

**PRESIDENCE DU FASO**

-----

**CONSEIL NATIONAL DE LUTTE CONTRE**

**LE SIDA ET LES IST**



**BURKINA FASO**

-----

*Unité - Progrès - Justice*



## **PLAN STRATEGIQUE DE COMMUNICATION**

### **INSTITUTIONNELLE**

**2010-2015 DU SP/CNLS-IST**

**Août 2010**

# SOMMAIRE

<b>TERMES DE REFERENCES DE LA MISSION</b> -----	<b>4</b>
<b>METHODOLOGIE D'ELABORATION</b> -----	<b>7</b>
<b>1<sup>IERE</sup> PARTIE</b> -----	<b>9</b>
<b>ANALYSE INSTITUTIONNELLE ET DIAGNOSTIC</b> -----	<b>9</b>
<b>DE LA COMMUNICATION</b> -----	<b>9</b>
I- EVOLUTION INSTITUTIONNELLE DE LA STRUCTURE -----	9
<i>I.1 Le comité technique restreint</i> -----	9
<i>I.2 Le comité national de lutte contre le SIDA (CNLS/SIDA)</i> -----	9
<i>I-3 Le Conseil national de lutte contre le SIDA et les IST (CNLS-IST)</i> -----	10
II- LES PRATIQUES EN MATIERE DE COMMUNICATION -----	11
<i>II.1 Les pratiques de communication interne</i> -----	11
<i>II-2 Analyse des pratiques en matière de communication interne</i> -----	13
<i>II-3 Des défis à relever</i> -----	14
<i>II.2 Les pratiques de communication externe</i> -----	15
<i>II-3 Analyse des pratiques en matière de communication externe</i> -----	18
<b>2<sup>IEME</sup> PARTIE</b> -----	<b>21</b>
<b>ORIENTATIONS STRATEGIQUES</b> -----	<b>21</b>
I- AXES, OBJECTIFS ET GROUPES CIBLES -----	21
II- CADRAGE STRATEGIQUE -----	25
III- DISPOSITIF INSTITUTIONNEL DE MISE EN ŒUVRE DE LA STRATEGIE -----	33
<i>III.1 Le pilotage</i> -----	33
<i>III.2 Les alliances</i> -----	34
IV- <i>Cadre logique de la stratégie</i> -----	36
V- <i>Calendrier de mise en œuvre</i> -----	41

## SIGLES ET ABREVIATIONS

ARV	Anti Rétroviraux
CCLS	Comités communaux de lutte contre le SIDA
CELS-IST	Comités d'entreprise de lutte contre le Sida et les IST
CILS-IST	Comités d'Institution de lutte contre le VIH/SIDA et les IST
CMLS-IST	Comités ministériels de lutte contre le VIH/SIDA et les IST
CNLS	Comité National de Lutte contre le Sida
CNLS-SIDA-MST	comité national de lutte contre le SIDA et les maladies sexuellement transmissibles
CPLS-IST	Comités provinciaux de lutte contre le SIDA
CRLS-IST	Comités régionaux de lutte contre le SIDA
CVLS	Comités villageois de lutte contre le SIDA
FESPACO	Festival panafricain du cinéma et de la télévision de Ouagadougou
MST	Maladies sexuellement Transmissibles
PALS	Programme d'Appui à la Lutte contre le Sida
PV-VIH	Personne Vivant avec le VIH
RNB	Radio Nationale du Burkina
SIAO	Salon international de l'artisanat de Ouagadougou
SIDA	Syndrome Immuno-Déficience Acquise

## **TERMES DE REFERENCES DE LA MISSION**

### **I- Contexte et justification**

Le Secrétariat permanent du Conseil national de lutte contre le sida et les IST est l'organe technique de coordination, d'appui technique et de suivi de l'ensemble des activités du Programme national de lutte contre le Sida et les IST.

De ce fait, il entretient des relations étroites avec l'ensemble des acteurs de la lutte contre le VIH, le sida et les IST que sont:

- les partenaires techniques et financiers,
- les ministères et institutions
- les entités territoriales,
- les secteurs privés et entreprises
- les ONG, associations et OBC,

Dans l'exercice de cette mission nationale, le SP/CNLS-IST a davantage besoin d'une part, d'être vu et compris et d'autre part, de renforcer le partenariat à tous les niveaux.

Le renforcement des actions de communication institutionnelle du SP/CNLS-IST peut concourir à l'atteinte de ces objectifs.

En effet, la communication institutionnelle a pour mission de construire et d'entretenir l'image qui favorise la réalisation des objectifs.

Elle permet aussi de positionner la structure, en lui donnant une personnalité reconnaissable par tous ses partenaires et une identité distincte.

D'où l'importance d'élaborer un plan de communication institutionnelle pour le SP/CNLS-IST qui permettra de consolider les acquis existants et d'envisager d'autres actions.

### **II- Objectifs**

#### **2.1. Objectif général**

Contribuer à une meilleure visibilité du SP/CNLS-IST par l'élaboration d'un plan de communication institutionnelle. Il s'agit de faire en sorte qu'il n'y ait pas d'écart entre l'image voulue et l'image reçue du SP/CNLS-IST.

#### **2.2. Objectifs spécifiques**

Concevoir un plan de communication intentionnelle du SP/CNLS-IST.

Le document doit :

- prendre en compte le rayonnement du SP/CNLS-IST,
- prendre en compte l'harmonisation des relations avec les partenaires,
- prendre en compte la notoriété favorable aux missions du SP/CNLS-IST,
- comporter le plan opérationnel d'intervention incluant le suivi-évaluation de même que le volet budgétaire correspondant.

### **III- Résultats attendus**

Un document finalisé du plan de communication intentionnelle du SP/CNLS-IST.

### **IV- Mandat du bureau d'étude**

Le bureau d'étude ou le consultant aura en charge d'exécuter toutes les tâches nécessaires à la réalisation du plan de communication

Les principales tâches du bureau ou du consultant sont :

- définir le cadre conceptuel, buts et vision du plan de communication,
- dégager les problèmes de communication,
- situer le positionnement en faisant une analyse de la structure (sa culture, ses valeurs, sa place)
- analyser les composantes de la communication interne du SP/CNLS-IST :
  - o communication externe, relation presse, relations publiques, site internet, etc.
  - o Communication interne : intranet, tableau d'affichage, etc.
- fixer les objectifs de communication,
- identifier les cibles
- déterminer la stratégie de création : élaboration des différentes actions en fonction des cibles retenues et du positionnement : axes et thèmes des messages,
- dégager la stratégie de campagne, c'est-à-dire, l'articulation et le choix des moyens et outils de communication,
- définir le management stratégique : contrôle des résultats, réajustement des objectifs, moyens ou supports de communication,
- élaborer un plan opérationnel,
- proposer un cadrage financier,
- soumettre le document provisoire du plan de communication au SP/CNLS-IST,
- introduire les amendements après la réunion technique d'amendement,
- finaliser le document en prenant en compte les amendements,
- déposer le rapport définitif au SP/CNLS-IST.

### **V- Méthodologie**

L'élaboration du plan de communication suivra un processus participatif comprenant des rencontres avec des représentants de l'ensemble des acteurs du SP/CNLS-IST afin de mieux prendre en compte les besoins en communication du public cible.

### **VI- Profil/qualification et expériences requises**

La consultation est ouverte aux bureaux d'études nationaux en règles vis-à-vis de l'administration burkinabé et répondant aux critères suivants :

- avoir des références solides en communication dans le domaine du VIH,
- avoir déjà réalisé des stratégies de communication institutionnelle au Burkina Faso,
- posséder une bonne connaissance de l'environnement de la lutte contre le VIH/Sida au Burkina Faso.

En outre, le bureau devra être constitué d'au moins :

- Un(e) consultant(e) principal(e) spécialiste en communication (minimum, maîtrise en communication) ayant une expérience avérée d'au moins 7 ans dans la conception et/ou la mise en œuvre des stratégies de communication institutionnelle, une bonne capacité de rédaction, de synthèse et une bonne maîtrise de l'outil informatique ;;
- Un(e) économiste planificateur (minimum maîtrise en économie) d'au moins 5 ans d'expérience dont 3 ans dans le domaine de la planification stratégique et une bonne maîtrise de l'outil informatique.

#### **VII- Durée de la consultation**

La durée de la consultation n'excédera pas 2 mois

#### **VIII- Relations au sein du dispositif institutionnel**

Le bureau travaillera sous l'égide du SP/CNLS-IST. La consultation sera menée sous la supervision du département en charge de la communication et des relations publiques du SP/CNLS-IST.

## **METHODOLOGIE D'ELABORATION**

L'élaboration de la présente stratégie s'appuie largement sur une approche qualitative en mettant l'accent sur une analyse des discours, des pratiques et des représentations. Plusieurs étapes ont été observées afin de parvenir à une production d'information suffisante pour l'analyse.

### **I- La rencontre de cadrage**

Cette rencontre a été organisée avec le responsable du département en charge de la communication et a eu pour objectifs de clarifier les attentes, de préciser les mandats et de discuter des conditions de mise en œuvre de la mission. Au terme de la rencontre de cadrage, l'équipe des personnes ressources a pu cerner les grandes lignes de la mission et a été en mesure d'engager le processus.

### **II- La revue de littérature**

Elle a consisté en l'exploitation des rapports de mission, de compte-rendu ou PV de réunion, des rapports d'activités, des rapports de consultation, revue de presse, press-book etc. Ces données ont permis à l'équipe de personnes ressources de se faire une idée sur l'ensemble des activités conduites par le SP/CNLS-IST, de déterminer la part d'activités et de ressources réservées à la communication, d'apprécier les engagements pris en matière de communication, etc. Ces données ont également permis de mettre en lumière les perspectives en termes de communication.

### **III- Les entretiens**

Ils ont été de type semi-directif et ont permis aux principaux acteurs d'une part de se prononcer sur leurs propres pratiques en matière de communication, la pratique de l'institution d'une manière générale et d'autre part ces acteurs ont eu la possibilité de s'exprimer sur leurs besoins et attentes en matière de communication. La mission a privilégié dans la mesure du possible les rencontres individuels afin de garantir une liberté d'expression des interlocuteurs.

Une trentaine de personnes ont été ciblées pour les entretiens. Cependant, compte tenu de la période de la mission (mois d'août) toutes les personnes pressenties n'ont pu être rencontrées. Néanmoins, l'équipe s'est organisée de sorte à avoir le maximum d'informations avec le public rencontré. Etant dans une démarche qualitative, il a été possible de procéder par recoupement pour aboutir à une qualité acceptable de l'information recueillie. (Voir liste des personnes rencontrées en annexe).

