



GUIDE MÉTHODOLOGIQUE

ÉLABORATION ET MISE EN ŒUVRE D'UNE STRATÉGIE DE COMMUNICATION ET DE MARKETING COMMUNAL



© **Septembre 2008 PADDL**

Réalisation :

cabinet "STRATEGIES !"

Photographies :

"STRATEGIES!"

Supervision :

Anselme Guezodje : Chef d'Equipe PADDL-Ouest

Relecture :

Albert Ewodo : Chef d'Equipe PADDL-EN

Emmaculate Tembon : Chef d'Equipe PADDL-Centre

Claudio Proietti : Superviseur Technique des Antennes

Sommaire

Liste Des Encadrés	4
Liste Des Abreviations	4
Avant Propos	5
Introduction Générale	6
I. CONCEPTS CLÉS	8
A. La Communication	8
B. Le Marketing Communal	9
C. Le Développement	9
D. La Participation	10
II. LA STRATÉGIE DE COMMUNICATION ET DE MARKETING COMMUNAL	11
A. Importance	11
B. Approche globale	12
C. Rôles des parties prenantes	13
III. LE PROCESSUS D'ÉLABORATION ET DE PLANIFICATION D'UNE STRATÉGIE DE COMMUNICATION ET DE MARKETING COMMUNAL	14
A. Analyse de la situation	14
1. Identification des parties prenantes	14
2. Outils de collecte et d'analyse des données	14
3. Validation des résultats	17
B. Élaboration de la stratégie de Communication et de Marketing Communal	18
1. Cadre stratégique : Objectifs stratégiques et indicateurs objectivement vérifiables ..	18
2. Plan opérationnel	19
3. Finalisation du document de stratégie	20
4. Validation de la stratégie	20
IV. LA MISE EN ŒUVRE DE LA STRATÉGIE DE COMMUNICATION ET DE MARKETING COMMUNAL	21
A. L'élaboration de planning pour les activités de communication et de marketing communales	22
B. L'élaboration des outils marketing : Dépliants, brochure, site web	23
C. L'élaboration des outils de communication : tableau de communication communale	24
V. LE MONITORING ET L'ÉVALUATION DE LA STRATÉGIE DE COMMUNICATION ET DE MARKETING COMMUNAL	25
Bibliographie indicative	26
Annexes	27

LISTE DES ENCADRÉS

Encadré 1	Le marketing communal défini par les communes (Page 9)
Encadré 2	Les types de participation (Page 10)
Encadré 3	Stratégie et communication pour le développement (Page 12)
Encadré 4	La notion d'indicateur (Page 18)
Encadré 5	La budgétisation de la stratégie de communication, conditions de succès (Page 21)
Encadré 6	Le chargé de communication : importance et rôle (Page 21)

LISTE DES ABREVIATIONS

DIC	:	Diagnostic Institutionnel Communal
EPE	:	Étude du Potentiel Économique
PADDL	:	Programme d'Appui à la Décentralisation et au Développement Local
PDC	:	Plan de Développement communal
SDE	:	Services Déconcentrés de l'État

AVANT PROPOS

Le PADDL s'est fixé comme objectif d'accompagner les communes dans le processus de la décentralisation et partant, dans celui du développement local par le renforcement des capacités des acteurs.

Dans leurs besoins d'accompagnement, la plupart des communes sollicitent l'élaboration d'une stratégie de communication et de marketing communal. Pour elles, une stratégie idoine de communication et une parfaite fluidité de l'information sont des facteurs clés de succès dans la mise en œuvre des projets de développement. De même, une stratégie de marketing leur permettrait de vendre leurs atouts et ainsi contribuerait au développement de l'économie locale.

Il convient dès lors de mettre en adéquation d'une part les capacités sans cesse améliorées des acteurs communaux et d'autre part les outils d'élaboration et de diffusion de l'information au service du développement des communautés.

Le présent guide est donc la capitalisation des expériences développées dans certaines communes de l'Ouest, de l'Extrême-nord et du Centre du Cameroun. Il constitue une réponse au besoin d'élaboration et de mise en œuvre d'une stratégie de communication et de marketing communal.

Nous formulons le vœu que tous nos partenaires s'approprient ce guide et en fassent un outil précieux d'aide à la communication et à la valorisation du potentiel communal. Nous souhaitons par ailleurs que ce manuel ne soit que le point de départ de la réflexion sur les stratégies d'amélioration de la communication et du marketing communal. Vos commentaires et autres apports permettront de l'améliorer.

Introduction générale

Depuis leur accession à la souveraineté nationale, les pays en développement en général et ceux du continent africain en particulier ont entrepris de nombreuses opérations de développement et de modernisation, souvent avec l'appui de la communauté internationale pour améliorer la qualité de vie des populations.

Dans le cadre de la coopération entre le Cameroun et l'Allemagne, le gouvernement allemand a mis sur pied au Cameroun, un programme technique d'appui au développement communautaire avec une composante Appui à la Décentralisation et au Développement Local (GTZ/PADDL). Installée dans les régions du Centre, de l'Ouest et de l'Extrême-Nord, cette composante accompagne les collectivités territoriales décentralisées dans la définition de leurs stratégies de développement compte tenu des opportunités que leur offrent les lois sur la décentralisation.

