

923



**COOPÉRATION
SÉNÉGAL - LUXEMBOURG**



**PROGRAMME INDICATIF DE COOPERATION BILATERALE
SENEGAL – LUXEMBOURG 2012-2016**

**STRATEGIE ET PLAN DE
COMMUNICATION DU PIC III**

Version du 20 janvier 2015

STRATEGIE ET PLAN DE COMMUNICATION

PROGRAMME INDICATIF DE COOPERATION BILATERALE SENEGAL – LUXEMBOURG 2012-2016 – PIC III

1. Définitions

Avant de présenter la stratégie de communication du Programme de coopération bilatérale Sénégal – Luxembourg 2012 - 2016, il convient de s'accorder sur la définition des concepts de base suivants : communication, communication pour le développement, communication interne, communication externe¹.

Le concept de communication : La communication est un **processus dynamique au cours duquel un émetteur et un récepteur échangent et partagent** des informations, des idées, des opinions, des sentiments ou des réactions. Elle peut se faire au niveau de l'une des sphères suivantes :

- personne à personne (deux personnes en interaction) ou groupe (une personne ou plusieurs s'adressent à un groupe) : c'est la communication interpersonnelle ;
- organisation (dans un cadre institutionnel): l'émetteur peut représenter l'institution du fait de sa fonction : c'est la communication institutionnelle ou organisationnelle ;
- masse (les récepteurs constituent un ensemble disparate et dispersé) : c'est la communication de masse.

Le processus de communication implique:

- des **participants** (émetteur/récepteur), chacun avec ses motivations et ses capacités ;
- des **messages** : séquences de signes assemblés selon des règles connues et véhiculant une signification ;
- des **canaux** : voies par lesquelles passe un message depuis sa production par l'émetteur jusqu'à sa réception. On peut utiliser dans un canal donné un média (moyen ou support utilisé pour véhiculer le message en lui donnant une forme) ;
- un **effet** ou **impact** : résultat de l'acte de communication ;
- le **feedback** : rétroaction du récepteur vers l'émetteur en réaction au message ;
- un **contexte** : environnement physique, psychologique, politique et socioculturel dans lequel se déroule la situation de communication.

La communication pour le développement : Elle consiste en l'utilisation de façon planifiée et organisée des techniques et des moyens de communication (médiatiques et non médiatiques) pour promouvoir le développement, à travers un changement d'attitude et/ou de comportement, en diffusant l'information nécessaire et en suscitant la participation active et consciente de tous les acteurs, y compris des bénéficiaires au processus.

Pour mettre en œuvre une communication pour le développement, l'on doit concevoir des **stratégies** à partir d'une bonne connaissance du **contexte** ou **milieu**, mobiliser des **ressources**, élaborer des messages appropriés et en organiser la circulation vers ou entre les personnes concernées (**cibles, bénéficiaires, acteurs, participants**) à travers des **canaux** et **gérer** ce processus pour obtenir un **impact** dans le sens du développement.

¹ Source : Manuel de communication pour le développement, FAO 2002

La communication interne : On attend de la communication interne, qu'elle informe les salariés sur la vie de l'entreprise, ses évolutions, son marché Cette attente concerne autant la direction générale que les salariés. Elle cherche aussi à rassembler tous les acteurs de l'entreprise, autour d'une **solidarité collective**, le développement de l'entreprise et des changements à conduire.

La communication interne a pour principal objectif de **valoriser la culture de l'entreprise** et d'y faire **adhérer les acteurs internes**. Elle doit donc être cohérente avec la stratégie de l'entreprise ; elle est transversale aux autres formes de communication de l'entreprise comme la communication de crise ou externe.

La communication externe² regroupe au sein du service de communication l'ensemble des formes et processus de communication d'une organisation envers le monde extérieur et les groupes cibles. Quelle que soit la taille de l'entreprise, la communication externe joue un **rôle fondamental pour son image et sa notoriété**. C'est suite à des actions de communication externe que les partenaires, les clients et les prospects **forment leur opinion et leur attitude** vis-à-vis de l'entreprise. Il est essentiel qu'une organisation puisse offrir d'elle une image positive basée sur l'expérience, la compétence et l'innovation.

Fondée sur l'intégration des principes et démarches des sciences de l'information et de la communication avec ceux du marketing social et relationnel, la stratégie de communication du Programme de coopération bilatérale Sénégal-Luxembourg 2012 – 2016 se décline en une analyse de la situation, une identification de la problématique de communication, l'élaboration de la stratégie et de son volet opérationnel.

2. La communication du PIC II : des avancées notoires

C'est avec le second PIC que la communication est devenue un réel outil de pilotage des projets et programmes luxembourgeois au Sénégal. Des balbutiements du PIC I à l'élaboration et la mise en œuvre d'une véritable stratégie et d'un plan de communication durant le PIC II, la communication a positivement accompagné les acteurs (internes et externes) dans l'exécution des actions. En cela, elle aura rempli quatre fonctions principales en direction d'un public bien précis :

- informer la prise de décision en direction des instances de pilotage ;
- favoriser le changement de comportement en direction des bénéficiaires ;
- capitaliser et valoriser les résultats du partenariat en interne et en externe ;
- être plus performant en interne en direction de l'équipe du programme.

2.1 Les instances tenues à date et documentées

La concertation et la participation active des acteurs ont été un point fort du PIC II. Au sein des comités techniques de suivi, des comités de pilotage, revues annuelles et commissions de partenariat, les décisions ont pu être prises en connaissance de cause car documentées en amont et en aval et tenues dans des conditions logistiques optimales. Le respect du calendrier des instances a grandement facilité la mise en œuvre du Programme et a constitué, pour la majorité des partenaires et acteurs, une tribune propice au dialogue et à la synergie d'actions.

