la gestion des publications en séries : journaux, magazines, bulletins, codage des données sur les détails bibliographiques des collections de la base de données de la bibliothèque, coordination de la migration des contenus médias vers des supports plus contemporains pour éviter leur obsolescence.
Assistant à la communication institutionnelle (RP et médias)	Coordination des activités de relations publiques, responsabilité sociale de l'institution, gestion événementielle et de la presse, supervision des activités liées aux relations du COMESA avec les médias ; mise à jour et conservation des bases de données médiatiques ; identification des possibilités de couverture médiatique gratuite, les utiliser pour produire des informations.
Photographe/ Vidéographe	Produire du contenu en images pour les publications et les plateformes numériques du COMESA, notamment les réseaux sociaux, faire de courts documentaires et vidéos sur l'intégration régionale.
Concepteur graphique	Préparer des illustrations pour les documents publiés, la conception et la mise en page des affiches, brochures, livrets, entre autres.
Assistant au Centre des ressources d'information	Assister dans l'indexation et la gestion des périodiques, le catalogage et la classification par sujet des ressources documentaires, aider les utilisateurs à accéder et à prendre des informations, y compris par la recherche internet assistée, le codage et le téléchargement des données dans le système d'information de la bibliothèque, la gestion des utilisateurs au Centre des ressources d'information ainsi que la fourniture de réponses aux demandes liées aux références

Résultats rapides

Les objectifs de la stratégie de communication décrite plus haut seront mis en œuvre sur une période de cinq ans. Certaines activités de modernisation peuvent nécessiter d'importantes ressources et seraient donc entreprises plus tard. Pour autant, le COMESA commencera dès le départ à appliquer certaines tactiques et stratégies dont la mise en œuvre ne demande pas beaucoup de ressources. Il s'agit des actions suivantes :

- ☐ Gestion des connaissances par le Centre des ressources d'information
- ☐ Modernisation et optimisation du site Internet
- ☐ Distribution stratégique de documents de l'IEC
- ☐ Normalisation du nom de marque
- ☐ Relations et suivi des médias
- ☐ Publication des initiatives réussies
- ☐ Préparation d'un calendrier commun d'événements
- ☐ Formation en matière de communication
- ☐ Gestion du site Internet et des réseaux sociaux

Mobilisation des ressources

On ne saurait trop insister sur le rôle de la communication dans toute organisation. Elle accompagne d'autres départements dans la réalisation de leurs objectifs. Les efforts conjugués des différents départements permettent à leur tour à l'organisation de réaliser ses objectifs opérationnels globaux et définir son image. Il faut pour ce faire des relations de travail harmonieuses entre les départements. Pour cette raison, le COMESA va intégrer systématiquement la communication dans tous ses programmes pour assurer la budgétisation des tâches y afférentes. Pour faciliter ce processus, le COMESA impliquera ses experts en communication dans tous les exercices de planification afin de s'assurer que les activités d'appui à la communication sont recensées et leurs besoins budgétaires pris en compte. Ainsi, cette démarche permet d'intégrer les ressources nécessaires à la communication dans les efforts globaux de mobilisation des ressources.

6

Matrice de mise en œuvre

La matrice de mise en œuvre s'articule autour du plan de travail annuel du COMESA. Il s'agit d'une démarche stratégique en vue de l'efficacité de la communication, dans laquelle les activités de communication sont conçues pour accompagner les activités de tous les départements.

