



Partenariat statistique au
service du développement
au XXI^e siècle

MANUEL POUR ÉLABORER UNE STRATÉGIE DE COMMUNICATION

À propos de PARIS21

Le Partenariat statistique au service du développement au XXI^e siècle (PARIS21) encourage une utilisation et une production améliorées des statistiques dans les pays en développement. Depuis sa création en 1999, PARIS21 a développé avec succès un réseau international de statisticiens, de décideurs politiques, d'analystes et de spécialistes du développement engagés dans la prise de décisions fondées sur les faits. Avec pour objectif principal d'atteindre les objectifs de développement nationaux et internationaux et de réduire la pauvreté dans les pays à revenu faible et intermédiaire, PARIS21 facilite le développement des capacités statistiques, plaide pour l'intégration de données fiables dans la prise de décisions et coordonne le soutien des donateurs aux statistiques.

Crédits images

Couverture : Unsplash, Serge Le Strat
p. 5 : Unsplash, Ryutaro Uozumi
p. 7 : Unsplash, Brands People
p. 10 : fran_kie/shutterstock
p. 12/13 : Unsplash, Pascal Swier
p. 14 : Unsplash, Omar Flores
p. 16 : Unsplash, Hans Peter Gauster
p. 18 : Unsplash, Sam Balye

p. 19 : Unsplash, Matthew Schwartz
p. 23 : Unsplash, Jacqueline Brandwayn
p. 24/25 : Unsplash, Austin Distel
p. 26 : Unsplash, Gabrielle Henderson
p. 27 : Unsplash, John Anvik
p. 29 : Unsplash, Steve Johnson
p. 31 : Unsplash, Alvaro Reyes

PARiS 21!

Partenariat statistique au
service du développement
au XXI^e siècle

AVANT-PROPOS

Les statistiques sont essentielles pour élaborer des politiques judicieuses, à savoir celles qui permettent de progresser vers les objectifs de développement durable (ODD). Elles fournissent les données probantes nécessaires à la prise de décisions et permettent de tenir les pouvoirs publics responsables de leurs actions.

La communication des statistiques nationales est essentielle. Elle permet au grand public de comprendre la neutralité et l'indépendance des instituts nationaux de statistique (INS), ainsi que la valeur des statistiques nationales en tant que piliers de la gouvernance et de l'élaboration des politiques. Les statistiques nationales sont ainsi mieux acceptées et utilisées par le public, les journalistes et les décideurs politiques, ce qui renforce l'engagement civique.

Une stratégie de communication fournit à la fois une vision stratégique et une feuille de route pour la communication à long terme. Cela permet d'aligner les activités de communication et les messages sur les processus et les cadres des INS, tels que la stratégie nationale pour le développement des statistiques. Une stratégie de communication aide une organisation à définir une série d'activités et de programmes qui non seulement lui permettent de collaborer avec les principales parties prenantes (internes et externes) de manière efficace et rationalisée, mais aussi d'atteindre ses objectifs fondamentaux.

Le présent manuel fournit des orientations stratégiques et décrit les étapes pratiques et les ressources nécessaires aux INS pour élaborer une stratégie de communication intégrée. Il aborde en détail chaque étape du processus d'élaboration de la stratégie en cinq temps : étude préliminaire, recherche, analyse, ébauche et lancement.

Le présent manuel est destiné aux professionnels de la communication au sein des INS. Document à vocation pratique, il comprend des instructions, des conseils et des ressources. Certains INS estimeront que c'est tout ce dont ils ont besoin pour poursuivre l'élaboration de leur stratégie de manière indépendante. D'autres pourront juger nécessaire ou utile de faire appel à un soutien extérieur pour une partie, voire une grande partie, du travail d'analyse.

Le présent manuel ne s'adresse pas uniquement aux spécialistes de la communication. En fait, nous recommandons vivement d'impliquer une équipe multidisciplinaire dans l'élaboration de la stratégie. Il s'agit là de susciter une adhésion institutionnelle générale et de veiller à ce que le choix des priorités reflète un éventail d'opinions.

Que l'on ait recours ou non à une aide extérieure, chaque organisation utilisant le kit de ressources devra adapter son contenu et son approche à sa situation particulière. Les modèles et les conseils s'adaptent à un large éventail de situations. Les ressources, en particulier, sont destinées à être améliorées et affinées en fonction des besoins, du contexte et de la culture de l'organisation. Il s'agit de facteurs tels que les objectifs généraux, le calendrier, la disponibilité des ressources et la situation dans laquelle la stratégie est élaborée. Néanmoins, le présent manuel doit être considéré comme le fondement de tout processus d'élaboration stratégique.

Il vise à compléter les Lignes directrices pour l'intégration des communications dans les stratégies nationales de développement des statistiques. PARIS21 recommande vivement d'intégrer les communications dans la planification statistique à long terme. Ces lignes directrices fournissent aux INS une logique d'intégration des statistiques comme moyen d'atteindre leurs objectifs stratégiques, ainsi qu'une indication sur la manière d'instaurer les conditions favorables à une communication efficace. Le présent manuel s'appuie sur ces orientations et fournit aux INS les connaissances et les outils nécessaires pour développer une solide capacité de communication statistique.

Remarque : vous trouverez des liens vers toutes les ressources utiles (modèles, plans de travail et documents d'orientation) au début de chaque étape.

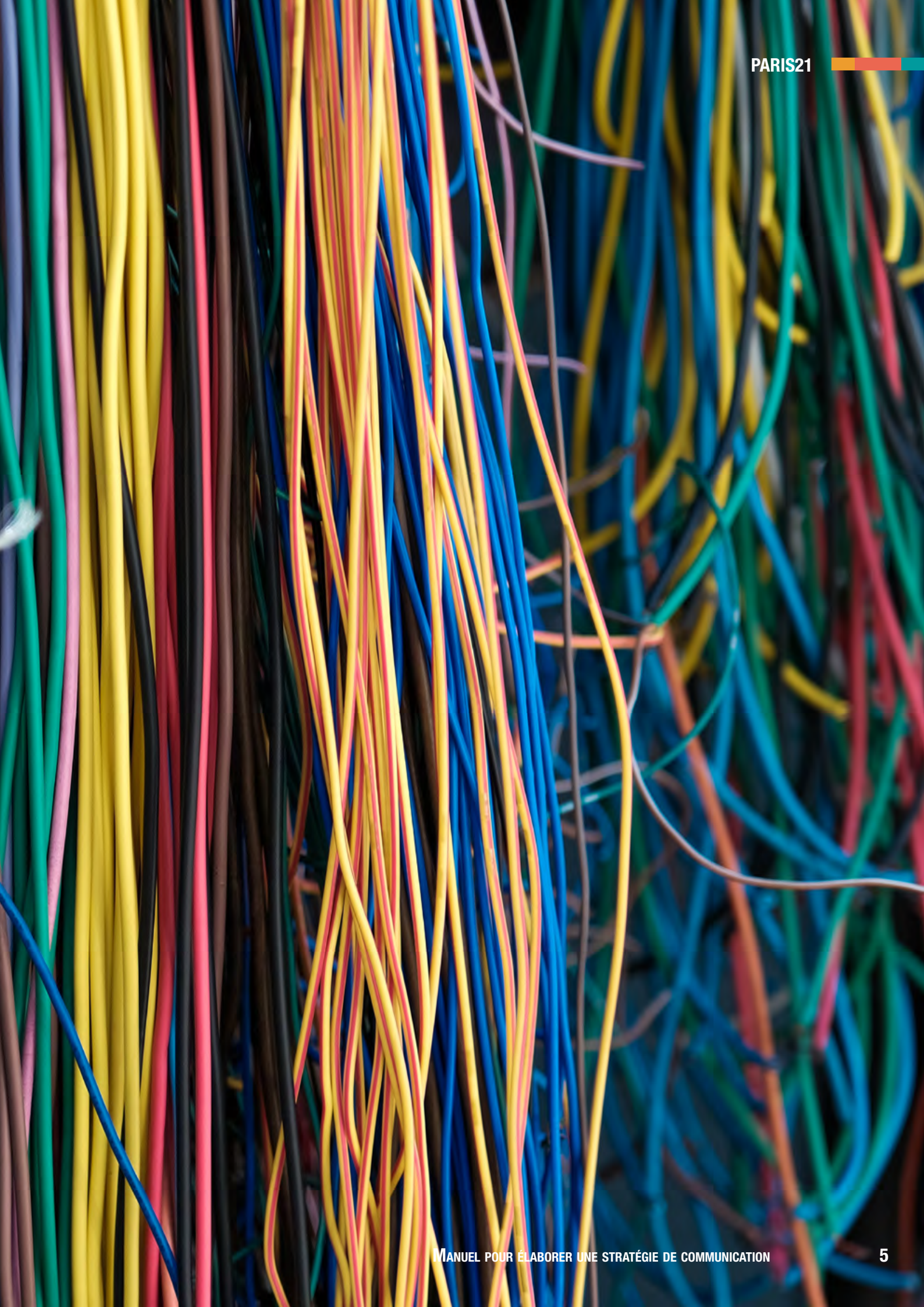
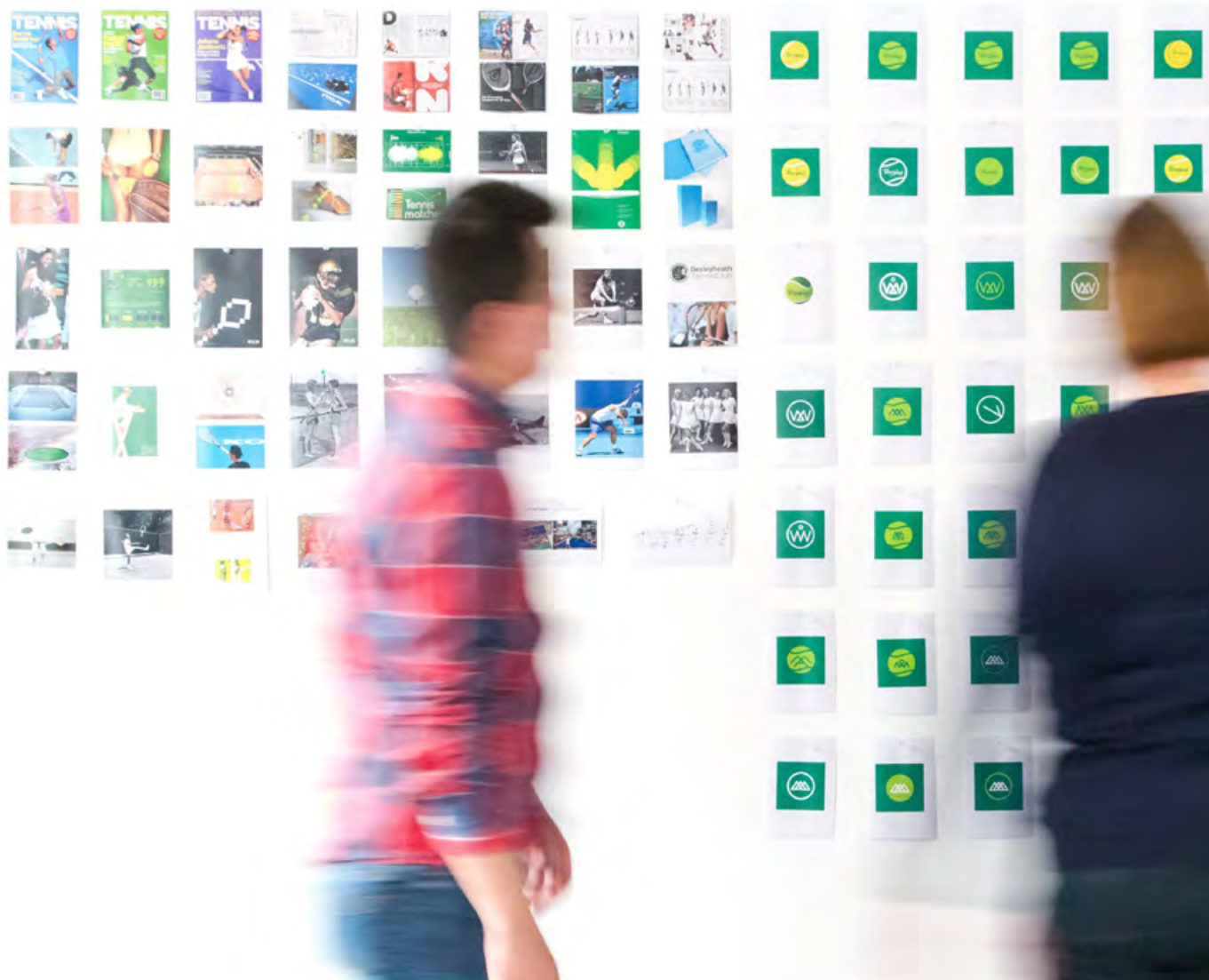


