

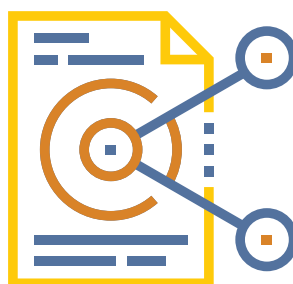


JOINT
LEARNING
NETWORK

For Universal Health Coverage

COMMUNICATION STRATÉGIQUE SUR LA COUVERTURE DE SANTÉ UNIVERSELLE

GUIDE PRATIQUE



Ce guide a été élaboré par le projet Health Finance and Governance (HFG), avec le financement de l'Agence américaine pour le développement international (USAID), en partenariat avec le Joint Learning Network (JLN) pour la couverture de santé universelle (CSU). Le JLN est un réseau novateur de praticiens et décideurs du monde entier qui s'engagent dans un apprentissage de praticien à praticien et dans le développement collaboratif d'outils pratiques en vue d'aider les pays à atteindre la couverture de santé universelle.

Pour les demandes de renseignements à propos de ce guide ou d'autres activités JLN connexes, veuillez contacter JLN à l'adresse : jln@accessb.org.

Le projet HFG (2012-2018) est financé par l'Agence américaine pour le développement international (USAID) et est dirigé par Abt Associates en collaboration avec Avenir Health, Broad Branch Associates, Development Alternatives Inc., l'école de santé publique Bloomberg de l'Université Johns Hopkins, Results for Development Institute, RTI International et Training Resources Group, Inc. Le projet est financé en vertu de l'accord de coopération AID-OAA-A-12-00080 de l'USAID. Pour en savoir plus, visitez le site www.hfgproject.org.

Le contenu est sous la responsabilité de ses auteurs et ne reflète pas nécessairement les avis de l'USAID ou du gouvernement des États-Unis.

© 2018 par Results for Development (R4D). Tous droits réservés. Le contenu de ce document peut être librement utilisé à des fins d'éducation ou non-commerciales, à condition qu'il soit accompagné d'un accusé de réception. S'il est traduit ou utilisé à des fins d'éducation, veuillez contacter JLN à l'adresse jln@r4d.org afin que nous puissions avoir des données sur son utilisation.

Citation recommandée

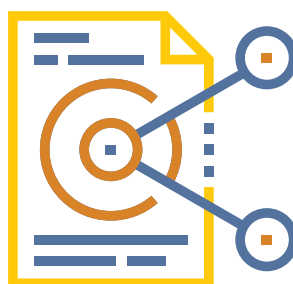
Communication stratégique sur la couverture de santé universelle : Guide pratique, © 2018, Joint Learning Network pour la couverture de santé universelle, projet Health Finance and Governance, Abt Associates, Results for Development.





COMMUNICATION STRATÉGIQUE SUR LA COUVERTURE DE SANTÉ UNIVERSELLE

GUIDE PRATIQUE



Auteurs

Montaz Uddin Ahmed, Ministère de la Santé et de la Protection de la famille, Bangladesh
Faizul Nizam Abu Salim, Ministère de la Santé, Malaisie
Md. Sarwar Bari, Ministère de la Santé et de la Protection de la famille, Bangladesh
James Duah, Christian Health Association of Ghana, Ghana
Oswald Essuah-Mensah, National Health Insurance Authority (Organisme national d'assurance maladie), Ghana
Rozita Halina Tun Hussein, Ministère de la Santé, Malaisie
Mohamad Khusaini Mohamad bin Abdul Manan, Ministère de la Santé, Malaisie
Somto Mbelu, Projet Health Finance and Governance, Nigeria
Hind Amin Hind M. Merghanii, Institut de recherche en santé publique, Soudan
Muhammed Yusuf Ahmed Musa, National Health Insurance Fund (Caisse Nationale d'assurance maladie), Soudan
Mor Ngom, l'Agence de la Couverture Maladie Universelle, Sénégal
Nneka Orji, Ministère fédéral de la Santé, Nigeria
Luis Alexander Orrego Ferreyros, Seguro Integral de Salud, Pérou
Sohel Rana, Projet Health Finance and Governance, Bangladesh
Mariana Binti Mohd Yusoff, Ministère de la Santé, Malaisie

Éditeurs

Betty Cox, Results for Development, États-Unis
Amanda Folsom, Results for Development, États-Unis
Leizel Lagrada, Consultante indépendante, Philippines
Marty Makinen, Results for Development, États-Unis
Emma Willerton, Results for Development, États-Unis

Donateurs

Vivian Addo-Cobbiah, National Health Insurance Authority (Organisme national d'assurance maladie), Ghana
Robert Cudjoe, Ministère de la Santé, Ghana
Karina Cuellar Duran, Seguro Integral de Salud, Pérou
Lydia Dsane-Selby, National Health Insurance Authority (Organisme national d'assurance maladie), Ghana
Isaac Morrison, Society of Private Medical and Dental Practitioners (Société des médecins et dentistes privés), Ghana
Christopher Mshelia, National Health Insurance Scheme (Régime national d'assurance maladie), Nigeria
Coumba Haby Sarr, Ministère de la Santé, Sénégal
Heng Sophannarith, Caisse Nationale de Sécurité Sociale, Cambodge
Ritgak Tilley-Gado, Ministère fédéral de la Santé, Nigeria

Remerciements

Les auteurs tiennent à remercier l'Agence américaine pour le développement international (USAID) pour son généreux financement à travers le projet Health Finance and Governance (HFG) qui a rendu possible la production du présent *Guide pratique* et de l'*Outil de planification* associé.

D'autres partenaires ont fourni leur précieuse expertise technique et créé des occasions d'échange mondial qui ont grandement contribué à l'élaboration du manuel. Nous remercions ACCESS Health International et le Joint Learning Fund (JLF), le bureau malaisien de l'Organisation mondiale de la Santé (OMS) et au Groupement allemand pour la coopération internationale (GIZ) pour le soutien qu'ils ont apporté aux délégations nationales dans le cadre de la participation à l'échange d'apprentissage mixte et à l'atelier organisé à Accra, au Ghana. Nous remercions également l'Organisme national d'assurance maladie (NHIA) du Ghana pour avoir abrité l'atelier les 20 et 21 juillet 2017.

Nous remercions particulièrement le Dr Herbert Blankson, Doyen de l'École d'étude en communication Kojo Yankah de l'African University College of Communications, et M. Michael Cole-Schwartz de Spitfire Strategies, un cabinet spécialisé en communication stratégique basé à Washington, DC, États-Unis. Le Dr Blankson a fourni sa précieuse expertise en communication qui s'est avérée très utile au cours de l'atelier de juillet et de l'élaboration du contenu des produits de connaissance finaux. M. Cole-Schwartz a développé le sujet relatif à la gestion des messages d'opposition, y compris le partage de connaissances exclusives de Spitfire Strategies.

L'examen de l'assurance qualité de ces matériels a été effectué par les personnes suivantes : Heather Luca de R4D, le Dr. Gillian K. Steelfisher de la Harvard School of Public Health, Barbara O'Hanlon d'O'Hanlon Health Consulting LLC, Karen Louise Boothe d'African Collaborative for Financing Solutions/R4D, Michael Cole-Schwartz de Spitfire Strategies, Diane Scott de la Bill & Melinda Gates Foundation et Jack Langenbrunner de la Bill & Melinda Gates Foundation. Merci à tous pour votre contribution à l'exhaustivité et à la haute qualité du contenu.

La rédaction remercie toutes les personnes de l'USAID, de HFG du Joint Learning Network (JLN) pour la couverture de santé universelle pour leurs contributions spécifiques. Il s'agit de : Jennifer Jackson de l'Office of Health Systems (Bureau des systèmes de santé) et du Global Health Bureau (Bureau mondial de la Santé) de l'USAID, Jennifer Leopold de HFG, Mursaleena Islam de HFG, Rajita Majumdar du JLN et Liz Eckert du JLN.

FINANCÉ PAR ET EN PARTENARIAT AVEC :



USAID
FROM THE AMERICAN PEOPLE



**Health Finance
& Governance**
Expanding Access. Improving Health.

Table des matières

Abréviations et acronymes	6
Introduction	7

PHASE 1 :



IDENTIFICATION DES PRIORITÉS EN MATIÈRE DE COMMUNICATION

17

ÉTAPE 1 : FORMULATION DU BUT DE LA CSU	17
ÉTAPE 2 : IDENTIFICATION DE L'ASPECT POLITIQUE	19
ÉTAPE 3 : EXÉCUTION DES ANALYSES FONDAMENTALES	21
Analyse de la gouvernance et de l'économie politique	21
Exécution de l'analyse de la communication.	24
ÉTAPE 4 : PRISE DE DÉCISIONS STRATÉGIQUES	25
Définition de l'objectif principal	25
Identification du principal préposé aux communications	28
Définition de la fonction de communication	29

PHASE 2 :



ÉLABORATION D'UN PLAN D'ACTION

30

ÉTAPE 5 : ANALYSE DES PARTIES PRENANTES	30
ÉTAPE 6 : HIÉRARCHISATION DES PUBLICS CIBLES.	35
Identification du public cible principal	36
Identification des publics cibles secondaires	36
Détermination de l'état de préparation du public cible.	36
Identification des principales préoccupations	39
ÉTAPE 7 : ÉLABORATION DE MESSAGES CLÉS	39
Identification du thème	40
Élaboration des messages	42
Identification des messagers	44
ÉTAPE 8 : CHOIX DES TACTIQUES	47
Pré-test	50
ÉTAPE 9 : ÉTABLISSEMENT D'UN CALENDRIER	52
ÉTAPE 10 : IDENTIFICATION DES AFFECTATIONS ET DES RESSOURCES	53
ÉTAPE 11 : ÉLABORATION D'UN PLAN DE SUIVI ET ÉVALUATION	54
Élaboration des extrants.	54
Élaboration des résultats	54
ÉTAPE 12 : EXÉCUTION DE LA CONFRONTATION AVEC LA RÉALITÉ	57



APPRENTISSAGE CONTINU.	58
MESURES D'ADAPTATION	59
FOCALISATION SUR LA STRATÉGIE	59
Conclusion	62
Sélection des références.	63
Annexe : Exemple de questionnaire d'entrevue des parties prenantes	65

CHAG	Christian Health Association of Ghana (ASSOCIATION SANITAIRE CHRÉTIENNE DU GHANA)
FMOH	Ministère fédéral de la santé
GHS	Ghana Health Service (SERVICE SANITAIRE DU GHANA)
GIZ	German Corporation for International Cooperation (ORGANISME ALLEMAND POUR LA COOPÉRATION INTERNATIONALE)
GEP	Analyse de l'économie politique et de la gouvernance
HFG	Health Finance and Governance Project
JLF	Joint Learning Fund
JLN	Joint Learning Network pour la couverture de santé universelle
S&E	Suivi et évaluation
MF	Ministère des Finances
MS	Ministère de la Santé
NHIA	National Health Insurance Authority (ORGANISME NATIONAL D'ASSURANCE MALADIE)
SSP	Soins de santé primaires
PHCDA	Agence de développement des soins de santé primaires
CSU	Couverture de santé universelle
USAID	Agence américaine pour le développement international
OMS	Organisation mondiale de la Santé

INTRODUCTION

AU COURS DES DIX DERNIÈRES ANNÉES, La prise en charge de la couverture de santé universelle (CSU) garantissant que « toutes les personnes obtiennent les services de santé dont elles ont besoin sans avoir à subir les difficultés financières liées à leur paiement » (OMS, 2014) est devenue un mouvement unificateur de la réforme de la santé mondiale. De nos jours, la plupart des pays à revenu faible ou intermédiaire conçoivent et mettent en œuvre des stratégies visant à accélérer la réalisation de la CSU (Banque mondiale, 2018). Il existe une large approbation de la CSU entre les leaders de la santé du monde entier, mais une compréhension et un engagement variables entre les groupes plus larges de parties prenantes. Les progrès vers la réalisation de la CSU varient en fonction de l'état et de la maturité des processus de réforme, ainsi que de l'impact des facteurs liés à l'économie politique.