2.2 Les bénéficiaires au cœur du Programme

L'accompagnement des bénéficiaires intermédiaires et finaux a été une mission prépondérante de la communication du PIC II. Par le biais des activités de communication institutionnelle, de marketing social et de promotion identifiés dans les documents de projets, l'appui technique et financier aux composantes

² Source internet : www.strategies.fr

sectorielles et aux bénéficiaires a été conséquent particulièrement dans les domaines de la santé, de l'hygiène et de la FPT.

2.3 Le partenariat Sénégal-Luxembourg en vedette

La conception de supports d'information périodiques a permis aux acteurs de suivre la mise en œuvre des activités de la coopération sénégal-luxembourgeoise. La participation du Programme ou des partenaires nationaux à des événements d'envergure a forgé, petit à petit, une meilleure compréhension par le grand public, mais plus encore par les populations des régions du Nord, des actions issues du Partenariat des deux pays.

La collaboration entre les cellules suivi-évaluation et communication dans la valorisation des effets et de l'impact du programme sur les bénéficiaires a aussi donné des résultats notables.

2.4 La performance des équipes, le moteur

Il s'est agi tout au long du second programme de mettre à disposition des collaborateurs des mécanismes et des outils de communication interne. Les réunions de coordination et de planification mensuelles ont été un espace d'échange et de partage des activités, des préoccupations et des solutions pour toutes les équipes. La mise en place d'outils de partage de l'information de la suite Google ont aussi facilité la coordination des actions. La cohésion d'équipe au travers d'activités et de moments de détente menés tous ensemble a été un gage de réussite du Programme.

3. Les enjeux de communication du PIC III

La **stratégie** est un plan-cadre comprenant une **combinaison d'interventions de communication qu'une organisation met en œuvre pour transmettre à ses publics cibles toutes les informations nécessaires à l'établissement d'un contact durable avec eux** selon un objectif et un canal définis, 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'est en ce sens que la planification et la mise en œuvre de la communication requièrent une masse critique de temps, de ressources financières et humaines et d'activités **multimédias** continues et variées.

Les leçons apprises dans la mise en œuvre du PIC II d'une part, le défi innovant et précurseur pour les deux pays partenaires de réussir la modalité d'exécution nationale, d'autre part, enfin, la volonté affichée par le Sénégal et le Luxembourg de mettre l'accent sur l'appropriation nationale et l'intégration des actions de communication dans les composantes sectorielles, impactent nécessairement sur la stratégie de communication du PIC III qui doit consolider le partenariat au moyen d'un appui et d'un accompagnement accrus des dispositifs nationaux de communication.

Il s'agit notamment d'apporter un appui :

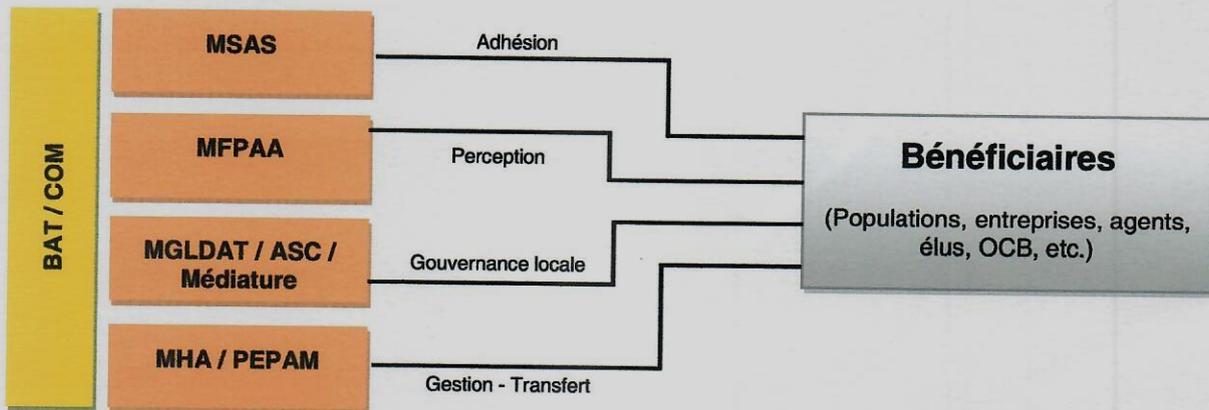
- au renforcement de capacités (technologie et formation) ;
- à la valorisation, capitalisation et gestion des connaissances (édition et publication) ;
- à l'information et au changement de comportement (IEC/CCC) ;
- organisationnel (communication interne et externe).

Pour ce faire il est impératif d'élaborer une stratégie de communication (par ministère / institution) qui prenne en compte la recherche et la définition d'objectifs dans l'identification des cibles, la conception des messages adaptés, le choix des canaux de diffusion, le suivi et la rétro-information.

3.3 Axe 3 : Appuyer l'information et la communication pour le changement de comportement

Cet appui est, comme pour l'axe deux, inscrit dans les documents de programme. Il a comme bénéficiaires finaux, en premier lieu, l'ensemble des populations ciblées par le Programme et pour lesquelles l'accès à l'information est vecteur de changement ; en second lieu, les populations bénéficiaires des programmes de santé et de formation desquelles un changement de comportement est visé.

La cellule communication accompagnera les partenaires (Ministères et autres institutions) dans les activités identifiées comme promotrices du changement de comportement attendu des bénéficiaires au moyen de l'information.