TABLE DES MATIÈRES

ÉTAPE 1	10
Définir l'équipe	11
Ressource : cadre stratégique de communication	
Effectuer une étude préliminaire en interne	11
Ressource : questionnaire à l'intention des groupes de discussion	
Élaborer la feuille de route	13
Ressource : feuille de route de la stratégie de communication	
ÉTAPE 2	14
Mener une étude de marché	15
Ressource : matrice sur les concurrents et les pairs	
Ressource : matrice sur l'analyse de l'audience	
Mener des audits	16
Ressource : fiche sur l'audit des médias	
Ressource : fiche sur l'audit des médias sociaux	
Ressource : fiche sur les capacités et les compétences humaines	
ÉTAPE 3	19
Passer en revue les supports existants	20
Mener une analyse SWOT	20
Ressource : fiche sur l'analyse SWOT	
Réflexion à propos des objectifs de la stratégie	22
Évaluation et atténuation des risques	22
Ressource : fiche d'évaluation des risques	
Identifier les canaux et les messages	24
Consolider l'analyse de situation	25
ÉTAPE 4	27
Élaborer un plan de travail et de mise en œuvre	28
Ressource : plan de travail de la stratégie de communication	
Ressource : calendrier éditorial	
Rédiger	28
Ressource : Cadre stratégique de communication	
ÉTAPE 5	31
Présenter la stratégie à la haute direction pour approbation	32
Lancement	32

ABRÉVIATIONS ET ACRONYMES

SNDS	Stratégie nationale pour le développement des statistiques
INS	Institut national de statistique
PARIS21	Partenariat statistique au service du développement au XXI ^e siècle
SWOT	Forces, faiblesses, opportunités et menaces



ÉTAPES ET CALENDRIER

1

PRÉPARATION ET ÉTUDE PRÉLIMINAIRE

1 semaine

- Constitution de l'équipe
- Étude préliminaire en interne
- Élaboration d'une feuille de route



2

ANALYSE ET RECHERCHE

2 semaines

- Étude de marché
- Audit de la marque
- Audit des médias
- Audit des médias sociaux
- Audit des capacités et des compétences humaines



3

SYNTHÈSE

2 semaines

- Examen des supports existants
- Analyse SWOT
- Réflexion sur les objectifs de la stratégie
- Évaluation et atténuation des risques
- Identification des canaux et des messages
- Consolidation de l'analyse de situation



4

ÉLABORATION DE LA STRATÉGIE

2 semaines

- Plan de travail et de mise en œuvre
- Rédaction



5

APPROBATION ET LANCEMENT

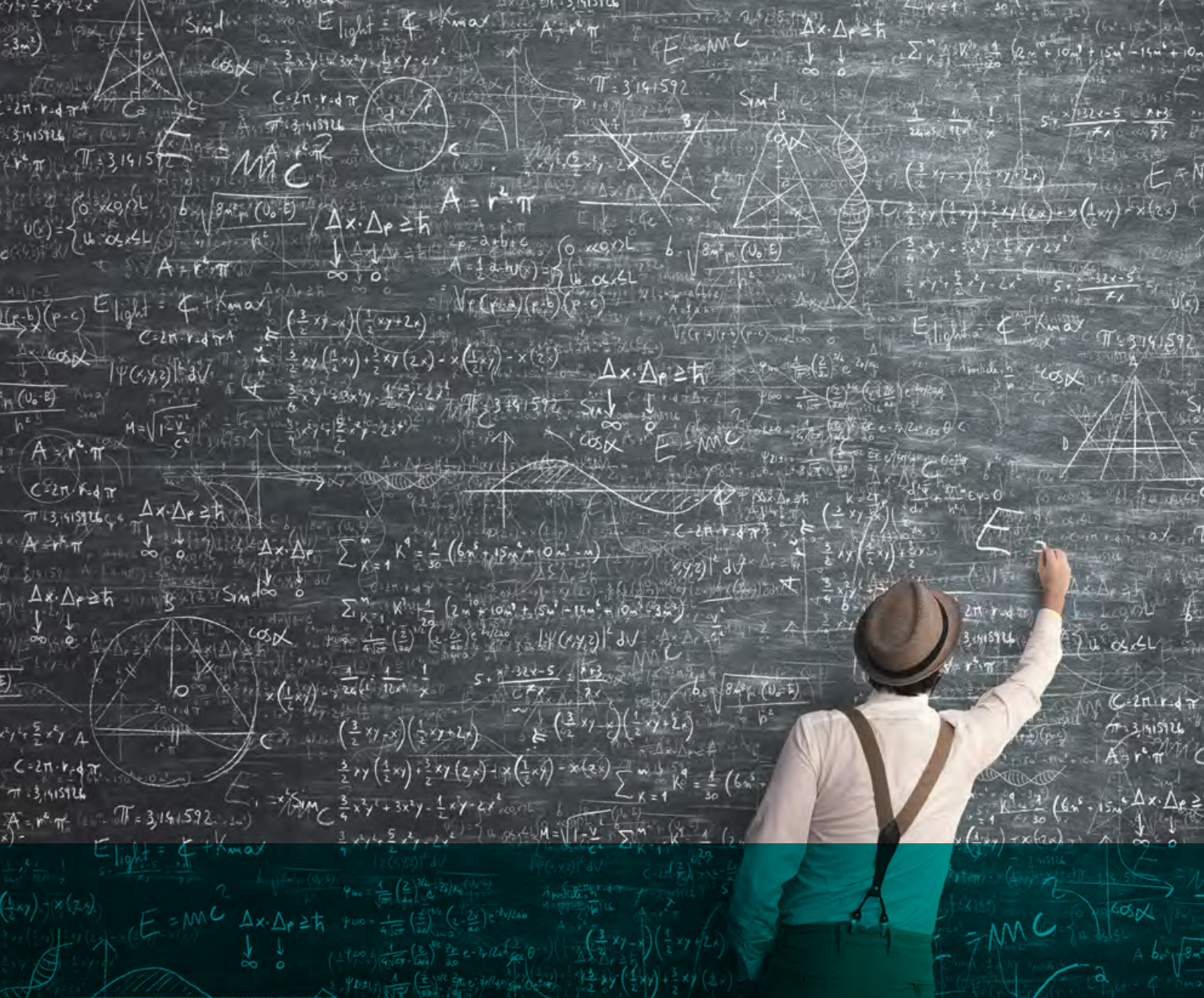
1 semaine

- Présenter la stratégie à la haute direction pour approbation
- Lancement



MESURES ET RÉSULTATS ATTENDUS

Étape	Mesure	Résultat attendu
Étape 1	Définir l'équipe	► Liste des membres de l'équipe désignés
	Effectuer une étude préliminaire en interne	► Atelier d'une durée maximale de quatre heures pour définir l'objectif de l'exercice ► Compte rendu de l'atelier
	Définir la feuille de route	► Feuille de route (Excel)
Étape 2	Effectuer un audit et une recherche détaillés	► Audit de la marque ► Audit des médias sociaux ► Audit des capacités et des compétences humaines
	Mener des consultations avec les parties prenantes externes	► Matrice sur les ressources et les concurrents ► Matrice sur l'analyse du public
Étape 3	Passer en revue les supports existants	► Atelier de synthèse d'une journée pour réfléchir aux objectifs de la stratégie ► Fiche sur l'analyse SWOT ► Fiche sur l'évaluation et l'atténuation des risques ► Fiche pour l'élaboration du message
Étape 4	Rédiger la stratégie	► Calendrier éditorial ► Élaborer un plan de travail et de mise en œuvre ► Plan de communication ► Cadre stratégique de communication



ÉTAPE 1

Avant de commencer à élaborer la stratégie, les paramètres de l'exercice doivent être clairement définis. Il s'agit de déterminer à la fois la portée de l'exercice et le processus qui sera suivi afin d'élaborer une stratégie de communication efficace. Il est essentiel de mener à bien cette étape, car les informations recueillies jetteront les bases des prochaines étapes d'élaboration de la stratégie de communication.