Après avoir mené les activités de diagnostic institutionnel et communal dans ses communes partenaires, l'antenne ouest de GTZ/PADDL a noté une insuffisance de la participation des populations locales aux activités communales ; ce qui entravait considérablement les résultats attendus. Parmi les nombreuses raisons avancées pour expliquer cette situation, on a pu noter l'important déficit de communication entre les décideurs ou acteurs du développement et les populations bénéficiaires. En effet, dans de nombreux cas, les populations ont développé des comportements de résistance plus ou moins directs face à des interventions qui leur «tombaient dessus» sans que leurs préoccupations, leurs besoins, leur vision, leur participation et leurs points de vue aient été sollicités d'une part, et d'autre part, sans que les motivations des acteurs du développement leur aient été clarifiées au préalable.

On a pu ainsi établir que la communication et le marketing étaient des facteurs essentiels dans le processus de développement, et que de ce fait l'expérience de la communication et du marketing communal devrait être capitalisée afin de permettre aux chercheurs et intervenants dans le développement de :

- Disposer d'un outil efficace d'élaboration de stratégie de communication communale pour résoudre les problèmes de

développement causés par un déficit de communication,

- Faciliter l'élaboration de stratégie de communication communale par les communes, les organismes et structures d'appui ;
- Comprendre le rôle des particularités de la communication, au niveau local, dans le processus de développement durable des pays africains en général et du Cameroun en particulier.

Aussi, ce guide méthodologique d'élaboration et de mise en œuvre des stratégies communales de communication et de marketing est développé autour de cinq grandes parties, à savoir :

- La définition des concepts clés
- La stratégie de Communication et de Marketing Communal : importance, approche globale et rôle des parties prenantes
- Le processus d'élaboration et de planification d'une stratégie de Communication et de Marketing Communal
- La Mise en œuvre de la stratégie; et
- Le Monitoring et l'Évaluation de la stratégie.

I. Concepts clés

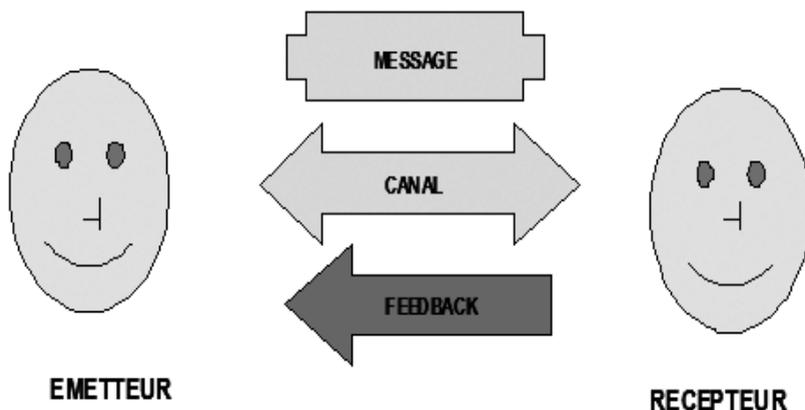
Les stratégies de Communication et de marketing Communal sont basées sur certains concepts clés tels que la Communication, le Marketing Communal, le Développement et la Participation, qu'il convient de définir.

A. La Communication

Ce concept est généralement décrit comme un moyen technique par lequel des personnes se transmettent des messages. Dès lors, en tant que moyen technique, elle obéit à un processus qui implique :

- Un émetteur : celui/celle qui engage l'action de transmettre un message ou une information;
 - Un récepteur : celui/celle à qui est destiné le message ou l'information transmise
 - Le Message : les idées (informations, questions, images, ...) que l'émetteur veut transmettre
 - Le feed-back : la réponse que le récepteur renvoie à l'émetteur après avoir reçu le message
 - Le canal : le moyen par lequel le message est transmis au récepteur; et également celui par lequel le récepteur transmet sa réponse ou son feed-back.
- Ce canal peut être un messenger, le téléphone, le fax, la poste, Internet, ...

LE PROCESSUS DE COMMUNICATION



Il est important de noter que la commune peut être récepteur ou émetteur des messages dans le processus de communication, inversant ainsi les rôles avec les autres acteurs/rices et rendant par là même le processus dynamique.

B. Le Marketing Communal

Le Marketing Communal est un ensemble d'actions permettant la promotion des atouts, spécificités et potentialités de la Commune dans le but de la rendre attractive. Cette promotion peut être faite via des actions ponctuelles réalisées par la commune, telles que des foires, des forums; celle-ci peut également se faire connaître par des supports présentant ses atouts.

Encadré N°1 : Le Marketing Communal défini par les Communes

A Kaï Kaï, dans la province de l'Extrême Nord, le Marketing Communal est considéré comme étant :

- Un procédé de vente de l'image de la Commune;
- La promotion de la Commune au-delà de ses frontières;
- De la publicité sur les activités de la Commune.

