



Interreg
POCTEFA



Dossier de consultation simplifié

Marché de prestation : sensibilisation

PRESTATION REFLEXION, CONCEPTION ET REALISATION D'OUTILS DE SENSIBILISATION PROJET DE COOPERATIONS INTERREGGEFA 28306 4NEKROS

Objet de la consultation : la présente consultation a pour objet de sélectionner un prestataire qui œuvrera, avec le groupe de travail, à la réflexion, la conception et la réalisation d'outils innovants permettant une meilleure sensibilisation de tous les publics et incitant à une mise en œuvre d'actions de protection des quatre espèces du programme 4Nekros par tout un chacun.

Pouvoir adjudicateur :

Parc national des Pyrénées

2 rue du IV septembre

65000 TARBES

Tél : 05 62 54 16 40

<https://www.pyrenees-parcnational.fr/fr>

En représentation des partenaires du projet 4Nekros

REGLEMENT DE LA CONSULTATION

1. Identification de la structure

1.1. Pouvoir adjudicateur et chef de file de l'action

Parc national des Pyrénées, établissement public à caractère administratif dont le siège se trouve 2 rue du IV septembre 65000 TARBES / France.

En représentation des partenaires du projet 4Nekros.

1.2. Personne en charge de l'exécution et du suivi du marché

La personne signataire du marché est M. Franck BOCHER, directeur du Parc national des Pyrénées.

1.3. Personnes auprès desquelles des renseignements d'ordre administratif et technique peuvent être obtenus

Les personnes habilitées à donner des renseignements sont :

- pour le volet technique
 - o Mme DEUTSCH Eloïse, chargée de mission sensibilisation, eloise.deutsch@pyrenees-parcnational.fr,
 - o Mme PELLETIER Delphine, chargée de mission EEDD-scolaires, delphine.pelletier@pyrenees-parcnational.fr,
- et pour le volet administratif
 - o M. URRUTY Julien, secrétaire général, julien.urruty@pyrenees-parcnational.fr.

2. Conditions générales et caractéristiques du marché

2.1. Procédure

Le Parc national des Pyrénées est un établissement public à caractère administratif sous la tutelle du Ministère de la Transition Ecologique.

A ce titre, le Parc national des Pyrénées applique l'ordonnance n° 2005-649 du 6 juin 2005 relative aux marchés passés par des personnes publiques ou privées et respecte les principes de la commande publique : mise en concurrence, transparence et égalité de traitement.

Par ailleurs, dans le cadre de la participation à des projets européens mobilisant des financements publics, et compte tenu du taux de cofinancement supérieur à 50 % des coûts éligibles desdits projets, les principes applicables aux achats et contractualisations publics doivent être appliqués par tous les bénéficiaires, quelle que soit leur nature juridique.

Ainsi, pour tout processus d'achat, quel que soit son montant, et qu'il s'agisse d'une entité publique ou d'une entité soumise aux règles du secteur public en tant que bénéficiaire de fonds publics, les principes généraux suivants doivent être respectés dans les processus de contractualisation :

- Principe de transparence et de publicité
- Principe de concurrence
- Principe de confidentialité
- Principe de l'égalité de traitement
- Principe de non-discrimination

Il doit être possible de démontrer, quel que soit le montant de l'achat, que le choix du fournisseur, du bien ou du service a été effectué dans le respect des critères d'efficacité et d'efficience économique.

L'analyse et le classement des offres seront réalisés par le Parc national des Pyrénées. L'attribution du marché sera notifiée par voie électronique avec accusé de réception.

Le démarrage de la prestation est programmé dès la notification d'attribution du marché.

2.2. Durée, prise d'effet et modalités d'attribution du marché

Le marché est conclu jusqu'à la remise des outils.

Le démarrage de la prestation est programmé dès la notification d'attribution du marché.

Le marché est attribué à un seul soumissionnaire.

2.3. Conditions générales d'exécution du marché, budget estimé et modalités de règlement

L'unité monétaire du marché est l'euro.

La diminution ou l'augmentation du montant contractuel du marché, quel qu'en soit le montant, ne donne droit à aucune indemnité pour le titulaire. Les prix sont fermes pour toute la durée du marché.

Les modalités de facturation seront définies lors de l'établissement du contrat entre l'adjudicateur et le prestataire retenu.