PRÉPARATION ET ÉTUDE PRÉLIMINAIRE

Supports

Définir l'équipe



Réseau stratégique de communication

Mener une étude préliminaire en interne



Questionnaire à l'intention des groupes de discussion

Élaborer une feuille de route



Feuille de route de la stratégie de communication

DÉFINIR L'ÉQUIPE

Ressource : cadre stratégique de communication

L'équipe sera chargée de mener à bien le projet. Elle commencera par évaluer l'état actuel des communications au sein de l'organisation, avant de rédiger un plan préliminaire pour l'exécution de la stratégie. Cette « feuille de route » sera un document évolutif qui sera constamment complété et actualisé.

Identifiez qui, au sein de l'organisation, sera le principal référent pour le processus d'élaboration de la stratégie et qui rejoindra l'équipe d'élaboration ou de rédaction. Il est fortement conseillé que le directeur ou le service de communication dirige le processus, car ils seront principalement impliqués dans la mise en œuvre du programme de communication. Cependant, un échantillon représentatif du personnel – en matière d'expertise, d'ancienneté et de programmation – devrait également être inclus dans l'équipe. Lorsque vous rencontrerez les membres de l'équipe, partagez avec eux ce *Cadre stratégique de communication* afin qu'ils comprennent la portée de l'exercice.

Questions utiles

Posez-vous les questions suivantes au moment de constituer l'équipe chargée de l'élaboration de la stratégie :

- Quelle doit être la taille de l'équipe de rédaction compte tenu de la taille de l'organisation et des délais impartis ? (N'oubliez pas : une équipe

légère avance plus rapidement, mais compte aussi moins de personnes pour se partager la charge de travail.) Qui doit être le principal référent chargé de diriger le processus ?

- De quelle manière les membres de l'équipe seront-ils nommés ?
- Combien de temps doivent-ils s'attendre à consacrer au processus chaque semaine ou chaque mois ?
- Les membres de l'équipe sont-ils autorisés par leurs responsables à consacrer une partie de leur temps de travail à l'élaboration de la stratégie, notamment en participant à des ateliers hors site ?

EFFECTUER UNE ÉTUDE PRÉLIMINAIRE EN INTERNE

Ressource : questionnaire à l'intention des groupes de discussion

Une fois l'équipe en place, le plus simple est de l'inviter à un atelier (de quatre heures maximum) afin d'entreprendre l'étude préliminaire et d'élaborer le cadre. La première séance de réflexion sur l'élaboration de la stratégie consiste à mettre tout le monde d'accord sur l'objectif de l'exercice. Les discussions doivent également permettre d'expliquer pourquoi une stratégie est en cours d'élaboration, et pourquoi maintenant, ainsi que les principaux problèmes qu'elle est censée aborder.

Questions utiles

Lors de l'atelier d'étude préliminaire, il convient de poser les questions suivantes :

- ▶ Quel est l'objectif de la stratégie de communication ?
- ▶ Quels sont les problèmes qu'elle vise à résoudre ?
- ▶ Pourquoi élaborer une stratégie de communication maintenant ?
- ▶ À qui s'adresse la stratégie ?
- ▶ Quelles sont les occasions à saisir ?
- ▶ Quels sont les principaux problèmes de communication (interne et externe) à résoudre ? Précisez les mécanismes et les tactiques que vous emploierez.
- ▶ Qu'est-ce qui a été fait dans le cadre des stratégies de communication précédentes ?

Parmi les autres sujets de discussion, citons un examen préliminaire et un consensus sur la configuration de la stratégie finale, à partir de l'exemple de cadre stratégique donné.

- ▶ La stratégie sera-t-elle un document public ?
- ▶ Quel est le public visé par la stratégie ?
- ▶ En s'appuyant sur les deux questions précédentes, qu'est-ce que les membres de l'équipe de rédaction aimeraient voir ajouter ou retirer du cadre stratégique ?
- ▶ L'équipe élaborera-t-elle un plan de travail intégré ou plusieurs plans de travail thématiques (communications interne et externe, plaidoyer, etc.) ?

L'élaboration de la stratégie de communication doit être alignée autant que possible sur la stratégie nationale de développement des statistiques. Cela peut se faire de plusieurs manières. Par exemple, intégrer le responsable de la communication dans l'équipe d'élaboration de la stratégie nationale de développement des statistiques, inclure dans ladite stratégie des produits spécifiquement liés à la communication et ajouter des évaluations de la communication dans le cadre de suivi et d'évaluation peut contribuer à ce que, dès les premières étapes de l'élaboration, la stratégie soit alignée sur les objectifs plus généraux de l'INS. Ces questions doivent être abordées séparément, et l'équipe doit réfléchir aux objectifs de communication qui pourraient permettre d'y répondre. *Les Lignes directrices pour l'intégration des communications dans les stratégies nationales de développement des statistiques fournissent davantage de précisions.*

Enfin, selon l'organisation, c'est aussi le moment de passer en revue toute stratégie de communication existante et toute autre charte ou procédure interne qui définit la manière dont elle communique. Ceux-ci doivent constituer un point de référence lors des étapes d'analyse et de rédaction.

Au cours de votre étude préliminaire en interne, veillez à solliciter l'avis d'un large éventail de collègues, afin de vous assurer que vous comprenez bien toutes les difficultés et les possibilités actuelles en matière de communication (externe et interne).

Les résultats de ces discussions doivent être enregistrés et inclus dans l'analyse de marché que vous entreprendrez à l'étape 2.



ÉLABORER LA FEUILLE DE ROUTE

Ressource : feuille de route de la stratégie de communication

Ensuite, en dernière étape de l'atelier d'étude préliminaire, définissez à l'aide du modèle Excel donné une *feuille de route préliminaire de la stratégie de communication* ou le calendrier correspondant. Vous devez présenter clairement toutes les phases d'élaboration de la stratégie, ainsi que les principales activités ou étapes de chacune d'entre elles, suivant un calendrier.

Cette chronologie doit en outre montrer : 1) le service ou le partenaire qui met en œuvre chaque activité et 2) la méthode (atelier, recherche documentaire, mission, événement public, etc.) employée. Un code couleurs peut être utilisé pour indiquer où

vous en êtes et montrer quelles activités sont prévues, en cours, en retard ou terminées. Vous devez également indiquer clairement le processus de gouvernance, c'est-à-dire préciser le moment où la haute direction doit approuver le travail pour que l'équipe puisse passer à l'étape suivante.

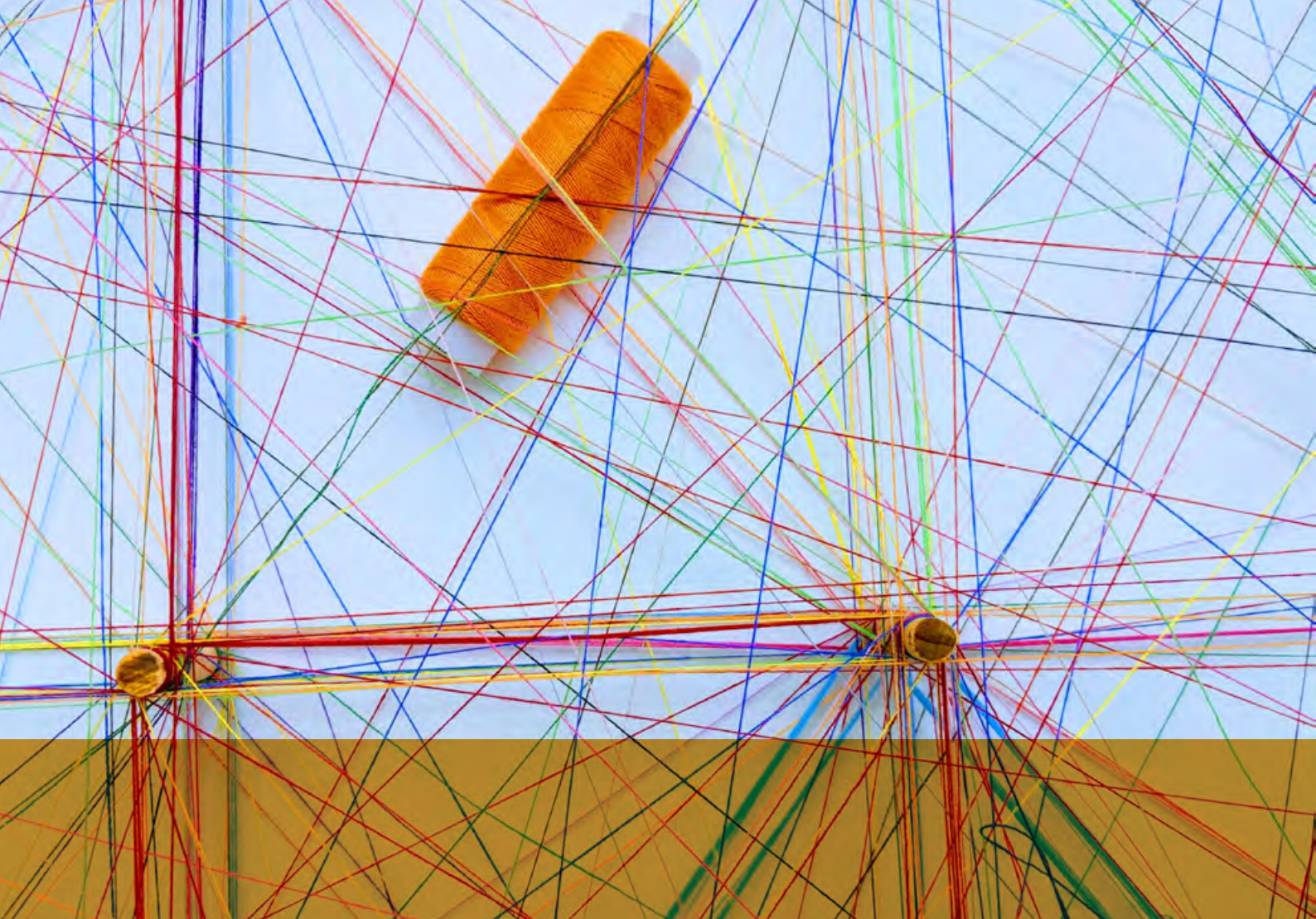
Afin de déterminer le moment où le travail d'élaboration de la stratégie doit commencer, il est utile de prendre la date de livraison finale et de travailler à rebours, en estimant le temps nécessaire à la réalisation de chaque activité.