COMESA : Politique et stratégie de communication -Matrice de mise en œuvre														
Calendrier en années														
		2017				2018				2019				2020
		T 2	T 3	T 4	T 1	T 2	T 3	T 4	T 1	T 2	T 3	T 4	T 1	T 2 T3 T4
Activités														
Objectif I : Accroître l'accès à l'information sur le programme d'intégration régionale du COMESA, les possibilités et avantages qu'il offre aux intervenants, pour en améliorer la visibilité et la compréhension														
Distribuer des documents d'information aux Institutions du COMESA														
Simplifier et localiser ces documents														
Se préparer pour la semaine de sensibilisation organisée chaque année par le COMESA (4 au 8 décembre)														
Nouer des partenariats stratégiques avec les bénéficiaires (entreprises) et les agences de presse														
Distribution stratégique de documents d'information aux intervenants durant les ateliers, retraites et missions														
Publier des articles ou publicités dans les magazines des compagnies aériennes														
Modernisation et optimisation du site Internet														
Élaborer un manuel commun de la marque (entre le COMESA et ses institutions)														
Concevoir et mettre en service le programme d'attribution des bourses du COMESA														

COMESA : Politique et stratégie de communication - Matrice de mise en œuvre																		
Calendrier en années																		
Activités	2017				2018				2019				2020				T 2	T 3
	T 2	T 3	T 4	T 1	T 2	T 3	T 4	T 1	T 2	T 3	T 4	T 1	T 2	T 3	T 4	T 1		
Lancer des projets de recherche conjointe avec des institutions universitaires et des groupes de réflexion																		
Concevoir et publier des documents portant la marque COMESA																		
Formation des médias des États membres sur l'intégration régionale ; parallèlement à l'organisation des Prix Médias annuels																		
Relations avec les médias																		
Couverture médiatique																		
Articles																		
Interviews																		
Diffuser des documentaires sur le parcours du COMESA et ses succès																		
Publier des articles hebdomadaires																		
Élargir la base de données des médias et rechercher de nouveaux partenaires parmi les médias																		
Célébration des 25 années du COMESA																		
Objectif II : Mettre en exergue l'intérêt de l'intégration régionale par le biais du COMESA, pour une plus grande coopération entre les États membres																		
Passer en revue, documenter et présenter les programmes des États membres qui complètent ceux du COMESA																		
Renforcer les capacités des fonctionnaires chargés des RP et de la gestion de l'information et des connaissances pour pouvoir planifier les engagements du gouvernement																		

COMESA : Politique et stratégie de communication -Matrice de mise en œuvre																
Calendrier en années																
Activités	2017				2018				2019				2020			
	T 2	T 3	T 4	T 1	T 2	T 3	T 4	T 1	T 2	T 3	T 4	T 1	T 2	T 3	T 4	T 1
Publier et diffuser chaque année les initiatives réussies																
Produire de courtes vidéos (« L'Essentiel sur le COMESA » et pour le Jubilé d'argent) et les PowerPoint standards correspondants																
Objectif III : Réorganiser les structures de communication du COMESA pour l'exécution plus efficace de sa mission																
Renforcement des équipes du personnel																
Instaurer une équipe d'édition permanente																
Recenser et nommer des ambassadeurs de bonne volonté du COMESA issus d'institutions privées et d'organismes professionnels																
Préparer un calendrier commun d'événements																
Réhabiliter le système Intranet du Secrétariat du COMESA																
Organiser des formations du personnel sur la communication ; elles feront partie du programme de formation et de développement du personnel																
Concevoir et distribuer des calendriers du COMESA aux intervenants institutionnels																
Instaurer un répertoire central de toutes les informations ; tirer profit de la création du centre de données																
Mettre à jour les plateformes de médias en ligne et échanges avec le public en ligne																

COMESA : Politique et stratégie de communication -Matrice de mise en œuvre																
Calendrier en années																
Activités	2017				2018				2019				2020			
	T 2	T 3	T 4	T 1	T 2	T 3	T 4	T 1	T 2	T 3	T 4	T 1	T 2	T 3	T 4	T 4
Mettre en place des systèmes de gestion et de diffusion des connaissances																
Mener des activités de sensibilisation																

7

Suivi et évaluation du
plan de communication
*--Comment saurons-
nous que sommes
parvenus au but
recherché ?*

Le cadre de suivi et d'évaluation est arrimé aux objectifs de communication qui cadrent avec les objectifs stratégiques du COMESA. Deuxièmement, ce cadre met l'accent sur l'impact, pour accompagner les réalisations et les résultats respectivement. L'évaluation considèrera la mesure dans laquelle les objectifs stratégiques du COMESA contribuent à la réalisation des objectifs de développement durables (ODD).