Il convient de noter que la commande est une dépense commune à l'ensemble des partenaires du programme.

Aussi les facturations devront être adressées aux structures partenaires :

- OREKAN - Gestion ambiental de Navarra
- Diputación Foral de Gipuzkoa
- Diputación Foral de Álava
- Gobierno de Aragón
- Agencia Estatal Consejo Superior de Investigaciones Cientificas - Instituto Pirenaico de Ecología
- Ligue pour la Protection des Oiseaux
- Parc national des Pyrénées
- Nature En Occitanie
- École Nationale Vétérinaire de Toulouse

2.4. Modalités de présentation des candidatures

Le dossier de présentation de chaque candidature doit comprendre les pièces suivantes :

1. Une présentation synthétique de l'entité candidate en mettant en exergue les expériences liées aux domaines de compétence demandés,
2. Une offre économique détaillée et chiffrée,
3. Une acceptation du cahier des clauses techniques particulières daté et signé.

Chacun des documents énumérés ci-dessus doit être impérativement signé et daté.

Tous les postes seront chiffrés, poste par poste, en valeur hors taxes et toutes taxes comprises.

Si l'organisme qui répond à la présente consultation n'est pas assujéti à la taxe sur la valeur ajoutée, il fournira une attestation rédigée par les services fiscaux compétents mentionnant l'article du code général des impôts justifiant de l'exemption. Cette attestation sera jointe à la réponse à la présente consultation.

Une éventuelle remise commerciale sera spécifiée (*pourcentage, montant hors taxes et toutes taxes comprises*) pour chaque poste ou sur la globalité du devis.

2.5. Critères d'attribution de cet appel d'offre

Les offres seront examinées et classées en fonction des critères suivants :

- conformité de l'offre aux dispositions du présent cahier des charges, dont la justification des compétences bilingues français-espagnol (animations du groupe de travail, contacts directs avec les 12 entités, rédaction des contenus et traduction des documents produits) par la production d'une attestation de maîtrise des langues français et espagnol,

- références professionnelles qualitatives de l'entreprise au vu de travaux similaires antérieurs et / ou certifications de l'entreprise,
- prix, hors taxes et toutes taxes comprises, de chacun des postes et de l'ensemble.

Les pourcentages des critères d'attribution sont répartis comme suit :

- 25% conformité de l'offre aux dispositions du présent cahier des charges,
- 35% références professionnelles qualitatives de l'entreprise au vu de travaux similaires antérieurs et / ou certifications de l'entreprise,
- 40% prix, hors taxes et toutes taxes comprises, de chacun des postes et de l'ensemble.

Le rapport qualité de l'offre, références et prix sera privilégié. La commande sera attribuée après mise en concurrence entre les différents prestataires ayant déposé une offre.

Toute entreprise française ou espagnole peut répondre. Il faudra nécessairement qu'un traducteur français-espagnol soit mobilisé pour l'ensemble du projet (dossier de candidature dans les deux langues, mails, réunions, rédaction des comptes-rendus et travaux, etc.).

Le budget plafond pour ce projet est de 105 000 € Toutes taxes comprises.

2.6. Modalités de réponse à cet appel d'offre

Les propositions sont à adresser à :

Monsieur le Directeur du Parc national des Pyrénées
Parc national des Pyrénées
2, rue du IV septembre
65000 TARBES CEDEX

Elles sont transmises uniquement par mail à :

- Mme DEUTSCH Eloïse, eloise.deutsch@pyrenees-parcnational.fr,
- Mme PELLETIER Delphine, delphine.pelletier@pyrenees-parcnational.fr,
- M. URRUTY Julien, julien.urruty@pyrenees-parcnational.fr.

Pour cela, il convient de mentionner en objet « Prestation réflexion, conception et réalisation d'outils de sensibilisation, projet de coopérations InterregEFA 28306 4Nekros ».

Les propositions, formulées obligatoirement avant le 15 août à 12 heures, doivent comporter :

1. un devis,
2. une description des prestations fournies en réponse à la présente consultation,
3. une copie du présent cahier des charges approuvée et paraphée par le prestataire,
4. une certification de compétences bilingues (français – espagnol),
5. une attestation, signée par les services fiscaux, de non assujettissement à la taxe sur la valeur ajoutée si l'organisme ne facture pas de taxe sur la valeur ajoutée,
6. un document faisant apparaître le numéro SIRET ou SIREN,
7. les statuts ou la raison juridique du prestataire candidat,
8. une liste de référence ou de référents,
9. relevé d'identité bancaire.