Ajoutez la feuille de route au compte rendu de l'atelier. Celle-ci devient une feuille de route stratégique et tactique pour l'élaboration de la stratégie.

Principaux points à retenir

- ▶ Les résultats de la séance de réflexion initiale sur le champ d'application de la stratégie (Pourquoi une telle stratégie ? Pourquoi maintenant ? Pour qui ? Pour quoi faire ? Quelles sont les difficultés et les possibilités y afférentes ?) doivent alimenter les discussions ultérieures sur les objectifs de la stratégie ainsi que l'analyse de situation (qui comprend une discussion sur la stratégie nationale de développement des statistiques et les communications).
- ▶ Les questions soulevées par les groupes de discussion internes doivent être enregistrées, reliées aux conclusions des audits des parties prenantes externes et prises en compte dans le choix des activités au cours de l'étape de planification.
- ▶ Lorsque vous préparez votre feuille de route, commencez par la date de lancement prévue et travaillez à rebours.





ÉTAPE 2

L'étape 2 consiste à mener une série d'audits, de recherches et de consultations auprès des parties prenantes externes. Ces processus contribueront à approfondir les impressions tirées des premières séances de réflexion, en produisant des données concrètes qui viendront les étayer, les nuancer ou les réfuter. Ils permettront à l'équipe de faire à l'étape 3 des choix stratégiques et tactiques quant aux groupes de parties prenantes à cibler, à la hiérarchisation des efforts, et à la chronologie des différentes activités et des messages.

Vous pourrez ainsi justifier ce qui doit être inclus ou non dans la stratégie, ainsi que réduire une longue liste de possibilités pour ne garder que celles qui contribuent directement aux objectifs que vous aurez définis. En cas de doute sur l'approche à suivre sur une question particulière, votre équipe doit revenir aux résultats de ces exercices.

ANALYSE ET RECHERCHE

Supports

Mener une étude de marché

Matrice sur les concurrents et les pairs

Matrice sur l'analyse du public



Mener des audits

Fiche sur l'audit des médias

Fiche sur l'audit des médias sociaux

Fiche sur les capacités et les compétences humaines

MENER UNE ÉTUDE DE MARCHÉ

Toute bonne stratégie repose sur une bonne compréhension du public cible. Les ressources, les canaux et les messages que l'INS utilise doivent être adaptés aux besoins et aux intérêts de ce public. Cela permet de s'assurer que toutes les communications produites trouvent un écho auprès de ce public pour une sensibilisation optimale. En parallèle, des recherches doivent être entreprises pour comprendre l'environnement de communication des statistiques nationales. Par exemple, existe-t-il dans le pays une organisation de la société civile qui produit des statistiques concurrentes ou, à l'inverse, qui est particulièrement efficace pour communiquer les statistiques officielles ? L'écosystème des médias sociaux dans le pays amplifie-t-il les statistiques incorrectes ou trompeuses ?

Deux domaines d'intérêt sont importants pour une étude de marché approfondie : l'analyse des concurrents et des pairs, et la recherche et la segmentation du public cible.

Analyse des concurrents et des pairs

Ressource : matrice sur les concurrents et les pairs

Bien qu'il n'y ait qu'un seul INS dans le pays, il peut y avoir d'autres entités (secteur privé, société civile, ministères, etc.) qui produisent et communiquent des statistiques. Il est important de savoir et de comprendre ce qu'ils font, pour quelles raisons et de quelle manière, afin d'être en mesure d'articuler la valeur unique de l'INS et des statistiques officielles. Dressez la carte de toutes les organisations concurrentes ou homologues possibles et, à l'aide de recherches sur leurs canaux de communication (site Internet, médias sociaux, etc.), créez une matrice qui permet de répondre aux questions suivantes :

- ▶ Quel public visent-elles et pourquoi ?
- ▶ Quels problèmes abordent-elles ?
- ▶ Comment communiquent-elles avec leur public ?
- ▶ En quoi votre INS est-il différent ?

Recherche et segmentation du public cible

Ressource : matrice sur l'analyse de l'audience

Après avoir passé en revue les autres organisations qui communiquent des statistiques dans votre pays, vous devez maintenant vous attacher à apprendre tout ce que vous pouvez sur votre public cible. Il est essentiel de ne pas considérer votre public comme un groupe homogène (les citoyens de votre pays, par exemple), sans quoi, au mieux, vous perdrez du temps et des ressources à créer des communications trop générales pour avoir un réel impact et, au pire, vous manquerez une précieuse occasion de transmettre la valeur de votre INS et de vos statistiques nationales au moyen d'un langage et d'un support qui trouvent un écho auprès de vos utilisateurs.

Pour commencer, dressez une liste des groupes de population auxquels vous souhaitez vous adresser, (par exemple, « les universitaires travaillant dans le domaine des sciences sociales » ou « les agriculteurs de telle ou telle tribu »). Écrivez ensuite ce que vous pensez être les principales motivations de chaque groupe à s'engager en faveur des statistiques nationales et un message qui, toujours selon vous, pourrait être convaincant à leurs yeux. Puis classez votre public de sorte à voir les groupes cibles les plus importants. Si possible, ventilez encore davantage les groupes en fonction de facteurs démographiques et de leurs intérêts. Enfin, si l'occasion se présente, menez des entretiens détaillés avec des personnes appartenant à vos principaux groupes cibles afin d'obtenir des informations supplémentaires.



MENER DES AUDITS

Les analyses documentaires suivantes doivent être effectuées par le personnel interne à l'organisation. Ces audits sont essentiels pour comprendre la manière dont l'organisation communique actuellement et se faire une idée des ressources dont elle dispose. Ils permettront ensuite de déterminer la meilleure façon de tirer parti de ce qui fonctionne bien et de mettre l'accent sur les points à améliorer.

Audit de la marque

Votre « marque » est l'ensemble des mots, illustrations, symboles ou autres caractéristiques qui distinguent votre INS. Avoir une marque signifie que tout ce que vous communiquez doit être instantanément identifiable comme appartenant à votre INS. Les couleurs, le langage, les messages, le style et même les polices de caractères que vous utilisez doivent donc toujours être cohérents et conformes à votre marque.

Passez en revue tous vos supports de communication (lettres, annonces dans les journaux, annonces de recrutement, communiqués de presse, programmes, agendas, brochures, présentations PowerPoint, bannières, supports promotionnels, rapports, etc.). Utilisent-ils tous le même style, les mêmes polices et le même registre de langue ainsi que votre logo de manière cohérente ? Une personne extérieure à votre organisation qui verrait ces supports pour la première fois pourrait-elle affirmer en moins de cinq secondes qu'ils proviennent de votre INS ? Si la réponse à l'une de ces questions est négative, vous pouvez inclure dans votre stratégie de communication une ligne directrice sur ce point, qui définit clairement les règles relatives à l'apparence de vos communications et au langage que vous utilisez (vous pouvez solliciter l'aide d'un spécialiste en matière de marque).

Questions utiles

Il convient de poser les questions suivantes lors de l'audit de la marque :

- ▶ Les supports ont-ils une apparence et un style cohérents ?
- ▶ Le bon logo est-il utilisé de la bonne manière (sans être étiré ou flou, par exemple) ? Les coordonnées de l'organisation sont-elles à jour (URL, adresses des médias sociaux, etc.) ? La même palette de couleurs et le même jeu de polices sont-ils toujours utilisés ?
- ▶ Les membres du personnel agissent-ils de leur propre chef en matière d'image de marque (création de leurs propres modèles, modification des polices et des couleurs, etc.) ?
- ▶ Quel « élément » rend chaque produit de communication cohérent avec votre marque ?
- ▶ Vos supports de marque (logos dans différents formats, modèles, etc.) et, le cas échéant, vos directives (polices, couleurs et autres spécifications) sont-ils facilement accessibles au personnel ?
- ▶ Le traitement des coordonnées est-il uniforme, autrement dit, est-ce que les informations apparaissent dans le même ordre, dans le même format et au même endroit ?

Élaborez un bref rapport de synthèse qui se conclut par des recommandations visant à corriger toute incohérence éventuelle. Ces éléments doivent être ajoutés au plan de travail de la stratégie finale concernant les activités qui touchent au développement de la marque, au positionnement stratégique et au marketing.

Audit des médias

Ressource : fiche sur l'audit des médias

Un audit des médias consiste à examiner comment votre INS (et plus généralement les statistiques nationales) est présenté dans les journaux, les informations télévisées, les blogs et autres canaux de communication de masse. Dans le cadre de cet audit, vous verrez où et comment votre INS est représenté et s'il existe des moyens d'obtenir une plus grande couverture médiatique.