A Gobo, dans la même province, le Marketing Communal c'est :

- Faire connaître ses potentialités aux autres;
- L'ensemble de techniques qui permettent la diffusion de ces potentialités.

C. Le Développement

Ce concept fait référence à un processus, une évolution, un changement d'ordre quantitatif et qualitatif intervenant dans une communauté ou dans une société sur les plans économique, social, culturel, et scientifique. Ce changement doit également permettre d'améliorer en même temps le bien-être des individus et celui de la collectivité.

Est dit "humain durable" le développement qui permet de satisfaire les besoins des générations actuelles sans compromettre la satisfaction des besoins des générations futures et qui est centré sur l'être humain (développement de l'homme par l'homme et pour l'homme, de tout l'homme et de tous les hommes) et sur la planète (sauvegarde de l'équilibre écologique). Le développement humain implique trois conditions essentielles:

- vivre longtemps et en bonne santé,
- acquérir un savoir et
- avoir accès aux ressources nécessaires pour jouir d'un niveau de vie convenable.

D. La Participation

La participation est une démarche, un processus où les parties prenantes sont associées à tous les stades de leur propre développement, où elles étudient elles-mêmes leur propre situation et prennent ensemble des décisions durant le processus.

Cette notion consiste à impliquer toutes les personnes concernées par un projet donné, soit parce qu'elles en sont les utilisatrices ou les bénéficiaires, soit parce qu'elles peuvent apporter une assistance technique ou financière. Il s'agit aussi et surtout de rechercher, de comprendre et de prendre en compte les points de vue locaux sur les sujets d'importance. De même, les personnes invitées à participer doivent comprendre l'intérêt de leur participation au projet, pour en garantir le succès.

Ces quatre concepts clés constituent le socle d'une stratégie de communication et de marketing communal efficace et durable. En d'autres termes, la communication et le marketing communal doivent contribuer au développement de la commune et doivent être développés à travers un processus participatif.

Encadré N°2 : Les types de participation

Types de participation	Caractéristiques
La participation traditionnelle	Informelle et instinctive, elle est basée sur la contrainte et le conformisme
La participation affective	Elle est basée sur une identification personnelle avec le leader
La participation intéressée	Elle est fondée sur la recherche d'un intérêt personnel/individuel et égoïste

Dés lors, l'on est en droit de se demander : Quelle est la valeur ajoutée d'une stratégie de communication et de marketing communal? Quelle en est la démarche d'élaboration globale? et qui sont les parties prenantes ?

II. La stratégie de Communication et de Marketing Communal

A. Importance

La stratégie de Communication et de Marketing Communal est une feuille de route permettant de mobiliser toutes les parties prenantes à l'intérieur et à l'extérieur de la municipalité pour trouver des solutions durables aux problèmes de développement local. À travers elle, il est possible d'identifier et de mettre en œuvre des initiatives concrètes visant à solutionner les problèmes de développement à trois différents niveaux, notamment :

1. Au sein de l'institution communale

La stratégie de communication et de marketing communal contribue à :

- Améliorer la qualité de service de l'institution communale
- Renforcer la collaboration entre le conseil municipal et le personnel communal
- Améliorer la coordination des activités au sein de l'exécutif communal

2. Au sein de la municipalité

La stratégie de communication et de marketing communal permet de :

- Améliorer la connaissance et la compréhension du Plan de Développement de la Commune (PDC)
- Mobiliser les acteurs/rices (Tutelle, Administration, Services Déconcentrées de l'Etat, Gendarmerie, ONGs et Associations,...) à la mise en œuvre effective du PDC
- Valoriser les contributions des parties prenantes aux actions de développement local.

3. A l'extérieur de la municipalité

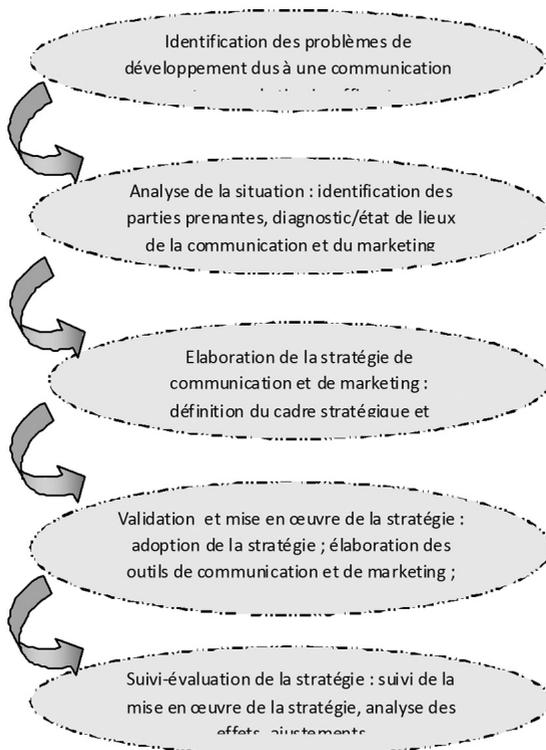
La stratégie de communication et de marketing communal contribue à :

- Valoriser le potentiel économique, socio – culturel de la municipalité et attirer les investissements privés
- Mobiliser les ressources pour la réalisation des projets contenus dans le PDC à travers la création de partenariats aux niveaux national et international.