Cadre de suivi et évaluation

Résultat	Réalisation	Indicateur	Sources d'information	Modes de collecte des données	Fréquence
Objectif 1 : Accroître l'accès à l'information sur le programme d'intégration régionale du COMESA, les possibilités et les avantages qu'il offre aux intervenants, pour en améliorer la visibilité et la compréhension					
Impact : Visibilité du COMESA dans tous les États membres, manifestée par un accès facile à l'information sur tous ses programmes et les avantages qui en découlent					
Couverture médiatique	Petits déjeuners avec les médias	Listes actualisées des contacts dans les médias	Listes d'inscription des médias	Registres de présence	Trimestriel
	Interviews efficaces avec les médias	☐ Nombre d'entretiens réalisés avec les médias ☐ Nombre de sources d'information du COMESA interviewées ☐ Guide sur les questionnaires d'interview ☐ Formation des sources d'information du COMESA	Rapports de suivi des médias	Suivi et analyse des médias	Trimestriel
	Rubriques dans les magazines et journaux	☐ Nombre d'apparitions dans les journaux et magazines ☐ Nombre de mémorandums d'accord avec les organes de presse	Journaux Magazines Dossier du PA	Coupures de presse Suivi et analyse des médias	Mensuel

Résultat	Réalisation	Indicateur	Sources d'information	Modes de collecte des données	Fréquence
Couverture médiatique	Plateformes numériques	☐ Nombre de mentions du COMESA dans les blogs ☐ Utilisation des plateformes numériques du COMESA	Blogs Plateformes des réseaux sociaux	Analyse numérique	Mensuel
	Documentaires du COMESA	☐ Nombre de documentaires programmés ☐ Nombre de documentaires produits ☐ Nombre de documentaires diffusés	Enregistrement des documentaires (versions brute et éditée)	Répertoire central	Trimestriel
	Couverture des activités et programmes du COMESA	☐ Nombres d'articles sur le COMESA ☐ Couvertures des sujets du COMESA par les organes de presse	Rapports de suivi des médias	Suivi des médias et analyse des contenus	Annuel

Résultat	Réalisation	Indicateur	Sources d'information	Modes de collecte des données	Fréquence
Accès à l'information	Événements publicitaires (semaine de sensibilisation du COMESA, célébration 25 ^e anniversaire)	☐ Nombre de messages publicitaires sur la semaine de sensibilisation du COMESA ☐ Programme de la semaine de sensibilisation du COMESA ☐ Communiqué de presse sur la semaine de sensibilisation du COMESA	☐ Rapports des réunions de planification ☐ Publi-reportages	Veille médiatique Veille numérique Enquête	Annuel
	Site Internet régulièrement mis à jour	☐ Nombre de mises à jour (points d'actualité et photos) sur le site Internet du COMESA ☐ Nombre de nouvelles visites du site Internet du COMESA ☐ Mobilisation des intervenants grâce au contenu du site Internet	Audience du site Internet	Audits numériques	Mensuel
	Distribution stratégique des documents d'information	☐ Création d'une bibliothèque numérique ☐ Établissement de réseaux avec d'autres bibliothèques dans les États membres aux fins de diffusion du savoir du COMESA	Rapports Base de données des bibliothèques dans le réseau	Sondages en ligne	Annuel
	Plateformes numériques interactives	☐ Fréquence des mises à jour des réseaux sociaux ☐ Réactions des intervenants au contenu des réseaux sociaux (partages et commentaires) ☐ Nombre de nouveaux « j'aime »/suiveurs (<i>followers</i>) sur les	Rapports analytiques des réseaux sociaux	Audits des réseaux sociaux	Mensuel