Une communication stratégique efficace est indispensable à la réalisation de la CSU. Les progrès vers la réalisation de la CSU nécessitent une prise en charge locale et des stratégies adaptées à chaque contexte. Diverses parties prenantes doivent être impliquées, y compris les dirigeants politiques, les acquéreurs et fournisseurs de soins de santé, les patients, les fournisseurs et les groupes de la société civile. En outre, chaque public nécessite des approches de communication personnalisées afin de changer ses connaissances, attitudes et comportements.

La communication est l'échange bidirectionnel d'information. **La communication stratégique est délibérée et composée d'actions coordonnées destinées à informer, influencer ou persuader les principales parties prenantes.** Ces actions peuvent impliquer les parties prenantes dans un partage d'information, le dialogue ou un apprentissage collectif en vue d'une prise de décisions ou d'une orientation des comportements humains. La communication stratégique sur la CSU permet à tous les acteurs de comprendre leurs droits, responsabilités et possibilités afin de maximiser les avantages de la CSU et d'agir dans le meilleur intérêt de la réalisation de ces droits, responsabilités et possibilités. C'est souvent le premier pas pour beaucoup dans le processus complexe et à long terme de la réalisation de la CSU.

La communication influence les connaissances, attitudes et comportements humains. La communication stratégique a pour but d'inciter les gens à faire quelque chose d'une manière différente de celle dont ils avaient l'habitude au début de l'effort de communication (Cabañero-Verzosa et Garcia, 2009). La psychologie et la théorie de l'apprentissage social nous indiquent que **les pensées, motivations et comportements humains sont influencés par l'échange d'informations avec des environnements et des réseaux sociaux**, et que le changement se produit grâce à l'observation continue, la modélisation, et le perfectionnement (Bandura, 2009). Dans le domaine de la CSU comme dans d'autres domaines politiques, la communication stratégique prévoit l'échange d'information,

la modélisation, et le perfectionnement nécessaires à l'orientation des changements de comportement. Que ce soit par la création d'une coalition, le plaidoyer pour la mobilisation des ressources, la promotion et la mise en œuvre de nouveaux processus de système de santé, ou par d'autres efforts de communication stratégique, les décideurs et les exécutants œuvrent constamment à réaliser des progrès en vue de l'établissement de la CSU.

Communication sur la CSU nécessite un objectif spécifique au contexte de cette dernière et la formulation d'une théorie du changement en vue d'atteindre cet objectif — avec des objectifs spécifiques liés aux changements structurels, programmatiques et comportementaux en vue de l'atteinte de l'objectif. En raison de la complexité de la CSU et des changements de système, à chacun de ces objectifs seront affectées des parties prenantes prioritaires différentes (bien que cela entraîne souvent un chevauchement), ainsi que des messages clés et tactiques différents. En conséquence, **chaque objectif nécessitera un plan de communication individuel**. Étant donné que la plupart des processus liés à la CSU impliquent de multiples objectifs, plusieurs plans de communication devront être élaborés en vue de la création d'une campagne de communication stratégique cohérente.

Bien que les décideurs politiques et les responsables reconnaissent l'importance de la communication stratégique sur la CSU, il n'existe aucune directive explicite sur la

façon de planifier et d'exécuter cette communication. Pour combler cette lacune, l'Agence américaine pour le développement international (USAID) et Health Finance and Governance Project (HFG) ont établi un partenariat avec le Joint Learning Network (JLN) pour la couverture de santé universelle afin de réunir huit délégations nationales (avec des représentants du Bangladesh, du Cambodge, du Ghana, de la Malaisie, du Nigeria, du Pérou, du Sénégal et du Soudan) pour générer des connaissances mondiales sur la communication stratégique sur la CSU. Chaque délégation nationale a partagé ses défis, expériences et meilleures pratiques pertinents afin de renseigner le présent *Guide pratique* et l'*outil de planification* associé. Le produit final de l'*Outil de planification* est destinée à donner un aperçu d'un plan de communication stratégique pour un objectif spécifique qui peut être regroupé avec des plans élaborés pour des objectifs connexes en vue de l'exécution d'une campagne de communication stratégique sur la CSU.



PLEINS FEUX SUR LE NIGERIA EN QUOI LA COMMUNICATION STRATÉGIQUE EST-ELLE ESSENTIELLE À LA CSU ?



LA MISE EN ŒUVRE DE LA LOI NATIONALE SUR LA SANTÉ, PROMULGUÉE EN 2014, EST INDISPENSABLE À LA RÉALISATION DE LA CSU AU NIGERIA. La Loi nationale sur la santé stipule que pas moins de 1 % du Trésor public (associé aux contributions des donateurs et aux autres fonds) constitue un fonds de base pour la fourniture de soins de santé destiné à soutenir la prestation d'un ensemble minimum de services de santé. La loi fournit un cadre juridique pour la coordination des trois organisations de soins de santé du pays : Le Ministère fédéral de la Santé (FMOH), le Régime national d'assurance maladie (NHIS), et l'Agence nationale de développement des soins de santé primaires (NPHCDA) pour la mise en œuvre des fonds de dotation.

Les divergences de vues entre le FMOH, le NHIS et la NPHCDA sur la meilleure façon de mettre en œuvre les dispositions de la Loi nationale sur la santé ont entravé la mise en œuvre opportune ; trois ans plus tard, la loi n'est toujours pas entrée en vigueur. Le retard dans la mise en œuvre signifie que les paiements directs continuent d'être la principale source de financement des soins de santé nationaux. Des problèmes d'infrastructure et d'approvisionnement persistent et la réglementation est incohérente.

Suite à de nombreux appels à l'action des organisations de la société civile et aux consultations avec les parties prenantes concernées, le FMOH a reconnu l'importance d'une communication stratégique et cohérente afin d'opérationnaliser la Loi nationale sur la santé. Le FMOH a adopté une approche globale et inclusive de la communication et de l'engagement. Ils ont renforcé les partenariats avec le pouvoir législatif en intégrant un réseau législatif sur la CSU et lancé des dialogues avec les équipes techniques du NHIS et de la NPHCDA. Le FMOH, le NHIS et la NPHCDA travaillent maintenant ensemble pour finaliser les directives opérationnelles pour le Fonds de dotation de soins de santé de base et réorganiser la structure de gouvernance proposée. L'amélioration de la communication a favorisé une meilleure compréhension des rôles et responsabilités de chaque organisation et encouragé l'action en vue de l'opérationnalisation de la Loi nationale sur la santé.

But du *Guide pratique*

Le *Guide pratique* et l'*Outil de planification* sont destinés à fournir des directives pratiques pour l'appui effectif des initiatives politiques relatives à la CSU par la communication. Le *Guide pratique* contient de vraies études de cas qui donnent

vie à ces directives. Le but visé est que les utilisateurs du *Guide pratique* et de l'*Outil de planification* élaborent et mettent en œuvre des plans de communication sur mesure permettant d'accélérer les progrès des pays vers la réalisation de la CSU.

À qui sont destinés le *Guide pratique* et l'*Outil de planification* ?

Le *Guide pratique* et l'*Outil de planification* sont destinés aux champions de la CSU et de la politique sanitaire au niveau national et infranational cherchant à réaliser une CSU ou à la renforcer. Les champions de la CSU sont des personnes ou des équipes qui gèrent ou dirigent le processus de mise en œuvre de la politique.

Au nombre des utilisateurs potentiels peuvent figurer :

- Les ministères de la Santé adoptant des réformes à l'échelle nationale et infranationale
- Les autorités responsables de l'assurance maladie
- Les organisations de la société civile
- Les partenaires au développement

LES CHAMPIONS DE LA CSU

Des personnes ou équipes qui dirigent ou gèrent le processus de mise en œuvre de la politique. Ils font la promotion proactive de la réforme de la CSU, suscitent le soutien, encadrent des discussions, suscitent le consensus, rassemblent les ressources, et saisissent ou créent des opportunités d'évolution vers la réalisation de la CSU.

(Adapté de HSR, *Boîte à outils de la politique de renforcement de la réforme du secteur de la santé*, 2000)

- Les gestionnaires de systèmes de santé
- Les équipes de gestion du changement

Méthodologie du développement

Un processus collaboratif de codéveloppement a été retenu pour la rédaction et la révision du *Guide pratique* et de l'*Outil de planification*. Les auteurs ont commencé par une revue de littérature des outils et ressources disponibles pour la communication stratégique. La revue de littérature incluait les ressources liées à la communication sur la santé, à la réforme et au plaidoyer de la santé publique, aux messages relatifs à la CSU, à la communication sur la politique publique non liée à la santé, ainsi qu'au marketing intégré et aux affaires publiques. Les résultats de la revue de littérature, ainsi que les renseignements tirés des entrevues avec les experts en communication politique et en communication sur la santé, ont été utilisés pour élaborer les grandes lignes du *Guide pratique*. Des coauteurs et collaborateurs ont fourni des rétroactions sur les grandes lignes auxquelles les rédacteurs ont apporté des modifications sur la base de ces apports.

En juillet 2017, les rédacteurs, auteurs et collaborateurs se sont réunis à Accra, au Ghana, au cours d'un atelier d'échange et d'apprentissage mixte de deux jours organisé par l'Organisme national d'assurance maladie du Ghana. Au cours de cet atelier, les délégations nationales ont examiné les principes et le cadre proposés pour la communication stratégique sur la CSU, testé des outils pratiques pour fournir une rétroaction sur les besoins et défis uniques liés à la communication stratégique, et commencé à partager des expériences concrètes afin de renseigner la version révisée du *Guide pratique* et de l'*Outil de planification*. Les auteurs ont fourni des études de cas et histoires écrites, ainsi que des expériences et apprentissages pratiques qui donnent vie à la théorie sous-jacente. Des examinateurs externes (cités dans les Remerciements) ont procédé à l'examen d'assurance qualité. Le contenu du *Guide pratique* a été rédigé, révisé et examiné sur une période de 5 mois (août à décembre 2017), et finalisé au début de l'année 2018.

Comment le *Guide pratique* et l'*Outil de planification* doivent-ils être utilisés ?

Le *Guide pratique* est un récit progressif des principaux aspects de la planification de la communication stratégique en appui à la CSU et est destiné à être utilisé conjointement avec l'*Outil de planification*. Le *Guide pratique* et l'*Outil de planification* sont destinés à être mis en application par les champions de la CSU, mais ils peuvent également l'être avec l'assistance technique de spécialistes en communication. Ce guide est instructif, mais nullement prescriptif et devrait être adapté en fonction des contextes et scénarios spécifiques.

Le produit final de l'*Outil de planification* est un aperçu d'un plan de communication stratégique pour un objectif spécifique qui peut être regroupé avec des plans élaborés pour des objectifs connexes en vue de l'exécution d'une campagne de communication stratégique axée sur la CSU.