Étant donné que la stratégie de communication et de marketing communal est un moyen cardinal de mobilisation des ressources et des acteurs autour de la promotion du développement durable au sein de la municipalité, son élaboration est basée sur des principes garantissant une parfaite adaptation de celle-ci aux problèmes identifiés et aux ressources disponibles.

B. Approche globale

L'approche globale de la stratégie de communication et de marketing peut être schématisée comme suit :



Dans son application, cette approche doit être guidée par les principes clés de :

- Participation de toutes les personnes concernées : Personnel communal, conseillers municipaux, acteurs du développement, partenaires divers.
- Intégration des spécificités de chaque commune : celles-ci peuvent être d'ordre culturel, économique, social, ou encore politique.

Encadré N° 3 : Stratégie et communication pour le développement

En communication pour le développement, la stratégie est un plan cadre comprenant une combinaison d'interventions de communication capables de susciter les changements nécessaires en matière de connaissances, d'opinions, d'attitudes, de croyances ou de comportements au niveau de la population visée en vue de résoudre un problème de développement, selon un calendrier donné (souvent à moyen terme) et compte tenu des ressources disponibles. Elle constitue un engagement et une boussole permettant de mobiliser et d'orienter les actions et les énergies des différents partenaires.

C. Rôles des parties prenantes

Parties prenantes	Rôle dans la stratégie de communication et de marketing communale
La Commune	<p>A travers son exécutif communal, la commune est l'initiatrice et le point focal pour le développement, la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation de la stratégie de communication et de marketing. A cet titre, elle est responsable de :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mobiliser les différents acteurs et les ressources nécessaires • Soutenir la collecte des données : Lettre d'invitations, Obtention de rendez vous; organisation des séances de travail et ateliers ... • Coordonner l'organisation logistique des travaux (salle, restauration, transport, reprographie...)
Les conseillers municipaux	<p>Relais d'information auprès des populations et des autres acteurs du développement de la Commune. Ils/elles ont pour rôle de:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mobiliser les parties prenantes • Participer à la collecte d'information : Identification et Analyse des problèmes liés à la communication au sein de la municipalité et faire des suggestions d'amélioration • Contribuer à l'élaboration, la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation de la stratégie
Les acteurs externes à la Commune : société civile, opérateurs économiques, SDE et Tutelle	<p>Parties prenantes actives dans la mise en œuvre du plan de développement de la commune, les acteurs externes contribuent à :</p> <ul style="list-style-type: none"> • L'identification et l'analyse des problèmes liés à la communication au sein de la municipalité et la proposition de suggestions d'amélioration • L'élaboration, la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation de la stratégie
Partenaires au développement	<p>Partenaires de la commune dans l'élaboration, la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation de son plan de développement, ces organisations apportent deux types d'appui, notamment</p> <ul style="list-style-type: none"> • Appui financier • Appui technique : Sélection des consultants/es, Suivi de l'élaboration, la mise en œuvre et l'évaluation de la stratégie, Appui à la mobilisation des ressources, ...
Prestataire de services (Partenaire Technique)	<p>Partenaires techniques de la commune à travers la formation et le coaching, les prestataires de service accompagnent la commune dans :</p> <ul style="list-style-type: none"> • L'identification et l'analyse des problèmes liés à la communication au sein de la municipalité et la recherche de solutions d'amélioration • L'élaboration, la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation de la stratégie l'élaboration et la mise en œuvre de la stratégie. • L'élaboration des outils marketing et outils de communication

III. Le processus d'élaboration et de planification d'une stratégie de Communication et de Marketing Communal

A. Analyse de la situation

Cette première étape du processus débute par l'identification des parties prenantes, auprès desquelles sont collectées des données qui seront analysées à l'aide d'outils bien définis. Les éléments collectés permettront, après leur validation de procéder à l'élaboration même de la stratégie.

1. Identification des parties prenantes

Les parties prenantes au processus d'élaboration et de planification de la stratégie sont principalement les interlocuteurs avec lesquels la Mairie échange des informations, comme indiqué dans le schéma de communication.