Résultat	Réalisation	Indicateur	Sources d'information	Modes de collecte des données	Enquêtes nationales	Trimestriel
Partenariats au service d'une plus grande visibilité	Utilisation de documents d'information, d'éducation et de communication (IEC) localisés	☐ Nombre de documents IEC localisés ☐ Nombre de documents IEC distribués aux Institutions du COMESA ☐ Nombre de documents IEC distribués aux États membres	☐ Liste des documents IEC publiés ☐ Lieu d'affichage de ces documents			
	Activités conjointes du COMESA avec des acteurs du secteur privé	☐ Nombre d'activités conjointes menées ☐ Nombre d'acteurs du secteur privé présentant la marque COMESA	☐ Programmes des activités du COMESA ☐ Rapports sur les activités du COMESA ☐ Mémoires d'accord	Examens des rapports		Trimestriel
	Projets de recherche menés conjointement avec des universités et des groupes de réflexion	☐ Nombre de collaborations avec des universités et groupes de réflexion ☐ Médacs ☐ Nombre de projets de recherche en cours ☐ Nombre de résultats des recherches publiés	☐ Rapports d'enquête ☐ Mémoires d'accord ☐ Rapports d'activités	Sondages Interviews des principaux informateurs des publications		Annuel
	Dispositif de mentorat et de bourses en collaboration avec les universités des États membres	☐ Nombres d'accord avec des universités ☐ Critères d'octroi des bourses accordées ☐ Nombre de bourses attribuées ☐ Médacs	☐ Lettres de mission/comptes rendus de réunions ☐ Témoignages d'étudiants ☐ Médacs	Interviews des principaux informateurs documentaire		Annuel

Résultat	Réalisation	Indicateur	Sources d'information	Modes de collecte des données	Fréquence
Objectif II : Mettre en exergue l'intérêt de l'intégration régionale par le biais du COMESA pour une plus grande coopération entre les États membres					
Meilleure compréhension du COMESA et des avantages qu'il offre	Publier les initiatives réussies du COMESA	☐ Nombres d'initiatives réussies publiées dans la presse écrite et numérique ☐ Discussions sur les récits publiés ☐ Nombre de publications partagées ☐ Nombre d'ambassadeurs issus des États membres du COMESA à l'action positive	☐ Rapport d'audit des publications ☐ Rapport de l'audit numérique	☐ Suivi des interviews ☐ Audit des publications ☐ Audit numérique	Trimestriel
	Aperçu des programmes nationaux qui complètent l'action du COMESA	☐ Nombre d'instantanés publiés sur les plateformes numériques ☐ Réactions/échanges sur les documents publiés ☐ Nombre de questions sur les différents programmes	☐ Rapports d'audit numérique ☐ Rapports sur le nombre d'appels ☐ Examen de toutes les bases de données du courriel	Audit numérique Suivi du journal des appels	Mensuel
	Forums d'affaires	☐ Nombre de participants issus du secteur privé et des associations d'entreprises ☐ Témoignages d'acteurs du secteur privé ☐ Niveau de participation aux échanges transfrontières et à d'autres programmes du COMESA	☐ Registre de présence ☐ Témoignages ☐ Contrôles des échanges transfrontières	☐ Interviews des principaux informateurs ☐ Examen des rapports des forums ☐ Enquêtes (même numériques) ☐ Rapport du COC	Annuel

Meilleure compréhension du COMESA et des avantages qu'il offre	Expos COMESA	☐ Nombre d'expos du COMESA organisées ☐ Nombre d'exposants ☐ Nombre de visiteurs	☐ Liste d'exposants confirmés ☐ Listes de présence ☐ Expo promos	☐ Photographies de l'expo ☐ Interviews des informateurs clés à l'expo	Annuel
	Envoi de textos groupés invitant à visiter le site Internet du	☐ Nombre de textos envoyés ☐ Pourcentage de fréquentation du site Internet du COMESA ☐ Nombre de Médacs avec les compagnies de télécom à cette fin	Rapport d'analyse numérique	Analyse numérique	Trimestriel
	Campagne médiatique intégrée du COMESA	Exécution de la campagne médiatique Nombre de promos sur les médias traditionnels et les nouveaux Niveau de réaction aux nouvelles du COMESA sur les plateformes numériques	Rapports d'analyse post-campagne	Sur la sensibilisation et la perception	Annuel