2.7. Modalités d'exécution

Toute proposition complète, reçue dans les délais, sera examinée et fera l'objet d'une réponse écrite par courrier électronique.

Le prestataire retenu se verra proposer un bon de commande signé par Monsieur le Directeur du Parc national des Pyrénées. Il reprendra notamment les dispositions indiquées dans le présent cahier des charges et fixera par ailleurs toutes les dispositions financières et administratives règlementaires.

L'exécution de la commande relève de la comptabilité publique.

Le bon de commande donnera lieu à des facturations adressées à chacun des partenaires cités en **2.3 – Conditions générales d'exécution du marché, budget estimé et modalités de règlement**

Il n'est pas prévu et possible de verser un acompte à la commande.

Le mode de règlement choisi par le Parc national des Pyrénées est le virement administratif dans les termes fixés par le décret n° 2002-231 du 21 février 2002.

1. Contexte de la consultation

Les Pyrénées, zone POCTEFA, constituent un territoire clé pour de nombreuses espèces de rapaces, représentant une unité fonctionnelle où les individus se déplacent à la recherche de nourriture, d'abri et de sites de reproduction.

Les espèces 4Nekros (Gypaète barbu, Vautour percnoptère, Milan royal et Vautour fauve) nécessitent une gestion transfrontalière coordonnée, aujourd'hui difficile à mettre en œuvre en raison de la dispersion des données, des réglementations, des approches, ainsi que des frontières administratives qui divisent la gestion de ces espèces. La coopération transfrontalière rend possible une réflexion conjointe entre les gestionnaires des deux côtés de la frontière sur les moyens de contribuer ensemble à la conservation de cette population de rapaces nécrophages, avec l'appui des scientifiques. Cela permettra de définir et de mettre en œuvre une stratégie concertée, en optimisant les ressources des acteurs et en améliorant la conservation des espèces.

Le projet 4Nekros doit répondre au défi de la conservation des oiseaux nécrophages protégés, face à des menaces communes telles que le changement climatique ou l'utilisation de poisons, les dérangements humains ou la propagation de maladies. Son objectif est, au travers d'approches de gestions communes, de consolider un réseau de scientifiques et gestionnaires, à travers un plan commun basé sur le diagnostic, le suivi et des actions pilotes sur chacun des territoires des partenaires du programme. Il vise une conservation efficace et adaptée, renforçant la connectivité écologique. Le projet fournit un modèle de coopération entre le réseau d'acteurs, dont l'évaluation posera les bases de sa continuité.

Ces quatre espèces emblématiques sont inscrites dans la Directive Oiseaux et font partie du patrimoine naturel commun et nécessitent une gestion transfrontalière efficace face à des menaces partagées. Le territoire POCTEFA abrite la plus importante population sauvage de gypaètes barbues en Europe et plus de 20 % de la population de vautour fauve de l'UE. Le projet promeut une gouvernance multinationale, en gérant en réseau 93 % du territoire éligible grâce à une approche collaborative et inclusive. Il renforce la connectivité écologique, stimule le partage de connaissances et favorise une conservation adaptée à la diversité territoriale et sociale. En outre, il génère des opportunités dans les zones rurales en revalorisant le rôle du secteur primaire et du tourisme de nature comme moteurs de développement durable. Par l'intégration de la science, de la gestion et de la sensibilisation, il promeut une conservation cohérente et contribue aux objectifs de cohésion territoriale, de résilience environnementale et d'innovation sociale du programme POCTEFA.

Douze partenaires vont collaborer à la mise en œuvre de ce programme.

Le programme sera déployé de 2026 à fin 2028.