Où se situe la Communication stratégique sur la CSU dans le Processus d'élaboration des politiques ?¹

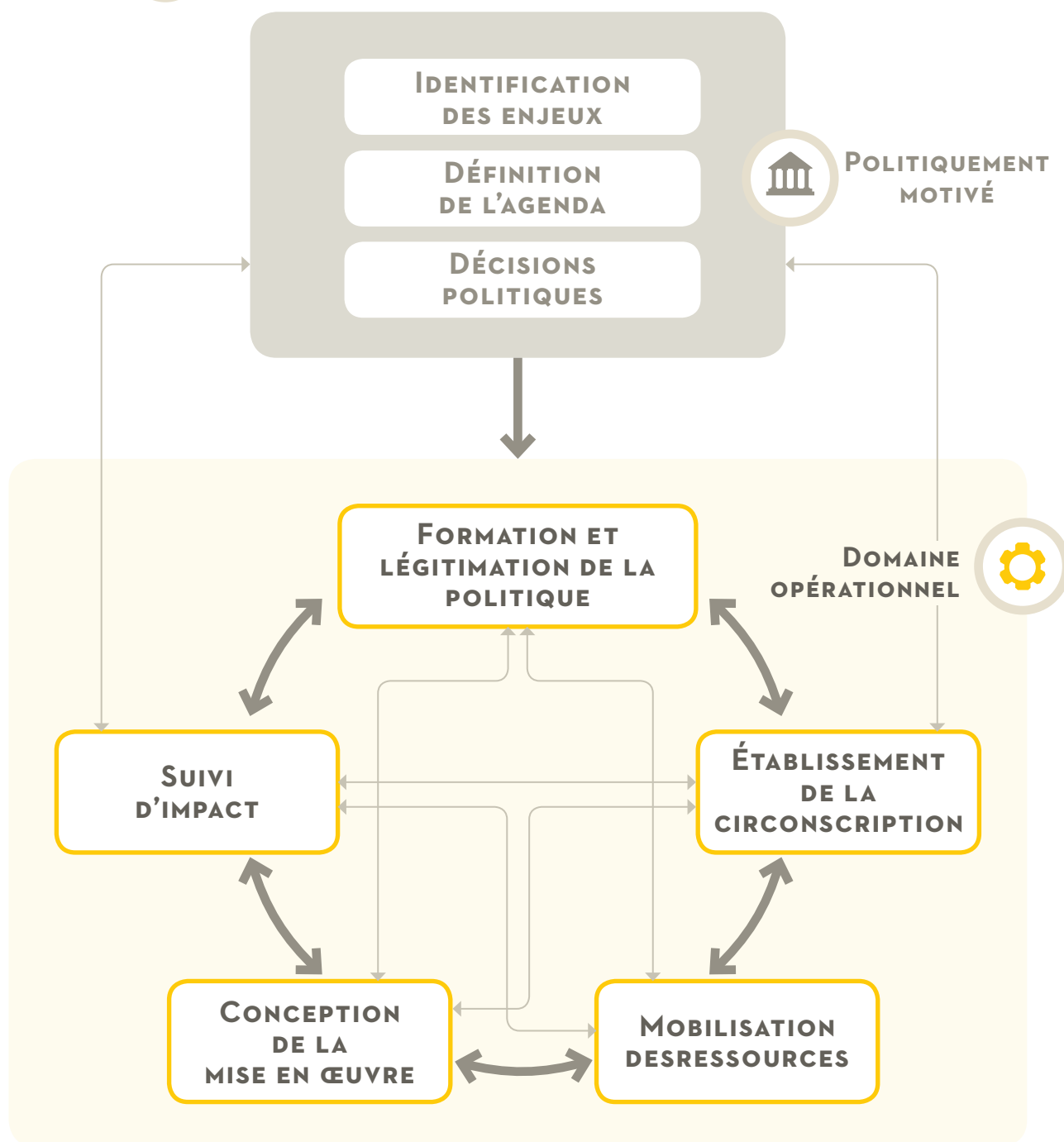
La communication stratégique est essentielle à toutes les étapes du processus d'élaboration des politiques, mais ce *Guide pratique* et cet *Outil de planification* supposent que le calendrier de réalisation de la CSU a déjà été établi. Les principes et orientations qu'ils proposent peuvent être utilisés à l'étape de nature politique d'identification des enjeux, d'établissement du calendrier et de détermination des politiques. Cependant, ces outils seront particulièrement utiles aux champions de la CSU responsables de la mise en application d'une politique. Le cadre conceptuel présenté dans la Figure 1 illustre les étapes du processus.

Le processus d'évolution vers l'atteinte de l'objectif de réalisation de la CSU est un processus intrinsèquement complexe et politique. Il implique une gestion diplomatique des changements entre divers groupes de parties prenantes par les champions de la CSU afin de réaliser des progrès graduels vers l'atteinte des objectifs. Cela pose le défi unique de l'élaboration d'une stratégie qui reflète les préoccupations et les intérêts principaux des publics cibles et de l'adoption d'une approche de gestion proactive de l'opposition, de soutien et de discernement lors des débats publics. Le processus d'élaboration des politiques est articulé en cinq étapes de base de mise en œuvre ou d'exploitation, comme l'indique le Tableau 1.

Tableau 1 Étapes politiques dans le domaine opérationnel du processus de Réforme

ÉTAPES POLITIQUES	DESCRIPTION
FORMATION ET LÉGITIMATION DE LA POLITIQUE	Les décideurs politiques ont décidé de réformer le secteur de la santé afin de réaliser ou de renforcer la CSU, et les champions de la CSU doivent élaborer un cadre opérationnel pour la programmation et les ressources.
ÉTABLISSEMENT DE LA CONSCRIPTION	Les champions doivent obtenir le soutien des personnes ou des groupes en ce qui concerne la réforme, et réduire ou détourner l'opposition.
MOBILISATION DES RESSOURCES	Les champions de la CSU doivent faire preuve de leadership pour mobiliser les ressources financières, techniques et humaines nécessaires pour réaliser ou renforcer la CSU.
MISE EN ŒUVRE	Les champions de la CSU doivent élaborer des programmes et gérer de manière proactive les changements de procédure ou de routine, ainsi que les modes de communication qui sont indispensables à la réalisation ou au renforcement de la CSU.
SUIVI D'IMPACT	Au fil de la mise en œuvre de la CSU dans le temps, les champions de la CSU doivent recueillir les rétroactions et utiliser les données pour éclairer la prise de décisions et s'adapter aux obstacles imprévus ou à l'évolution des environnements ou des conditions.

1 Adapté de l'Initiative de réforme du secteur de la santé, *Boîte à outils de la politique de renforcement de la réforme du secteur de la santé*, Partners for Health Reform^{plus}, 2000.



Adapté de l'Initiative de réforme du secteur de la santé Boîte à outils de la politique de renforcement de la réforme du secteur de la santé, Partners for Health Reform plus, 2000

Bien qu'étant distinctes, chacune de ces étapes de réforme peut en chevaucher une ou plusieurs autres. Par exemple, le renforcement des circonscriptions est nécessaire lors de la légitimation des politiques, en particulier lorsque celle-ci se fait par le biais d'un processus législatif. Un champion de la CSU peut identifier plusieurs étapes correspondant au processus de réforme à un moment donné. **Le plus important, c'est de comprendre quels changements dans les connaissances, attitudes, ou comportements des parties prenantes sont indispensables à la réalisation d'une réforme efficace et durable.**

Comme cela est décrit en détail ci-dessous, les plans de communication stratégique doivent être personnalisés pour répondre aux besoins des étapes spécifiques d'élaboration des politiques. Après avoir passé en revue les différentes étapes du domaine opérationnel du processus d'élaboration des politiques et des tâches d'accompagnement, ce *Guide pratique* et l'*Outil de planification* associé fournissent des conseils pratiques pour l'élaboration d'un plan de communication stratégique à fort impact.

Comment le *Guide pratique* et l'*Outil de planification* sont-ils organisés ?

Le *Guide pratique* est basé sur des principes communs et un cadre de communication stratégique sur la CSU. Les sections suivantes sont organisées en fonction du cadre proposé :

- **PHASE 1 :** Identification des priorités en matière de communication
- **PHASE 2 :** Élaboration d'un plan d'action
- **PHASE 3 :** Mise en œuvre et adaptation

Le *Guide pratique* est essentiellement axé sur les Phases 1 et 2, ce qui permet aux équipes de gestion et de communication d'effectuer une analyse rigoureuse, de

prendre des décisions stratégiques, et d'élaborer des plans de communication stratégique cohérents, exhaustifs et adaptables. L'apprentissage actif et l'adaptation sont intégrés au processus de planification et illustrés par des études de cas concrètes et des exemples pratiques.

En complément du *Guide pratique*, l'*Outil de planification* permet aux individus d'adapter les orientations progressives au à la planification concrète et en temps réel de la communication stratégique.

Le *Guide pratique* est destiné à servir de document évolutif qui sera périodiquement mis à jour sur la base des apprentissages et des rétroactions des utilisateurs.

Concepts fondamentaux

La communication stratégique a pour but de changer les comportements ou d'inciter les gens à faire quelque chose d'une manière différente de celle dont ils avaient l'habitude au début de l'effort de communication (Cabañero-Verzosa et Garcia, 2009). Ce changement de comportement doit être en appui direct à une politique officielle ou à un objectif fixé par les décideurs politiques.

La communication stratégique sur la CSU vise souvent à impliquer les parties prenantes dans des échanges d'information bidirectionnels, le dialogue, l'apprentissage collectif, ou la prise de décision, mais les résultats escomptés peuvent varier considérablement en fonction des personnes, groupes, organisations ou communautés ciblées. Les initiatives de communication stratégique sont parfois à petite échelle (p. ex., des conversations en tête à tête avec des décideurs clés). À d'autres occasions, elles sont complètes et de grande portée (campagnes nationales de sensibilisation publique et de changement de comportement). Chaque stratégie varie selon son objectif et ses sous-objectifs spécifiques.

Les réformes du secteur de la santé en vue de la réalisation ou du renforcement de la CSU sont complexes et à long terme. Les personnes responsables de la conception, la mise en œuvre et l'application de la réforme de la politique de santé luttent pour l'attention, l'affinité, et l'alignement avec des constituants de toutes sortes, y compris les fonctionnaires gouvernementaux et les décideurs politiques, les organismes

QU'EST-CE QUE LA COMMUNICATION STRATÉGIQUE ?

Dans ce contexte, la communication stratégique est définie comme une action délibérée et coordonnée destinée à informer, influencer ou persuader des parties prenantes clés à soutenir la politique ou les objectifs du programme, ainsi que le but ultime de la CSU.

(Adapté du rapport de la Banque mondiale, 2009)

QU'EST-CE QUE LA COUVERTURE DE SANTÉ UNIVERSELLE ?

La couverture de santé universelle consiste à « s'assurer que tout le monde a accès à des services de promotion, de prévention, de traitement et de réadaptation efficaces, tout en veillant à ce que les gens ne souffrent pas de difficultés financières lors du paiement de ces services ».