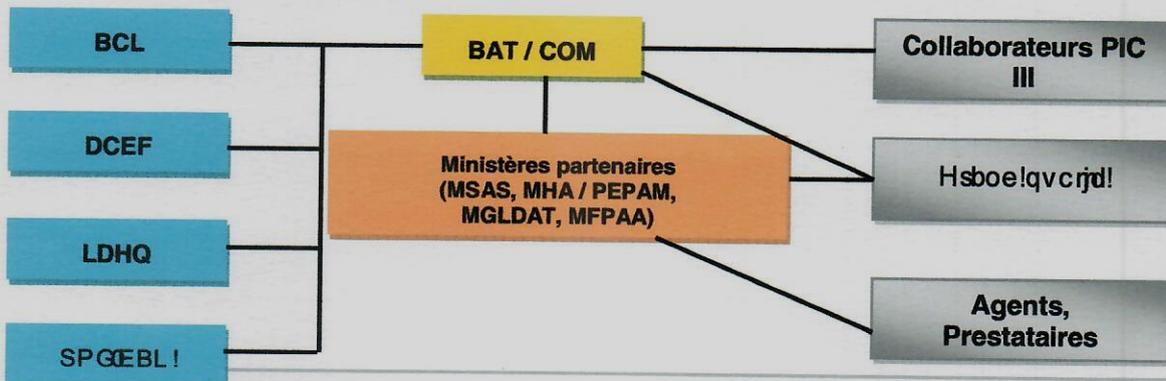


3.4 Axe 4 : Appuyer la communication institutionnelle

Un état des lieux des fonctions de communication au sein des ministères partenaires a d'ores et déjà montré les limites de la communication interne et externe de ces institutions. Dans le cas d'entreprises de service public pour lesquels la perception des usagers impacte considérablement sur la fréquentation des services, la maîtrise de l'information et de la communication en interne comme en externe devient un outil de management stratégique. Elle n'est donc pas à négliger puisqu'elle contribue grandement à la performance des collaborateurs et de l'institution.

Ces deux formes de communication s'appliqueront aux entités qui constituent la coopération luxembourgeoise (BCL, ROF, BAT) et aux tutelles sectorielles du Programme.

La cellule communication devrait appuyer la prise en compte de l'information et de la communication interne et externe des ministères partenaires.



Les enjeux de communication du PIC III

1. Introduction et contexte de la mission

1.1. Objectifs de la mission

La mission a pour but de...

Les objectifs sont les suivants...

On s'attend à ce que...

Le premier objectif est de...

Le deuxième objectif est de...

Le troisième objectif est de...

Le quatrième objectif est de...

Le cinquième objectif est de...

1.2. Méthodologie

La méthodologie utilisée est...

Les outils utilisés sont...

Les ressources utilisées sont...

Les limites de la mission sont...

Les conclusions de la mission sont...

Les recommandations de la mission sont...

gouvernance de la communication et la disponibilité de moyens financiers et matériels ne constituent des forces que la Coopération Sénégal - Luxembourg.

Globalement, les points forts identifiés sont nombreux mais il est rare de trouver un même point fort chez plus de quatre institutions partenaires.

L'inexistence ou la faiblesse des moyens humains, financiers ou matériels spécifiquement alloués à la communication constitue le point faible le plus accentué. Cette faiblesse est partagée par sept des institutions partenaires (MSAS, MGLDAT, MHA, MFPAA, Forum civil, Mouvement citoyen, Coopération Sénégal - Luxembourg). Cependant, cette faiblesse des ressources est nuancée selon les structures. Pour la Coopération Sénégal - Luxembourg, ce sont les ressources humaines qui sont jugées insuffisantes pour gérer toute la communication de l'institution ainsi que celle avec ses partenaires. Pour le MGLDAT, la faiblesse se situe au niveau des moyens financiers.

Un autre point faible assez largement partagé est le déficit de capitalisation des expériences de communication observé au niveau du MSAS, du MGLDAT, du MHA, du MFPAA, et de la coopération Sénégal - Luxembourg.

A cela s'ajoute l'absence de stratégie de communication formelle (absence d'objectifs opérationnels, faible définition des fonctions communication, visibilité et lisibilité, etc.). Quatre institutions MHA, MFPAA, Mouvement citoyen, Médiature) ont identifié cette absence comme étant un de leurs points faibles.

Par ailleurs, on peut noter quelques spécificités au niveau des points faibles. Il s'agit de l'absence de définition de la fonction « renforcement de l'esprit d'équipe » et du sentiment d'appartenance par la communication pour le MFPAA, du déficit de partage de la philosophie et des valeurs de l'organisation, de l'absence de dispositif de suivi-évaluation pour la Médiature, de la faible définition de la fonction visibilité pour la Coopération Sénégal - Luxembourg.

L'index de maturité moyen de la communication des institutions est de 59,63%.

Toutefois, on constate une variation dans les niveaux de préparation. La coopération Sénégal - Luxembourg arrive en tête avec 80% suivie par le Mouvement citoyen (67%), le MGLDAT et le Forum civil qui ont chacun un indice de 65%. Les deux institutions qui n'atteignent pas la moyenne sont la Médiature avec 36% et le MHA avec 47%.

4.3.2 Plaidoyer et formations au menu

Des recommandations et un plan opérationnel ont été proposés par le Cabinet pour chaque entité dans le but de parvenir, à modifier les attitudes, les comportements, les pratiques et habiletés de communication. Il ressort de l'étude trois catégories principales de recommandations :

a. Changement d'attitudes

Organiser des ateliers de sensibilisation sur les enjeux de la communication pour le développement à l'intention des cabinets ministériels et des leaders des organisations, dans le but de mieux positionner la communication et mobiliser des ressources.

b. Changement de comportements

- Organiser une campagne de plaidoyer pour le financement des activités de communication ;
- Miser sur internet et les médias sociaux pour atteindre la cible jeune et la diaspora ;

- Mettre en place un dispositif de suivi et d'évaluation des activités de communication pour apprécier leur pertinence (sondage, enquête de perception, média monitoring) ;
- Mettre en cohérence les activités de communication des ministères et des services rattachés ;
- Valoriser le théâtre populaire dans les activités de communication communautaire et campagnes d'information publique ;
- Renforcer le partenariat avec les médias, en particulier la presse et les radios communautaires ;
- Mettre en place des bases de données sur les projets, programmes et initiatives ;
- Capitaliser et partager les bonnes pratiques et les innovations des organisations partenaires.

c. Changement d'habiletés de communication

- Organiser des formations sur la communication digitale à l'intention des chargés de communication des institutions partenaires ;
- Organiser des formations sur le pilotage de la mise en œuvre de stratégies de communication et de suivi-évaluation d'activités de communication ;
- Organiser des formations sur la communication pour le développement
- Organiser de formations sur la capitalisation d'expériences

Il est important de signaler qu'entre la réalisation des états des lieux (juillet 2013) de la fonction communication des ministères, et l'étude diagnostic (octobre 2014), des avancées majeures ont été notées, principalement dans la réorganisation des services de communication (MFPAA, MGLDAT) ou encore dans la prise en compte au niveau stratégique et/ou politique de l'importance de la fonction (MHA).