Objectif III : Réorganiser les structures de communication du COMESA pour une mise en œuvre plus efficace de ses missions

Résultat	Réalisation	Indicateur	Sources d'information	Modes de collecte des données	Fréquence
Coordination des communications internes et externes	Formation du Secrétariat du COMESA à la communication	☐ Nombre de membres du personnel formés ☐ Niveau d'efficacité du personnel en matière de communication	☐ Matériel de formation ☐ Listes de présence ☐ Rapports de formation	☐ Enquêtes du personnel interne ☐ Évaluations du personnel ☐ Examen des rapports de formation	1 ^{er} trimestre
	Modernisation de l'Intranet	☐ Niveau d'activité sur le système d'intranet ☐ Nombre d'employés accédant au système	Rapports d'audit numérique	Audit numérique Sondages du personnel	Trimestriel
	Calendrier commun d'événements	☐ Dates marquées sur le calendrier ☐ Diffusion des calendriers des activités du COMESA	Calendriers Programmes des activités	Revue des calendriers	Trimestriel, annuel
	Formation de l'équipe chargée de la communication au numérique	☐ Nombre de membres du personnel formés ☐ Niveau d'efficacité ☐ Niveau d'activité sur les plateformes numériques	☐ Listes de présence ☐ Rapports d'audits numériques ☐ Réactions du personnel	☐ Audits numériques ☐ Enquêtes du personnel	Trimestriel
	Animation des équipes	☐ Nombre d'événements de renforcement des équipes organisés ☐ Nombre de membres du personnel ayant participé à cet effort ☐ Etablissement de la division de communication	Rapports sur les activités Réactions du personnel	Enquêtes du personnel interne	Semestriel
	Réorganisation de la structure de communication				

Budget indicatif (2017-2020)

CÔÛT PAR AN ('000 USD)						
Année	2017	2018	2019	2020	Budget total	
Activités						
Objectif I : Accroître l'accès à l'information sur le programme d'intégration régionale du COMESA, les possibilités et avantages qu'il offre aux intervenants, pour en améliorer la visibilité et la compréhension						
Distribution stratégique de matériel d'information dans les institutions et bibliothèques du COMESA dans les États membres, pendant les ateliers, les missions, etc.	5	5	5	5	20	
Production de publications	60	60	60	60	240	
Établissement de partenariats stratégiques avec le secteur privé et les agences de presse en vue de la production et de la diffusion de documentaires du COMESA	50	50	60	60	220	
Organisation chaque année de la semaine de sensibilisation du COMESA (du 4 au 8 décembre)	-	100	100	100	300	
Formations des médias régionaux sur l'intégration régionale	60	60	70	70	260	
Publication d'articles ou d'encarts publicitaires dans les colonnes des magazines des compagnies aériennes	5	5	5	5	20	
Modernisation et optimisation du site Internet	1	1	1	1	4	
Élaboration d'un manuel de la marque (entre le COMESA et ses institutions)	0	1	0	0	1	
Conception et mise en œuvre du mécanisme d'attribution des bourses du COMESA ; son lancement devrait suivre le sommet annuel des Chefs d'État	0	20	20	20	60	
Lancement de projets de recherche conjoints avec des universités et des groupes de réflexion	0	50	100	0	150	
Concevoir et publier des documents sous la marque COMESA	50	50	50	50	200	