Les informations collectées sont regroupées autour de cinq éléments clés du processus de communication tel que précédemment présenté à savoir :

- Les acteurs (émetteur, récepteur)
- Les domaines de collaboration entre les acteurs,
- Les supports et
- Les canaux de communication utilisés

Ces interlocuteurs peuvent être catégorisés en quatre groupes, pour tenir compte des spécificités:

- Les acteurs internes à l'institution communale : maire, conseillers municipaux, personnel cadre, agents communaux, etc.
- Les acteurs présents dans la municipalité : représentants de l'Administration (Préfet et Sous-préfet), sServices dDéconcentrés de l'État, Forces de maintien de l'ordre, chefs traditionnels et religieux, opérateurs économiques, etc.
- Les acteurs externes au niveau national : autres communes camerounaises, élites, programmes et projets installés au Cameroun
- Les acteurs externes au niveau international : Communes étrangères, ONG

2. Outils de collecte et d'analyse des données,

Après l'identification des parties prenantes, un état des lieux de la communication et du marketing communal est fait auprès de chaque acteur .Les différentes parties prenantes sont approchées à l'aide d'un questionnaire adapté à la spécificité de chacun d'entre eux. Chaque questionnaire doit globalement permettre de :

- Compléter et enrichir la liste des parties prenantes dans la communication et le marketing communal
- Préciser les domaines de collaboration, les canaux/outils de communication, les mécanismes de feed -back pour chaque acteur; ainsi que les succès et les échecs et les suggestions d'amélioration de la communication avec ces acteurs

- Identifier les actions de promotion de la commune au niveau local, national et international, ainsi que les canaux/supports utilisés et la fréquence d'utilisation.
- Identifier les forces et les faiblesses de la communication et du marketing communal

Les informations recueillies sont exploitées à l'aide de matrices mettant en exergue tous les éléments permettant une analyse profonde de la communication et du marketing existants dans une commune.

La matrice pour la communication communale, établie pour chaque catégorie d'acteurs, doit être suivie de l'analyse des forces et faiblesses de la communication en ce qui concerne le groupe d'acteurs en question. Cette matrice peut se présenter comme suit :

Émetteurs	Récepteurs	Domaines de collaboration	Canaux	Supports
Au sein de l'institution communale				
Maire	Adjoints	Suivi des activités de la commune	Correspondances Compte rendu verbal	Agent de la Mairie Rencontres informelles
Secrétaire général	- Personnel communal	- Suivi de l'exécution de tâches	- Notes des services - Décisions	- Rencontres hebdomadaires (chaque mardi)
Comptable matière	- Conseillers municipaux	- Informations sur le budget et les différentes activités de la commune	- Documents divers	- Rencontres informelles
Au sein de la municipalité				
Commune	- Chefs traditionnels	- Recouvrement Impôts et Taxes - Transmission des doléances des populations - Appuis humains et Matériels	- Correspondances	- Notables - Rencontres informelles
Commune	Administration	- Transmission des décisions, des conventions, etc.	- Lettres administratives - Documents	- Agent - Réunions formelles et informelles
Au niveau national				
Commune	Elites	- Appuis divers : o Installation groupe Électrogène, o Construction de la Mairie.	- Correspondances	- Rencontres Informelles - téléphone
Au niveau international				
Commune	ONG allemande	- Demande d'appui au Projet d'électrification rurale à base d'énergie solaire	- correspondances - PDC	Internet

La matrice pour l'analyse des données sur le marketing communal doit mettre en évidence les actions de promotion de la commune au niveau local, national, et international. Pour chaque réalisation de la Commune, l'on doit pouvoir identifier le support qui a servi à promouvoir cette action et les points à améliorer.

Un exemple peut être donné tel que suit :

Réalisations	Supports	Points à améliorer
Au niveau local		
- Élaboration du plan de développement communal	- Document du PDC - Plan de campagne	Vulgarisation insuffisante des projets du PDC
Au niveau national		
Au niveau international		



Focus groups et entretiens pour l'analyse de la situation

Après l'identification des parties prenantes et la collecte et l'analyse des données, la dernière étape de l'analyse de la situation est la validation des résultats.

3. Validation des résultats

Les résultats de l'analyse de la situation sont généralement présentés au cours d'un atelier de restitution. Il est important que toutes les parties prenantes soient représentées pour approuver ou modifier si besoin est, les informations collectées qui sont présentées à cette occasion.



Restitution de l'analyse de la situation à la Commune de Kouoptamo dans le cadre de l'élaboration de la stratégie de Communication et de Marketing



L'analyse de la situation sert de base pour l'élaboration de la stratégie de communication et de marketing.

B. Élaboration de la stratégie de Communication et de Marketing Communal

En partant des éléments d'analyse collectés, il est donc possible d'élaborer une stratégie qui corresponde aux besoins et attentes des différents acteurs. La première étape dans l'élaboration de celle-ci est la définition du cadre stratégique.

1. Cadre stratégique : Objectifs stratégiques et indicateurs objectivement vérifiables

Le cadre stratégique permet de déterminer :

- les objectifs auxquels doit répondre la stratégie de communication et de marketing élaborée
- les éléments qui nous permettront de juger de son efficacité et/ou du degré de mise en œuvre de cette stratégie (indicateurs objectivement vérifiables).

Encadré n° 4 : La notion d'indicateur

Un indicateur est une valeur qui caractérise la nature du changement et permet d'en saisir l'ampleur ou la qualité et de porter un jugement par rapport à des préoccupations liées à la pertinence, l'impact, l'efficacité ou l'efficience d'une intervention. Il peut être quantitatif ou qualitatif. Il doit être vérifiable par toute personne sur des bases objectives (objectivement vérifiable).