4.4 L'analyse de la situation : l'enquête de satisfaction interne au BAT

Toujours dans le cadre de l'élaboration de la stratégie, une enquête de satisfaction a été conduite pour évaluer la communication interne du Bureau d'Appui Technique et connaître les besoins des collaborateurs en matière d'information. Le questionnaire a été administré en ligne via l'outil Google Drive entre le 04 et le 15 juillet 2014 à un effectif de 31 personnes sur les 32 formant le personnel du BAT. Cette enquête a donné lieu à un certain nombre de points forts et de contraintes qui constituent de la matière pour la communication du BAT.

L'enquête interne a évalué la satisfaction des collaborateurs selon plusieurs angles, il s'agit de :

- L'appréciation globale de la communication et de l'information ;
- La circulation et l'accès à l'information ;
- La pertinence des canaux et supports d'information et de communication existants ;
- Les conditions de travail.

Dans le cadre de cette enquête, un focus a été fait sur le format et les contenus des réunions internes d'information en ce qu'elles constituent un espace d'échange fondamental.

Parmi les points forts de cette étude, on peut citer :

- Une communication interne globalement satisfaisante ;
- Un climat social très favorable ;
- Une information de qualité.

Par contre on peut noter certaines contraintes que la fonction communication du BAT pourrait contribuer à atténuer en apportant des mesures correctives. Il s'agit principalement de : (i) la faiblesse de la communication inter et intra-équipes ; (ii) le manque de visibilité des rôles et missions de chacun ; (iii) la nécessité de faciliter une meilleure compréhension de l'information (opérationnelle et financière) en la rendant plus « digeste » et surtout plus accessible à tous.

A ce stade, les différents diagnostics réalisés vont permettre de définir les axes opérationnels de la stratégie afin d'identifier les types et les formats de l'accompagnement à apporter aux différentes entités bénéficiaires de l'appui en communication du Bureau d'Appui Technique (BAT).

5. Elaboration de la stratégie

Il s'agit de poser le cadre stratégique qui comporte les éléments suivants :

- Objectifs de communication
- Groupes Cibles
- Types d'approche
- Messages clés
- Canaux et supports de communication

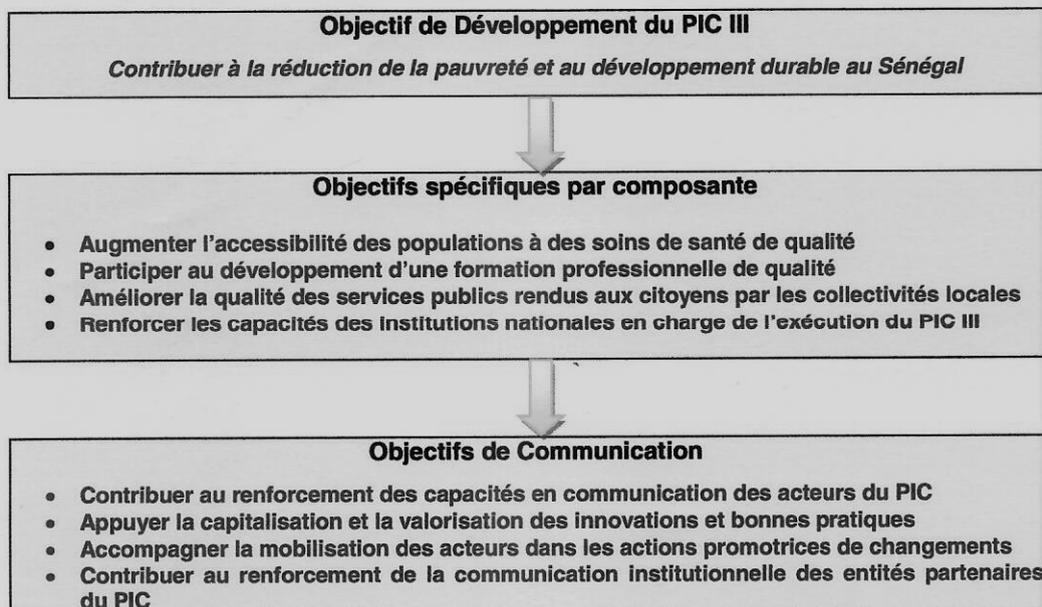
5.1 Objectifs de communication

La stratégie de communication du Programme de Coopération Sénégal-Luxembourg est de « **Contribuer au renforcement durable des dispositifs nationaux de communication** ».

Elle se décline en quatre objectifs spécifiques :

- Contribuer au renforcement des capacités en communication des acteurs du PIC ;
- Appuyer la capitalisation et la valorisation des innovations et bonnes pratiques des entités partenaires ;
- Accompagner la mobilisation des acteurs dans les actions promotrices de changements ;
- Contribuer au renforcement de la communication institutionnelle des entités partenaires du PIC.

Les objectifs de communication sont positionnés comme suit :



5.2 Les groupes cibles

Chaque objectif de communication concerne un certain nombre de cibles spécifiques ainsi que des activités et actions opérationnelles.