(OMS, 2013)

de réglementation, les donateurs, les leaders d'intérêt spéciaux, les associations professionnelles, les fournisseurs (publics et privés), les payeurs, et les patients ou groupes communautaires, pour n'en nommer que quelques-uns. La communication stratégique appuie la réalisation des objectifs de réforme de trois façons différentes au moins : 1) par une sensibilisation et une connaissance accrues d'un problème traité par la réforme ; 2) par la promotion d'un changement positif des croyances, des attitudes et des comportements du public ciblé ; et 3) par la

promotion et l'adoption de nouvelles pratiques qui contribuent à la réussite de la réforme.²

La psychologie et la théorie de l'apprentissage social nous indiquent que les pensées, motivations et comportements humains sont influencés par l'échange d'informations avec des environnements et des réseaux sociaux, et que le changement se produit grâce à l'observation continue, la modélisation, et le perfectionnement (Bandura, 2009). Dans le domaine de la

CSU comme dans d'autres domaines de la réforme politique, la communication stratégique prévoit l'échange d'information, la modélisation, et le perfectionnement nécessaires à l'orientation des changements de comportement. Que ce soit par la création d'une coalition, le plaidoyer pour la mobilisation des ressources, la promotion et la mise en œuvre de nouveaux processus de système de santé, ou par d'autres efforts de communication stratégique, les champions de la CSU œuvrent constamment à réaliser des progrès en vue de l'établissement de la CSU.

Définitions essentielles

Pour éviter toute confusion, les définitions de base suivantes ont été utilisées de façon constante dans ce *Guide pratique* et l'*Outil de planification*. Ces définitions ne sont nullement prescriptives, mais sont présentées dans un souci de clarté et de cohérence.

- **PUBLIC CIBLE :** Les destinataires (aussi bien actifs que passifs) des messages de communication. Tous les publics cibles ne sont pas des parties prenantes, mais toutes les parties prenantes ne sont pas des publics cibles. Par exemple, si l'objectif de la politique est de mettre en œuvre un nouveau régime d'assurance maladie volontaire, le Ministère des Finances peut être à la fois un public cible (destinataire actif de l'information) et une partie prenante (avec un intérêt et une influence inhérents). Cependant, les groupes de patients activement inscrits peuvent constituer un public (destinataires passifs de l'information), mais pas nécessairement une partie prenante puisqu'ils pourraient ne pas avoir une influence directe sur l'objectif de cette réforme. Bien qu'il soit possible que les patients activement recrutés puissent être incités à rejoindre un mouvement, devenant ainsi des parties prenantes ayant des intérêts et de l'influence, il est important de comprendre la différence entre un public actif et un public passif.
- **PRÉPOSÉ AUX COMMUNICATIONS :** les individus, groupes ou organisations responsables de la création, de la gestion et de la mise en œuvre d'un plan de communication stratégique. Dans le contexte de la communication stratégique sur la CSU, le principal préposé aux communications peut être une personne ou une équipe spécifique du Ministère de la Santé ou de n'importe quelle institution gouvernementale chargée essentiellement de mettre en œuvre la CSU.
- **ANALYSE DE LA GOUVERNANCE ET DE L'ÉCONOMIE POLITIQUE :** un processus permettant de déterminer les

facteurs politiques, structurels, et socio-économiques qui influencent les relations de puissance, ainsi que la production, la répartition et la consommation des ressources (DFID, 2009).

- **MESSAGER :** Les individus, groupes ou organisations responsables de la transmission de messages spécifiques à des parties prenantes ou publics spécifiques en vue de la mise en œuvre d'un plan de communication stratégique. Les messagers sont généralement des représentants de confiance ayant une crédibilité ou une autorité distincte. Étant donné que le préposé aux communications seul ne peut pas atteindre toutes les parties prenantes et tous les publics, la collaboration ou la coordination avec des messagers peut s'avérer utile à l'obtention des résultats escomptés.
- **PARTIE PRENANTE :** Des individus, groupes ou organisations ayant un intérêt (ou un enjeu) et la capacité d'influencer les actions et les objectifs d'une organisation, d'un projet ou une orientation politique (Brugha et Varvasovszky, 2000). Les expressions « partie prenante » et « acteur » sont interchangeables dans le présent *Guide pratique*, mais elles désignent un sous-ensemble des publics intéressés par la CSU.
- **ENGAGEMENT :** Une forme de communication bidirectionnelle impliquant les parties prenantes dans un dialogue, un apprentissage collectif, ou une prise de décision qui se rapporte directement à la réalisation ou le renforcement de la CSU. L'engagement des parties prenantes est souvent (mais pas toujours) le but visé par une communication stratégique efficace. Le présent *Guide pratique* est axé sur la planification de la communication stratégique, mais il fournit également quelques exemples dans lesquels la communication se mue en un engagement plus profond.

2 Adapté de *Renforcement de l'engagement envers la réforme par le biais de la communication stratégique : les cinq décisions clés*, Banque mondiale, 2009.

Principes directeurs

La communication des réformes du système de santé aux diverses parties prenantes nécessite une base de confiance et le respect mutuel entre le préposé aux communications et les personnes qu'il essaie d'atteindre. Le respect d'un ensemble de principes directeurs peut faciliter l'établissement de cette base de confiance et garantir la haute qualité et l'efficacité de la communication.

Sur la base de la littérature sur la communication des réformes de santé publique, la CSU, le plaidoyer, et le changement de politique, les auteurs/collaborateurs proposent les 10 principes directeurs énumérés dans le Tableau 2 comme base pour la planification de la communication stratégique, la mise en œuvre et l'évaluation. Ils doivent être régulièrement réexaminés à chaque phase du processus.

Tableau 2 Principes directeurs de la communication stratégique sur la CSU

(Codéveloppé en consultation avec les délégations nationales du Bangladesh, du Cambodge, du Ghana, de la Malaisie, du Nigeria, du Pérou, du Sénégal et du Soudan)	
AXÉ SUR LES OBJECTIFS	Motivé par un objectif de CSU spécifique et mesurable et par des objectifs connexes adaptés au contexte local.
AXÉ SUR LE LEADERSHIP	Le leadership politique ou en matière de gestion approuve la stratégie visant à améliorer l'efficacité réelle et assurer la crédibilité.
CIBLÉ	L'approche est adaptée pour atteindre des parties prenantes principales définies, avec la prise en compte de l'influence du public secondaire et tertiaire.
AXÉ SUR LES PARTIES PRENANTES	Démontre une bonne compréhension du niveau de connaissances et des caractéristiques, préférences, motivations, attitudes et valeurs des parties prenantes et des publics cibles.
FONDÉE SUR DES PREUVES	L'approche est fondée sur des données et informations fiables sur le contexte, l'environnement opérationnel, l'objectif de réforme spécifique, et les parties prenantes cibles ou groupes de publics cibles.
COMPRÉHENSIBLE	La langue et le ton des messages sont clairs et compris par les parties prenantes et les publics cibles.
INCLUSION	Tient compte de la diversité des origines des parties prenantes ou des publics et se sert des canaux appropriés.
CRÉDIBLE	Utilise des méthodes, messages et informations fiables et respectables, y compris des messagers de confiance.
OPPORTUN	Emploie aussi bien des mesures proactives et que des mesures réactives, et les préposés aux communications appliqueront un jugement éclairé pour répondre aux dialogues et aux débats.
MESURABLES	En fonction des indicateurs du succès, y compris la base de référence et la surveillance active, et suit les progrès pour s'adapter aux nouveaux problèmes ou besoins.

Cadre de la communication stratégique sur la CSU

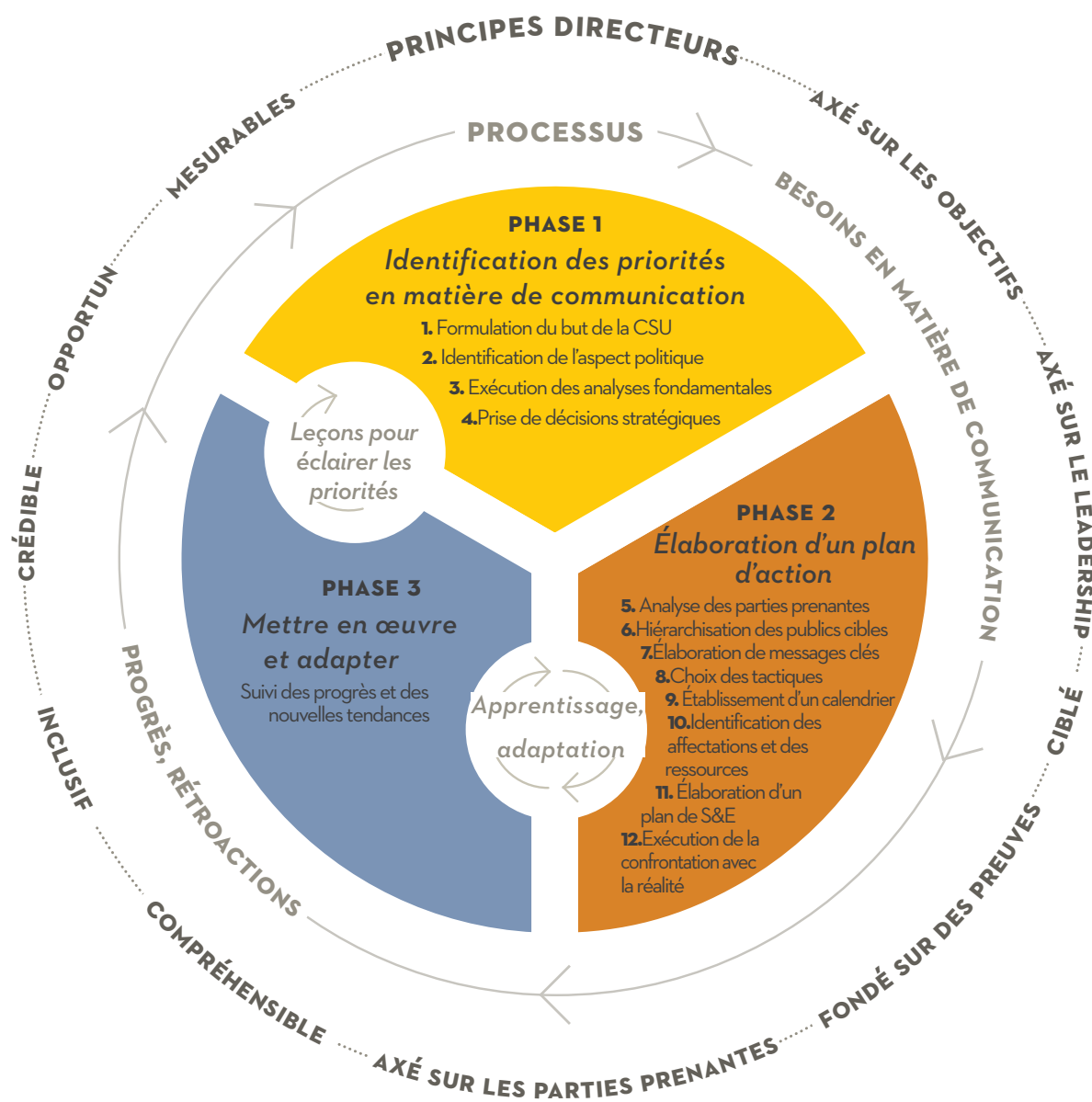
La conception et la mise en œuvre de la communication stratégique sur la CSU peuvent s'avérer être une entreprise compliquée dans des environnements à politique évolutive. Bien qu'il n'existe aucun moyen unique et prescriptif

d'entreprendre une communication stratégique efficace, le cadre proposé (Figure 2) offre une façon organisée de conceptualiser les nombreuses composantes impliquées.

Figure

2

Cadre de la communication stratégique sur la CSU



Le cadre introduit une approche en trois phases de la planification de la communication stratégique, avec des aspects et éléments spécifiques liés à la CSU et aux efforts de réforme des politiques.