Le chef de file est :

- OREKAN - Gestion ambiental de Navarra

Les autres entités partenaires sont :

- Diputación Foral de Álava - (Servicio de Patrimonio Natural)
- Diputación Foral de Gipuzkoa (Departamento de Equilibrio Territorial Verde-Dirección General de Montes y Patrimonio Natural-Servicio de fauna y Flora Silvestre).
- Gobierno de Aragón - (Departamento de Medio Ambiente y Turismo. Dirección General Medio Natural, Caza y Pesca)
- Agencia Estatal Consejo Superior de Investigaciones Científicas- Instituto Pirenaico de Ecología
- Ligue pour la Protection des Oiseaux - Délégation Territoriale Aquitaine
- Parc national des Pyrénées
- Nature En Occitanie
- École Nationale Vétérinaire de Toulouse

Les entités associées sont :

- Gouvernement d'Andorre
- Generalitat de Catalogne
- Office français de la biodiversité

Le Parc national des Pyrénées est chef de file du volet communication du programme de coopération InterregEFA 28306 4NEKROS.

La Ligue pour la Protection des Oiseaux - Délégation Territoriale Aquitaine est chef de file de l'activité 4.3 qui traite de l'information de la population transfrontalière pour son implication dans la protection du programme de coopération InterregEFA 28306 4NEKROS.

2. Objectifs de la sensibilisation

La sensibilisation de tous les publics doit permettre une meilleure connaissance des espèces du programme afin de mieux cerner les enjeux et menaces qui pèsent sur ces espèces. Cela passe nécessairement par des communications via différents médias et des animations ou outils de sensibilisation.

Les outils conçus et déployés sur le territoire pyrénéen devront aider les projets à atteindre leurs objectifs et garantir la transparence dans l'utilisation des fonds de l'Union européenne. Ils se feront en corrélation avec les activités de communication qui sont mises en œuvre de façon parallèle et qui constituent une partie importante du projet. La communication du projet vise à faire connaître les résultats et les réalisations du projet à ses publics cibles ainsi qu'au grand public, les outils conçus devront permettre de valoriser et créer du lien avec la politique de communication qui sera déployée jusqu'à la fin du programme (décembre 2028).

En tant que bénéficiaire d'un fonds structurel, le promoteur du projet devient un véritable ambassadeur des programmes européens, en informant le public, les partenaires, les collaborateurs et toutes les personnes impliquées dans le projet de la participation communautaire au financement du projet.

Les actions de sensibilisation devront permettre de faire connaître les espèces de rapaces concernées et l'importance de la conservation des populations de ces oiseaux protégés.

Le prestataire aura en charge d'aider à la définition des thématiques, des publics cibles et des outils à mettre en œuvre pour œuvrer à cet objectif.

Chaque promoteur de projet devra fournir la preuve du respect de cet engagement lors de la demande de paiement de la subvention et la conserver en cas de contrôle (photos ou tout autre support approprié en attestant). Le non-respect de cette obligation de publicité peut entraîner l'annulation ou le remboursement de la subvention européenne.

Le volet sensibilisation vient compléter et asseoir la communication. Il permet de cibler les publics de façon précise et d'agir directement avec et vers eux.

3. Objet de la consultation

Le programme sera déployé de 2026 à fin 2028.

Le marché issu de cet appel d'offre devra être finalisé au 20 novembre 2027.

La présente consultation concerne l'animation du groupe de travail, la réflexion, la conception et la fabrication d'outils pédagogiques permettant une meilleure connaissance des quatre espèces du programme POCTEFA 4Nekros et suscitant l'envie d'agir pour leur protection.

Afin de sensibiliser tous les publics à leur préservation, il est en effet aujourd'hui nécessaire de compléter et de varier les approches, déjà existantes mais très disparates selon les territoires, en se dotant de nouveaux

outils pédagogiques innovants et actualisés. Cela est essentiel non seulement pour poursuivre la mise en œuvre des actions préalablement entreprises (mais insuffisantes), favoriser la prise de conscience collective des enjeux liés à ces espèces mais aussi pour actualiser des modes de pensées et de savoir-faire.

L'ensemble des partenaires visent une homogénéisation des messages à porter. Ils se mettent ainsi au service d'une stratégie commune pour agir en faveur de la protection des espèces au sein des différents territoires. Les outils déployés dans le cadre de ce projet devront les aider à délivrer ces messages.

3.1. Missions du prestataire

Un audit de recensement des outils existants et étant utilisés dans les différentes structures, des enjeux communs comme des enjeux spécifiques à chacun des territoires, des orientations à donner aux outils ainsi que des moyens d'animations actuels propres à chaque territoire, sera réalisé par le prestataire afin de pouvoir être le plus pertinent possible dans les missions qui lui seront confiées.