- a. *Renforcement des capacités de communication*
 - Ministères sectoriels (MGLDAT, MSAS, MFPAA, MHA/PEPAM)
 - Organisations de la Société civile
 - Médiature de la République
 - Bureau d'Appui Technique au PIC III

- b. *Appui à la capitalisation et à la valorisation des innovations et bonnes pratiques*
 - Ministères sectoriels (MGLDAT, MSAS, MFPAA, MHA/PEPAM, MEFP)
 - Organisations de la Société civile
 - Médiature de la République
 - Bureau d'Appui Technique au PIC III
 - Bureau Régional de Lux-Development pour le Sénégal et le Mali
 - Partenaires techniques et financiers
 - Grand public
 - Médias

- c. *Accompagnement au changement de comportement*
 - Ministères sectoriels (MGLDAT, MSAS, MFPAA, MHA/PEPAM)
 - Organisations de la Société civile
 - Médiature de la République
 - Bénéficiaires intermédiaires et finaux (populations, secteur privé, élus, OCB, agents)

- d. *Renforcement de la communication institutionnelle*
 - Ministères sectoriels (MGLDAT, MSAS, MFPAA, MHA/PEPAM)
 - Organisations de la Société civile
 - Médiature de la République
 - Bureau d'Appui Technique au PIC III
 - Bureau Régional de Lux-Development pour le Sénégal et le Mali
 - Ambassade du Grand-Duché de Luxembourg – Bureau de coopération luxembourgeois
 - Lux-Development Siège
 - Direction de la Coopération économique et financière - Ministère de l'Economie, des finances et du Plan
 - Collaborateurs, agents et prestataires
 - Grand public
 - Médias

A chaque groupe de cible correspond un type d'approche propre à la communication susceptible de provoquer les effets attendus.

5.3 Les Types d'approche

Sur la base des objectifs de communication fixés et des groupes cibles, on peut identifier plusieurs types d'approches parmi lesquelles on peut citer :

- la communication interpersonnelle ;
- la formation ;
- le coaching ;
- le Conseil ;
- la communication sociale ;
- le marketing social ;
- la communication de masse ;
- les relations publiques.

5.4 Les messages clés

L'un des défis majeurs du 3^{ème} PIC est celui de l'appropriation de l'exécution du programme par la partie nationale et ce grâce au renforcement et à la valorisation des procédures et mécanismes nationaux. Cette nouvelle approche appelle bien des changements de la part des deux pays partenaires.

Dans cette optique, la tonalité des messages valorisera l'appui, l'accompagnement, la collaboration, la participation, l'apprentissage, la synergie, l'alignement, le succès, les bonnes pratiques, la performance et évitera les termes qui renvoient à l'assistanat, à la contrainte, à l'échec.

5.5 Les canaux de communication

Il s'agit des canaux les plus pertinents à exploiter pour atteindre les différentes cibles et par-delà les objectifs de communication.

Le premier canal de diffusion est bien évidemment le *canal institutionnel*. La plupart des institutions ciblées étant des administrations publiques qui ont l'avantage d'être structurées et hiérarchisées. Des personnes ressources sont clairement identifiées, à quelques exceptions près, et sont dès à présent mobilisées autour du Programme.

Le second canal de diffusion identifié est *socio-traditionnel*. Le canal socio-traditionnel (leaders d'opinions, réseaux informels, groupements, comités, etc.) est plus indiqué pour toucher les bénéficiaires finaux de l'appui en ce qu'il correspond mieux aux valeurs et à la logique de la communauté (approche de proximité). De plus, ce canal est plus approprié eu égard aux réalités sociales qui caractérisent la zone d'intervention du programme (populations nomade, rurale, enclavement géographique, équité, exclusion, etc.) Ce second canal, destiné aux actions de communication sociale des composantes sectorielles, contribuera à l'atteinte de l'objectif d'accompagnement au changement de comportement

Enfin, le dernier canal est *médiatique* au sens le plus large du terme. En premier lieu, par le biais des médias de proximité que sont la radio rurale et/ou communautaire qui permet de pénétrer les endroits les plus enclavés et qui se caractérise par son fort impact sur les populations bénéficiaires des secteurs sociaux du PIC ; en second lieu, il s'agit des médias de masse qui, en plus des médias traditionnels comme la télévision, la radio et la presse écrite, proposent des canaux numériques (réseaux sociaux, internet, flux RSS) devenus incontournables. Dans ce sens, l'intégration de ces derniers et des fabuleuses possibilités offertes par ces outils sera un défi innovant à relever pour des organisations souvent perçues comme réfractaires à la technologie.

6. Cadre de planification de la stratégie

Objectif de Développement : **Contribuer à la réduction de la pauvreté et au développement durable au Sénégal**
 Objectif de Communication : **Contribuer au renforcement durable des dispositifs nationaux de communication**

Objectifs de Communication	Groupes Cibles	Types d'approches	Actions
<p>1. Contribuer au renforcement des capacités en communication des acteurs du PIC</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Ministères sectoriels (MGLDAT, MSAS, MFPAA, MHA/PEPAM) - Organisations de la Société civile - Médiature de la République - BAT au PIC III 	<ul style="list-style-type: none"> - Formation - Appui conseil - Coaching 	<p>Formations :</p> <ul style="list-style-type: none"> - au pilotage, à la mise en œuvre et au suivi-évaluation de stratégies et plans de communication - à la capitalisation - au média monitoring - à la communication digitale
<p>2. Appuyer la capitalisation et la valorisation des innovations et bonnes pratiques des entités partenaires</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Ministères sectoriels (MGLDAT, MSAS, MFPAA, MHA/PEPAM, MEFP) - Organisations de la Société civile - Médiature de la République - BAT au PIC III - Bureau Régional de Lux-Development pour le Sénégal et le Mali - Partenaires techniques et financiers - Grand public - Médias 	<ul style="list-style-type: none"> - Communication interpersonnelle - Conseil - Coaching - Communication de masse - Relations publiques 	<ul style="list-style-type: none"> - Edition et diffusion de supports - Organisation et médiatisation d'événements - Relations presse - Conception de films - Tenue d'ateliers de partage - Publireportages - Information/Communication digitale via les réseaux sociaux et l'internet