### **III- La collecte des données**

Les données dont on a eu besoin dans le cadre de la présente mission sont essentiellement de type qualitatif. Ainsi, deux catégories de données ont été collectées :

- Les entretiens : ils ont été de type semi-directif et ont permis aux principaux acteurs d'une part de se prononcer sur leurs propres pratiques en matière de communication, la pratique de l'institution d'une manière générale et d'autre part ces acteurs ont eu la possibilité de s'exprimer sur leurs besoins et attentes en matière de communication. La mission a privilégié dans la mesure du possible les rencontres individuelles afin de garantir une liberté d'expression des interlocuteurs.
- Une trentaine de personnes ont été ciblées pour les entretiens. Cependant, compte tenu de la période de la mission (mois d'août) toutes les personnes pressenties n'ont pu être rencontrées. Néanmoins, l'équipe s'est organisée de sorte à avoir le maximum d'informations avec le public rencontré. Etant dans une démarche qualitative, il a été possible de procéder par recoupement pour aboutir à une qualité acceptable de l'information recueillie. (Voir liste des personnes rencontrées en annexe).

## **VI- L'analyse et la rédaction du rapport**

C'est l'étape consacrée à l'élaboration de la stratégie. A partir des données recueillies, il a été réalisé en premier temps une analyse institutionnelle du SP/CNLS et un diagnostic de sa communication institutionnelle, et en second lieu des orientations stratégiques ont été identifiées et ce au regard des éléments de l'analyse institutionnelle et du diagnostic de la communication. A l'issue de cet exercice, un document provisoire a été remis au commanditaire.

## **VII- La validation**

Le document provisoire a fait l'objet d'une validation au cours d'un atelier organisé le 24 Août 2010. En prenant en compte les différentes remarques et suggestions que les participants à l'atelier de validation ont apportées, le présent document est une version finalisée du plan stratégique de communication institutionnelle du SP/CNLS.

**1<sup>ère</sup> PARTIE**  
**ANALYSE INSTITUTIONNELLE ET DIAGNOSTIC**  
**DE LA COMMUNICATION**

---

La présente analyse de la situation fait ressortir en un premier temps, les éléments caractéristique du SP/CNLS-IST en tant qu'organisation. Ensuite, elle fait d'une part le point des pratiques de la structure en matière de communication, les forces ainsi que les faiblesses de cette pratique. D'autre part elle met en lumière les contraintes, les attentes et les défis auxquels la structure doit faire face. En procédant par recoupement des différentes informations secondaires avec celles recueillies *in situ*, l'analyse fait la synthèse des *discours* (ce que les gens disent qu'ils font), des *pratiques* (ce que les gens font réellement), et des *représentations* (l'image que les gens se font de leurs propres pratiques et de celles des autres). L'option d'une approche résolument qualitative du sujet nous recommande une démarche argumentative faisant appel à des illustrations tirées de nos entretiens. Toutefois, la règle de l'anonymat est respectée afin d'éviter une cristallisation des acteurs sur des questions pouvant donner lieu à des appréciations divergentes.

### **I- Evolution institutionnelle de la structure**

Le SP/CNLS-IST tel qu'il se présente aujourd'hui est le résultat d'une série d'évolutions observées depuis les premiers moments de la reconnaissance officielle des premiers cas de SIDA. Globalement, on peut distinguer trois grands moments dans l'évolution de la structure :

#### **I.1 Le comité technique restreint**

Dès les premiers moments de la reconnaissance officielle des cas de SIDA au Burkina, l'Etat a procédé en 1987 à la création d'un comité technique restreint placé sous la responsabilité du ministre de la santé. Composé de 05 personnes ressources, ce comité, en plus de l'évaluation de la situation du VIH au plan national, avait également pour mission l'élaboration et la mise en œuvre d'un plan à court terme.

#### **I.2 Le comité national de lutte contre le SIDA (CNLS/SIDA)**

Créé par décret le 27 février 1990, et rattaché au ministère de la santé, le comité national de lutte contre le SIDA était composé de 55 membres. Il était doté d'un secrétaire permanent et de 06 sous-comités<sup>1</sup>. En 1994, le CNLS-SIDA connaît une redéfinition de ses missions, de même qu'une réorganisation interne. Ainsi, le domaine de compétence du comité s'élargit désormais aux MST. La structure prend alors le nom de comité national de lutte contre le SIDA et les maladies sexuellement transmissibles (CNLS-SIDA-MST). Les membres du comité passent à 22 personnes, issues de ministères et d'institution. Le nombre des sous-comités est également réduit, passant de 06 à 05<sup>2</sup>. Le secrétariat permanent demeure et a pour mission de préparer et d'assurer l'exécution des délibérations du CNLS/SIDA-MST et de veiller à

---

<sup>1</sup> Sous-comité suivi du programme, sous-comité Laboratoire, sous-comité surveillance épidémiologique, sous-comité recherche, sous-comité information, éducation et communication, sous-comité règlement de la prise en charge des malades et séropositifs.

<sup>2</sup> Il s'agit des sous-comités : (1) information, éducation et communication, (2) Laboratoire et banque de sang, (3) recherche, (4) surveillance épidémiologique, (5) prise en charge.

la mise en œuvre de la politique nationale telle que définie par les assemblées générales.

### **I-3 Le Conseil national de lutte contre le SIDA et les IST (CNLS-IST)**

Fruit de l'évolution organisationnelle de la réponse nationale au VIH-SIDA, et de l'engagement du chef de l'Etat, le Conseil national de lutte contre le SIDA et les IST a été créé en octobre 2001 et placé sous la responsabilité du chef de l'Etat. Il a pour missions essentielles :

- De définir les politiques et les grandes orientations de la lutte contre le VIH/SIDA et les IST
- De définir les domaines d'intervention, les ressources et les types d'appuis nécessaires à la mise en œuvre du Plan national multisectoriel
- D'assurer le plaidoyer pour la mobilisation et le soutien en faveur de la lutte contre le VIH/SIDA et les IST
- D'approuver le plan national multisectoriel et les procédures de sa gestion

Le CNLS-IST a une composition multisectorielle et comprend 125 membres qui se réunissent chaque année à l'occasion de la session du CNLS-IST.

Au niveau régional, les Comités régionaux de lutte contre le SIDA (CRLS-IST), assure les fonctions de coordination. Les CRLS sont présidés par les gouverneurs. La coordination à l'échelle provinciale est assurée par les Comités provinciaux de lutte contre le SIDA (CPLS-IST). Des structures similaires existent également au niveau communal (Comités communaux de lutte contre le SIDA – CCLS), et au niveau villageois (Comités villageois de lutte contre le SIDA-CVLS). Les milieux des institutions publiques, des entreprises et des ministères son également dotés de comités. Il s'agit des Comités d'Institution de lutte contre le VIH/SIDA et les IST (CILS-IST), des Comités d'entreprise (CELS-IST), des Comités ministériels (CMLS-IST). Tous les secteurs de la vie socioprofessionnelle sont ainsi couverts par les différents démembrements du CNLS-IST.

Pour réaliser ses missions qui intéressent l'ensemble du territoire national, le CNLS-IST a mis en place une structure technique qu'est le Secrétariat permanent du Conseil national de lutte contre le SIDA et les IST (SP/CNLS/-IST). Créé par décret en octobre 2001, et placé sous l'autorité du président du CNLS-IST, il est l'organe technique chargé de la coordination de l'appui technique et du suivi de l'ensemble des activités de lutte contre le VIH/SIDA et les IST. Du point de vue organisation, le SP/CNLS-IST en plus du cabinet du Secrétaire permanent, comprend deux (02) unités dirigées par des chefs d'unité, sept(07) départements dirigés par des chefs de département. Sept (07) projets et/ou programmes sont par ailleurs rattachés à la structure. Dans le but de déconcentrer la coordination, il est prévu la création de 13 antennes régionales qui seront dirigées par des chefs d'antennes. (Voir organigramme en annexe N°1)

De 1987 à 2009, le dispositif organisationnel de la riposte nationale au VIH-SIDA s'est progressivement renforcé pour donner lieu aujourd'hui à une structure imposante tant du point du vue de son effectif ( une centaine d'agents) que de son envergure institutionnelle. En réponse donc à la complexification des missions et à l'élargissement du champ d'action, le SP/CNLS-IST est ainsi amené à développer des pratiques de communication tant en direction des publics internes, que vis-à-vis des publics externes.

## II- Les pratiques en matière de communication

Le SP/CNLS-IST a une pratique de communication assez diversifiée. Non seulement le caractère public de la structure lui impose des règles de fonctionnement qui de fait mettent en œuvre des approches de communication administrative, mais aussi eu égard au caractère éminemment stratégique du SP/CNLS-IST dans le dispositif de lutte contre le sida, divers moyens de communication sont déployés afin de construire et/ou maintenir une relation efficace avec les divers acteurs.

### II.1 Les pratiques de communication interne

Les pratiques de communication poursuivent d'abord un objectif de coordination et de mise en cohérence des différentes interventions (« *mettre tout le monde au même niveau d'information* »). Les outils mobilisés en faveur de la réalisation de cet objectif peuvent être classés en deux catégories : les outils non- interactifs et les outils interactifs :

#### 2.1.1 Les outils non-interactifs

Ils ont un caractère informatif et ne permettent pas d'instaurer une communication immédiate entre émetteurs et récepteurs. Les outils suivants peuvent être répertoriés dans cette catégorie :

**a) Les notes de services :** De portée individuelle ou collective, les notes de services constituent des actes par lesquels les organisations assurent une bonne partie de leurs fonctions administratives. Directives, décisions, autorisations administratives, information d'ordre général, etc. sont autant de notes de services auxquelles le SP/CNLS-IST fait fréquemment recours. Eu égard au nombre important de structures internes (départements, projets et programmes rattachés, organes déconcentrés), ces supports généralement utilisés dans un sens descendant (de la hiérarchie vers la base) relève en quelque du registre de la communication officielle. Les informations véhiculées ont de ce fait force de loi.

**b) Le tableau d'affichage :** Il est utilisé pour la diffusion d'informations générales et à caractère non-confidentiel. L'utilisation du tableau d'affichage a ainsi pour vocation première de rendre publique à l'intention du public interne prioritaire, accessoirement à l'adresse du public externe.

#### 2.1.2 Les outils interactifs

Ils permettent d'instaurer une dynamique d'échange direct entre interlocuteurs.

**a) Les Technologies de l'information et de la communication (TIC) :** Il s'agit de la messagerie électronique (*courriel, skype, messenger*), et de l'interphone. L'utilisation de la messagerie électronique est désormais entrée dans les habitudes de communication d'une bonne partie du personnel du SP/CNLS (cabinet, coordination de projets et programmes, personnels des unités et département, cadres, etc.). L'utilisation de ces outils correspond à un besoin de partage fluide d'informations et de documents entre agents. L'utilisation de la messagerie électronique est cependant parfois aléatoire compte tenu d'une part des difficultés de connexion, et d'autre de la non-maîtrise de l'outil informatique.

L'utilisation de l'interphone quant à elle, est bien plus répandue que celle de la messagerie électronique dans la mesure où tous les bureaux sont pourvus d'un poste de téléphone.