Les principes directeurs de la communication stratégique sur la CSU fournissent les caractéristiques globales qui favorisent une communication efficace sur la CSU. Ces principes renseignent le processus qui est divisé en trois phases, chacune décrite plus en détail dans le présent guide. Ce processus en trois phases n'est pas linéaire, mais séquentiel et souvent itératif. Les plans de communication stratégique sont des plans évolutifs ; ils évoluent de manière active et s'adaptent en fonction de l'environnement opérationnel et de l'évolution des demandes des parties prenantes.

Phase

1

Identification des priorités en matière de communication

Cette phase est axée sur la formulation du but de la CSU, l'exécution d'analyses fondamentales afin de comprendre les éventuels obstacles et vecteurs de la réforme, et l'identification des principaux objectifs d'un plan de communication stratégique. Enfin, le principal préposé aux communications et la fonction de communication sont identifiés. Ces étapes servent de base au plan de communication stratégique.

Phase

2

Élaboration d'un plan d'action

Cette phase applique les décisions issues de la Phase 1 de la planification de la communication. Bien que de nombreux composants ont été expliqués en détail ci-dessous, ceci est le processus de développement tactique. Au nombre des principales étapes figurent l'exécution d'une analyse des parties prenantes afin de déterminer les principales

parties prenantes et d'autres publics cibles, et l'évaluation de l'état de préparation et des principales préoccupations de ces parties prenantes. Elles comprennent également l'élaboration de messages, le choix des tactiques, le prétest de l'approche, l'établissement d'un calendrier et des ressources de mise en œuvre, et la création d'un plan de suivi et évaluation (S&E). Une dernière « confrontation avec la réalité » permet au préposé aux communications d'évaluer l'exhaustivité et la logique du plan.

Phase

3

Mise en œuvre et adaptation

Cette phase consacre la mise en application du plan d'action. Une fois un plan mis en exécution, la surveillance active du progrès et de l'environnement opérationnel ou de la situation est essentielle pour garantir un apprentissage actif et l'adaptation du plan. La surveillance active fournit des informations sur ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas, ainsi que sur ce qui change dans l'environnement opérationnel et qui peut entraîner une révision et une adaptation des plans présentés en Phase 2. À mesure que le cycle d'apprentissage et d'adaptation se déroule, les leçons tirées de la mise en œuvre et de la surveillance active aboutissent souvent à la révision des messages, des messagers, des activités, des calendriers, des allocations de ressources, etc.

Ce n'est pas un processus statique ni nécessairement linéaire. En définitive, les enseignements tirés de la Phase 3 peuvent contribuer au renouvellement du cycle de planification, avec une réévaluation de la situation et des décisions relatives au programme.

PHASE 1 :



IDENTIFICATION DES PRIORITÉS EN MATIÈRE DE COMMUNICATION

1

ÉTAPE 1 : FORMULATION DU BUT DE LA CSU

LES EFFORTS DE COMMUNICATION STRATÉGIQUE

à fort impact sont fondés sur une vision de changement à long terme – dans le cas présent, la réalisation ou le renforcement de la CSU. Généralement, les champions ou les préposés aux communications sur la CSU ne sont pas responsables de la définition de l'objectif de la CSU (qui est effectuée aux plus hauts niveaux de direction et d'exercice), mais sont responsables de l'interprétation et de la formulation de cet objectif, ainsi que de la mise en œuvre d'un plan multidimensionnel et échelonné.

Les objectifs de la CSU peuvent varier d'un milieu à un autre selon la maturité du système de santé et de l'étape de la réforme des politiques. Quel que soit le contexte, les champions de la CSU dans le pays doivent formuler un objectif de CSU spécifique et mesurable afin d'opérer un changement. Cette section met en lumière les objectifs en matière de CSU de certains pays membres du JLN qui informent les stratégies de communication stratégique. (Voir Tableau 3).

Les objectifs de la CSU sont axés sur un changement important à long terme avec un calendrier fixé pour la réalisation de ce changement. Les objectifs forts de la CSU seront également spécifiques au type de changement escompté. Le changement peut être axé sur l'offre (renforcement de la qualité des services de soins de santé primaires), sur la demande (accès accru aux services chez les populations marginalisées ou vulnérables) ou sur la

charge financière de la santé (diversification des sources de financement de la santé publique ou diminution des frais).

En gardant cette directive à l'esprit, servez-vous de l'*Outil de planification*

(Phase 1 : Étape 1) pour définir ou réviser votre objectif relatif à la CSU.

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

11

12

	SÉNÉGAL 	PÉROU 	MALAISIE 
CONTEXTE	Jusqu'en 2012, près de 80 % de la population (principalement celle des régions rurales et celle travaillant dans le secteur informel) n'avaient aucune couverture d'assurance maladie. La minorité couverte était composée de fonctionnaires gouvernementaux et d'agents du secteur privé pour lesquels l'assurance était obligatoire. De nos jours, l'accès financier aux services de soins de santé et à un financement durable de la santé publique demeure un important défi.	Depuis la mise en œuvre des réformes du secteur de la santé en 1998, le Pérou a atteint 80 % de sa population avec des services de santé. Aujourd'hui, le pays doit relever le défi d'atteindre les 20 % restants de la population (essentiellement une population rurale et travaillant dans le secteur informel), réduisant ainsi la charge financière des paiements directs et augmentant la protection financière et l'équité.	La Malaisie a réalisé la CSU pendant les années 1980 grâce à un financement à l'aide de l'impôt foncier général et un fort soutien politique mettant l'accent sur une croissance inclusive et équitable. Aujourd'hui, 60 % de la population adulte souffre au moins d'une maladie chronique alors que les coûts des soins de santé augmentent plus vite que le PIB, ce qui complique la viabilité du système de soins de santé.
OBJECTIF DE LA CSU	Le Sénégal a pour but de réaliser la CSU grâce à un meilleur accès à des soins de santé abordables et de grande qualité pour tous, y compris les personnes travaillant dans le secteur informel et celles vivant dans les zones rurales.	Le Pérou aimerait réaliser la CSU en 2021 en mettant l'accent sur les services de santé publique et une couverture équitable, indépendamment du statut socio-économique, de la situation géographique, et du sexe.	Pour renforcer la CSU, la Malaisie a pour objectif de rassembler les systèmes de soins de santé publics et privés dichotomiques, de diversifier les sources de financement, et d'élargir les choix de soins de patients en mettant l'accent sur les résultats en matière de santé, en particulier en ce qui concerne les maladies non transmissibles.

**QUESTIONS À EXAMINER**

Quel est le changement le plus important et le plus durable que vous espérez réaliser en rapport avec la CSU ?

RÉALISER
L'ÉTAPE 1 DE L'OUTIL →
DE PLANIFICATION



Chaque objectif de CSU correspond à une étape spécifique (ou à des étapes itératives qui se chevauchent) de la réforme des politiques.

En identifiant les étapes appropriées correspondant à chaque objectif, les champions

de la CSU seront bien placés pour déterminer les priorités en matière de communication du programme de réforme. À titre indicatif, Le Tableau 4 décrit les tâches de communication pour chaque phase opérationnelle du processus de réforme de la politique relative à la CSU.

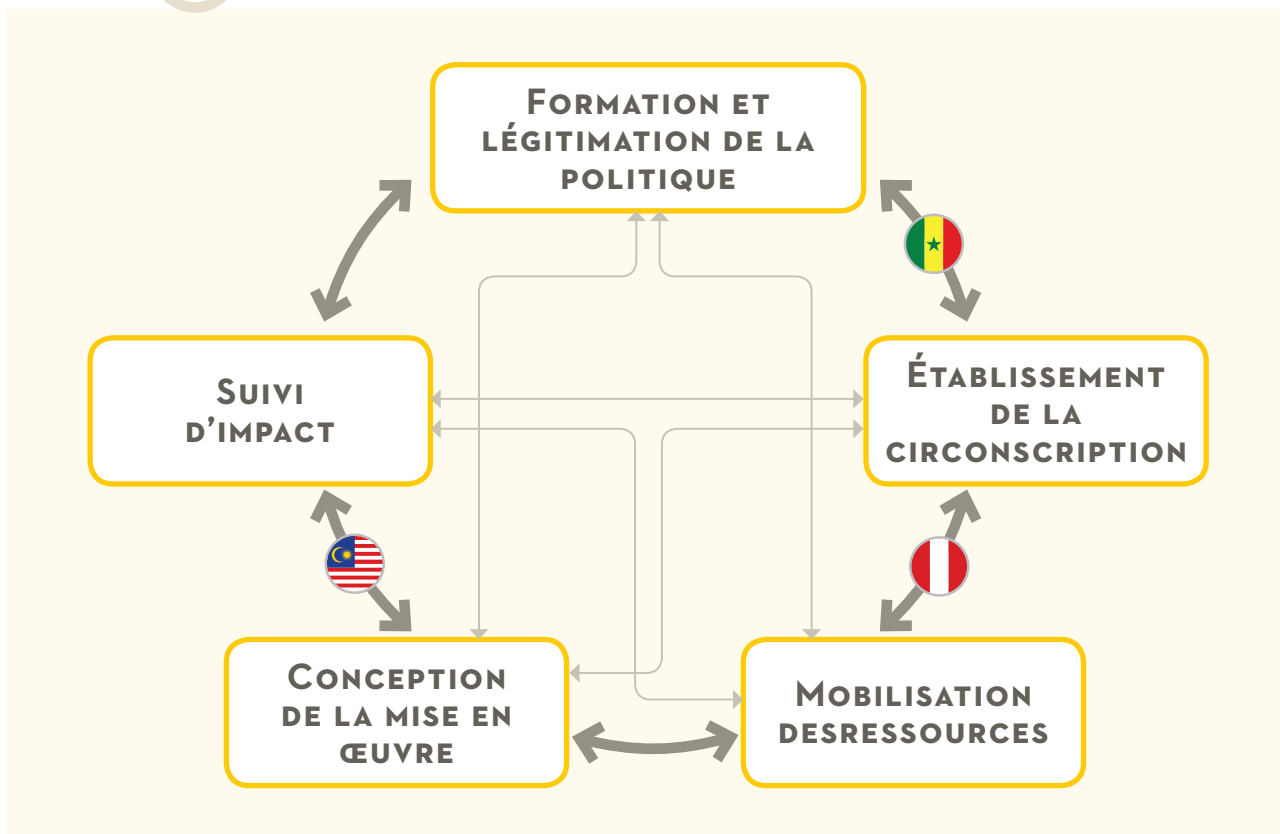
BUT

Identifier l'étape politique qui correspond à un objectif de CSU spécifique au contexte pour préparer le terrain pour l'établissement des priorités en matière de communication.

Chacune des étapes décrites dans le Tableau 4 nécessitera des changements spécifiques de connaissance, d'attitude ou de comportement des parties prenantes. Comme l'illustre la Figure 3, les différents contextes nationaux et les objectifs de la CSU correspondront à différentes étapes de la réforme des politiques, ainsi qu'à différents tâches et objectifs de communication stratégique.