Le cadre stratégique permet également de déterminer quelle est la durée de la stratégie : la stratégie est-elle élaborée pour une durée de cinq ans (correspondant à un mandat municipal) ou bien pour une durée intermédiaire (02 à 03 ans) pour pouvoir la réorienter si besoin est ?

Les objectifs de la stratégie sont essentiellement basés sur les faiblesses et difficultés constatées dans le système de communication et de marketing existant lors de l'analyse de la situation. Des objectifs peuvent être élaborés pour tous les niveaux de communication et de marketing. Le cadre stratégique d'une stratégie de communication et de marketing communal se présente comme suit :

Objectifs	Indicateurs
Objectif global de la stratégie de communication et de marketing	<ul style="list-style-type: none"> • Améliorer la communication interne et externe de la commune • Améliorer la visibilité de la Commune

Objectif communication 1	Renforcer la communication dans l'institution communale	D'ici 2010, le rendement du personnel communal est amélioré
Objectif de marketing 1	Promouvoir les atouts de la commune vers l'extérieur	<ul style="list-style-type: none"> • D'ici 2010, le potentiel touristique de la Commune de Gobo est valorisé • D'ici 2012, les revenus issus de l'exploitation touristique ont augmenté de 10%

2. Plan opérationnel

Le plan opérationnel de la stratégie a pour objectif de lister les actions clés relatives aux objectifs définis dans le cadre stratégique. Pour chaque action clé à mener, l'on doit préciser :

- La cible
- Le but de l'action en question
- La périodicité ou le délai dans le cas d'actions ponctuelles
- Le support utilisé pour cette action : ceux-ci peuvent être des supports d'organisation (invitations, notes de service) de l'activité ou des supports utilisés pendant et après l'activité (rapports, compte rendu...etc.)
- Le canal et
- La personne responsable.

Pour le plan opérationnel de la stratégie de marketing, l'on peut préciser également les partenaires associés aux actions de marketing. Ici les supports compteront également les plaques, les dépliants, etc.

Pour l'élaboration du cadre stratégique et du plan opérationnel, il est demandé aux différentes parties prenantes de proposer elles-mêmes les points de la stratégie. Le travail est généralement fait en groupe pendant un atelier, chaque groupe traitant d'un aspect de la stratégie : communication interne, à l'institution, communication avec les acteurs de la municipalité, communication sur le plan national, marketing de la commune sur le plan local, etc. Les propositions faites sont ensuite soumises à l'approbation de toutes les parties prenantes qui peuvent faire des modifications.



Travaux en groupe pour l'élaboration participative de la stratégie de communication à Foubot

Une fois le cadre stratégique et le plan opérationnel élaborés, le document de stratégie est finalisé.

3. Finalisation du document de stratégie

Le document de stratégie qui comprend l'analyse de la situation et la stratégie de communication, est finalisé en intégrant les remarques et recommandations des partenaires techniques et du prestataire.

4. Validation de la stratégie

Le document finalisé de la stratégie est ensuite porté au Conseil qui l'approuve via une délibération. Ceci permet d'asseoir la stratégie comme document de travail de la Commune, et facilite la budgétisation des activités y relatives.

Ainsi validée, la stratégie peut donc être mise en œuvre.



IV. La mise en œuvre de la stratégie de Communication et de Marketing Communal

La mise en œuvre effective de la stratégie passe par :

- L'élaboration de planning pour les activités de communication et de marketing communales identifiées dans la stratégie
- L'élaboration des outils marketing : Dépliants, brochure, site web...
- L'élaboration des outils de communication : panneau d'orientation, tableau de communication communale...

Il faut noter qu'une fois adoptée, la stratégie de communication et de marketing communal nécessite que lui soit associé un budget pour être effectivement mise en œuvre.

Encadré N° 5 : La budgétisation de la stratégie de communication et de marketing, condition de succès.

Presque toutes les actions d'une stratégie de communication et de marketing communale nécessitent l'implication de moyens financiers importants. L'appui probable d'une commune par un partenaire au développement peut constituer une solution mais celle-ci reste provisoire. Dans ces conditions il est primordial que dès son approbation, un budget de mise en œuvre de la stratégie soit élaboré et porté par le budget communal. Ceci garantit une certaine autonomie à la Commune et prouve son appropriation des objectifs et des actions clés de la stratégie.

Dans le cas où la Commune dispose d'un service de Communication dont les membres ont été parfaitement impliqués dans le processus d'élaboration de la stratégie, et disposent des compétences requises, le dit service peut être responsabilisé pour la mise en œuvre de la stratégie limitant ainsi le recours constant à un partenaire technique. Cette façon de procéder renforce l'appropriation de la stratégie par la commune.

Encadré N° 6 : le chargé de communication, importance et rôle

La stratégie de communication étant un plan cadre impliquant une combinaison d'interventions, sa mise en œuvre demande la responsabilisation d'une personne au sein de la Commune pour veiller à son application efficace.