**b) Les réunions hebdomadaires :** Organisées tous les lundis, les réunions hebdomadaires sont des occasions d'échange entre le Secrétaire permanent et les différents responsables de départements, de projets et programmes. La démarche permet ainsi à l'ensemble des responsables de procéder à un bilan des activités réalisées en cours de semaines, d'examiner certains dossiers nécessitant un investissement collectif, et de traiter des perspectives à court terme et moyen termes. La démarche favorise une mise à niveau des différents responsables non seulement par rapport à la vie de la maison mais aussi par rapport à ses relations avec l'environnement extérieur.

Les réunions hebdomadaires font en principe l'objet de compte-rendu au niveau de chaque département, projet ou programme. L'objectif étant ici d'associer les autres cadres du service à la mise en œuvre des décisions prises à ce niveau.

**c) Les rencontres mensuelles :** Les rencontres mensuelles remplissent les mêmes fonctions que les rencontres hebdomadaires. La différence d'avec les rencontres hebdomadaires est qu'elles sont élargies aux cadres et aux chefs des antennes régionales. Ces rencontres mensuelles sont des tribunes où se discutent les principaux dossiers dont les différents départements, projets, programmes et antennes ont en charge. L'état d'avancement des dossiers traités par les différentes structures internes y est examiné et des consignes sont données pour la suite. On peut donc dire que les rencontres mensuelles jouent à peu près les mêmes fonctions que les rencontres hebdomadaires, mais en élargissant à la fois l'échelle des participants, et l'horizon d'appréciation.

**d) Les retraites périodiques :** Les retraites constituent une façon pour les cadres du SP/CNLS-IST de prendre de la distance par rapport à la routine quotidienne. Elles ont un caractère réflexif et permettent ainsi périodiquement aux premiers responsables de se pencher sur des sujets intéressant la vie de la structure. Elles se déroulent sur un ou deux jours et donnent l'occasion d'instaurer une communication directe et franche entre cadres. Les réflexions issues de ces rencontres alimentent la prise de décision et participent à l'animation de la vie sociale et intellectuelle de la structure.

**e) Les rencontres élargies avec le personnel :** Le secrétaire permanent a initié au cours de ces deux dernières années, des rencontres qui prennent également en compte le personnel de base. Cette catégorie de personnels est parfois négligée sinon oubliés dans le système classique de management des organisations. L'idée qui y prévaut c'est que ces agents ne sont que des exécutants, et sont par conséquent peu compétents pour se prononcer sur la plupart des sujets concernant la structure. Cependant, sans une implication active de cette catégorie d'acteurs, c'est un chaînon du dispositif opérationnel qui se trouve grippé. C'est dire que l'initiative consistant à se mettre à l'écoute de cette partie du personnel, rarement présente aux instances de décision permet d'une certaine façon de briser les barrières et de motiver l'engagement des agents à la base.

## II-2 Analyse des pratiques en matière de communication interne

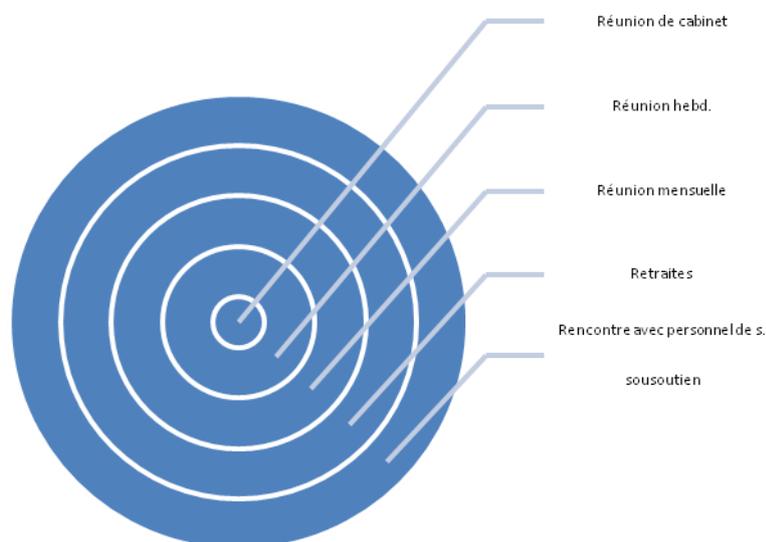
### 2.2.1 Un intérêt manifeste pour la communication

Le moins que l'on puisse dire, c'est que l'intérêt de la communication est bien perçu par les différents acteurs du SP/CNLS-IST. Il est ainsi reconnu à la « bonne » communication des rôles d'**harmonisation des actions** (« sans communication, il est difficile que les gens s'accordent sur le minimum d'activités »), d'**intégration sociale** (« en échangeant sur la vie de la structure on arrive progressivement à faire prendre conscience que le devenir de la maison nous appartient à nous tous », de **stimulation de l'efficacité interne** (« les agents ne s'investissent vraiment que s'ils sentent qu'ils sont importants. On ne peut donc pas les ignorer. »). On pourrait bien penser que le fait de déclarer son intérêt pour la communication, ne constitue pas en soi une garantie pour une bonne pratique en matière de communication, mais cela reste un atout indéniable pour le développement de ces bonnes pratiques.

### 2.2.2 Une pratique qui s'améliore

Les prédispositions favorables signalées plus haut ont été assez déterminantes dans le développement de la communication interne du SP/CNLS-IST. Dans l'ensemble, on peut considérer que la pratique tend à s'améliorer si l'on tient compte des efforts déployés pour aller vers une communication interne plus inclusive et plus ouverte.

Les outils progressivement mis en place tendent constamment à articuler les échelles de décisions les unes aux autres. Il s'agit là d'un modèle de communication, dans lequel le système de diffusion opère par vagues successives. Schématiquement, ce modèle pourrait être présenté de la manière suivante :



L'information va du centre à la périphérie (information descendante) ou alors de la périphérie au centre (information ascendante). Ce modèle d'organisation de la communication interne du SP/CNSL-IST montre bien qu'il n'existe pas un éclatement des sources d'information, ce qui constitue en fait la caractéristique des organisations à faible capacité managériale. En effet, moins le système de

management est maîtrisé, plus les pôles de décisions se multiplient, et plus on tend vers des fissures organisationnelles avec comme conséquence le désordre informationnel. C'est une situation dans laquelle la rumeur fait place à l'information officielle, les réseaux informels prennent le dessus de l'organisation structurelle, et la recherche de l'efficacité se substitue à la quête de rentes personnelles. Contrairement, à tel état, le SP/CNLS-IST présente plutôt l'image d'une structure rigoureusement organisée au sein de laquelle le pilotage de l'information et de la communication est perçu comme un enjeu de taille.

Par ailleurs, une certaine forme de vie sociale s'organise entre agents à travers des gestes de solidarité, et de soutien à l'occasion d'événements soit heureux, soit malheureux (naissances, baptême, décès, départ à la retraite, etc.). Cette pratique contribue à construire davantage une relation sociale entre agents, au-delà des rapports de travail et constitue par la même occasion un outil d'intégration, et de redistribution symbolique des acquis de la structure (cadeau, décorations, lettre de félicitation etc.).

Cependant des efforts pourraient être encore fait du point de vue de la communication interne, pour renforcer les avancées dans le domaine organisationnel et se donner les moyens d'une plus efficacité.

### **II-3 Des défis à relever**

Ces défis se situent à plusieurs niveaux :

#### ***2.3.1 Maintenir l'engagement individuel et collectif en dépit des statuts différents***

Le SP/CNLS-IST reçoit deux catégories d'agents : les agents publics qui sont des fonctionnaires de l'Etat mis à la disposition du SP/CNLS-IST, et les contractuels généralement recrutés dans le cadre des projets et programmes. De fait, il existe une différence de traitement salarial entre ces deux catégories d'agents qui pourtant sont appelés à travailler sur les mêmes dossiers. Cette situation peut parfois être source de frustration à l'interne. Un des défis à ce niveau est alors de pouvoir obtenir un engagement tant individuel que collectif de tous les agents, en dépit des statuts différents. Si l'accès équitable aux outils de travail (bureaux, logistiques, etc.) contribue à créer un environnement favorable pour un tel engagement, il reste que ce défi ne pourra être levé qu'au prix d'un véritable don de soi. Il est donc indiqué que chaque agent qui intègre la structure soit suffisamment renseigné sur ce que la structure peut lui offrir, mais aussi ce qu'il doit offrir à la structure.

#### ***2.3.2 Harmoniser davantage les actions en dépit des contraintes de calendrier***

Il ressort également que des efforts doivent être faits pour tendre vers une meilleure harmonisation de certaines actions (missions, séminaires, ateliers). Compte tenu des contraintes de calendriers, les agents sont parfois convaincus que chaque département, projet ou programme, déploient parfois ses activités au pas de course si bien que plusieurs missions peuvent se retrouver parfois sur les mêmes terrains sans concertation préalable, ou alors que des activités antinomiques soient programmées au même moment ( par exemple un séminaire peut regrouper une catégorie d'acteurs à Ouaga, alors qu'une mission sur le terrain cherche à rencontrer certains de ces

acteurs). Cette situation, n'est pas forcément liée à de la mauvaise foi, mais pourrait surtout s'expliquer par le souci pour les différents responsables d'activités d'honorer les engagements pris en termes de plan d'actions. Le défi est alors de pouvoir concilier respect des engagements et harmonisation des actions. Avec la mise en place des antennes régionales, il s'avère de plus en plus urgent de disposer d'un mécanisme d'articulation entre les activités portées par les services centraux du SP/CNLS-IST avec celles initiées par les antennes.

### **2.3.3 Renforcer les échanges entre structures internes en dehors des cadres formels d'échange**

Les échanges entre structures internes ne peuvent et ne doivent pas se limiter aux cadres formels mis en place par l'administration. Pour plus d'efficacité dans la gestion quotidienne de certains dossiers, il est important que plusieurs services parviennent à s'articuler au mieux afin de donner des réponses satisfaisantes aux sollicitations qui leur sont soumises. Dans cet esprit, un service ne prendra pas alors une décision impliquant d'autres sans que ceux-ci ne soient suffisamment imprégnés de la question. Cette meilleure coordination entre services permet *in fine* de mieux renseigner les usagers lorsque le dossier traité les concerne.

### **2.3.4 Renforcer la pratique systématique du compte-rendu**

Dans les administrations classiques, les employés rendent habituellement compte aux supérieurs, quelquefois aux collègues, mais rarement aux subalternes. Dans le cas du SP/CNLS-IST, il apparaît important que des efforts soient davantage consentis dans le compte-rendu systématique des rencontres de haut niveau (réunion hebdomadaires, retraites, et dans une certaine mesure, rencontres mensuelles). Ce souci constant de partage de l'information permettra de mettre tous les agents dans une dynamique institutionnelle tout à fait favorable à l'évolution positive de la structure.

Au regard de tout ce qui précède, on peut dire que la communication interne du SP/CNLS-IST est dans une bonne lancée certes, mais des efforts doivent être toujours déployés afin notamment d'atténuer certaines frustrations, d'harmoniser davantage les actions, et de mieux rendre compte. Pour cela, certains outils existant doivent être renforcés, tandis d'autres nouveaux outils méritent d'être développés pour répondre à des attentes spécifiques.