CÔÛT PAR AN ('000 USD)						
Année		2017	2018	2019	2020	Budget total
Activités						
Relations avec les médias		0	0	0	0	0
Couverture médiatique et facilitation des interactions		3	3	3	3	12
Articles		1	1	1	1	4
Interviews		0	0	0	0	0
Diffusion de documentaires sur le parcours et les succès du COMESA		10	40	40	40	160
Publication d'articles		0	0	0	0	0
Élargissement de la clientèle médiatique et recherche de nouveaux partenariats		0	0	0	0	0
Célébration du 25 ^e anniversaire du COMESA		0	0	200	0	200
Objectif II : Mettre en exergue l'intérêt de l'intégration régionale par le biais du COMESA pour une plus grande coopération entre les États membres						
Passer en revue, documenter et présenter les programmes des États membres qui complètent ceux du COMESA		0	0	0	0	0
Renforcement des capacités des responsables publics des RP, parallèlement aux actions gouvernementales prévues		0	60	60	60	180
Publier et diffuser chaque année des récits de réussite		0	0	0	0	0
Objectif III : Réorganiser les structures de communication du COMESA pour une mise en œuvre plus efficace de ses missions						
Renforcement des équipes parmi les membres du personnel		10	10	10	10	40
Recensement et nomination des ambassadeurs de bonne volonté du COMESA issus des institutions privées et d'organisations professionnelles		0	1	1	1	3

CÔÛT PAR AN ('000 USD)						
Activités	Année	2017	2018	2019	2020	Budget total
Préparation un calendrier commun d'événements		0,5	0,5	0,5	0,5	2
Modernisation de l'intranet du Secrétariat du COMESA			10	0	0	10
Organisation d'une formation du personnel en matière de communication ; elle fera partie du programme de formation et de développement du personnel		0,	0,5,	0,5,	0,5,	1,5
Concevoir et distribuer des calendriers du COMESA aux intervenants institutionnels		20	20	20	20	80
Création d'un répertoire central/ une bibliothèque numérique pour toutes les informations ; dans le sillage de l'ouverture du centre de données.		0	3	0	0	3
Gestion et diffusion des connaissances		20	40	20	20	100
Mise à jour des plateformes media en ligne et interaction avec les audiences concernées		1	1	1	1	4
Sensibilisation et démonstrations		10	60	70	70	210
Suivi des médias		16	16	16	16	64
Budget total		83	662,5	999,5	609,5	2 577,5

Notes de bas de page

- 1 Banque africaine de développement, Organisation de coopération et de développement économiques, Programme des Nations unies, *African Economic Outlook 2016 - Sustainable Cities And Structural Transformation*, 2016, p. 285, disponible à l'adresse suivante : www.africaneconomicoutlook.org/sites/default/files/2016-05/eBook_AEO2016.pdf (consulté le 27 février 2017)
- 2 Gouvernement du Kenya, Vision 2030, <<http://www.vision2030.go.ke/>> (consulté le 27 février 2017)
- 3 Uganda National Planning Authority, Uganda Vision 2040, < <http://npa.ug/wp-content/themes/npatheme/documents/vision2040.pdf>> (consulté le 8 mars 2017)
- 4 Banque africaine de développement, , Democratic Republic of Congo - Country Strategy Paper-2013-2017, www.afdb.org/en/documents/document/2013-2017-democratic-republic-of-congo-country-strategy-paper-32871 (consulté le 27 février 2017)
- 5 Good News Rwanda on January 22, 2013 and others, "Posts about Rwanda 2020 on goodnewsrwanda" (goodnewsrwanda) <https://goodnewsrwanda.wordpress.com/tag/rwanda-2020/page/2/> (consulté le 27 février 2017)
- 6 Racombo, K., J., G., The significance of regional integration as a component of the diplomatic strategy of small island developing states : the case of Seychelles,<<http://repository.up.ac.za/handle/2263/53457>>, (consulté le 27 février 2017)
- 7 Banque mondiale, The World Bank Working for a World Free of Poverty: *Comoros Overview*, <<http://www.worldbank.org/en/country/comoros/overview>> (consulté le 27 février 2017)
- 8 Bikalemesa JM, "Zambia Vision 2030" (Fortune of Africa Zambia November 30, 2016) <http://fortuneofafrica.com/zambia/2014/02/08/zambia-vision-2030/> (consulté le 27 février 2017)