Questions utiles

Il convient de poser les questions suivantes lors de l'audit de la couverture médiatique passée :

- ▶ À quelle fréquence votre INS fait-il parler de lui ou est-il mentionné dans les médias ? Est-ce suffisant ?
- ▶ Votre INS est-il représenté à sa juste valeur dans les médias ? Sur quels points ont-ils faux ? Sur quels points ont-ils juste ?
- ▶ Quels sont les aspects de votre organisation qui ont trouvé le plus d'écho auprès des journalistes, producteurs, blogueurs et rédacteurs ?
- ▶ Quelles nouvelles ont été les plus partagées, et pourquoi selon vous ?
- ▶ Qu'en est-il de la qualité de la couverture (fréquence, type, emplacement, précision, visibilité du média ou de l'article, inclusion de photos ou de vidéos, etc.) ?
- ▶ En quoi la couverture passée a-t-elle permis de communiquer les messages clés de votre organisation ?

Grâce à ces informations, il est possible d'identifier les éléments de votre stratégie de communication qui doivent être ajustés pour maximiser l'envergure et la qualité de votre couverture médiatique. Synthétisez ces recommandations et intégrez-les dans le plan de travail de la stratégie concernant les activités liées aux relations avec les médias, à la visibilité de la marque, aux événements et à la diffusion de l'information.

Audit des médias sociaux

Avec la multitude de canaux de marketing numérique à notre disposition, il est facile de perdre le fil de ce qui fonctionne et de ce qui peut être amélioré. C'est là qu'un audit minutieux de la présence en ligne de votre organisation peut vous être utile. Vous pouvez réaliser un audit de votre marketing numérique pour rassembler et analyser les données provenant de différentes sources, puis utiliser ces informations pour orienter la stratégie et la prise de décisions.

Vous devez commencer par un audit de votre site Internet. L'audit d'un site Internet est

une analyse complète du trafic sur le site, de l'engagement, de la visibilité dans les moteurs de recherche et de l'expérience des utilisateurs. Il s'agit d'informations comme le nombre de visiteurs d'un site Internet et le nombre de pages vues, le temps que les visiteurs restent sur une page, la manière dont ils arrivent sur le site et la fréquence à laquelle ils téléchargent tel ou tel contenu.

Un audit complet et détaillé vous permettra de mieux comprendre comment les personnes arrivent sur votre site Internet et à quelle fréquence, et vous fera comprendre comment améliorer ces deux aspects. Vous pouvez bien sûr utiliser Google Analytics pour évaluer l'efficacité de votre site Internet.

Certaines informations peuvent être glanées à partir d'un examen critique des pages de votre site Internet. Vous obtiendrez également ces renseignements au cours de vos entretiens avec les parties prenantes externes, lorsqu'elles devront indiquer où elles vont chercher les informations diffusées par votre INS (voir les entretiens avec les groupes de discussion).

Ressource : fiche sur l'audit des médias sociaux

Après l'audit de votre site Internet, vous devez également contrôler vos canaux de médias sociaux dans le cadre d'un audit numérique. Un audit des médias sociaux est nécessaire pour déterminer quelles sont les plateformes de médias sociaux qui fonctionnent ou non, et ce qui peut être fait pour améliorer votre utilisation de chacune d'elles.

Vous pourrez vous appuyer sur un modèle tout au long de ce processus d'audit. Tout d'abord, vous devez dresser la liste de tous les canaux de médias sociaux utilisés par l'organisation. Ensuite, vous devez inclure pour chacun d'entre eux les informations suivantes :

Informations liées au profil : nom et URL du canal

- ▶ Fréquence de publication : date de la dernière activité et fréquence des publications
- ▶ Engagement : nombre de fois qu'un utilisateur interagit avec votre publication en laissant un commentaire ou une réponse, ou en la partageant, etc.
- ▶ Trafic de référence : nombre de clics par publication
- ▶ Mesures propres à chaque canal : portée sur Facebook ou nombre d'abonnés sur Twitter, par exemple

Dans votre synthèse d'audit des médias numériques, vous devez formuler des recommandations sur les canaux sociaux à conserver ou non, en fonction du retour sur le temps investi dans la maintenance de la plateforme et des endroits où vous arrivez le mieux à attirer votre public cible. Vous y indiquerez en outre les moyens d'améliorer la fréquentation de votre



Conseil : la plupart des canaux de médias sociaux fournissent gratuitement des analyses intégrées qui vous permettent de mesurer ces variables et l'efficacité de vos messages. Pour Twitter, par exemple, vous pouvez utiliser Twitter Analytics (<https://analytics.twitter.com>) et pour Facebook, vous pouvez obtenir Facebook Insights en cliquant sur « Insights » en haut de votre page Facebook.

site Internet et l'expérience des utilisateurs (facilité de navigation, organisation des informations, interface, rapidité de chargement sur les connexions lentes, etc.). Ces résultats devraient permettre d'identifier les canaux de communication à privilégier dans le cadre de votre stratégie.

Audit des capacités et des compétences humaines

Cet audit examine attentivement les ressources et les compétences humaines déjà disponibles au sein de votre organisation pour contribuer à la mise en œuvre de votre stratégie. L'objectif est d'identifier les

points forts et les lacunes éventuelles afin de pouvoir décider soit d'embaucher du personnel à temps plein ou à temps partiel, soit de confier certaines fonctions à des prestataires de services locaux.

La première partie de l'audit peut consister en une séance de réflexion avec les membres de l'équipe de rédaction. Elle mettra en évidence les lacunes perçues en matière de capacités ainsi que les ressources qui font défaut pour tirer parti des capacités existantes (logiciels, plateformes, etc.).

Ressource : fiche sur les capacités et les compétences humaines

Étant donné que les bilans de compétences font souvent partie intégrante des fonctions des ressources humaines d'une organisation, vous disposez déjà peut-être d'informations relatives à l'ensemble des compétences de votre personnel. Dans ce cas, il suffirait d'extraire les informations concernant la communication.

Le succès de votre stratégie dépend du recrutement du personnel nécessaire, de l'acquisition de compétences particulières et, éventuellement, de la mise à disposition de certains logiciels, ressources ou plateformes. À ce titre, notez tous les risques identifiés dans l'analyse *SWOT* (sur les forces, les faiblesses, les opportunités et les menaces) que vous entreprendrez à l'étape 3.





ÉTAPE 3

À l'étape 3, vous effectuerez une série d'analyses et de choix qui détermineront l'orientation de votre stratégie. Ensuite, l'équipe doit parfaitement savoir quelles activités doivent être menées, pour qui et pourquoi, et en quoi elles contribueront à atteindre les objectifs fixés à long terme. Si le travail est bien fait, vous parviendrez sans difficulté à l'étape de rédaction, au cours de laquelle vous incorporerez toutes ces conclusions dans une description cohérente.

À partir des résultats de l'étude préliminaire, des recherches, des audits, des entretiens et des groupes de discussion, le groupe synthétisera les significations de ces résultats et commencera à prendre les premières décisions stratégiques, notamment en définissant plus précisément les objectifs de la stratégie et l'analyse de situation, les deux facteurs fondamentaux du document final. Chaque activité produira un ou plusieurs points de données qui devront être reflétés directement dans la stratégie, comme indiqué ci-dessous.

Il est fortement conseillé que cette étape se déroule dans le cadre d'un atelier d'une journée entière.

SYNTHÈSE

Supports

Passer en revue les supports existants



Mener une analyse SWOT



Réfléchir aux objectifs de la stratégie

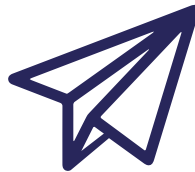


Fiche sur l'analyse SWOT

Évaluer les risques



Identifier les canaux et les messages



Consolider l'analyse de situation



Fiche d'évaluation des risques

Fiche pour l'élaboration du message

PASSER EN REVUE LES SUPPORTS EXISTANTS

Pour donner le coup d'envoi du premier atelier, l'équipe de rédaction doit passer en revue les principaux résultats de tout ce qui a été réalisé jusqu'à présent : les études préliminaires, les recherches et les audits, la feuille de route de la stratégie et la présentation rapide de la stratégie rédigée au cours de l'étape précédente.

L'équipe peut être divisée en quatre groupes pour extraire les principaux éléments à retenir de chacun des résultats obtenus aux étapes précédentes. Une équipe peut résumer les principales conclusions de l'étude préliminaire ; une autre, les différents audits ; une autre, la feuille de route stratégique ; et une autre, les grandes lignes. Chaque groupe peut ensuite résumer les principaux points à retenir de chaque exercice pour l'ensemble de l'équipe de rédaction.

MENER UNE ANALYSE SWOT

Une *analyse SWOT* est une ressource utile pour comprendre les besoins stratégiques de l'organisation. Elle permet de dresser un tableau concis des forces et des faiblesses sous-jacentes de l'organisation, tout en révélant les facteurs externes qui pourraient devenir des opportunités ou des menaces. L'analyse *SWOT* étayera l'analyse de situation de la stratégie de communication. Si l'une des faiblesses de l'organisation est de ne pas disposer de suffisamment de personnel pour mener à bien ses activités de communication du début à la fin, cela doit se refléter dans le nombre d'activités et de mesures à inclure dans la stratégie.

Ressource : fiche sur l'analyse SWOT



Conseil : les forces et les faiblesses sont souvent des facteurs internes à votre organisation, tandis que les opportunités et les menaces sont généralement des facteurs externes.

Au cours de cette activité, le temps alloué doit être divisé de manière égale pour couvrir chacun des quatre éléments de l'analyse *SWOT* : les forces, les faiblesses, les opportunités et les menaces. Prévoyez en outre une séance finale au cours de laquelle vous analyserez la manière d'optimiser les points forts et les opportunités, et de réduire au maximum les faiblesses et les menaces.

Il est recommandé de suivre l'ordre indiqué ci-dessous, car les forces et les faiblesses, qui sont pour la plupart des facteurs internes, permettront de définir plus clairement les opportunités et les menaces.

1. **Forces** : lors de l'analyse des forces, dressez la liste des caractéristiques de l'INS qui pourraient être considérées comme son atout majeur. Analysez les forces selon une perspective interne en vous appuyant sur les audits réalisés à l'étape 2.