## **II.2 Les pratiques de communication externe**

La communication externe du SP/CNLS-IST s'appuie sur plusieurs canaux et outils.

### **2.2.1 L'accueil et le renseignement**

Les fonctions d'accueil et de renseignement sont stratégiques dans toute organisation. En effet, ces fonctions jouent un rôle d'interface entre la structure et les publics externes. Le dispositif d'accueil et de renseignement du SP/CNLS comprend globalement quatre étapes :

- Le poste de contrôle : placé à l'entrée de l'enceinte du SP/CNLS, le poste de contrôle d'une part assure la sécurité des personnes et des biens au sein de la structure, et d'autre part, renseigne les visites (cahier de visite) et oriente les usagers.

- Le poste de renseignement : situé au rez-de-chaussée du bâtiment abritant les services, le poste de renseignement permet au visiteur une fois à l'intérieur du bâtiment de savoir vers quel bureau se diriger.
- Les secrétariats de direction : ils sont en principes les passages obligés de tout visiteur souhaitant rencontrer un responsable de service. Il assure à la fois l'accueil physique (accueil et installation du visiteur) et l'accueil téléphonique (écoute et orientation de l'utilisateur). Ils sont par ailleurs responsables de la gestion des audiences des différents responsables et du traitement du courrier les concernant. Les départements, unités, projet et programmes sont tous dotés de services de secrétariat. Le SP dispose d'un secrétariat particulier.
- Le protocole : directement rattaché au cabinet du SP, le protocole, en collaboration avec la secrétaire particulière du SP assure la gestion des relations publiques du SP. A ce titre, il occupe une place importante dans le dispositif d'accueil et d'information des usagers souhaitant rencontrer le premier responsable de la structure.

Indépendamment de ces différentes fonctions, le SP/CNLS a mis en place une signalétique qui indique l'emplacement des différents services. Ces différents canaux et outils sont ainsi ce par quoi l'utilisateur essaie de se construire une certaine connaissance du SP/CNLS

### **2.2.2 L'identité visuelle de la structure**

L'identité visuelle désigne l'ensemble des éléments physiques et graphiques au travers desquels il est possible de reconnaître une institution ou une entreprise.

- Le premier élément de l'identité visuelle du SP/CNLS-IST est son siège. Bâti sur une superficie de **XX** hectares, le siège inauguré en **XX** regroupe la majeure partie des services centraux (Bureau du SP/CNLS, coordination d'unités et de certains projets, les départements, etc.). L'architecture, ainsi que les couleurs du bâtiment reflètent le niveau d'engagement politique au plan national en faveur de la lutte contre le VIH/SIDA et les IST.
- L'identité visuelle renvoie ainsi au logotype, au sigle, aux couleurs, à la police, etc. Pour assurer donc son identité visuelle, le SP/CNLS a commandité en 2003 la réalisation d'un logotype au profit du CNLS. Les éléments structurants de ce logo sont notamment le ruban rouge, symbole de l'engagement des acteurs dans la lutte contre le VIH, les signes « mâle » et « femelle » qui indiquent la vocation non discriminatoire de cet engagement, la carte du Burkina et le drapeau national, qui renvoient au caractère public et à l'envergure nationale de la structure. Le vert, une des couleurs nationales, est la couleur dominante du logo. Il traduit ici l'espoir de la communauté nationale à venir à bout du fléau. Tous les documents officiels (correspondances, publications, rapports, etc.) de même que les supports de communication du SP/CNLS (agendas, calendriers, tee-shirt, etc.) sont frappés de ce logo.

### **2.2.3 Le site internet**

Le site internet est l'un des outils qui exporte le plus l'image et l'actualité du SP/CNLS-IST. Conçu pour répondre aux besoins d'information d'utilisateurs de plus en plus orientés vers le multimédia, ce site comporte plusieurs rubriques qui renseignent sur :

- L'actualité du SP/CNLS-IST ainsi que des données sur le VIH-SIDA et les IST
- L'organisation de la lutte (historique, cadre stratégique, etc.)
- Les secteurs d'intervention
- Les axes d'intervention
- Etc.

Le site web comprend par ailleurs de nombreux liens vers d'autres institutions et organisations actives dans le domaine de la lutte contre le VIH/SIDA et surtout il comprend un forum à travers lequel les visiteurs peuvent entrer en discussion entre eux. L'animation du site web est en principe assurée par un comité technique interne et par le DCRP. Notons que le site web a été récompensé en 2008 lors de « la nuit du web » à travers le « Gambre d'or ». Ce qui traduit la qualité reconnue de cet outil. Cependant, afin de le rendre plus accessible et attrayant, un travail de refonte du site est en cours. La nouvelle maquette a été adoptée en 2009 à l'occasion de la retraite annuelle.

#### **2.2.4 Les bulletins d'information**

En matière de publication, de bulletins d'information, deux produits ont été expérimentés. Il s'agit d'une part de la *revue trimestrielle contre le SIDA* lancée en 2003 et qui traite globalement des différentes activités du SP/CNLS-IST, et d'autre part, il s'agit du bulletin, *le Lien* lancé en décembre 2007 et qui est plutôt orienté vers les activités réalisées dans le cadre du projet Fonds mondial. Si le premier support a connu des difficultés dans sa régularité, ce n'est pas le cas du second dont la périodicité a toujours été respectée.

#### **2.2.5 Les supports graphiques et audiovisuels**

Plusieurs supports graphiques et audiovisuels sont produits par le SP/CNLS-IST, soit à des moments précis (Journée mondiale du SIDA<sup>3</sup>, fin d'année) ou de manière occasionnelle (clôture d'un programme ou d'une phase de planification stratégique). Ces supports ont une double fonction : contribuer à la sensibilisation contre le SIDA et les IST, assurer indirectement la visibilité du SP/CNLS-IST. Autrement dit, les outils de sensibilisation dans la mesure où ils portent la maque du SP/CNLS-IST, remplissent aussi une fonction de communication institutionnelle en valorisant son engagement et son positionnement. Ainsi, dans le cadre de la production régulière supports, on peut citer notamment les tee-shirts, les calendriers, les agendas, etc. La production occasionnelle de supports concerne surtout les films documentaires. Deux productions dans ce genre ont été réalisées. La première production de 50mn et intitulé « L'engagement qui motive » fait le bilan de la mise en œuvre du premier cadre stratégique de lutte contre le VIH/SIDA et les IST. La deuxième production quant à elle fait le point des acquis et enseignements du PALS. D'autres productions également existent. Si la première catégorie de supports bénéficie d'une distribution massive, la seconde par contre fait l'objet de diffusion à travers les médias nationaux.

#### **2.2.6 Les relations presses**

Les relations entre le SP/CNLS et le monde de la presse dans son ensemble a connu des évolutions. En effet, au cours de la mise en œuvre du précédent Cadre stratégique (2001-2005), les médias, publics et privés, ont été abondamment sollicités pour couvrir de nombreux événements tels la signature d'accords de financement, la

---

<sup>3</sup> Cette journée est célébrée le 1<sup>er</sup> décembre de chaque année.

remise de chèques aux partenaires, des ateliers, des séminaires, etc. Dans la même période, certains médias nationaux (Sidwaya, RNB) avaient bénéficié d'un appui matériel de la part du SP/CNLS. En contre partie, ceux-ci devaient se mobiliser pour contribuer à la lutte contre le VIH/SIDA. Au cours de ces dernières années cependant, on constate que les médias sont de moins en moins sollicités en appui aux actions de communication institutionnelle. Ceci a une incidence économique sur la vie des médias dans la mesure où les reportages sont facturés. Les médias également ne bénéficient plus d'un appui direct du SP/CNLS-IST. En retour on constate que les médias sont de moins en moins prompts à répondre aux quelques appels lancés du SP/CNLS. Mieux, certains hommes de médias considèrent que « *depuis que la structure a l'argent, ils sont écartés au profit des agences de communication.* » Pour toutes ces raisons, on peut considérer que la relation entre le Secrétariat permanent et la presse a évolué d'une situation d'intense collaboration vers un stade de réticence, voire de méfiance par endroit. Les principales raisons de cette situation sont.

### **2.2.7 La communication hors média**

Indépendamment des actions de communication classique, le SP/CNLS développe également des initiatives de communication hors média. Il s'agit d'actions de sponsoring ou de parrainage. A ce titre donc, le SP/CNLS est présent à certains événements nationaux (SNC, SIAO, FESPACO) soit à travers la location et l'animation de stand, soit à travers l'attribution de prix. Ainsi, au dernier FESPACO, le Secrétariat permanent a attribué un prix spécial au film « Merci les ARV » de Fanta Régina Nacro. A travers de tels investissements, le SP/CNLS montre qu'au-delà de ses missions il reste une structure publique au service des causes nationales, surtout lorsque celles-ci peuvent contribuer à la réalisation des objectifs de lutte contre le SIDA.

## **II-3 Analyse des pratiques en matière de communication externe**

La pratique actuelle de communication externe du SP/CNLS a incontestablement des points forts. Mais, cette pratique comporte également des insuffisances.

### **2.3.1 Des outils variés et diversement appréciés**

Un des éléments les plus frappants de la communication externe est la diversité des outils mobilisés. Cette diversité constitue un atout important dans la mesure où cela permet de toucher un large public. En effet, l'exposition du public aux discours des institutions se fait généralement de manière sélective. Les citoyens ne fréquentent ni les mêmes espaces, et ne sont pas non plus intéressés par les mêmes supports. Ainsi, pour accroître la probabilité d'influence sur le maximum de personnes, il faut inévitablement combiner les outils et canaux de communication. En la matière, le SP/CNLS a opéré une bonne stratégie. Par ailleurs ces outils sont diversement appréciés par les acteurs rencontrés dans le cadre de l'élaboration de la présente stratégie :

- ✚ Le dispositif d'accueil et de renseignement tel qu'il se présente, s'il offre certains avantages en termes de sécurité et d'orientation des usagers, n'en demeure pas moins objet à critique : (1) Le contrôle des identités à l'entrée par le service de sécurité n'est pas du goût de certains partenaires qui considèrent que cela s'apparente à un manque de confiance à leur égard. (2) Le fait que l'accueil à

l'intérieur du hall soit confié à des vigiles paraît anachronique aux yeux de certains acteurs compte tenu du fait que ces vigiles sont en réalité peu informés des réalités de la structure. (3) du point de vue de certains acteurs externes, l'accès au premier responsable serait « *trop protocolaire* ».