Tableau 4 Étapes politiques de la CSU et tâches illustratives de la communication

POLITIQUE/ ÉTAPES DE MISE EN ŒUVRE	LES TÂCHES ILLUSTRATIVES DE LA COMMUNICATION
FORMATION ET LÉGITIMATION DE LA POLITIQUE	- Utiliser la politique pour informer les principales parties prenantes du contenu technique de la politique en matière de CSU, par exemple, le cadre opérationnel des programmes - Convoquer des réunions de sensibilisation pour encourager les personnes clés ou groupes (tels que les partenaires au développement, la société civile, ou les organismes gouvernementaux) à prendre des mesures ou endosser la propriété en vue de la mise en œuvre de la politique de la CSU
ÉTABLISSEMENT DE LA CONSCRIPTION	- Organiser des rencontres de discussion ouverte pour mobiliser les partisans, y compris la persuasion des groupes d'intérêt sur la façon dont ils pourront bénéficier des réformes du secteur de la santé - S'engager dans un débat actif pour réduire ou détourner l'opposition de ceux qui considèrent les mesures de réforme comme indésirables ou potentiellement dangereuses
MOBILISATION DES RESSOURCES	- Inciter les principales parties prenantes à promouvoir la mobilisation des ressources - Organiser des dialogues avec les payeurs et fournisseurs afin de créer des boucles de rétroaction pour évaluer l'évolution des nouvelles dispositions. - Faire connaître les exemples réussis d'allocation et d'utilisation efficace et efficiente des ressources pour garantir un flux continu de soutien
MISE EN ŒUVRE	- Former les acteurs à de nouveaux rôles et responsabilités - Informer les populations concernées sur les droits, responsabilités et procédures - Conduire le dialogue avec les payeurs et les fournisseurs en vue de la réalisation de nouvelles dispositions ou structures de mise en œuvre, ou de la modification des dispositions ou structures existantes - Impliquer un large éventail de partenaires de mise en œuvre par le biais de groupes techniques de travail pour créer et entretenir des partenariats de collaboration
SUIVI D'IMPACT	- Recueillir et analyser les données (y compris les informations sur les connaissances, attitudes ou comportements du public) pour identifier les connaissances incomplètes, les comportements ou attitudes maintenus intacts, les obstacles, les malentendus ou les points d'entrée - Utiliser les données pour la prise de décisions afin de s'assurer que les stratégies relatives à la CSU sont adaptables et pertinentes face à aux contextes en évolution



La communication stratégique sur la CSU variera de manière significative en fonction de l'étape et de la maturité du processus de CSU, ainsi que de la dynamique de gouvernance et d'économie politique de l'environnement opérationnel. En formulant les étapes spécifiques de la réforme dans un contexte donné, les champions de la CSU entament ainsi la première étape d'évaluation et de compréhension des facteurs en jeu.

Avec ces exemples comme référence, servez-vous de l'*Outil de planification* (Phase 1 : Étape 2) pour indiquer l'étape ou les étapes du processus de CSU adaptées à votre contexte.



QUESTIONS À EXAMINER

Quelle est l'étape actuelle ou les étapes de la réforme politique dans votre contexte ?

Quelles sont les priorités opérationnelles permettant de concrétiser la CSU ?

RÉALISER L'
ÉTAPE 2 DE L'OUTIL
DE PLANIFICATION



AVEC UN OBJECTIF ET UNE POLITIQUE CLAIREMENT

DÉFINIS pour la CSU, deux formes d'analyse sont essentielles pour établir les bases d'une planification de communication stratégique.

D'abord, l'analyse de la gouvernance et de l'économie politique (GEP) aide les champions

de la politique à identifier les facteurs structurels, politiques et socio-économiques qui pourraient influencer le processus de réforme des politiques et les efforts de communication stratégique connexes. Deuxièmement, une analyse de base de la communication fournit un aperçu des atouts ou des obstacles potentiels (aussi bien internes qu'externes du préposé aux communications) susceptibles d'intervenir dans le processus de planification. Ces deux formes d'analyse peuvent être effectuées avec différents niveaux de profondeur et de rigueur, et les deux sont indispensables à une prise de décision éclairée et axée sur les données.

BUT

Effectuer des analyses qui permettront d'obtenir des informations fondamentales pour la prise de décisions propres au contexte sur la communication stratégique.

Analyse de la gouvernance et de l'économie politique

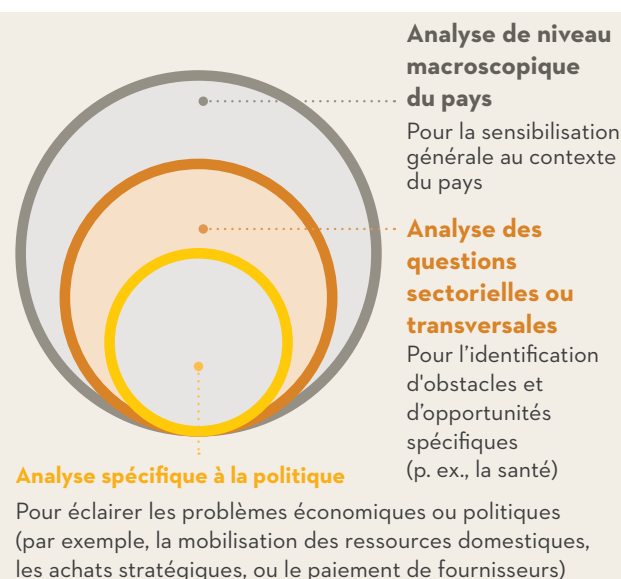
BUT

Effectuer l'analyse du contexte pour déterminer les obstacles ou facteurs potentiels de gouvernance et d'économie politique relatifs au processus de la CSU et aux efforts de communication connexes.

L'Analyse de GEP a pour but de découvrir les dynamiques sociales, culturelles, politiques, et de puissance susceptibles d'influencer ou d'éclairer la planification et l'exécution de la communication stratégique. Les facteurs de gouvernance et d'économie politique spécifique au contexte ont une incidence directe sur les priorités des principales parties prenantes, la réception ou l'opposition aux messages clés et l'évolution des stratégies de la CSU. La compréhension anticipée de ces facteurs permettra aux champions de la politique de prendre des décisions avisées pour la planification de la communication.

Les contraintes de temps et de ressources peuvent empêcher l'exécution d'une analyse de GEP approfondie et à grande échelle, mais même une simple analyse de GEP peut fournir des informations fondamentales. **l'un des principaux défis associés à une analyse de GEP efficace est la détermination du niveau d'analyse nécessaire à une prise de décision stratégique.** Il existe trois grands niveaux d'analyse de GEP (adaptés d'après les travaux de Fitz, Kaiser et Levy, 2009) comme l'illustre la Figure 4 :

- **ANALYSE MACROSCOPIQUE OU À L'ÉCHELLE NATIONALE :**
Pour acquérir une compréhension générale des grandes

Figure
4
Analyse des niveaux de gouvernance et de l'économie politique


Adapté de « Comment noter l'analyse de l'économie politique », Document pratique du DFID, juillet 2009

questions relatives au contexte du pays. Elle est souvent effectuée à la phase politique de la réforme, lors de l'établissement du calendrier de réalisation de la CSU. Par exemple, au nombre des facteurs peuvent figurer les processus législatifs nationaux ou les attentes profondément ancrées liées aux rôles de genre.

- **ANALYSE SECTORIELLE :** Pour identifier les obstacles et les opportunités spécifiques associés à la CSU et à la réforme du secteur de la santé. Les facteurs à prendre en considération sont les suivants : les relations opérationnelles entre le MS et d'autres agences indépendantes (p. ex., l'organisme d'assurance maladie, l'organisme d'accréditation, les autorités de réglementation pharmaceutique, etc.), les dynamiques entre les prestataires publics et privés, les associations de fournisseurs ou organisations syndicales, ou les facteurs favorisant l'augmentation des dépenses.
- **ANALYSE SPÉCIFIQUE À LA POLITIQUE :** pour diagnostiquer les problèmes politiques ou opérationnels à un niveau plus élevé. Les facteurs à prendre en compte sont les suivants : un processus législatif associé à l'affectation de fonds pour la santé, des taux élevés de participation dans le secteur informel, ou des nuances liées aux achats stratégiques.

Dans le contexte de la communication stratégique sur la CSU, l'analyse de GEP permet aux champions de la politique d'avoir au moins une connaissance de base des vecteurs et obstacles potentiels dans l'environnement opérationnel. En définitive, cette information doit servir à identifier les principales parties prenantes et les publics prioritaires, ainsi qu'à comprendre les facteurs qui pourraient influencer leurs connaissances, attitudes et comportements. Cette information s'avèrera utile à d'autres étapes, notamment à l'étape de la définition de la fonction de communication (Étape 4), celle de l'analyse des parties prenantes (Étape 5), et celle de l'élaboration des messages clés (Étape 6).

Bien que de nombreux outils et ressources existent pour l'exécution d'une analyse de GEP, le présent *Guide pratique* a adapté des composants l'approche axée sur les problèmes de la Banque mondiale et du Département Britannique pour le Développement International (DFID) à l'analyse de la gouvernance et de l'économie politique. Comme indiqué dans l'*Outil de planification* et la Figure 5, l'analyse de GEP invite les préposés aux communications à analyser deux composantes de l'environnement opérationnel :

Figure 5 Considérations clés de l'analyse de GEP

	DISPOSITIONS INSTITUTIONNELLES ET DE GOUVERNANCE	FACTEURS D'ÉCONOMIE POLITIQUE
FACTEURS À PRENDRE EN CONSIDÉRATION	• Les ministères et organismes gouvernementaux et leurs interactions • Les lois et réglementations • Les processus politiques • Les règles ou procédures d'exploitation formelles et informelles	• Les facteurs structurels tels que la géographie, la stratification sociale, et la dynamique des pouvoirs • La dynamique du marché et de l'économie • Les normes culturelles et les tendances sociales • Les perceptions et incitations des parties prenantes

LES FACTEURS POTENTIELS de l'analyse de GEP sont des facteurs susceptibles d'offrir des opportunités ou un élan positif en vue de l'atteinte de l'objectif global de la CSU.

LES OBSTACLES POTENTIELS de l'analyse de GEP sont des facteurs susceptibles d'entraver les progrès vers l'atteinte d'un objectif de la CSU. La compréhension des facteurs ayant une incidence sur l'environnement opérationnel et de la raison pour laquelle ces facteurs existent doit contribuer à la prise de décisions liées aux objectifs de communication, au positionnement et à l'analyse des parties prenantes. (Cabañero-Verzosa et Garcia, 2011)

Servez-vous de l'*Outil de planification* (Phase 1 : Étape 3) pour effectuer votre propre analyse de GEP.



QUESTIONS À EXAMINER

Quels sont les problèmes systémiques qui continuent d'affecter généralement l'environnement opérationnel ou le secteur de la santé en particulier ?

Pourquoi ces problèmes ont-ils persisté ?

Comment une bonne communication (ou une création de coalition connexe) peut-elle contribuer à la résolution de ces problèmes ?

Quels connaissances, croyances, ou comportements doivent être modifiés (et au sein de quels groupes de parties prenantes) afin de pouvoir réaliser l'objectif de la CSU ?

DE L'ANALYSE À L'ACTION : LA CHAG A POUR BUT DE RÉSOUDRE LA QUESTION DE LA SANTÉ MENTALE AU GHANA



L'ACCÈS LIMITÉ À DES SERVICES DE SANTÉ MENTALE ET À DES SERVICES DE SANTÉ MENTALE DE QUALITÉ

CONSTITUE L'UN DES PRINCIPAUX OBSTACLES DE LA RÉALISATION DE LA CSU AU GHANA. On estime que seulement 2 % des Ghanéens souffrant de maladie mentale reçoivent un traitement, et les patients sont souvent stigmatisés ou traités de façon inhumaine. En 2012, le gouvernement du Ghana a créé la Mental Health Authority (autorité responsable de la santé mentale) (MHA) et adopté la Loi sur la santé mentale dans le but de promouvoir et de mettre en œuvre des services de santé mentale intégrés, culturellement appropriés et humains dans tout le pays. En dépit de ces gains législatifs, les ressources financières et humaines pour la santé mentale sont demeurées faibles.