Voici plusieurs questions utiles à poser :

- ▶ Où êtes-vous efficaces ?
 - ▶ De quelles ressources uniques pouvez-vous tirer parti ?
 - ▶ Qu'est-ce que les autres considèrent comme vos forces ?
2. **Faiblesses** : analysez les faiblesses internes à votre organisation à partir des résultats des entretiens avec les parties prenantes externes et des groupes de discussion, ainsi que des audits de la marque, des médias, du numérique et des capacités humaines. Vous pouvez également identifier les faiblesses de votre service en le comparant à d'autres instituts statistiques de la région, en vous appuyant sur les résultats de la recherche comparative effectuée à l'étape 2 pour éclairer cette discussion.

Voici plusieurs questions utiles à poser :

- ▶ Que pourriez-vous améliorer ?
- ▶ Où disposez-vous de moins de ressources que les autres ?
- ▶ Qu'est-ce que les autres sont susceptibles de considérer comme des faiblesses ?

3. **Opportunités** : cette séance doit commencer par un examen des forces et des faiblesses identifiées lors des deux séances précédentes de l'atelier. Analysez si les forces identifiées pourraient offrir de nouvelles opportunités et, inversement, si des opportunités pourraient naître de l'élimination de certaines des faiblesses identifiées.

Voici plusieurs questions utiles à poser :

- ▶ Quelles sont les possibilités qui s'offrent à vous ?
- ▶ Quelles sont les tendances dont vous pourriez tirer parti ?
- ▶ Comment pouvez-vous transformer vos atouts en opportunités ?

4. **Menaces** : durant cette avant-dernière séance, l'équipe devra réfléchir aux facteurs réels et potentiels qui pourraient avoir des répercussions sur le travail de votre INS.

Voici plusieurs questions utiles à poser :

- ▶ Quelles menaces pourraient vous faire du tort ?
- ▶ Que fait votre concurrent ou tout autre institut régional de statistique ?
- ▶ À quels risques vos faiblesses vous exposent-elles ?

5. **L'analyse SWOT en pratique** : cette dernière séance s'appuie sur les réponses à l'analyse SWOT précédente pour définir une vision stratégique. Utilisez le tableau et les conseils ci-dessous pour trouver des moyens de faire correspondre la dynamique interne (aussi bien positive que négative) avec les possibilités externes qui s'offrent à votre organisation.
 - ▶ Forces et opportunités. Utilisez vos forces en interne pour tirer parti des occasions qui se présentent.
 - ▶ Forces et menaces. Utilisez vos forces pour réduire au maximum les menaces.
 - ▶ Faiblesses et opportunités. Améliorer vos faiblesses en tirant parti des occasions qui se présentent.
 - ▶ Faiblesses et menaces. Cœuvrez à éliminer vos faiblesses pour éviter les menaces.

Le résultat de cette activité contribuera à l'analyse de situation ainsi qu'à la section sur les risques et les hypothèses de la stratégie finale.

RÉFLEXION À PROPOS DES OBJECTIFS DE LA STRATÉGIE

Le retour d'informations des groupes de discussion internes, des audits et des entretiens avec les parties prenantes externes doit jeter les bases de l'élaboration d'une liste d'objectifs stratégiques.

Ces objectifs sont ce à quoi vous souhaitez parvenir avec vos communications. Formulez chacun d'entre eux de la manière suivante : « À faire : ... ». Et énoncez clairement un ou plusieurs résultats. Les objectifs de communication doivent être étroitement liés aux objectifs institutionnels de votre INS. Ils doivent être précis et mesurables. Une fois atteints, ils peuvent être remplacés par un d'autres cibles, conformément aux objectifs généraux de votre INS. Si la stratégie nationale de développement des statistiques est actualisée, ces objectifs doivent être revus et adaptés en conséquence.

Cadre logique axé sur les résultats, dans lequel chaque objectif sera classé par ordre de priorité et associé à un ensemble de résultats attendus, de publics et d'indicateurs de performance.



Conseil : il est important de prendre le temps de réfléchir au nombre d'objectifs qui sont réalisables. Si vous en fixez trop peu, vous n'allez probablement pas faire de trop gros efforts, et si vous en fixez trop, vous aurez peu de chances de les atteindre. En règle générale – cela peut varier lorsque les objectifs stratégiques sont liés à des plans institutionnels plus généraux – vous devriez avoir un maximum de cinq objectifs stratégiques.

Rédaction des objectifs de la stratégie :

1. Faites simple, évitez tout jargon. Les objectifs doivent être faciles à retenir et compris de tous les membres de votre organisation.
2. Ils doivent tenir en une phrase. Vous pouvez ajouter plus de précisions dans l'activité correspondante du cadre logique.
3. Vous pouvez utiliser une structure simple comme « Mesure + Précision + Échéance ».
4. Commencez par un verbe, vous décrierez ainsi avec précision ce que vous essayez d'obtenir.



Conseil : les objectifs de la stratégie de communication doivent s'inscrire dans le même calendrier que les plans institutionnels et les objectifs opérationnels de la stratégie. Le résultat de cette étape doit être utilisé dans les sections relatives aux objectifs de la stratégie de communication.

ÉVALUATION ET ATTÉNUATION DES RISQUES

Pour cette activité, l'équipe devra réfléchir à ce qui pourrait éventuellement menacer votre INS et énumérer cinq à dix grandes menaces. Une fois qu'une menace a été identifiée, l'équipe devra définir les principales conséquences connexes, en précisant qui est en danger ou quoi (par exemple, si une organisation de la société civile déforme les statistiques officielles dans ses communications, cela peut saper la confiance dans les statistiques officielles), et anticiper le pire scénario possible.

Ressource : fiche d'évaluation des risques

L'équipe doit également évaluer la probabilité d'occurrence (certaine, probable, occasionnelle, rare ou improbable) et l'incidence potentielle (insignifiante, marginale, modérée, critique ou catastrophique). Cette activité se clôturera sur une autre séance de réflexion qui permettra d'identifier les mesures qu'il est possible de prendre pour éliminer chacun des risques identifiés.

Vous utiliserez les résultats de cette activité pour éclairer l'analyse de situation et, surtout, la section sur les risques et les hypothèses de la stratégie finale.



IDENTIFIER LES CANAUX ET LES MESSAGES

Canaux

Cette activité permet de déterminer comment communiquer efficacement avec les parties prenantes. L'équipe doit tenir compte des résultats des activités précédentes : des groupes de discussion et entretiens avec les parties prenantes internes et externes surtout, mais aussi des audits et de l'analyse SWOT. Sur la base de ces résultats, elle doit dresser une liste des canaux appropriés pour communiquer les objectifs de la stratégie.

Cette liste permettra d'identifier les canaux qui peuvent être utilisés en interne pour la communication au sein de l'organisation, ainsi qu'en externe pour atteindre les parties prenantes. Elle doit tenir compte de leurs préférences, telles qu'exprimées dans les enquêtes de satisfaction réalisées lors des groupes de discussion et des entretiens avec les parties prenantes externes.

Vous pouvez identifier les canaux appropriés en procédant comme suit :

1. Commencez par isoler les canaux actuellement utilisés au sein de l'organisation à des fins de communication interne et externe.
2. Discutez de ceux qui ont été les plus efficaces jusqu'à présent et de ceux qui ont moins bien fonctionné. Énumérez les cinq canaux les plus efficaces et les cinq canaux les moins efficaces, en donnant des exemples précis de réussites et d'échecs.

À la suite de cette discussion, identifiez de nouveaux canaux potentiellement plus efficaces pour certains besoins de communication.

Exemples de canaux courants pour une communication interne : entretiens en face à face, courriels, réunions, appels, bulletins d'information, évaluations, Intranet, service de messagerie interne, réunions de la direction, réunions de l'ensemble du personnel, revues de presse, nouvelles hebdomadaires, notes de service au personnel, présentations.

Exemples de canaux courants pour une communication externe : communiqués de presse, site Internet, courriels, médias sociaux, entretiens en face à face, courriels, réunions, médias de masse, appels, bulletins d'information, publicité, courriers, publications (papier et électroniques), événements, briefing du porte-parole à la presse, vidéos, blogs, webinaires.

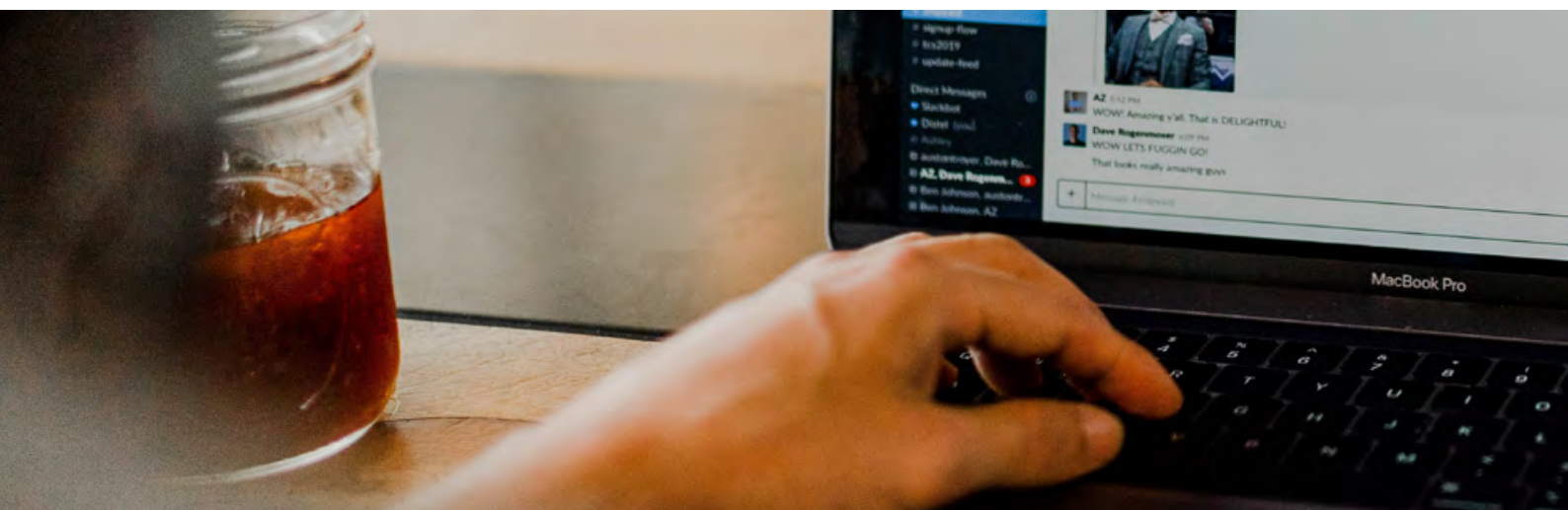
Utilisez les canaux identifiés ici lorsque vous réfléchissez aux activités permettant de mettre en œuvre les objectifs de la stratégie et, éventuellement, au suivi et à l'évaluation des résultats.