- ✚ L'identité visuelle de la structure est bien exprimée à travers son logo, mais la charte graphique reste inachevée (pas de format pour les rapports, pas de choix de polices, de caractères, ni de couleur, etc.)
- ✚ Le site internet d'une part comporte des informations utiles, mais n'est pas suffisamment promu et d'autre part il se révèle peu interactif et peu animé.
- ✚ Les bulletins d'information sont reconnus d'importance, mais l'irrégularité dans la parution de la *Revue trimestrielle de lutte contre le SIDA* constitue un point d'insatisfaction. Par ailleurs, le contenu des bulletins serait auto centré sur les activités du SP/CNLS –IST au détriment de celles des autres partenaires de terrains qui estiment avoir également des choses intéressantes à publier.
- ✚ L'appréciation des supports graphiques est fonction de leur utilité. Dans ce sens, les tee-shirts sont en tête, suivi des agendas et enfin des calendriers. Cependant, le circuit de diffusion de ces supports est à améliorer afin de ne pas rater certains groupes cibles. Les productions audiovisuelles sont jugées éducatifs certes, mais le message qui accroche et marque durablement les esprits reste encore à rechercher.
- ✚ Le dialogue entre le SP/CNLS-IST et la presse en général souffre de quiproquo et de malentendus : d'un côté le SP/CNLS-IST considère que les médias ne sont pas toujours disponibles et généralement très attachés aux pratiques de facturation des reportages, et de l'autre côté les médias estiment que le SP/CNLS-IST les contourne au profit des agences de communication.
- ✚ La présence du SP/CNLS aux événements d'envergure nationale est bien appréciée, de même que son soutien à certaines initiatives. Mais la pratique a besoin d'être progressivement capitalisée afin d'être mieux vendue.

### **2.3.2 Un défi : construire une image sociale positive du SP/CNLS-IST**

Les répercussions et les influences générées à la fois par la communication interne et la communication externe du SP/CNLS concourent en fin de compte à la construction d'une image sociale contrastée tant du point de vue des publics internes que de celui des publics externes.

Ainsi, du point de vue des publics internes, le SP/CNLS traduit l'image d'une structure leader en matière de lutte contre le VIH/SIDA. Les valeurs de travail bien fait, de rigueur et d'efficacité y seraient communément partagées. La personnalité du premier responsable de la structure aurait une influence positive dans la poursuite de ces valeurs. A l'opposé, d'autres estiment que la structure a pris des proportions gigantesques, d'où les chevauchements de calendriers et des difficultés de communication interne de tout genre. Dans le même registre, ils considèrent que les agents sont « trop renfermés » sur leur travail au point qu'ils accorderaient peu de place au développement de la vie sociale de l'institution.

Du point de vue des publics externes, l'idée que le SP/CNLS-IST assure le leadership de la lutte contre le VIH/SIDA est acquise. Non seulement la structure est leader en

termes d'engagement, mais aussi en termes de mobilisation des ressources. Cependant certains éléments considérés comme consécutifs au niveau de mobilisation politique au plan national ainsi qu'à l'envergure même de la structure donnent lieu à des interprétations parfois divergentes. Ainsi, le siège du SP/CNLS par exemple, tout comme son parc automobile sont perçus par certains comme un signe ostentatoire de richesses alors dans un contexte où les premiers bénéficiaires de la lutte sont globalement dans un marasme financier quasi permanent. Certains vont jusqu'à estimer que le SP/CNLS-IST n'est autre qu'un « *AIDS business Center* » où les gens s'arrangent pour « manger l'argent du SIDA ». Cet état de fait contribue à écorner l'image de la structure et est susceptible de fragiliser l'engagement des différents acteurs tant au niveau national qu'au niveau de la communauté des bailleurs de fonds.

Face à tous ces impératifs, les enjeux d'une communication institutionnelle pour le SP/CNLS-IST se posent moins en termes de visibilité que d'image sociale. En réalité, au plan national, la structure souffre plus de l'absence de la « bonne visibilité » que d'une simple absence de visibilité tout court. Dans ces conditions, comment mettre en place un système de communication interne qui contribue à améliorer les relations de la structure vis-à-vis de l'extérieur ? Comment rendre la structure plus accessible aux usagers tout en ne perdant pas de vue les impératifs de sécurité, et d'organisation rationnelle du travail et de rendement ? Par quels moyens peut-on mieux vendre la qualité de l'engagement politique et social sans donner l'impression d'être ni dans la propagande, ni dans l'ostentatoire ? Toutes ces questions ne trouvent évidemment pas réponse à travers une stratégie de communication institutionnelle, mais celle-ci peut néanmoins y apporter quelques débuts de solutions.

## 2<sup>ème</sup> PARTIE

### ORIENTATIONS STRATEGIQUES

---

Au regard des différents éléments de l'analyse institutionnelle et du diagnostic de la communication, plusieurs orientations stratégiques peuvent être dégagées afin de permettre au SP/CNLS-IST de mieux réaliser ses objectifs.

#### **I- Axes, objectifs et groupes cibles**

La stratégie est développée autour de trois axes stratégiques :

**Axe 1 :** *Renforcement de la communication interne ainsi que de la culture de service public au niveau du SP/CNLS-IST et des démembrements du CNLS-IST*

Il s'agit ici d'une part de renforcer les capacités et possibilités de dialogue entre le SP/CNLS et ses différentes structures, entre le SP/CNLS et les différents démembrements du CNLS, entre les différentes catégories de responsables et d'agents à l'intérieur du SP/CNLS, et d'autre part, il s'agit d'insuffler davantage les valeurs d'équité, d'accessibilité, et de fluidité qui caractérisent tout service public.

Les objectifs stratégiques suivants sont ainsi visés :

- ❖ **Objectif stratégique 1 :** Améliorer les mécanismes de communication à l'intérieur de la structure de coordination

Les groupes cibles ci-après sont concernés par cet objectif :

- Le collège de direction : il regroupe le SP, les chefs d'unités, les chefs de départements, les coordonnateurs de projets/programmes, les responsables d'antennes. C'est la catégorie des décideurs au sein de la structure de coordination.
- Les cadres : il s'agit des chargés de programme, des responsables de services, des experts etc.
- Le personnel de soutien : il s'agit de la catégorie des secrétaires, des standardistes, des reprographes, etc.
- Le personnel d'appui externe : les vigiles, les agents de sécurité, etc.
- ❖ **Objectif stratégique 2 :** Améliorer les mécanismes de communication entre la structure de coordination et les démembrements du CNLS-IST

Cet objectif vise les groupes cibles suivants :

- Coordination centrale
- Les antennes régionales
- Les démembrements du CNLS-IST (CRLS, CPLS, CILS, CELS, CCLS)

- ❖ Objectif stratégique 3 : Renforcer l'adhésion de l'ensemble du personnel de la structure de coordination aux valeurs cardinales du service public

Cet objectif vise les groupes cibles suivants :

- Le collège de direction : il regroupe le SP, les chefs d'unités, les chefs de départements, les coordonateurs de projets /programmes, les responsables d'antennes. C'est la catégorie des décideurs au sein de la structure de coordination.
- Les cadres du siège et des antennes : il s'agit des chargés de programme, des responsables de services, des experts etc.
- Le personnel de soutien du siège et des antennes : il s'agit de la catégorie des standardistes, des reprographes, etc.
- Le personnel d'appui externe du siège et des antennes : les vigiles, les agents de sécurité, etc.

**Axe 2** : *Amélioration de la visibilité et de l'image sociale du SP/CNLS-IST à l'échelle nationale*

L'accroissement de la visibilité du SP/CNLS-IST devra aller désormais de pair avec l'amélioration de cette visibilité. Il ne s'agit pas seulement de faire connaître la structure au maximum de personne, mais aussi et surtout de faire en sorte que cette connaissance se s'inscrive davantage dans le registre du mélioratif. Ainsi, tout en poursuivant la large information du public sur la plus-value de la structure dans le domaine de la lutte contre le VIH/SIDA, on devra mettre l'accent notamment sur la correction des images archétypales qui circulent au sujet du SP/CNLS-IST.

Les objectifs stratégiques suivants sont visés à travers cet axe :

Objectif stratégique 1 : Renforcer la connaissance des missions du SP/CNLS-IST, ses règles de fonctionnement et ces procédures d'appui aux acteurs nationaux.

Les groupes cibles suivants sont concernés par cet objectif :

- Les institutions et acteurs publics (institutions, ministères, services déconcentrés, collectivités, écoles et centres de formation etc.)
- Les institutions et acteurs privés (entreprises, fondations, écoles et centres de formation, etc.)
- Les ONG, associations, Organisations à base communautaires intervenant dans le domaine de la santé et/ou du SIDA
- Les médias publics et privés
- Les autorités coutumières et religieuses
- Les personnes vivant avec le VIH/SIDA (PV-VIH)

❖ Objectif 2 : Améliorer l'image sociale du SP/CNLS auprès des acteurs nationaux

Les groupes cibles concernés par cet objectif sont les suivants :

- Les institutions et acteurs publics (institutions, ministères, services déconcentrés, collectivités, écoles et centres de formation etc.)
- Les institutions et acteurs privés (entreprises, fondations, écoles et centres de formation, etc.)
- Les ONG, associations, Organisations à base communautaires intervenant dans le domaine de la santé et/ou du SIDA
- Les médias publics et privés
- Les autorités coutumières et religieuses
- Les personnes vivant avec le VIH/SIDA (PV-VIH)

**Axe 3** : *Accroissement de la visibilité et du leadership international du SP/CNLS-IST*

Si au niveau national, le leadership du SP/CNLS-IST est actuellement acquis, il doit davantage se construire au niveau international. Faire en sorte que le SP/CNLS-IST devienne en Afrique de l'Ouest et partout en Afrique, une structure de référence en matière de coordination et d'appui à la lutte contre le SIDA, tel doit être le combat pour le futur.

Les objectifs suivants sont visés à travers cet axe :

❖ Objectif stratégique 1 : Accroître la reconnaissance institutionnelle du SP auprès des Etats africains, et des autres continents.

Les groupes cibles suivants sont concernés par cet objectif :

- Les structures de coordination de lutte contre le VIH/SIDA dans les autres pays (Afrique et hors Afrique)
- Les ministères de santé des autres pays (Afrique et hors Afrique)

Objectif stratégique 2 : Valoriser le succès et les acquis du SP/CNLS-IST au niveau des espaces d'échange sous-régional, régional et international.