Objectifs de Communication	Groupes Cibles	Types d'approches	Actions
<p>3. Accompagner la mobilisation des acteurs dans les actions promotrices de changements</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Ministères sectoriels (MGLDAT, MSAS, MFPAA, MHA/PEPAM) - Organisations de la Société civile - Médiature de la République - Bénéficiaires intermédiaires et finaux (populations, secteur privé, élus, OCB, agents) 	<ul style="list-style-type: none"> - Communication sociale - IEC/CCC - Marketing social - Communication de masse 	<ul style="list-style-type: none"> - Caravanes de sensibilisation / Road shows - Supports visuels - Emissions radios / spots - Visites à domicile - Causeries - Foras - Organisations d'événements
<p>4. Contribuer au renforcement de la communication institutionnelle des entités partenaires du PIC</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Ministères sectoriels (MGLDAT, MSAS, MFPAA, MHA/PEPAM) - Organisations de la Société civile - Médiature de la République - BAT au PIC III - BR de Lux-Development - Ambassade du Grand-Duché de Luxembourg – BCL - Lux-Development Siège - DCEF / MEFP - Collaborateurs, agents et prestataires - Grand public - Médias 	<ul style="list-style-type: none"> - Formation - Conseil - Coaching - Communication interpersonnelle - Accompagnement 	<ul style="list-style-type: none"> - Elaboration de stratégies et plans de communication - Plaidoyer - Pilotage et mise en œuvre de plans de communication - Suivi-évaluation d'actions de communication - Gestion des connaissances - Communication interne et externe - Relations presse

7. Volet opérationnel de la stratégie de communication

7.1 Plan de communication global

Actions	Résultats attendus	Cibles	Echéance	Indicateurs de suivi	Moyens	Imputation	Coût prévisionnel en F CFA
Objectif 1 : Contribuer au renforcement des capacités en communication des acteurs du PIC							
T1.1 : Former au pilotage, à la mise en œuvre et au suivi-évaluation de stratégies et plans de communication	Les capacités de pilotage des actions de communication des entités partenaires sont renforcées	Chargés de communication des Ministères sectoriels, des OSC, de la Médiateure	janv-15		Expertise externe	SEN/301_T0/A7	18 000 000
A1.1.1 : Elaboration des TdR de la formation			déc-14	TdR élaborés	BAT/COM	SEN/301_T0/A7	
A1.1.2 : Lancement de la consultation			déc-14	Offres reçues et dépouillées	Appui technique BAT/PDM	SEN/301_T0/A7	
A1.1.3 : Mobilisation de l'expertise et tenue de la formation			janv-15	Formation tenue Fiches d'évaluation	Appui technique BAT/PDM	SEN/301_T0/A7	4 500 000
T1.2 : Former à la capitalisation d'expériences de communication	Les capacités de capitalisation des actions de communication des entités partenaires sont renforcées	Chargés de communication des Ministères sectoriels, des OSC, de la Médiateure, du BAT/PIC3	mai-15		Expertise externe	SEN/301_T0/A7	4 500 000
A1.2.1 : Elaboration des TdR de la formation			avr-15	TdR élaborés	BAT/COM	SEN/301_T0/A7	
A1.2.2 : Lancement de la consultation			avr-15	Offres reçues et dépouillées	Appui technique BAT/PDM	SEN/301_T0/A7	
A1.2.3 : Mobilisation de l'expertise et tenue de la formation			mai-15	Formation tenue Fiches d'évaluation	Appui technique BAT/PDM	SEN/301_T0/A7	4 500 000
T1.3 : Former au Média Monitoring	Les capacités de veille médiatique des entités partenaires sont renforcées	Chargés de communication des Ministères sectoriels, des OSC, de la Médiateure, du BAT/PIC3	févr-16		Expertise externe	SEN/301_T0/A7	4 500 000
A1.3.1 : Elaboration des TdR de la formation			janv-16	TdR élaborés	BAT/COM	SEN/301_T0/A7	
A1.3.2 : Lancement de la consultation			janv-16	Offres reçues et dépouillées	Appui technique BAT/PDM	SEN/301_T0/A7	
A1.3.3 : Mobilisation de l'expertise et tenue de la formation			févr-16	Formation tenue Fiches d'évaluation	Appui technique BAT/PDM	SEN/301_T0/A7	4 500 000
T1.4 : Former à la communication digitale	Les aptitudes à l'utilisation de la communication digitale des entités partenaires sont renforcées	Chargés de communication des Ministères sectoriels, des OSC, de la Médiateure, du BAT/PIC3	juin-16		Expertise externe	SEN/301_T0/A7	4 500 000
A1.4.1 : Elaboration des TdR de la formation			mai-16	TdR élaborés	BAT/COM	SEN/301_T0/A7	
A1.4.2 : Lancement de la consultation			mai-16	Offres reçues et dépouillées	Appui technique BAT/PDM	SEN/301_T0/A7	
A1.4.3 : Mobilisation de l'expertise et tenue de la formation			juin-16	Formation tenue	Appui technique BAT/PDM	SEN/301_T0/A7	4 500 000