Sous le contrôle du SG et du Maire, le Chargé de Communication est donc responsabilisé pour :

- La mise en œuvre de la stratégie de communication et de marketing, quand elle existe
- La coordination et/ou l'organisation des activités de communication et de marketing dans la commune
- La recherche de partenariat pour promouvoir la coopération décentralisée
- La gestion des relations avec les différents interlocuteurs de la Commune

A. L'élaboration de planning pour les activités de communication et de marketing communales

Il s'agit ici d'élaborer un planning d'activité détaillé pour chaque action clé mise en exergue dans la stratégie.

Par exemple, le planning d'activité d'une action clé de marketing telle que l'organisation d'une foire, pourrait avoir la forme suivante :

Planning d'activité de la Foire Touristique de Moutourwa Date probable : du 20 au 25 décembre 2009

Rubrique	Activités à mener	Délais	Personnes Impliquées
Élaboration du concept de la foire	<ul style="list-style-type: none"> • Collecter les attentes des différents intervenants • Définir les objectifs de la Foire 	Juin 2008	Maire, SG, Opérateurs économiques et touristiques, tutelle, etc
Gestion financière	<ul style="list-style-type: none"> • Élaborer le budget • Rechercher des partenaires financiers 		Service financier, Maire et Conseil
Organisation logistique	<ul style="list-style-type: none"> • Rechercher le site • Définir l'organisation de l'espace • Aménager le site 		
Communication			

Bien qu'élaboré au début de l'action clé, cet outil peut être enrichi régulièrement selon les nécessités.

B. L'élaboration des outils marketing : Dépliants, brochure, site web...

Les outils de marketing sont des éléments qui permettent de « vendre », de promouvoir les atouts et les actions positives de la commune au niveau local, national et international. L'on peut citer comme exemple des dépliants, des brochures, des tracts, les sites Internet communaux. Il existe également des actions plus ponctuelles telles des foires ou forums, des émissions radio ou télé, ...

Au cours de l'élaboration de ces outils, la Commune est assistée :

- de ses partenaires financiers (si elle en a),
- d'un partenaire technique / coach pour l'élaboration et la mise en oeuvre de la stratégie et, selon l'outil choisi,
- d'un partenaire technique/prestataire dans la conception artistique et technique de l'outil

L'élaboration d'un outil de marketing tel qu'un dépliant, se décline de la façon suivante :

Étape	Description	Personnes impliquées
Choix de l'outil	Sur la base des objectifs spécifiques poursuivis (promotion des atouts touristiques, économiques ou culturels) : <ul style="list-style-type: none"> • Élaborer le canevas du dépliant • Définir le volume de celui-ci • Définir les principales sources d'informations utiles à la conception de l'outil 	<ul style="list-style-type: none"> • Commune • Partenaires techniques et financiers
Développement du contenu du dépliant	<ul style="list-style-type: none"> • Rechercher toutes les informations pertinentes pour les rubriques mentionnées dans le canevas à travers : <ul style="list-style-type: none"> - La recherche documentaire (DICs, EPE, PDC, etc) - La visite des sites et - La rencontre de personnes ressources • Développer le dépliant en s'assurant qu'il répond bien aux objectifs définis dans la stratégie • Faire valider le contenu par la Commune 	<ul style="list-style-type: none"> • Partenaire technique • Commune • Partenaire financier
Réalisation technique du dépliant	Rechercher et suivre un prestataire pour l'élaboration du dépliant	<ul style="list-style-type: none"> • Partenaire technique • Prestataire • Commune • Partenaire financier

C. L'élaboration des outils de communication : tableau de communication communale...

Les outils de communication communale sont élaborés selon les objectifs de la stratégie de communication.

Pour l'objectif concernant une meilleure orientation des populations et des usagers dans la municipalité ou dans la commune, il est possible d'élaborer des panneaux d'orientation pour l'orientation dans la Mairie et dans les artères de la ville.

Pour l'objectif d'amélioration de la communication interne, un outil efficace est le tableau de communication communal. Sous la forme d'un calendrier géant, ce tableau affiché dans le hall d'une mairie porte les différentes activités prévues dans la stratégie de communication de la commune, par exemple :

- Des réunions entre les acteurs communaux : personnel, exécutif; conseil municipal, etc.
- Des séances de travail avec des acteurs externes

Il mentionne également des évènements pour lesquels il apparaît important de communiquer avec la Commune (visite d'une autorité, etc.)

Tableau de communication communale de la Commune de Foubot Mois de Mai 2008

Lundi	Mardi	Mercredi	Jeudi	Vendredi	Samedi	Dimanche
			1 Fête du travail	2	3	4
5 Réunion des chefs de service	6	7	8	9	10	11
12 Assemblée du personnel	13	14 Conseil municipal		15	16	17 Sensibilisation des populations
19	20 Fête Nationale	21	22	23	24	25
26 Visite du Préfet	27	28	29 Réunion avec les opérateurs économiques	30	31	

V. Le monitoring et l'Évaluation de la stratégie de Communication et de Marketing Communal

Le monitoring de la stratégie de communication et de marketing communal peut être fait à deux niveaux distincts :

- Au niveau opérationnel et
- Au niveau stratégique.