Groupes cibles prioritairement concernés :

- Les institutions et organisations inter-étatiques intervenant dans le domaine de la santé et/ou du VIH/SIDA ou susceptibles d'être intéressées par de telles questions
- Organisations non gouvernementales à vocation sous-régionale, régionale et internationale.
- Organisation du système des Nations Unies



## II- Cadrage stratégique

Axes	Objectifs	Problèmes diagnostiqués	Démarche d'amélioration	Groupes Cibles	Outil/canal
Renforcement de la communication interne ainsi que la culture de service public au niveau du SP/CNLS-IST et des démembrements du CNLS-IST	Améliorer les mécanismes de communication à l'intérieur de la structure de coordination	Absence de compte rendu systématique de la hiérarchie vers la base	<ul style="list-style-type: none"> <li>Créer une base de données interne où tous les comptes-rendus de réunions et missions doivent être envoyés</li> <li>Prévoir l'affichage de certains comptes-rendus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Collège de direction</li> <li>Cadres</li> <li>Personnel de soutien</li> <li>personnel d'appui externe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Formation</li> <li>Intranet</li> <li>Mailing liste</li> <li>Bulletin interne</li> <li>Tableau d'affichage</li> </ul>
		Faible niveau d'information du personnel de soutien	<ul style="list-style-type: none"> <li>Organiser périodiquement des séances d'échange avec l'ensemble du personnel de soutien</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Personnel de soutien</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Réunion</li> <li>formation</li> </ul>
		Très faible niveau d'information du personnel d'appui externe	<ul style="list-style-type: none"> <li>Recruter un agent chargé de l'accueil et du renseignement en lieu et place des vigiles</li> <li>Prévoir une séance de mise à jour pour chaque nouvelle équipe de sécurité</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>personnel d'appui externe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Recrutement</li> <li>Atelier interne</li> </ul>
		Absence de mécanisme de collecte systématique des plaintes et suggestions des agents	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mettre en place des outils de collecte des plaintes et suggestions des usagers</li> <li>Mettre en place un système d'examen et de traitement des plaintes et suggestions des agents</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Collège de direction</li> <li>Cadres</li> <li>Personnel de soutien</li> <li>personnel d'appui externe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Boîte à idées</li> <li>Cahier de suggestion</li> </ul>
		Difficulté de coordination de certaines activités au niveau central (séminaires, ateliers)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mettre en place un logiciel centralisé de planification</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Collège de direction</li> <li>Cadres</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Intranet</li> <li>formation</li> </ul>

		Difficulté de coordination des missions terrain entre services au niveau central			
		Difficulté de coordination des missions terrain avec les antennes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Connecter les antennes au logiciel de planification</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Collège de direction</li> <li>• Cadres</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Intranet</li> </ul>
	Améliorer les mécanismes de communication entre la structure de coordination et les démembrements du CNLS-IST	Démembrements du CNLS pas toujours bien informés des procédures de sélection des projets	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organiser avec les démembrements des réunions d'information avant le lancement de chaque phase de sélection</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• CRLS</li> <li>• CPLS</li> <li>• CILS</li> <li>• CELS</li> <li>• CCLS</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Réunions</li> <li>➤ Notes de services</li> <li>➤ Formation</li> </ul>
			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mettre en place un système d'information continu de l'évolution des processus de sélection</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• CRLS</li> <li>• CPLS</li> <li>• CILS</li> <li>• CELS</li> <li>• CCLS</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Réunions</li> <li>➤ Notes de services</li> </ul>
	Renforcer l'adhésion de l'ensemble du personnel de la structure de coordination aux valeurs cardinales	Le SP/CNSL considéré par moment comme un projet mis en place par l'aide extérieur	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborer un code de bonne conduite</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Collège de direction</li> <li>• Cadres</li> <li>• Personnel de soutien</li> <li>• personnel d'appui externe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ TDR</li> <li>➤ Concertation à l'interne</li> <li>➤ Diffusion</li> <li>➤ formation</li> <li>➤ Suivi de la mise en œuvre</li> </ul>

	L'absence de soutien constant aux principes et valeurs propulsés par le haut	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Améliorer les mécanismes de reddition des comptes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Collège de direction</li> <li>• Cadres</li> <li>• Personnel de soutien</li> <li>• personnel d'appui externe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ TDR</li> <li>➤ Concertation à l'interne</li> <li>➤ Fiches de suivi et de contrôle</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mettre en place des mécanismes de stimulation des bonnes pratiques</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Collège de direction</li> <li>• Cadres</li> <li>• Personnel de soutien</li> <li>• personnel d'appui externe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Lettre de félicitation</li> <li>➤ Cadeau de service</li> <li>➤ Décoration</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Développer une démarche favorisant l'appropriation de la vision de la structure par tous les agents</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Collège de direction</li> <li>• Cadres</li> <li>• Personnel de soutien</li> <li>• personnel d'appui externe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Participation à l'élaboration de documents stratégiques</li> <li>➤ Participation à l'animation d'espace d'échange (bulletin, forum, etc.)</li> <li>➤ Organisation de rencontres thématiques avec l'ensemble du personnel (diner-débats, journées scientifique, universités d'été etc.)</li> </ul>

			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Constitution d'une mémoire collective</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Collège de direction</li> <li>• Cadres</li> <li>• Personnel de soutien</li> <li>• personnel d'appui externe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Réalisation d'un press-book</li> <li>➤ Réalisation d'album d'institution</li> <li>➤ Compilation d'archives audio et/ou audiovisuelles</li> </ul>
--	--	--	---	---	---

Amélioration de la visibilité et de l'image sociale du SP/CNLS-IST au niveau national	Renforcer la connaissance des missions du SP/CNLS-IST, ses règles de fonctionnement et ces procédures d'appui aux acteurs nationaux	Plusieurs catégories d'acteurs nationaux méconnaissent les missions, le fonctionnement ainsi que les procédures d'appui à la lutte contre le SIDA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Développer des actions d'information générale sur la structure</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Institutions publiques</li> <li>• Institutions et acteurs privés</li> <li>• ONG, Association, OBC</li> <li>• Médias publics et privés</li> <li>• Autorités coutumières et religieuses</li> <li>• PV-VIH</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Journée portes ouvertes</li> <li>➤ Participation à des jeux radiophoniques</li> <li>➤ Participation à des jeux TV</li> <li>➤ Production d'émissions informatives à caractère ludique (type « Série vis-à-vis ») dans une des langues nationales avec sous-titrage ou traduction en français</li> <li>➤ Elaboration de plaquettes de présentation</li> <li>➤ Traduction des plaquettes dans les principales langues locales</li> <li>➤ Traduction de la signalétique en langue nationale</li> <li>➤ Edition et diffusion de bulletins d'information</li> <li>➤ Produire des gadgets publicitaires (calendriers, agendas, tee-shirt etc.) et améliorer le circuit de distribution</li> </ul>
			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Développer des actions d'information ciblée</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Médias publics et privés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Conférences de presses</li> <li>➤ Dossiers de presses</li> <li>➤ Voyage de presses</li> <li>➤ Couverture médiatique</li> <li>➤ Invitation à des rencontres hors pays</li> </ul>

				<ul style="list-style-type: none"> <li>• ONG, Associations et OBC</li> <li>• PV-VIH</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Conférences</li> <li>➤ Promouvoir le site internet</li> <li>➤ Emissions radio locales</li> </ul>
Améliorer l'image sociale du SP/CNLS auprès des acteurs nationaux	Le SP/CNLS considéré comme un « parachute doré » pour les différents responsables	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Développer des initiatives visant à démontrer le côté compétence technique des différents responsables</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Institutions publiques</li> <li>• Institutions et acteurs privés</li> <li>• ONG, Association, OBC</li> <li>• Médias publics et privés</li> <li>• Autorités coutumières et religieuses</li> <li>• PV-VIH</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Création de page personnel à partir du site web (CV, publications, formation, etc.)</li> <li>➤ Participation à des émissions radio ou télé</li> <li>➤ Participation et animation de conférences publiques</li> <li>➤ Publication sur le site et le bulletin de témoignages positifs en faveur du SP/CNLS</li> </ul>	
	Le SP/CNLS considéré comme une structure « trop riche » et exploitant le sort des malades de SIDA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Développer des initiatives visant à démontrer l'engagement des agents pour la cause de la lutte contre le SIDA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ONG, Association, OBC</li> <li>• Médias publics et privés</li> <li>• PV-VIH</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Réalisation d'articles de fond sur le bilan périodique des actions de lutte contre le SIDA</li> <li>➤ Institution d'une journée de solidarité envers les victimes du SIDA</li> <li>➤</li> </ul>	
	Le SP/CNLS considéré comme distant vis-à-vis des acteurs à la base (Association, OBC, etc.)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conduire des actions de charme vis-à-vis des associations et organisations locales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ONG, Association, OBC</li> <li>• Médias publics et privés</li> <li>• PV-VIH</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Visite périodique de structures locales par les responsables du SP/CNLS</li> <li>➤ Participation à des repas communautaires organisés au profit des PV-VIH</li> </ul>	

		Le SP/CNLS considéré comme distant vis-à-vis des PV-VIH	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conduire des actions de charme vis-à-vis des PV-VIH</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• PV-VIH</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Institution d'une journée de solidarité envers les PV-VIH</li> <li>➤ Participation à des repas communautaire organisés au profit des PV-VIH</li> <li>➤ Visites symboliques à des PV-VIH</li> <li>➤ Lettres d'encouragement à des PV-VIH « battantes »</li> </ul>
		Le SP/CNLS considéré comme peu attentif aux préoccupations des médias	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conduire des actions de charme vis-à-vis des médias</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Médias publics et privés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Visite à des organes de presses</li> <li>➤ Lettres de reconnaissance à des organes et à des journalistes</li> <li>➤ Invitation à des rencontres hors-pays</li> <li>➤ Soutenir des réseaux et associations de journalistes intervenant dans le domaine du SIDA et des IST</li> <li>➤ Participation aux prix Galian</li> <li>➤ Cartes de vœux aux organes de presse en fin d'année</li> </ul>
visibilité et du leadership international du	Accroître la reconnaissance institutionnelle du SP auprès des Etats africains, et des autres continents	La marque institutionnelle du SP/CNLS n'est pas achevée	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Achever la conception de la charte graphique du SP/CNLS</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Structures de coordination</li> <li>• Ministères de la santé</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Liste de diffusion</li> <li>➤ Publipostage</li> </ul>
		La diffusion hors pays des documents du SP/CNLS n'est pas faite de manière systématique	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mettre en place un système de diffusion des documents</li> </ul>		

	<p>Valoriser le succès et les acquis du SP/CNLS-IST au niveau des espaces d'échange sous-régional, régional et international</p>	<p>Les résultats et acquis du SP/CNLS ne sont pas suffisamment connus et valorisés</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mettre en place une équipe de capitalisation des acquis du SP/CNLS</li> <li>• Traduire les résultats de la capitalisation en supports diffusables (plaquettes, articles, Cdrom etc.</li> <li>• Diffuser les supports auprès des structures ciblées</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Institutions et organisations inter-étatiques</li> <li>• ONG (sous-régionale et régionale)</li> <li>• Organisation du système des Nations Unies</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Liste de diffusion</li> <li>➤ Séminaires, ateliers</li> <li>➤ Conférences internationale</li> </ul>
--	--	--	--	---	--

### **III- dispositif institutionnel de mise en œuvre de la stratégie**

Le dispositif institutionnel de mise en œuvre de la stratégie repose avant tout sur la structure de coordination à travers son Département chargé de la Communication et des Relations publiques (DCRP). La démarche de mise en œuvre prendra appui sur un mécanisme de pilotage, des alliances et des appuis externes.

#### **III.1 Le pilotage**

Piloter une stratégie de communication, c'est à la fois négocier l'adhésion des parties prenantes à sa réalisation, c'est assurer sa mise en œuvre et suivre le processus, c'est enfin pouvoir évaluer le chemin parcouru en appréciant les acquis et les faiblesses afin de se repositionner au besoin.