8. ANNEXES

8.1 Annexe 1 : Formes des appuis en communication identifiés dans les Prodocs

SEN027 / Santé

R/T/A	Acteurs clés	Budget	Communication
Activité 1.3 : Appuyer la DPRS dans ses fonctions régaliennes et en particulier pour la mise en œuvre du COMPACT	DPRS	162.000	Renforcement de la communication interne
Activité 2.3 : Mettre en place un mécanisme d'achat de service dans les Régions médicales (RM) et les neuf DS	Régions médicales et districts sanitaires	587.000	Capitalisation / communication sur innovation Echanges inter-régions et interdistricts
Activité 4.1 : Soutenir la mise en place MS et/ou de mécanismes de micro-assurance dans la ZCO	Cellule d'appui à la couverture médicale universelle (CACMU)	57.000	Plan de communication CACMU
Activité 4.2 : Appuyer la CACMU à mettre en place un Fonds d'équité pour la prise en charge des indigents à travers les MS	CACMU	318.000	Communication / indigents
Activité 4.4 : Faire des mutuelles de santé un Hub de téléconsultations	CACMU	70.000	Capacités technologiques (équipement, formation)
Activité 4.5 : Renforcer les stratégies IEC/CCC en partenariat avec le Service national de l'Education et de l'Information pour la Santé (SNEIPS)	SNEIPS	150.000	Atelier de formation en communication
Activité 5.2: Renforcer les capacités en genre des membres de la cellule genre du MSAS	MSAS (cellule genre)	13.000	Communication sur le genre
Activité 5.3: Elaborer et mettre en œuvre un programme de renforcement des capacités en genre, planification, programmation et S/E	MSAS (cellule genre)	80.000	Communication sur le genre
Activité 7.2: Réaliser le suivi/évaluation post formation de toute formation continue réalisée dans la ZCO et mettre en place une base de données des formations réalisées et du personnel formé.	MSAS (à définir)	78.000	Communication sur les résultats
Activité 8.1: Réaliser une étude sur la Gestion des Déchets Biomédicaux (GDB)	MSAS (DIEM)	261.416	Valorisation étude (publication, médiatisation)
Activité 8.4 Elaborer et mettre en œuvre le Plan de Gestion Environnemental et Social dans les nouvelles constructions et réhabilitations	MSAS (DIEM)	450.000	Valorisation des PGES
Activité 9.3 : Appuyer l'élaboration de l'Annuaire National des statistiques	DPRS	20.000	Appui à l'édition et à la diffusion
Activité 9.5: Faire une évaluation globale de la carte sanitaire 2009/2013	DPRS	20.000	Communication des résultats
Activité 9.6: Appuyer l'élaboration d'un SIG à l'échelle du district	DPRS	60.000	Communication des résultats

Activité 5.2 : Formuler et exécuter un programme de formation pour le renforcement des capacités de gestion des acteurs territoriaux	MATCL	59.000	Appui com
Activités 7.1 : Conduire les travaux et les études nécessaires pour appuyer les Régions à mettre en place et à animer un dispositif régional en matière d'enseignement technique et de formation professionnelle	Régions	107.000	Valorisation études
Activité 8.1 : Conduire les travaux et les études nécessaires pour appuyer les Collectivités locales à exercer les compétences qui leur sont dévolues dans le secteur de la santé en collaboration avec le programme SEN/027	Régions	70.000	Valorisation études
Activité 10.1 : Conduire ou réactualiser les travaux et les études nécessaires pour appuyer la collectivité régionale de Louga et l'ensemble des acteurs territoriaux à élaborer et piloter une stratégie et un plan d'action en faveur du développement économique durable de la région	Région, ARD	106.000	Valorisation études
Activité 15.7 : Publier un numéro spécial sur la certification citoyenne dans la revue Territoires d'Afrique	Forum civil	6.000	Appui publication
Activité 16.2 : Organiser la Semaine nationale de la citoyenneté	Forum civil	55.000	Appui à l'organisation
Activité 16.3 : Organiser un concours du meilleur site web sur la citoyenneté	Forum civil	11.000	Appui au concours
Activité 16.4 : Renforcer le site web éducationcitoyenne.com	Forum civil	13.000	Appui à la réalisation du site web
Activité 18.2 : Tenir un atelier de restitution et un colloque international sur le thème du rôle des Médiatures dans la prévention et la solution des conflits à base territoriale	Médiature	22.000	Appui organisation / médiatisation
Activité 18.3 : Publier un numéro spécial de Territoires d'Afrique sur le thème de la « Prévention et médiation des conflits à base territoriale en Afrique »	Médiature	6.000	Appui publication

8.2 Annexe 2 : Modèle de Grille d'analyse d'autodiagnostic

Grille d'autodiagnostic de communication du MSAS

SECTION I - La stratégie de communication et l'organisation en amont		
1 – La définition de votre stratégie de communication		
1.1- Avez-vous mené une réflexion sur la communication du Ministère ?	OUI	NON
1.2- Quel est le nombre de réunions annuelles prévues à cet effet ? (inscrire le nombre requis dans la cage)		
1.3- Estimez-vous que cette fréquence soit suffisante ?	OUI	NON
1.4- Vos actions de communication sont-elles inscrites dans un plan ?	OUI	NON
1.5- Quelles ont été les cibles de ce plan de communication ?		
a- agents et collaborateurs (centraux et décentralisés)	OUI	NON
b- Instances représentatives (syndicats, amicales, etc.)	OUI	NON
c- partenaires techniques et financiers, grand public	OUI	NON
d- administrations sous tutelle (régions médicales, hôpitaux,	OUI	NON
e- Autres ?	OUI	NON
e.bis- Si autres, lesquelles ?-----		
1.6- Ces cibles sont-elles impliquées en amont dans la définition du plan ?	OUI	NON
1.7- L'information interne précède-t-elle l'information externe ?	OUI	NON
2 – Personnel chargé de la communication		
2.1- Qui informe ?		
a- Le top management / le Cabinet	OUI	NON
b- Les directeurs	OUI	NON
c- Une catégorie du personnel	OUI	NON
2.2- Qui s'occupe de quel type de communication ?		
a- Com Interne -----		
b- Com Externe-----		
c- Relations publiques / Presse-----		
2.3- La/les personne(s) en charge de la communication possède-t-elle(s) une formation et/ou des compétences spécifiques dans ces domaines ?	OUI	NON
2.4- Est-ce qu'une formation à la communication est prévue ?	OUI	NON
3 – Le budget associé au plan de communication		
3.1- Existe-t-il un budget affecté à la communication ?	OUI	NON
3.1.bis- Si oui, combien ? ? (inscrire le nombre requis dans la cage)		
3.2- Pour une année donnée, le budget communication	OUI	NON
a- fait l'objet d'une réflexion et d'une discussion	OUI	NON
b- est reporté d'une année sur l'autre sans modification	OUI	NON
c- n'est pas pris en compte	OUI	NON
4 – Évaluation des actions de communication		
4.1- Êtes-vous en mesure d'évaluer les résultats de vos actions de communication ?	OUI	NON
4.2- Avez-vous recours à des outils de contrôle et d'évaluation statistiques de vos actions de communication ?	OUI	NON
SECTION II - La circulation de la communication interne		
–SOUS-SECTION II-1 - Entre le management et les salariés		
5- La circulation de la communication interne orale		
5.1- Avez-vous repéré des lacunes ou des erreurs dans la transmission de l'information orale au sein de votre ministère ou structure ?	OUI	NON
5.1.bis- Si oui, lesquelles ? -----		
5.2- Votre ministère ou organisme organise-t-il des réunions de coordination entre la direction et les agents ou collaborateurs ?	OUI	NON