Sur le court terme, il s'agira pour le Maire et son équipe d'analyser la mise en œuvre des actions clés de communication et de marketing sur la base du plan opérationnel élaboré en collaboration avec son personnel et ses différents partenaires.

Une réunion trimestrielle permet par exemple au Maire de :

- S'assurer de l'opérationnalisation des différentes actions
- D'évaluer leur impact auprès des personnes impliquées; des contacts avec les personnes concernées (personnel, tutelle, opérateurs économiques) donneront l'occasion de savoir si un changement dans la qualité de la communication et du marketing est perçu par celles-ci
- De faire des propositions d'amélioration dans le cas où celles-ci s'avèrent nécessaires.

Sur le long terme, une évaluation stratégique doit être menée. Les objectifs stratégiques de communication et de marketing étant élaborés sur la base d'un diagnostic, il s'agira ici d'évaluer la stratégie de communication en elle-même, sur la base des indicateurs objectivement vérifiables.

À l'échéance de la période d'implémentation de la stratégie, l'équipe municipale en charge doit se poser les questions suivantes :

- Cette stratégie a-t-elle eu l'impact attendu? (rendement du personnel, communication avec les partenaires externes, promotion des atouts pour le développement économique, etc)
- Quels ont été les facteurs de succès? Quels ont été les facteurs d'échecs? (ceci permet de capitaliser les bonnes pratiques et de prévenir les difficultés probables de ce genre de processus)
- Les problèmes de développement à l'origine de cette stratégie sont-ils toujours d'actualité?
- A-t-on identifié d'autres problèmes de développement dus à un déficit de communication et de marketing?

Sur la base des réponses obtenues à ces différentes questions, une nouvelle stratégie communale de Communication et de Marketing peut être élaborée, adaptant ainsi le processus à la dynamique du développement.

BIBLIOGRAPHIE INDICATIVE

1. P. KOTLER et B. DUBOIS, 2000, Marketing, Management, Paris Publi-Union Éditions, 785 pages
2. G. BESSETTE, 2004, Communication et participation communautaire Guide pratique de communication participative pour le développement, Québec, Les presses de l'Université de Laval, 131 pages.
3. Groupe de la communication pour le développement, Service de la vulgarisation, de l'éducation et de la communication, Division de la recherche, de la vulgarisation et de la formation, Département du développement durable, 2002, Guide méthodologique d'élaboration d'une stratégie de communication multimédia, Rome, FAO, 44 Pages.

ANNEXES

ANNEXE 1 : AVANTAGES ET INCONVENIENTS DE QUELQUES TYPES DE CANAUX DE COMMUNICATION

CANAL	AVANTAGES	INCONVENIENTS
Institutionnel	Existence d'un réseau d'agents sur le terrain - Bonne organisation, structuré - Caractère formel et obligatoire car hiérarchisé	Risque d'une connotation politique et de rejet - Possible lourdeur bureaucratique - Mobilité des acteurs
Médiatique	Touche une grande partie de la population - Est attrayant et plaît au public - Pénètre les endroits les plus enclavés - Dispose d'une gamme variée de supports	Difficulté de ciblage - Coûts relativement élevés à l'équipement et à la production - Nécessité d'avoir des spécialistes
Commercial	- «Agressif» (techniques commerciales) - Est organisé et présent sur le terrain	- Nécessite un pouvoir d'achat - A le souci de la rentabilité
Socio-traditionnel ou socio-culturel	Correspond aux valeurs et à la logique de la communauté et maîtrisé en son sein - Peu coûteux dans ses supports	Difficile à connaître et à contrôler - Peut être manipulé par les leaders - Peut paraître désuet pour certaines personnes

ANNEXE 2 : CRITERES DE SELECTION DE CANAUX ET MEDIAS

CRITÈRES	ÉLÉMENTS D'APPRÉCIATION
La couverture géographique	Le canal doit couvrir au mieux la zone où réside la cible visée
L'adéquation à la cible	accès, préférence, degré de familiarité: ainsi la presse écrite concerne une audience alphabétisée
La crédibilité	Le canal choisi doit être crédible et digne de confiance
Le coût	Prise en compte du coût d'acquisition ou de fabrication du matériel, des frais d'entretien et de fonctionnement (frais d'électricité, de piles, de carburant...)
L'impact	Engagement, attraction, attention, mémorisation, etc.: si le canal ou support exerce un attrait sur la cible, il y a de fortes chances que le message soit vu ou entendu
La participation	Certains moyens favorisent la participation de la cible plus que d'autres, aussi bien dans la réception du message que dans son élaboration



gtz

ded
Deutscher
Entwicklungsdienst

Programme d'Appui à la Décentralisation
et au Développement Local (PADDL)
BP : 7814 Yaoundé - Cameroun
Tél : + 237 22 21 29 29 / 22 21 36 71
Fax : + 237 22 21 50 48
Email: paddl_coordination@yahoo.fr