##### **A. La négociation de l'adhésion à l'interne**

Un des préalables à la mise en œuvre de la stratégie sera de négocier l'adhésion du public interne aux objectifs de la stratégie. En effet, ces objectifs ne peuvent être atteints ni à l'insu, ni contre la volonté des différentes catégories d'agents du SP/CNLS. C'est pourquoi la stratégie devra être bien connue de tous, son intérêt suffisamment expliqué et ses enjeux bien maîtrisés par tous. Ainsi, avant le démarrage des premières actions il est indiqué de passer d'abord par une phase d'appropriation de la stratégie par les acteurs internes.

##### **B. La mise en œuvre**

Une des particularités de la communication institutionnelle, est que les groupes cibles sont parfois eux-mêmes porteurs de message. Autrement dit, responsables et agents du SP/CNLS sont et restent les premiers reflets de l'image sociale de la structure et les porteurs privilégiés de ses règles et valeurs. C'est dire que la mise en œuvre de la stratégie de communication est l'œuvre de tous. Dans ces conditions, les actions de communication visent davantage à stimuler des initiatives, à faciliter des processus, à amplifier des résultats qu'à créer la communication. Les acteurs communiquent déjà entre eux, et ce qui importe à présent, c'est l'amélioration de cette relation. De manière concrète, le dispositif de mise en œuvre devra s'appuyer sur une planification glissante (semestrielle ou trimestrielle) permettant d'agrèger les activités les unes et aux autres selon le rythme d'évolution du processus.

Par ailleurs, la responsabilité de certaines activités de communication devra être transférée aux antennes régionales. Cela permettra non seulement de réduire les coûts mais aussi d'accroître l'opérationnalité de certaines initiatives.

##### **C. Le suivi et l'évaluation de la stratégie**

- Le suivi : c'est l'examen systématique et continu qui mesure les progrès d'une tâche au fil du temps pour vérifier que les choses progressent comme prévu et pour permettre d'effectuer des réajustements de façon méthodique. Ce travail sera réalisé par l'équipe du DCRP au niveau central et au niveau déconcentré par les antennes régionales. Le mécanisme de suivi pourra intégrer certains outils

telle la revue périodique d'activité, des missions de supervision, des fiches de suivi, etc.

- L'évaluation : c'est un examen périodique qui mesure la pertinence, la performance, l'efficacité et l'impact d'une tâche par rapport à ses objectifs déclarés. L'évaluation mesure si les objectifs d'une activité ont bien été atteints, comment ils ont été atteints et les leçons que l'on peut tirer de ce succès ou de cet échec. Dans le cadre de la présente stratégie, il est proposé une évaluation à mi-parcours, pour voir si le cap est maintenu par rapport aux objectifs de départ, et une évaluation finale pour apprécier ce que l'on aura finalement pu cumuler comme acquis mais aussi les points d'insatisfaction qui s'en dégagerait. Pour permettre aux acteurs du SP/CNLS d'adopter une posture critique vis-à-vis de leurs propres critiques, il est souhaitable que les processus d'évaluation puissent associer des personnes externes. Mais, en fonction des exigences du moment, le modèle d'évaluation pourra être défini (auto évaluation, auto évaluation assistée, évaluation externe).

**NB :** Le suivi-évaluation de la communication doit être articulé avec le dispositif global de suivi-évaluation du SP/CNLS-IST afin d'éviter les doublons et les interférences.

### **III.2 Les alliances**

Ce qui fait la force d'une stratégie, c'est notamment la diversité et l'efficacité de ses alliances. Autrement dit, pour obtenir un véritable impact, toute stratégie d'un réseau d'alliances. Dans le cas du SP/CNLS, sa stratégie de communication institutionnelle dans sa mise en œuvre doit s'appuyer des partenariats avec les principaux acteurs suivants :

- *Les institutions publiques* : en tant que structure publique, les premiers alliés du SP/CNLS dans la mise en œuvre de sa stratégie seront les institutions publiques avec lesquelles il devra développer des synergies pour donner plus de chances de succès à ses initiatives. Dans ce sens, il est important que certaines décisions qui seront prises dans le cadre de la présente stratégie soit discutées et partagées avec d'autres institutions afin d'obtenir leur soutien, ou leur caution.
- *Les institutions et structures partenaires du SP/CNLS* : ils partagent la même vision en matière de lutte contre le SIDA. A ce titre, il est indispensable qu'ils adhèrent aux objectifs de la stratégie et contribue chacun à son niveau à sa réalisation.
- *Les médias* : ils ont une capacité d'influence sur l'opinion publique. En développant une relation bénéfique avec les média le SP/CNLS peut espérer bénéficier d'une attention particulière dans un contexte où la communication d'image occupe de plus en plus de place dans les stratégies des organisations.

- *Les compétences externes* : la réalisation d'une stratégie requiert généralement la mobilisation d'une diversité de compétences et profil dont les organisations ne disposent pas toujours en interne. Ainsi, l'externalisation de certaines fonctions ou tâche se révèle être un moyen efficace pour la bonne exécution des différentes prévues dans le cadre de la stratégie. Le SP/CNLS devra donc constituer un pool d'experts chargés de l'appuyer dans la conduite de sa stratégie de communication.

#### iv- Cadre logique de la stratégie

Objectifs	Activités	Résultats/effets attendus	Indicateurs	Source ou moyen de vérification	Budget
<b>Améliorer les mécanismes de communication à l'intérieur de la structure de coordination</b>	Former le personnel sur les enjeux, la pratique et les règles de communication interne	Le personnel est mieux sensibilisé aux enjeux, règles et pratiques de la communication interne	Niveau d'adhésion du personnel aux actions de communication interne	Rapport de suivi de la formation	
	Créer une base de données des documents internes (CR de missions, PV de réunions, rapports d'activités, etc.)	Le personnel dispose d'une base de données actualisée et accessible	% d'agent ayant recours à la base de données	Historique des visites	
	Former le personnel à l'utilisation de la base de données	Le personnel est capable d'utiliser de manière optimale la base de données	% de plaintes relatives à l'utilisation de la base de données	Rapport de suivi	
	Mettre en place d'un réseau intranet	Le personnel dispose d'un réseau intranet fluide et accessible	% d'agent ayant recours à l'intranet	Rapport de suivi	
	Former le personnel à l'utilisation du réseau intranet	Le personnel est capable d'utiliser le réseau intranet de manière optimale	% de plaintes relatives à l'utilisation du réseau intranet	Rapport de suivi	
	Mettre en place un logiciel centralisé de planification	Le personnel dispose d'un logiciel centralisé de planification accessible et simple d'utilisation	% d'activités programmés à travers le logiciel	Synthèse des plannings	
	Former le personnel à l'utilisation du logiciel	Le personnel est capable d'utiliser le logiciel de planification de manière optimale	% de plaintes relatives à l'utilisation du logiciel	Rapport de suivi	
	Mettre en place des outils de collectes des plaintes et suggestions des agents	Le personnel dispose d'outils pour faire part de leurs plaintes et suggestions	% de plaintes et suggestions formulés par le personnel	Rapport de suivi	
	Développer un mécanisme de traitement des plaintes et suggestions des agents	Les responsables sont en mesure d'apporter des réponses aux plaintes et suggestions du personnel	% des réponses apportées par rapport à celui des plaintes et suggestions exprimées	Rapport de suivi	
	Editer et diffuser un bulletin interne	Le personnel dispose d'information régulière sur les activités conduites dans les	Fréquence de parution du bulletin interne	Archives bulletin	

		différents services			
	Recruter et former un agent d'accueil et de renseignement	Le service chargé de l'accueil est bien informé de l'organisation et des missions des différents services à l'interne	Qualité de l'accueil et de l'orientation des usagers	Rapport de suivi	
<b>Améliorer les mécanismes de communication entre la structure de coordination et les démembrements du CNLS-IST</b>	Former les acteurs des démembrements du CNLS sur les enjeux, la pratique et les règles de communication interne	Les acteurs des démembrements du CNLS sont mieux sensibilisés aux enjeux, aux règles et à la pratique de la communication interne	Niveau d'adhésion des acteurs des démembrements du CNLS aux actions de communication interne	Rapport de suivi de la formation	
	Organiser une rencontre de validation d'un dispositif d'information continu des acteurs	Les acteurs des structures rattachées au CNLS et le SP/CNLS s'accordent sur un dispositif d'information sur les procédures de sélection des projets	% de plainte par rapport à la diffusion des procédures de sélection	Rapport d'activités	
<b>Renforcer l'adhésion de l'ensemble du personnel de la structure de coordination aux valeurs cardinales du service public</b>	Former le personnel à la démarche qualité au niveau du service public	Le personnel est sensibilisé aux enjeux de qualité du service public et est initié aux règles et principe de la démarche qualité	Niveau d'adhésion du personnel aux principes et règles de la démarche qualité	Rapport de suivi de la formation	
	Organiser un atelier de cadrage pour l'élaboration du code de bonne conduite	Le personnel adhère au projet d'élaboration d'un code de bonne conduite	Niveau d'adhésion du personnel au projet d'élaboration	Rapport d'activités	
	Organiser un atelier de validation du code de bonne conduite	Le personnel adhère aux règles du code de bonne conduite	Niveau d'organisation du travail et qualité du service fourni par le personnel	Rapport d'activités Rapport bilan	
	Organiser une journée de la qualité	Les bonnes pratiques dans le service sont mises en exergue et des agents sont récompensés	Niveau de mobilisation du personnel	Rapport de suivi	
	Organiser une rencontre de l'ensemble du personnel (dîner-débats, journée scientifique, université d'été etc.)	L'ensemble du personnel dispose d'une tribune d'échange et d'interpellation	Niveau d'adhésion du personnel	Rapport de suivi	
	Produire et/ou compiler des supports-témoins (press-book, album d'institution, archives audio et visuelles, etc.)	Le personnel dispose de supports résumant les moments forts de l'action du SP/CNLS	% de consultation des supports	Rapport de suivi	
<b>Renforcer la</b>	Organiser des campagnes d'information	Les acteurs nationaux sont	Niveau de connaissance du	Enquête de suivi	