Conscient de ce défi persistant, la Christian Health Association of Ghana (CHAG) (le deuxième plus grand fournisseur de services de soins de santé du pays) a lancé une campagne visant à améliorer la qualité de vie globale des personnes souffrant de maladies mentales. La CHAG a tenté de répondre aux questions fondamentales suivantes : Pourquoi la qualité, la couverture, et l'équité des services de santé mentale sont-elles demeurées faibles ? Et que peut-on faire pour initier le changement ?

L'analyse de la gouvernance et de l'économie politique à plusieurs niveaux était indispensable pour répondre à ces questions fondamentales et appuyer la planification stratégique de la campagne. Au niveau macroscopique, la CHAG a reconnu que la MHA était nouvelle et disposait de peu de ressources ; l'absence de volonté politique d'aborder la question de la santé mentale constituait l'un des principaux obstacles en matière de gouvernance. À un niveau politique spécifique ou à la base, la sensibilisation aux réalités des maladies mentales était quasi inexistante. De nombreux groupes traditionnels, sociaux ou religieux percevaient les maladies mentales comme l'œuvre de mauvais esprits ou des possessions ; il a été constaté que des guérisseurs traditionnels faisaient recours à la bastonnade, à la privation de nourriture et à l'entravement pour guérir des malades de leurs symptômes.

Sur la base des résultats obtenus, la CHAG a établi deux principaux objectifs pour sa campagne sur la santé mentale : susciter l'intérêt politique et la volonté d'allouer des ressources à cette question et sensibiliser les communautés et les leaders communautaires à la réduction de la stigmatisation et des idées fausses. La CHAG a engagé des chefs spirituels pour démystifier les mythes sur les mauvais esprits et la possession. En s'appuyant sur des informations obtenues au cours d'une rapide analyse de GEP, la CHAG a mis en place un programme à fort impact sur la santé mentale et un plan de communication stratégique d'accompagnement.

RÉALISER L'
ÉTAPE 3 DE L'OUTIL →
DE PLANIFICATION



1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

11

12

Exécution de l'analyse de la communication

BUT

Effectuer une analyse de base des opportunités liées à la communication pour la mobilisation, ainsi que des obstacles à surmonter pour atteindre son objectif principal.

Avant de se lancer dans la planification de la communication, il est important d'évaluer les atouts ou obstacles potentiels (aussi bien internes qu'externes au préposé aux communications) susceptibles d'intervenir dans le processus de planification. Cette analyse peut être rapidement effectuée et doit prendre en compte aussi bien le du point de vue du préposé aux communications que celui de l'équipe de communication, ainsi

que le point de vue de l'ensemble de l'organisation ou de l'entité qu'ils représentent. Une compréhension précoce de ces atouts et obstacles peut permettre une prise de décision plus réfléchie, organisée et stratégique à long terme.

L'*Outil de planification* suggère la prise en compte de deux dimensions (interne et externe), comme l'illustre le Tableau 5.

Tbleau 5 Analyse de la communication avec des exemples illustratifs

	DISPOSITIONS ET CAPACITÉS DE COMMUNICATION INTERNE (OU ORGANISATIONNELLE)	LES FACTEURS DE LA COMMUNICATION EXTERNE
	Quels facteurs de votre organisation ou équipe peuvent avoir un impact sur votre stratégie de communication ?	Quels événements extérieurs à votre organisation ou équipe peuvent avoir un impact sur votre stratégie de communication ?
LES OPPORTUNITÉS POTENTIELLES	• L'engagement de la direction • La disponibilité du budget • Les canaux de communication propres existants (par exemple, les sites Web, les bulletins, les réseaux sociaux) • La forte capacité du personnel	• La volonté d'engagement des partenaires des secteurs public et privé • Les coalitions des groupes techniques consultatifs existants • L'intérêt médiatique positif
LES OBSTACLES POTENTIELS	• La complexité de la bureaucratie en matière de prise de décisions • Le manque d'engagement de la direction • La capacité limitée du personnel • Le faible nombre de canaux de communication (p. ex., l'absence de moyens permettant d'atteindre les publics ruraux ou distants) • L'absence de budget dédié à la communication	• L'absence de volonté politique des parties prenantes non liées au secteur de la santé • L'approche des élections politiques pourrait détourner l'attention des campagnes • Les connaissances limitées du public sur la réforme ou le faible soutien de celui-ci en faveur de la réforme • Les autres événements ou questions concurrents déclarés de priorité nationale ou infranationale

Pour chacune de ces dimensions, identifiez les atouts potentiels ou les opportunités qui pourraient être exploités au cours d'une campagne de communication stratégique. En outre, identifiez les obstacles susceptibles de poser problème. Cet aperçu des principales informations sera utile pour la prise de décisions stratégiques (Étape 4) et la planification des activités (Étapes 8 à 10).

Servez-vous de l'*Outil de planification* (Phase 1 : Étape 3) pour examiner les facteurs internes et externes qui sont pertinents pour votre processus de planification de communication.



QUESTIONS À EXAMINER

Quels sont les opportunités et obstacles internes et externes potentiels relatifs à vos efforts de communication ? Examiner cette question du point de vue de votre équipe ou unité et de celui de l'organisation dans son ensemble, ainsi que le contexte extérieur général.

RÉALISER L'
ÉTAPE 3 DE L'OUTIL →
DE PLANIFICATION



EN GARDANT À L'ESPRIT UNE IMAGE CLAIRE de l'objectif de la CSU, de l'étape de l'élaboration des politiques, et du contexte de la réforme, les champions de la CSU doivent prendre des décisions stratégiques relatives à l'approche de communication. En réfléchissant systématiquement à la théorie du changement associée au processus de CSU spécifique au contexte, en définissant un objectif prioritaire clair pour le plan de communication, en identifiant le préposé aux communications chargé de la mise en œuvre de la stratégie et en établissant une fonction de communication liée à la réalisation de l'objectif principal, les champions de la CSU seront en mesure d'élaborer un plan d'action complet.

BUT

Utiliser les informations liées à l'objectif de la CSU, l'étape de la réforme, et les facteurs contextuels pour prendre des décisions clés relatives aux priorités en matière de communication stratégique.

Définition de l'objectif principal

BUT

Formuler les changements nécessaires dans les connaissances, attitudes et comportements des parties prenantes afin d'atteindre l'objectif de la CSU, et en choisir un comme changement prioritaire autour duquel développer l'objectif principal et un plan de communication stratégique.

La première décision stratégique de la communication stratégique sur la CSU est la détermination de l'objectif principal qui sert de base au plan. Pour ce faire, les champions de la CSU commencent par une « théorie du changement » pour la CSU : un aperçu des liens de causalité entre un ensemble spécifique d'activités et une série de résultats (ou changements) qui contribuent à l'atteinte d'un objectif final.³ **Dans cette théorie du changement, un OBJECTIF PRIORITAIRE UNIQUE est identifié pour la planification de la communication stratégique.**

Des théories du changement peuvent être élaborées pour tous les niveaux d'intervention (projet, programme, politique) tant que les objectifs et les activités puissent être associés de manière logique et qu'ils puissent être adaptés aux nouveaux enjeux et aux décisions prises par d'autres parties prenantes. Comme l'illustre la Figure 6, une théorie du changement est généralement une description d'un processus qui relie les activités aux extrants et aux résultats (encore considérés comme des objectifs), ainsi qu'à un objectif ultime. À chaque étape du processus, des hypothèses et des risques sont formulés.

Figure

6

Représentation schématique de la Théorie du changement



Adapté de l'UNICEF, 2014

3 Adapté de la théorie du changement de Rogers, P., *Mémoires méthodologiques : évaluation de l'impact 2*, Bureau de la recherche de l'UNICEF, 2014.

L'étape 4 de l'*Outil de planification* invite les utilisateurs à définir un segment d'une théorie du changement : les objectifs liés aux changements dans les structures, les programmes, et les comportements humains qui contribuent à la réalisation de l'objectif relatif à la CSU. En raison de la complexité de la CSU et des changements de système, à chacun de ces objectifs seront affectées des parties prenantes prioritaires différentes (bien que cela entraîne souvent un chevauchement), ainsi que des messages clés et tactiques différents. En conséquence, **chaque objectif nécessitera un plan de communication individuel**.

Les objectifs relatifs à la CSU peuvent généralement être répartis en deux catégories :

- **LE CHANGEMENT DE POLITIQUE OU DE PROGRAMME :** Les changements progressifs de structure ou de stratégie, tels que les ensembles de services modifiés, les frais d'utilisation révisés, les nouveaux mécanismes d'assurance ou les approches actualisées en matière de paiement aux fournisseurs⁴
- **LE CHANGEMENT DE COMPORTEMENT :** Inciter les gens ou les groupes à faire quelque chose de différent, ce qui inclut les changements corollaires de croyance, d'attitude ou de norme ; cela pourrait inclure les changements dans l'utilisation des données en vue d'une prise de décision, l'amélioration de la cohérence et de la qualité de la prestation des soins de santé ou l'augmentation des inscriptions dans les mécanismes de protection contre les risques financiers ou de regroupement des risques⁵

Ces deux types de changement seront probablement indispensables à l'atteinte d'un objectif global de la CSU. **Étant donné que la plupart des processus liés à la CSU impliquent de multiples objectifs, plusieurs plans de communication devront être élaborés en vue de la création d'une campagne de communication stratégique cohérente.**

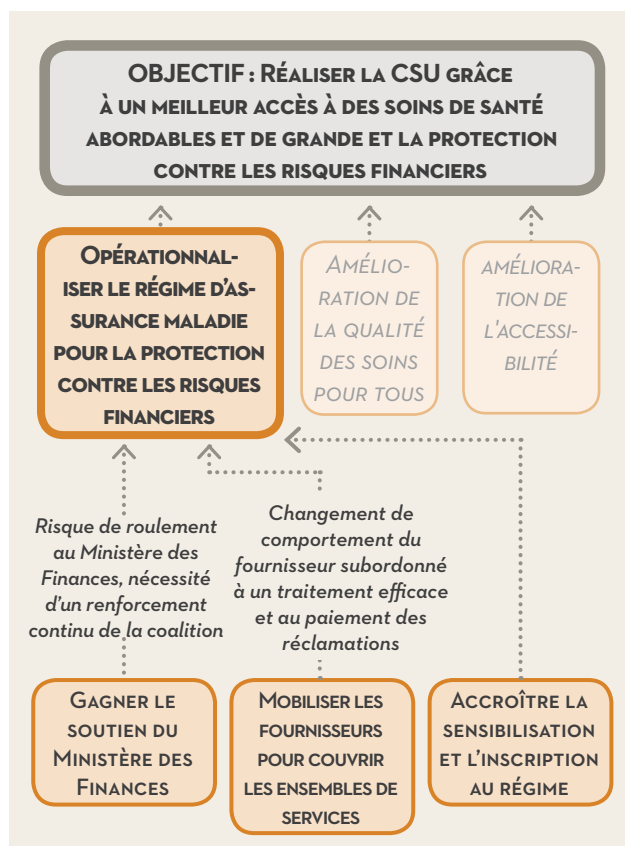
Lorsqu'il s'agit d'objectifs politiques de haut niveau, comme l'opérationnalisation d'un nouveau régime d'assurance maladie, il peut s'avérer utile d'identifier des objectifs secondaires dans une théorie du changement sous-jacente. Comme l'illustre la Figure 7, pour concrétiser ce régime, il peut s'avérer nécessaire de réaliser trois objectifs secondaires complémentaires : obtenir le soutien du Ministère des Finances, mobiliser des fournisseurs pour couvrir un ensemble de services spécifiques, sensibiliser les utilisateurs au régime et promouvoir leur participation à celui-ci. Chacun de ces objectifs secondaires nécessitera un plan de communication stratégique individuel, mais peut contribuer à une plus grande campagne de relative à la CSU.