5.2. bis- Si oui, quelle est la fréquence de ces réunions ?	OUI	NON
a- une fois par semaine	OUI	NON
b- une fois par mois	OUI	NON
c- une fois par an	OUI	NON
6- Tous les agents ou collaborateurs sont-ils invités à ces réunions ?	OUI	NON
7- Avez-vous constaté une bonne implication des cadres/directeurs dans la circulation de l'information ?	OUI	NON
-8- Quels en sont les points forts ?-----		
9- Quels en sont les points faibles ? -----		

10- La circulation de la communication interne écrite		
10.1- Avez-vous repéré des lacunes ou des erreurs dans la transmission de l'information écrite au sein de votre structure ?	OUI	NON
10.1.bis- Si oui, lesquelles ?-----		
10.2- Quels sont les supports de communication écrite mis en place :		
a- notes d'information	OUI	NON
b- bulletin de liaison interne	OUI	NON
c- compte rendu de réunion	OUI	NON
d- Mailing, intranet	OUI	NON
e- aucun document	OUI	NON
10.3- Ces documents sont :		
a- affichés	OUI	NON
b- diffusés individuellement	OUI	NON
c- circulent librement	OUI	NON
10.4- Les comptes rendus d'activité de chacun des services sont :		
a- inexistant	OUI	NON
b- mis à disposition de l'ensemble des salariés	OUI	NON
c- diffusés individuellement	OUI	NON
Sous-section II-2 - Entre la direction et les instances représentatives		
11- Les documents obligatoires suivants ont-ils bien été mis en place ?		
a- Affichage de l'adresse + N° d'appel de l'inspection du travail + nom de l'inspecteur	OUI	NON
b- Affichage de l'adresse et le N° d'appel du médecin du travail ou du service médical	OUI	NON
c- Affichage du règlement intérieur (obligatoire pour les organismes de plus de 20 salariés) sauf s'il est remis à l'embauche de chaque agent	OUI	NON
d- Affichage des services de secours d'urgence : au minimum le N° d'appel pompiers et SAMU	OUI	NON
e- Affichage des consignes en cas d'incendie	OUI	NON
f- Affichage des textes liés à l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes	OUI	NON
g- Affichage de textes liés à la préservation de l'environnement (économie d'énergie, d'eau, etc.)	OUI	NON
h- Affichage de l'ordre et les dates de départ en congés	OUI	NON
i- Affichage des heures auxquelles commence et finit le travail ainsi que les heures et durées des périodes de repos	OUI	NON
j- Mise à disposition d'un panneau d'affichage à destination des institutions représentatives si le ministère en est doté.	OUI	NON
SECTION III - L'évaluation de la communication interne		
12- Quels ont été les principaux objectifs de votre communication interne		
a- L'appropriation des objectifs du ministère ou de la structure pour chaque agent	OUI	NON
b- Développer la cohésion interne.	OUI	NON
c- Mieux communiquer pour favoriser le travail en commun.	OUI	NON
13- Ont-ils été atteints ?		
a- L'appropriation des objectifs du ministère ou de la structure pour chaque agent	OUI	NON

<i>b- Développer la cohésion interne</i>	OUI	NON
<i>c- Mieux communiquer pour favoriser le travail en commun.</i>	OUI	NON
13.bis- si non pourquoi ? -----		
14- Quels ont été les principaux freins identifiés à la communication interne ?		
<i>a- Manque d'implication des directeurs/cadres</i>	OUI	NON
<i>b- Rétention d'information</i>	OUI	NON
<i>c- Manque de moyen</i>	OUI	NON
<i>d- Lourdeur des circuits de validation</i>	OUI	NON
SECTION IV - La communication externe		
15- Avez-vous des actions de communication externe dans votre plan ?		
	OUI	NON
Si oui, lesquelles ?-----		
16- En direction de quelle cible ? -----		
17- Quels sont les moyens consacrés à la communication externe ?-----		

18- Quels sont les supports de communication externe mis en place ? -----		

19- Sont-ils partagés à l'interne au préalable ?		
	OUI	NON
SECTION V - L'évaluation de la communication externe		
20- Quels ont été les principaux objectifs de votre communication externe		
<i>a- Une meilleure sensibilisation aux questions de santé</i>	OUI	NON
<i>b- Une meilleure perception des agents de santé</i>	OUI	NON
<i>c- Une plus grande adhésion aux enjeux de développement de la santé</i>	OUI	NON
<i>d- Une meilleure image du ministère et de ses collaborateurs</i>	OUI	NON
<i>e- Autres -----</i>		
21- Ont-ils été atteints ?		
<i>a- Une meilleure sensibilisation aux questions de santé</i>	OUI	NON
<i>b- Une meilleure perception des agents de santé</i>	OUI	NON
<i>c- Une plus grande adhésion aux enjeux de développement de la santé</i>	OUI	NON
<i>d- Une meilleure image du ministère et de ses collaborateurs</i>	OUI	NON
<i>e- Autres-----</i>		
si non pourquoi ? -----		
22- Quels ont été les principaux freins identifiés à la communication externe ?		
<i>a- Manque d'implication des directeurs / cadres</i>	OUI	NON
<i>b- Manque de moyens</i>	OUI	NON
<i>c- Résistance au changement</i>	OUI	NON
<i>d- Autres-----</i>		