<b>connaissance du SP/CNLS, ses règles de fonctionnement et ses procédures d'appui aux acteurs nationaux</b>	publique (journée porte ouverte, jeu radiophonique, jeu TV, exposition, conférence publique, animation culturelle, etc.)	mieux imprégnés de l'organisation, du fonctionnement et des procédures d'appui du SP/CNLS	public national		
	Organiser des actions d'information ciblée au profit des médias : - Conférences de presse - Voyages de presses - Mise à disposition de documents utiles	Les médias sont mieux imprégnés de l'organisation, du fonctionnement et des procédures d'appui du SP/CNLS	Niveau de connaissance des hommes/femmes de média	Articles de presses	
	Produire des plaquettes et des supports de présentation	Des plaquettes et supports de présentation sont disponibles et accessibles aux différents acteurs de la lutte contre le VIH /SIDA	Accessibilité et disponibilité des plaquettes	Mission de suivi	
	Créer et animer une rubrique « FAQ » sur le site internet	Les questions récurrentes des usagers et partenaires sont traitées de manières systématiques	Actualisation de la FAQ	Site web	
	Promouvoir et animer l'espace « forum » sur le site web	Les usagers et partenaires ont la possibilité d'échanger des informations entre eux de même qu'avec le SP/CNLS	Dynamisme du forum	Site web	
	Traduire les plaquettes et supports dans les trois principales langues locales (moré, dioula, fulfuldé)	Les plaquettes et supports de présentation sont accessibles aux populations non francophones	Accessibilité et disponibilité des supports pour les non francophones	Mission de suivi	
	Mettre en place une stratégie de diffusion des supports et suivre de diffusion	Les supports de présentations parviennent effectivement aux acteurs ciblés	Disponibilité des supports au niveau des acteurs ciblés	Mission de suivi	
	Editer et diffuser un bulletin d'information des acteurs de lutte contre le SIDA (version électronique et physique)	Des informations relatives aux activités de lutte contre le VIH/SIDA sont connues par divers acteurs	Connaissances des activités de luttés contre le VIH/SIDA par les acteurs	Enquêtes de suivi	
	Former les acteurs de lutte contre le SIDA en collecte et traitement de l'information et mettre en place un mécanisme d'animation participative du bulletin	Les différents acteurs de la lutte sont à même de produire des articles pour le bulletin et participent activement à l'animation du bulletin	Nombre et qualité des articles fournis par les acteurs	Archives bulletin	
	Valoriser les compétences des responsables du SP/CNSL (création de page personnelle à partir du site web,	Les acteurs nationaux de la lutte sont mieux informés des compétences des responsables	Nombre de sollicitations adressées aux responsables du SP/CNLS de la part	Rapports d'activités	

<b>Améliorer l'image sociale du SP/CNLS</b>	participation à des émissions radio et TV, participation et animation de conférences publiques, etc.)	du SP/CNLS	d'acteurs nationaux		
	Valoriser les témoignages positifs et reconnaissance officielle du SP/CNLS (site web, bulletin)	Les acteurs de la lutte sont mieux informés de la reconnaissance institutionnelle du SP/CNLS	Attitudes et perception des acteurs nationaux	Enquêtes de suivi Rapports bilan	
	Soutenir la production d'article de fond sur le bilan périodique du SP/CNLS	Les acteurs nationaux sont plus informés du bilan du SP/CNLS	Attitudes et perception des acteurs nationaux	Enquêtes de suivi Rapports bilan	
	Conduire des actions de charme Vis-à-vis des médias : ➤ Visite à des organes de presses ➤ Lettres de reconnaissance à des organes et à des journalistes ➤ Invitation à des rencontres hors-pays ➤ Soutenir des réseaux et associations de journalistes intervenant dans le domaine du SIDA et des IST ➤ Participation aux prix Galian ➤ Cartes de vœux aux organes de presse en fin d'année	Les hommes /femmes de média sont moins critiques vis-à-vis du SP/CNLS	Attitudes et perception des hommes/femmes de presse	Enquêtes de suivi Rapports bilan	
	Conduire des actions de charme vis-à-vis des associations et organisations locales : ➤ Une journée d'audience par mois accordée par le SP aux associations et organisations locales ➤ Visites à des associations et organisations locales ➤ Participations à des activités organisées par les associations et organisations locales ➤ Lettre de félicitation à des associations et organisations locales	Les associations et organisations locales sont moins critiques vis-à-vis du SP/CNLS	Attitudes et perception des associations et organisations locales	Enquêtes de suivi Rapports bilan	
	Conduire des actions de charmes vis-à-vis des PV-VIH ➤ Institution d'une journée de solidarité envers les PV-VIH	Les PV-VIH sont moins critiques vis-à-vis du SP/CNLS	Attitudes et perception des PV-VIH	Enquêtes de suivi Rapports bilan	

	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Participation à des repas communautaire organisés au profit des PV-VIH</li> <li>➤ Visites symboliques à des PV-VIH</li> <li>➤ Lettres d'encouragement à des PV-VIH « battantes »</li> </ul>				
<b>Accroître la reconnaissance institutionnelle du SP/CNLS auprès des Etats africains et ceux des autres continents</b>	Mettre au point la charte graphique de la structure	La marque institutionnelle du SP/CNLS est mieux valorisée	Niveau de reconnaissance de la marque institutionnelle du SP/CNLS	Format de base de la charte	
	Former le personnel à l'utilisation de la charte graphique	Le personnel est capable d'utiliser de manière convenable la charte graphique	Qualité de l'utilisation de la charte graphique	Rapports de suivi	
	Constituer une liste de diffusion à l'échelle continentale et internationale	Le SP/CNLS dispose d'une liste d'acteurs stratégiques avec lesquels il peut échanger	Nombre d'acteurs identifiés	Liste des acteurs	
	Diffuser régulièrement des documents aux acteurs ciblés	Les acteurs ciblés disposent régulièrement d'information sur le SP/CNLS	Nombre de documents régulièrement envoyés	Rapports de suivi Rapports bilan	
	Traduire certains documents et supports de présentation en anglais	Certains documents du SP/CNLS sont accessibles aux publics anglophones	Nombres de documents traduits en anglais	Documents	
	Créer une version anglaise du site web	L'essentiel des informations du site web est accessible aux publics anglophones	Nombres des consultations des pages en anglais	Historiques des consultations	
<b>Valoriser le succès et les acquis du SP/CNLS au niveau des espaces d'échange sous-régional, régional et international</b>	Mettre en place une équipe de capitalisation	Le SP/CNLS dispose d'une équipe pluridisciplinaire	Opérationnalité de l'équipe de capitalisation	Rapports de capitalisation	
	Capitaliser les pratiques du SP/CNLS en matière de lutte contre le SIDA	Les bonnes pratiques en matière de lutte contre le SIDA sont capitalisées	Disponibilité des expériences collectées	Rapports de capitalisation	
	Traduire les résultats de la capitalisation en supports diffusables (plaquettes, articles, Cdroms, film etc.)	Les résultats de la capitalisation sont traduits en supports diffusables	Qualité et pertinence des supports	Supports de capitalisation	
	Diffuser les supports auprès des acteurs ciblés	Les acquis et succès du SP/CNLS sont connus	Niveau de connaissance des acteurs	Rapports de suivi Rapports bilan	
	Appuyer techniquement et/financièrement les partenaires à valoriser leurs résultats	Les acquis et succès des partenaires du SP/CNLS sont connus	Niveau de visibilité des partenaires	Rapports des partenaires Rapport de suivi Rapports bilan	

## V- Calendrier de mise en œuvre

Activités	2010	2011	2012	2013	2014
Former le personnel sur les enjeux, la pratique et les règles de communication interne					
Créer une base de données des documents internes (CR de missions, PV de réunions, rapports d'activités, etc.) et alimenter la base de donnée					
Former le personnel à l'utilisation de la base de données					
Mettre en place d'un réseau intranet					
Former le personnel à l'utilisation du réseau intranet					
Mettre en place un logiciel centralisé de planification					
Former le personnel à l'utilisation du logiciel					
Mettre en place des outils de collectes des plaintes et suggestions des agents					
Développer un mécanisme de traitement des plaintes et suggestions des agents					
Editer et diffuser un bulletin interne					
Recruter et former un agent d'accueil et de renseignement					
Former les acteurs des démembrements du CNLS sur les enjeux, la pratique et les règles de communication interne					

Organiser une rencontre de validation d'un dispositif d'information continu des acteurs					
Former le personnel à la démarche qualité au niveau du service public					
Organiser un atelier de cadrage pour l'élaboration du code de bonne conduite					
Organiser un atelier de validation du code de bonne conduite					
Organiser chaque année une journée de la qualité					
Organiser une rencontre de l'ensemble du personnel (dîner-débats, journée scientifique, université d'été etc.)					
Produire et/ou compiler des supports- témoins (press-book, album d'institution, archives audio et visuelles, etc.)					
Organiser des campagnes d'information publique (journée porte ouverte, jeu radiophonique, jeu TV, exposition, conférence publique, animation culturelle, etc.)					
Organiser des actions d'information ciblée au profit des médias : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Conférences de presse</li> <li>- Voyages de presses</li> <li>- Mise à disposition de documents utiles</li> </ul>					
Produire des plaquettes et des supports de présentation					
Créer et animer une rubrique « FAQ » sur le site internet					
Promouvoir et animer l'espace « forum » sur le site web					

Traduire les plaquettes et supports dans les trois principales langues locales (moré, dioula, fulfuldé)					
Mettre en place une stratégie de diffusion des supports et suivre de diffusion					
Editer et diffuser un bulletin d'information des acteurs de lutte contre le SIDA (version électronique et physique)					
Former les acteurs de lutte contre le SIDA en collecte et traitement de l'information et mettre en place un mécanisme d'animation participative du bulletin					
Valoriser les compétences des responsables du SP/CNSL (création de page personnelle à partir du site web, participation à des émissions radio et TV, participation et animation de conférences publiques, etc.)					
Valoriser les témoignages positifs et reconnaissance officielle du SP/CNLS (site web, bulletin)					
Soutenir la production d'article de fond sur le bilan périodique du SP/CNLS					
Conduire des actions de charme Vis-à-vis des médias : <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Visite à des organes de presses</li> <li>➤ Lettres de reconnaissance à des organes et à des journalistes</li> <li>➤ Invitation à des rencontres hors-pays</li> <li>➤ Soutenir des réseaux et associations de journalistes intervenant dans le domaine du SIDA et des IST</li> <li>➤ Participation aux prix Galian</li> <li>➤ Cartes de vœux aux organes de presse en fin d'année</li> </ul>					

<p>Conduire des actions de charme vis-à-vis des associations et organisations locales :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Une journée d'audience par mois accordée par le SP aux associations et organisations locales</li> <li>➤ Visites à des associations et organisations locales</li> <li>➤ Participations à des activités organisées par les associations et organisations locales</li> <li>➤ Lettre de félicitation à des associations et organisations locales</li> </ul>					
<p>Conduire des actions de charmes vis-à-vis des PV-VIH</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Institution d'une journée de solidarité envers les PV-VIH</li> <li>➤ Participation à des repas communautaire organisés au profit des PV-VIH</li> <li>➤ Visites symboliques à des PV-VIH</li> <li>➤ Lettres d'encouragement à des PV-VIH « battantes »</li> </ul>					
Mettre au point la charte graphique de la structure					
Former le personnel à l'utilisation de la charte graphique					
Constituer une liste de diffusion à l'échelle continentale et internationale					
Diffuser régulièrement des documents aux acteurs ciblés					
Traduire certains documents et supports de présentation en anglais					

Créer une version anglaise du site web					
Mettre en place une équipe de capitalisation					
Capitaliser les pratiques du SP/CNLS en matière de lutte contre le SIDA					
Traduire les résultats de la capitalisation en supports diffusables (plaquettes, articles, Cdroms, film etc.)					
Diffuser les supports auprès des acteurs ciblés					
Appuyer techniquement et/financièrement les partenaires à valoriser leurs résultats					
Suivi de la mise en œuvre de la stratégie					
Bilan à mi parcours					