Messages

Ressource : fiche pour l'élaboration de votre message

La communication ne se résume pas à l'envoi de communiqués de presse ou à la publication de rapports. Pour que la communication de votre organisation soit efficace, celle-ci doit définir des messages clés sur ce qu'elle fait, pour qui et dans quel but. Ces messages doivent être liés à des objectifs de positionnement institutionnel plus généraux (c'est-à-dire la façon dont vous voulez être perçu) et mettre en évidence la valeur et le rôle uniques de votre organisation dans l'écosystème élargi du système statistique national.

Pour être efficaces, vos messages stratégiques doivent être clairs et concis. En plus de marquer et de convaincre, vous devez chercher à éduquer, à persuader, à sensibiliser et à inciter à agir.



3. « WAOUH ! » : Le facteur « Waouh ! » : vous devez chercher à impressionner, à susciter l'étonnement et à vous démarquer des autres. Vous devez montrer pourquoi votre organisation, votre produit, votre campagne ou autre sont différents et uniques.

4. « ET ALORS ? » : Une fois que vous aurez créé un sentiment de surprise, vous devez en tirer parti en répondant à la question « Et alors ? ». Quelle valeur ajoutée apporte ce facteur « Waouh ! » pour votre public cible ?

Il est essentiel que vos messages clés fassent l'objet d'une sensibilisation qui dépasse le cadre de votre équipe de communication pour s'étendre à l'ensemble de votre organisation. Votre message sera plus cohérent et plus ciblé lorsque tous les membres de votre organisation connaissent le « script » et que toute confusion est éliminée en interne. Un message coordonné reflète également un plus grand professionnalisme, ce qui améliore la confiance dans les capacités de l'organisation.

CONSOLIDER L'ANALYSE DE SITUATION

Cette activité s'appuie sur les recherches effectuées à l'étape 2 et sur l'orientation stratégique définie jusqu'à présent à l'étape 3. Elle permet de faire le lien entre les idées identifiées lors de l'atelier et la rédaction du plan final. La première étape du processus de rédaction de l'analyse de situation consiste à noter les principales questions que doit aborder la nouvelle stratégie de communication. Le contenu viendra directement étayer l'analyse de situation de la stratégie de communication.

L'analyse de situation doit également mettre en évidence les possibilités qui s'offrent à l'organisation, qu'aura fait ressortir l'analyse SWOT. Notez les ressources disponibles ainsi que les défis et obstacles qui se présentent à vous. Là encore, vous pouvez vous reporter à l'analyse SWOT. Consultez la fiche

d'évaluation des risques pour identifier les risques potentiels et les moyens de les éviter. Il n'est pas nécessaire d'entrer dans les détails, car une section de la stratégie est déjà consacrée aux risques, mais vous devez montrer que vous êtes conscient des facteurs susceptibles d'affecter l'efficacité de votre stratégie.

Une fois les activités et les ateliers terminés, il est important d'informer la direction des principales conclusions que vous en avez tirées. Pour ce faire, donner une présentation à l'intention de la haute direction dans son ensemble, qui sera invitée à approuver la stratégie finale. Cette activité permet aux cadres supérieurs de soulever des questions ou des préoccupations suffisamment tôt pour qu'elles soient prises en compte dans le travail de rédaction. Elle donne à l'équipe la possibilité de répondre auxdites préoccupations ou de déterminer la meilleure façon d'y répondre dans le document stratégique final.

Les présentations doivent inclure les points clés des activités menées.

Ensuite, une personne de l'équipe se chargera de noter et de synthétiser les réactions de la haute direction. Ce document sera ensuite distribué aux responsables pour approbation.

Les commentaires de la direction seront ensuite ajoutés au cadre stratégique et pris en compte lors de l'étape 4 (Rédiger la stratégie).



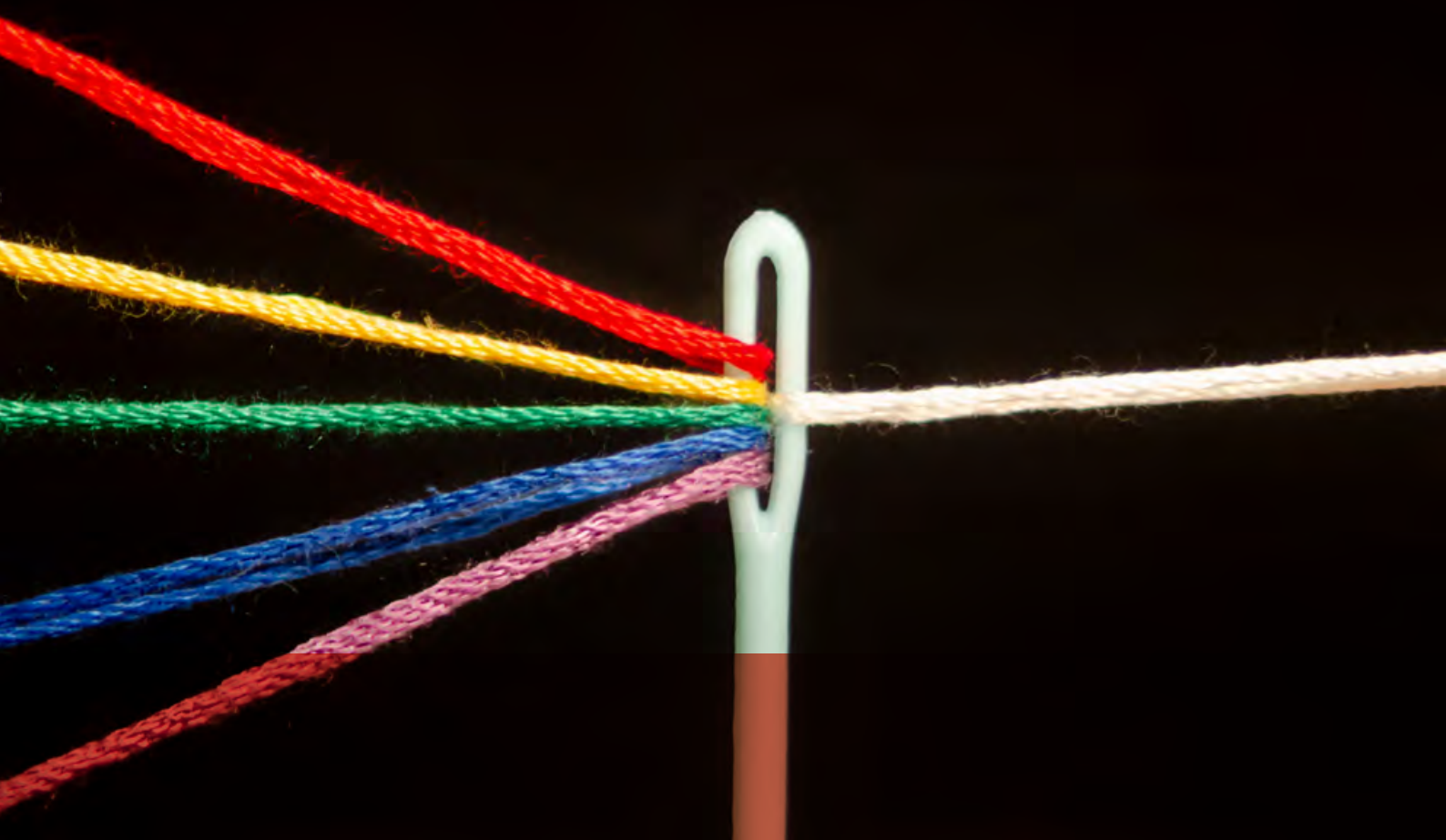
Conseil : à la fin de cette activité, synthétisez les points à retenir et intégrez-les dans les sections pertinentes du document stratégique de communication, qui sera rédigé au cours de l'étape 4.



Principaux points à retenir

- ▶ Analyse SWOT
- ▶ Cartographie des parties prenantes et plan d'action
- ▶ Analyse de situation
- ▶ Plan d'évaluation des risques
- ▶ Messages stratégiques élémentaires
- ▶ Engagement envers des canaux spécifiques
- ▶ Plan de travail pour la stratégie de communication
- ▶ Plan de mise en œuvre des activités
- ▶ Retour de la haute direction sur la première série de décisions stratégiques prises par l'équipe de rédaction
- ▶ Plan provisoire de travail ou de mise en œuvre de la stratégie





ÉTAPE 4

L'étape de rédaction doit commencer lorsque l'ensemble des recherches, des contributions et des ateliers ont été achevés. Il est également important, à ce stade, d'élaborer un calendrier éditorial pour suivre l'évolution de la rédaction de la stratégie.

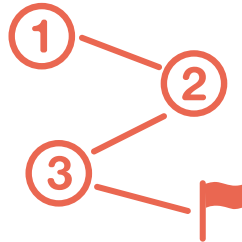
RÉDIGER LA STRATÉGIE

Supports

Plan de travail et de mise en œuvre

Plan de travail
de la stratégie de
communication

Calendrier éditorial



Rédiger

Cadre stratégique de
communication

ÉLABORER UN PLAN DE TRAVAIL ET DE MISE EN ŒUVRE

Dressez un tableau qui indique les principales activités de communication par objectif. Pour remplir les différentes catégories, l'équipe doit d'abord utiliser les objectifs définis lors de l'exercice de *réflexion sur les objectifs de la stratégie*. Chaque objectif doit être relié à plusieurs activités. Soyez réaliste quant à ce que vous pouvez faire (voir la section « Comment choisir les activités à réaliser » ci-dessous).