Le prestataire aura pour mission de / d' :

- assurer la coordination du projet :
 - par l'organisation des réunions de travail avec le groupe de travail réunissant les différents partenaires du projet, par la production et la communication de compte-rendu de ces réunions, permettre un consensus sur les outils à concevoir, suivre et coordonner la conception des outils, assurer la remise physique des outils et en assurer la formation relative à leur utilisation auprès des partenaires, définir des indicateurs clés permettant de mesurer la réussite du projet, effectuer une synthèse globale de l'utilisation des outils et transmettre ce rapport à l'ensemble des entités.
- réaliser un audit pour :
 - déterminer les enjeux communs comme les enjeux spécifiques à chaque territoire pour être en mesure de proposer une priorisation des sujets et d'établir une stratégie d'ensemble, déterminer les publics cibles et les thématiques prioritaires selon les territoires, mettre en commun les messages à porter, définir des modes opératoires permettant d'atteindre les objectifs du programme en lien avec le volet « communication » du programme, proposer des orientations relatives aux animations pouvant être mises en œuvre et propres à chaque territoire, approfondir autant que de besoins le recensement des outils de sensibilisation existants sur cette thématique et ces espèces détenus et utilisés par les partenaires du projet, mener une réflexion permettant de s'accorder sur les publics cibles, proposer des outils adaptés à chacun des partenaires du projet.
- concevoir des outils de sensibilisation :
 - en étant force de proposition et suggérer des outils innovants répondants à la stratégie retenue, en suivant la réalisation des outils (conception, réalisation, encadrement et relations aux sous-traitants si nécessaire), accompagner leur déploiement.

3.2. Outils et messages attendus

Les outils pourront être communs aux quatre espèces et/ou déclinés.

Si les outils font l'objet d'une déclinaison en fonction des espèces, des enjeux et des territoires, des modules/outils ou focus spécifiques pourront être proposés. Dans ce cas, il faudra veiller à ce que l'équité soit maintenue et donc que la même attention soit portée à chacune des espèces et chaque territoire.

En s'appuyant sur le relevé des besoins des partenaires du projet et des enjeux à traiter résultant de l'audit réalisé par le prestataire, le prestataire devra proposer des outils permettant de mieux connaître ces espèces par :

- des présentations de chacune d'entre elles,
- la mise en avant des menaces (thématique incontournable) qui portent sur chacune d'entre elles. Ainsi, les risques sanitaires et toxicologiques devront impérativement être traités. Le déboisement, le changement climatique, les dérangements humains et autres menaces seront également présentés.
- la notion de services écosystémiques quand l'espèce est concernée,
- la présentation de tout autre message ayant été identifié dans le cadre de l'étude préalable.

De plus, une incitation de passage à l'action pour la sauvegarde et la préservation de chaque espèce ou encore la contribution au suivi des espèces (sciences participatives) devra être considérée.

Le prestataire aura pour mission de proposer différents types d'outils pour que les partenaires s'accordent sur ce qui sera produit. Ces outils devront être innovants.

Ces outils devront être adaptés, en tout ou partie, pour une utilisation envers ou avec des publics empêchés (déficiences et handicaps visuels notamment). Pour les activités de vulgarisation et de sensibilisation organisées dans le cadre du projet, l'objectif sera de privilégier des lieux disposant de dispositifs adaptés à ces besoins. Lors du recensement des acteurs concernés, le niveau d'accessibilité des centres d'interprétation et centres similaires pour les personnes handicapées sera collecté. Des actions complémentaires liées à l'accessibilité pour d'autres types de handicaps pourront également être envisagées si l'occasion se présente.

Ces outils pourront être de diverses formes (dématérialisés : vidéos, clips, podcasts, etc. vs physiques : affiches, bâches, maquettes, etc.), adaptables aux différents types de publics visés (enfants / scolaires, grand public, socio-professionnels, etc.), et être adaptés aux différents territoires c'est à dire qu'ils devront être produits, selon les partenaires, en français ou en espagnol (traductions effectuées par le prestataire).

L'ensemble des fichiers devra être transmis dans leurs versions finalisées (pdf. ou autre) et modifiables (format maquettes) pour permettre une traduction effectuée directement par l'un des partenaires ultérieurement si nécessaire (basque, catalan, etc.).