Vous fournirez également une brève description de l'activité en question et identifierez les canaux de communication, le public cible, la valeur stratégique, le coût et l'effort correspondants. (S'il y a des projets, des événements ou des publications spécifiques de prévus, ils doivent être mis en avant.) Appuyez-vous sur les résultats des audits et de l'analyse SWOT pour remplir ces colonnes. Le plan de travail doit également inclure les calendriers proposés (à partir de quelle année et quel trimestre et jusqu'à quelle année et quel trimestre [par exemple, T1 2018-T3 2018]) et identifier les différentes étapes de la stratégie. Ces échéances seront reprises dans le plan de mise en œuvre, et les étapes identifiées contribueront au processus de suivi et d'évaluation. Les deux vous permettront de mesurer des étapes claires vers les objectifs ultimes.

Ressource : plan de travail de la stratégie de communication

À l'aide du *modèle de plan de travail de la stratégie de communication*, effectuez une séance de réflexion pour identifier les activités les plus utiles. Gardez toujours vos objectifs à l'esprit.

- Choisissez des activités qui sont réalisables par votre organisation. Consultez les résultats des différents audits. Réfléchissez aux ressources et

aux canaux disponibles, au temps nécessaire et au retour sur investissement, en tenant compte de l'effort et des ressources nécessaires.

- Réfléchissez au public cible de chaque activité et aux parties prenantes à impliquer. Pour ce faire, prenez les résultats obtenus dans le cadre de la cartographie des parties prenantes et faites-les correspondre.
- Les résultats de l'exercice d'identification des canaux de communication et de diffusion doivent être utilisés pour relier chaque activité à un canal de communication approprié.
- Fixez une date de lancement ou de finalisation pour chaque activité.

Ressource : calendrier éditorial

En partant du moment où vous souhaitez lancer votre stratégie, définissez le calendrier des étapes et des principales tâches à accomplir. Organisez des réunions régulières pour mesurer les progrès accomplis par rapport aux différentes étapes (ébauche, révision, approbation, édition).

RÉDIGER

Ressource : Cadre stratégique de communication

La clé pour rédiger un bon document stratégique est de toujours garder à l'esprit votre public cible et votre message principal. Le document doit être concis, précis et exempt de tout jargon déroutant.

Bien que les ateliers se soient déroulés en équipe jusqu'à présent, il est utile, à l'étape de rédaction, d'avoir un seul rédacteur principal afin de garantir la cohérence de la voix narrative et du style d'écriture.

Une fois le document rédigé, un éditeur peaufine le style et corrige les éventuelles erreurs. Un graphiste sera par ailleurs chargé de créer une belle présentation visuelle du document.

Pour structurer votre stratégie, revenez au modèle de cadre stratégique (qui aura été mis à jour au fur et à mesure pour refléter les domaines sur lesquels votre organisation souhaite mettre l'accent) et remplissez le document avec les éléments clés des étapes précédentes. Consultez le [Cadre stratégique de communication](#) pour savoir ce qu'il faut inclure dans chaque section. Vous trouverez ci-dessous quelques conseils supplémentaires.

5. Situation actuelle et contexte. Cette section s'appuie sur les informations pertinentes recueillies au cours de la section « Consolider l'analyse de situation ». Consolider l'analyse de situation. Vous pouvez vous appuyer sur d'autres analyses et contributions pour le compléter.

6. Objectifs de la stratégie. Veillez à ce que chaque objectif soit clair et distinct des autres. Si deux objectifs sont similaires sur le fond, essayez de les combiner en un seul.

7. Les principaux acteurs de la stratégie. Remplissez les principaux groupes définis lors de l'exercice de cartographie des parties prenantes et divisez-les en parties prenantes principales et secondaires. Pour ce faire, il faut d'abord analyser la relation avec chaque partie prenante afin de déterminer les groupes qui sont des parties prenantes principales ou secondaires. Les parties prenantes doivent être définies aussi précisément que possible.

8. Activités. Cette section est à bien des égards le cœur de la stratégie, car elle conditionne sa mise en œuvre. Elle doit présenter les activités définies lors de l'élaboration du plan de travail et de mise en œuvre, qui ont déjà été reliées à un objectif, en précisant le public concerné par l'activité ainsi que sa valeur stratégique. Veillez à prendre en compte l'audit d'évaluation des capacités pour définir ce qui est réalisable.



9. Plan de travail en matière de communication.

Les activités doivent suivre un calendrier, et s'accompagner d'une date de début et d'une date d'échéance. Il est recommandé d'énumérer les activités dans un ordre de difficulté, de sorte que les activités les plus complexes s'appuient sur le travail effectué précédemment au cours d'activités les plus simples.



Conseil : si vous prévoyez de concevoir des campagnes ou des publications majeures, il est recommandé de créer des plans de travail et des calendriers séparés pour chacune. Il n'est pas nécessaire que cela s'inscrive dans le cadre de la stratégie, mais cela doit être fait. Cela permettra de suivre votre travail et de garantir le respect des délais impartis.

10. **Suivi et évaluation de l'impact.** Cette section doit fournir une liste d'indicateurs permettant de suivre et d'évaluer les activités de chaque objectif. Sélectionnez les indicateurs en fonction des capacités énumérées à l'étape 2 (Audits), en veillant à ce que les attentes soient raisonnables et réalisables en fonction des ressources de l'organisation.



Conseil : *il est également utile de définir des indicateurs de référence, par rapport auxquels les progrès peuvent être mesurés.*

11. **Risques et hypothèses.** Cette section énumère les facteurs qui pourraient influencer sur la mise en œuvre et l'efficacité de la stratégie. Elle aborde ce qui est nécessaire pour réussir (hypothèses) et ce qui peut dépasser le champ d'action de l'organisation, tout en ayant une incidence négative sur elle. Appuyez-vous sur les principaux risques identifiés au cours de l'exercice d'évaluation et d'atténuation des risques. Réfléchissez également aux hypothèses qui sous-tendent la stratégie et à ce qui est fait pour les vérifier.

12. **Autres.** Certains INS choisissent d'inclure une section sur le contexte avant l'analyse de situation, qui couvre, notamment, le mandat, les valeurs et les objectifs de l'organisation. Il est également possible d'énumérer et de passer en revue les stratégies de communication antérieures et actuelles dans cette section, qui pourrait également faire référence aux points pertinents de la stratégie nationale de développement des statistiques, qui ont servi à éclairer votre stratégie. Cette démarche place votre stratégie dans le contexte beaucoup plus général de l'histoire de l'organisation, à côté des autres facteurs institutionnels en jeu dans l'élaboration et la mise en œuvre de votre stratégie. Si le document stratégique final doit être rendu public, il est conseillé de décrire le contexte institutionnel.

13. **Annexe.** Vous pouvez inclure dans cette section toute documentation complémentaire qui pourrait s'avérer utile à la compréhension de la stratégie.

Principaux points à retenir

Une répartition claire des tâches et un calendrier éditorial
Il s'agit de concevoir un document bien écrit et facile à lire, qui présente succinctement votre nouvelle vision stratégique, des activités bien articulées et un guide de mise en œuvre, et de mettre en avant la logique qui sous-tend ces trois éléments. Votre document stratégique reflète les valeurs et les objectifs de votre organisation et garantit une communication efficace à tous les niveaux.



ÉTAPE 5

Une fois que votre stratégie a pris forme, il ne reste que quelques étapes à effectuer avant d'entreprendre sa mise en œuvre. Tout d'abord, la direction générale doit approuver le document stratégique. Ensuite, la stratégie doit être lancée en interne afin que l'ensemble du personnel en prenne connaissance et comprenne ce que cela implique pour son travail.

APPROBATION ET LANCEMENT DE LA STRATÉGIE

Supports

Étude de marché

Matrice sur les concurrents et les pairs

Matrice sur l'analyse du public



Audits

Fiche sur l'audit des médias

Fiche sur l'audit des médias sociaux

Fiche sur les capacités et les compétences humaines

PRÉSENTER LA STRATÉGIE À LA HAUTE DIRECTION POUR APPROBATION

Une fois la stratégie rédigée, sa version finale doit être approuvée par la même équipe de direction qui a validé les résultats à la fin de l'étape 3.

LANCEMENT

Une fois la stratégie finale approuvée, planifiez son lancement. Lors de la planification du lancement de votre stratégie, il est important de considérer en quoi cela est nécessaire, de définir ses principaux objectifs et d'énumérer les grandes occasions à saisir pour garantir le succès de votre stratégie.

La forme que prendra votre lancement dépendra de votre organisation. Il pourra s'agir d'un déjeuner rassemblant l'ensemble de votre personnel, d'un courriel à l'intention de tous les membres de votre organisation ou simplement d'une diffusion parmi vos collègues. Quel que soit votre mode de lancement, veillez à inclure une présentation simple d'une page qui répond aux points suivants :

- ▶ Pourquoi cette stratégie a-t-elle été élaborée ?
- ▶ En quoi aidera-t-elle votre INS à accomplir sa mission ?
- ▶ Qu'est-ce que cela implique pour le personnel ?
- ▶ Qui contacter pour obtenir de plus amples conseils ?

Principaux points à retenir

- ▶ Lancement d'un nouveau document stratégique approuvé par la haute direction, avec les bonnes bases pour assurer une mise en œuvre réussie.
- ▶ Présence des principales parties prenantes lors du lancement, afin de garantir une adhésion rapide.

Suivez PARIS21 sur :



<https://twitter.com/ContactPARIS21>



<https://www.linkedin.com/company/paris21>



<https://paris21.org/>



contact@paris21.org

PARIS
21