Les illustrations qui seraient produites dans le cadre de ce programme pour ces outils, seront la propriété des partenaires qui pourront les réutiliser dans leurs différents supports librement. Elles leur seront remises dans leurs qualités / définitions maximales.

Les outils déployés devront nécessairement considérer la perspective de genre. 4NEKROS, en tant que projet lié à la science, participera aux initiatives de la 11F - Journée internationale des femmes et des filles dans la science. Pour rappel « *Le 11F vise à soutenir, promouvoir et rendre visible la présence des femmes dans la communauté scientifique, les femmes qui font partie de l'équipe 4NEKROS servant d'exemple. En plus de ces questions spécifiques, des actions en faveur de l'égalité des chances seront mises en œuvre.* »

Nombre d'exemplaires : 7.

Les sept structures ci-dessous seront dotées des outils développés dans le cadre de ce programme :

- OREKAN - Gestion ambiental de Navarra
- Diputación Foral de Gipuzkoa
- Diputación Foral de Álava
- Gobierno de Aragón
- Ligue pour la Protection des Oiseaux
- Parc national des Pyrénées
- Nature En Occitanie

Une attention particulière sera portée aux choix des matériaux afin que l'outil réalisé soit conçu dans une démarche écoresponsable en privilégiant des matériaux d'origines naturelles ou recyclées ou, à minima, recyclables et bénéficiant de labels garantissant une démarche environnementale.

Si cela est nécessaire, une housse de transport sera proposée par le prestataire pour pouvoir déplacer aisément le ou les différents éléments et ainsi réduire les risques de détérioration.

L'ensemble des outils devront se conformer au graphisme commun déterminé par une charte graphique développé par le volet Communication du projet. Ils devront notamment être logotypés au nom du programme 4Nekros, du financeur POCTEFA et des partenaires du projet.

3.4. Définition des cibles, axes de communication et éléments de langage

Les éléments de langage devront tendre vers l'acceptation des rapaces nécrophages et une meilleure compréhension de ces espèces et des menaces qui pèsent sur leur survie. Les publics cibles seront définis en fonction de l'audit réalisé au préalable par le prestataire et en accord avec les partenaires du projet.

3.5. Rédaction de contenus

La rédaction des contenus sera effectuée par le prestataire. Il pourra, pour cela, se baser sur les documents transmis par les différents partenaires et des données accessibles sur leurs sites internet.

Ces documents seront relus et soumis à modification par les partenaires du projet avant validation.

3.6. Livrables

- les résultats de l'audit
- 1 note sur les outils de sensibilisation déjà existants et sur les propositions de complément(s)
- 1 kit d'outils de sensibilisation (fichiers pour les formats dématérialisés) pour chaque partenaire du programme (soit 7 kits au total)
- les indicateurs permettant l'évaluation de l'utilisation de ces outils
- 1 note de formation pour l'utilisation des outils
- Autant de compte-rendu que de réunions concernant la réalisation des outils de sensibilisation
- L'ensemble des textes rédigés et des illustrations conçus pour ce projet. L'ensemble des fichiers devra être transmis en leurs versions finalisées (pdf. ou autre) et modifiables (format maquettes) pour permettre une traduction effectuée directement par l'un des partenaires ultérieurement si nécessaire.
- Synthèse globale de l'utilisation des outils

3.7. Langues

Tous les travaux seront réalisés en espagnol et en français.

3.8. Echancier

Le programme sera déployé de 2026 à fin 2028.

De la date de la publication de l'Appel à projet et jusqu'au 15 août 2026 :

Appel à projet

16 août – 15 septembre 2026 :

Réception, analyse des offres, choix du prestataire, lettres de refus

16 septembre 2026 – décembre 2026 :

1ère réunion de travail et audit

Janvier 2027 – août 2027 :

Réflexions, conception et réalisation des outils

Septembre 2027 :

Remise des outils, formation et déploiements des outils

Octobre 2027 :

Dépôt des factures (hors synthèse de l'utilisation des outils)

Octobre 2028 :

Synthèse globale de l'utilisation des outils

Dépôt des factures complémentaires

3.9. Diffusion des contenus

Toute communication doit suivre les instructions et les formats définis dans le programme POCTEFA, en particulier ceux correspondant au Guide de communication accessible via le lien

<https://www.poctefa.eu/fr/blog/documento/guide-de-communication/>