Pour chaque objectif et objectif secondaire, cinq principes clés garantiront que les objectifs sont stratégiques et réalisables ou SMRP. Les principes SMRP sont les suivants :

Figure

7

Exemple de Théorie du changement avec objectifs secondaires spécifiques



- **SPÉCIFIQUES :** Les objectifs doivent clairement définir le changement à effectuer. Les informations clés pourraient inclure les personnes impliquées, l'endroit où le changement doit se produire, et les ressources à utiliser.
- **MESURABLES :** Les objectifs doivent comprendre des objectifs mesurables permettant de suivre les progrès et réussites au moyen d'un plan de surveillance active. Cela pourrait impliquer d'indiquer le nombre de personnes impliquées ou une ampleur quantifiable du changement structurel.
- **RÉALISABLES :** Les objectifs doivent être réalistes ou réalisables en fonction des contraintes spécifiques au contexte. Les principales informations pourraient inclure les ressources nécessaires à l'atteinte de l'objectif et l'indication des changements contrôlés par les champions de la politique et leurs réseaux.
- **PERTINENTS :** Les objectifs doivent être opportuns, alignés sur d'autres priorités connexes et applicables à l'environnement socio-économique et politique. La pertinence peut être évaluée en déterminant si l'objectif est salutaire et est aligné avec les efforts ou priorités continues.

4 Adapté de Cerna, L., *La nature du changement et de la mise en œuvre de la politique : un examen des différentes approches théoriques*, OCDE, 2013.

5 Adapté de Cabañero-Verzosa et Garcia, *Renforcement de l'engagement envers la réforme par le biais de la communication stratégique : les cinq décisions clés*, La Banque mondiale, 2009.

	SÉNÉGAL 	PÉROU 	MALAISIE 
ÉTAPE DE LA RÉFORME	LÉGITIMATION DE LA POLITIQUE OU ÉTABLISSEMENT DE LA CIRCONSCRIPTION	ÉTABLISSEMENT DE LA CIRCONSCRIPTION OU MOBILISATION DES RESSOURCES	CONCEPTION DE LA MISE EN ŒUVRE (EN VUE DE L'AMÉLIORATION DE LA CSU)/ SUIVI D'IMPACT
OBJECTIF DE LA CSU	Le Sénégal a pour but de réaliser la CSU grâce à un meilleur accès à des soins de santé abordables et de grande qualité pour tous, y compris les personnes travaillant dans le secteur informel et celles vivant dans les zones rurales.	Le Pérou aimerait réaliser la CSU en 2021 en mettant l'accent sur les services de santé publique et une couverture équitable, indépendamment du statut socio-économique, de la situation géographique, et du sexe.	Pour renforcer la CSU, la Malaisie a pour objectif de rassembler les systèmes de soins de santé publics et privés dichotomiques, de diversifier les sources de financement, et d'élargir les choix de soins de patients en mettant l'accent sur les résultats en matière de santé, en particulier en ce qui concerne les maladies non transmissibles.
OBJECTIFS	Pour atteindre cet objectif, les objectifs programmiques suivants sont définis pour les 12 prochains mois : • Amener au moins 45 % de la population sénégalaise à souscrire des assurances maladie communautaires (AMC) • Rendre les régimes d'AMC opérationnels à 95 % au moins • Définir un ensemble de prestations minimales garanties par l'AMC	Développer et améliorer les services de santé et réaliser la CSU. Les trois objectifs stratégiques sont les suivants : • Accroître la demande en soins de santé et l'accès des populations distantes ou vulnérables afin d'atteindre les 20 % restants de la population • Étendre la couverture d'assurance à 100 % • Mettre en œuvre des réseaux de soins de santé primaires • Renforcer la gouvernance du système de santé	Pour améliorer la CSU en Malaisie, le MS met en œuvre des réformes supplémentaires dans de nombreux aspects du système de santé. Les objectifs sont les suivants : • Mettre en œuvre un mécanisme d'assurance maladie volontaire • Améliorer les soins de santé primaires (SSP) pour mieux lutter contre les maladies non transmissibles • Renforcer la participation communautaire dans les interventions en matière de santé

- **LIMITÉS DANS LE TEMPS :** Les objectifs doivent établir un calendrier permettant de mesurer les progrès accomplis. Dans le contexte de la communication stratégique sur la CSU et l'évolution rapide des environnements politiques, des délais plus courts (un mois, six mois ou 12 mois) peuvent être appropriés.

Pour les pays à différents stades de la réforme politique, les objectifs fixés en vue de l'atteinte de l'objectif global de la CSU seront nécessairement différents. (Voir Tableau 6). Quoiqu'il en soit, les objectifs doivent être liés à une théorie du changement et, en fin de compte, le plan de communication doit fournir l'approche tactique en vue d'un changement de connaissance, d'attitudes et de comportement en appui à l'objectif principal.



QUESTIONS À EXAMINER

Quels sont les changements spécifiques, mesurables, réalisables, pertinents et limités dans le temps que vous devez accomplir pour avancer vers votre objectif de réalisation de la CSU ?

Parmi ces changements, quel est le seul objectif de changement de comportement ou de politique autour duquel vous organiserez votre plan de communication stratégique ?

Les champions de la CSU doivent élaborer des plans de communication stratégique distincts pour chacun des objectifs. À chaque objectif seront probablement affectés des parties prenantes cibles, publics prioritaires, messages clés, et tactiques uniques. Comme le suggère l'*Outil de planification*, énumérez les objectifs les plus prioritaires ici et **identifiez-en un pour ce plan de communication stratégique**. Le produit final de l'*Outil de planification* est destinée à donner un aperçu d'un plan de communication stratégique pour un objectif spécifique qui peut être regroupé avec des plans élaborés pour des objectifs connexes en vue de l'exécution d'une campagne de communication stratégique axée sur la CSU.

Servez-vous de l'*Outil de planification* (Phase 1 : Étapes 4.1 et 4.2) pour décliner vos propres objectifs et identifier un objectif principal autour duquel vous organiserez votre plan de communication stratégique.

**RÉALISER LES ÉTAPES 4.1
ET 4.2 DE L'OUTIL DE
PLANIFICATION** →



1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

11

12

Identification du principal préposé aux communications

BUT

Désigner le responsable (organisation, personne ou équipe) de la création et de la supervision de l'exécution du plan de communication stratégique.

Avant de se lancer dans l'élaboration du plan, l'identification et la présentation du principal préposé aux communications sont une étape essentielle pour éviter toute confusion ou mauvaise gestion interne. Comme l'indique l'*Outil de planification*, cela signifie qu'il faut répondre à la question suivante : **Quelle personne, organisation ou équipe joue le rôle de principal préposé aux communications pour cette stratégie (p. ex., MS, organisme d'assurance maladie) ?**

Bien que la réponse à cette question puisse sembler évidente (« *La personne qui élabore ce plan est le préposé aux communications !* »), la nature complexe de la réforme politique suggère le contraire. Dans le contexte de la communication stratégique sur la CSU, le principal préposé aux communications peut être une personne ou une équipe spécifique du Ministère de la Santé ou d'une institution similaire. Dans certains cas, le MS peut désigner une personne pour la communication liée à la CSU ou à d'autres programmes de santé publique. Dans d'autres cas, le préposé aux communications d'un Ministère de la santé peut être un exécutant politique ou un champion de la CSU — avec ou sans expertise en communication. Les attributs d'un préposé aux communications efficace pourraient inclure :

- **LES COMPÉTENCES TECHNIQUES LIÉES À LA CSU :** La compréhension fondamentale des processus politiques et des concepts de la CSU sert de base à la planification de la communication stratégique.
- **CONNAISSANCE DES MEILLEURES PRATIQUES DE COMMUNICATION :** La compréhension des meilleures pratiques de communication permet aux préposés aux communications d'élaborer et d'exécuter des plans à fort impact.
- **EXPÉRIENCE LOCALE :** Une expérience préalable dans l'environnement opérationnel et la compréhension du contexte sont essentielles au ciblage adéquat des parties prenantes appropriées.

La chose importante à garder à l'esprit est que le préposé aux communications est la personne ou le groupe qui crée, coordonne et représente un plan de communication stratégique. Il est différent du messenger qui transmet les messages clés ou joue le rôle de porte-parole extérieur. Le préposé aux communications peut être différencié du messenger (développé plus bas) comme étant le concepteur ou le « propriétaire » de la stratégie, par opposition à la personne ou au groupe qui relaie le message au public cible. Parfois, les principaux préposés aux communications et les messagers sont les mêmes personnes ou groupes, tandis qu'en d'autres occasions, il est nécessaire que les messagers soient des personnes tierces et de confiance.

En nommant explicitement la personne ou l'équipe chargée d'exécuter ce plan de communication stratégique, la responsabilité est établie avant même le début de la planification de l'action.

Servez-vous de l'*Outil de planification* (Phase 1 : Étape 4.3) pour identifier la personne, l'organisation, ou l'équipe qui sera responsable de l'exécution de cette stratégie.



QUESTIONS À EXAMINER

Quelle personne, organisation ou équipe joue le rôle de principal préposé aux communications pour cette stratégie ?

Quelle expertise ou capacité ce préposé aux communications doit-il posséder pour être efficace ?

L'expertise appropriée est-elle disponible dans mon organisation ?

Existe-t-il des ressources externes à mon organisation qui peuvent ou doivent être prises en compte ?

RÉALISER
L'ÉTAPE 4.3 DE L'OUTIL
DE PLANIFICATION



Définition de la fonction de communication

BUT

Définir la fonction du préposé aux communications dans la discussion ou le débat général sur la politique. Cela donne le ton de l'ensemble du plan de communication stratégique.

En gardant à l'esprit un objectif spécifique et un préposé aux communications, il est indispensable de définir la fonction du préposé aux communications dans la discussion ou le débat général sur la politique. Trop souvent, les préposés aux communications entament les campagnes axées sur la CSU comme si personne n'avait encore examiné la question. En réalité, des faits et des perceptions sont généralement déjà énoncés, et des débats sont déjà en cours. Certains de ceux-ci peuvent avoir été soulevés au cours de l'analyse de GEP effectuée à l'Étape 3. **La clé réside dans la compréhension du débat ou de la rhétorique en cours avant la détermination de votre fonction de communication.**

Le *Smart Chart 3.0* de Spitfire Strategies décrit trois fonctions différentes éventuellement attribuables à une campagne de communication :

- **FONCTION 1 : ENCADRER** Encadrer un débat implique une absence de discussion sur la question et donc, la possibilité d'être la première personne à orienter le débat.
- **FONCTION 2 : FORTIFIER ET RENFORCER** Lorsqu'un débat est déjà en cours et que la rhétorique est favorable à votre objectif principal, il peut s'avérer important de renforcer ce qui est dit ou de mettre l'accent sur des facteurs susceptibles de vous aider à atteindre un résultat escompté. Dans ce cas, les préposés aux communications n'ont pas besoin de dépenser du temps et de l'argent pour orienter la conversation, mais ils peuvent chercher à approfondir ou amplifier certains éléments.
- **FONCTION 3 : RECADRER** Lorsqu'un débat est en cours, mais que la rhétorique est dirigée contre de votre objectif principal, il peut s'avérer crucial de recadrer la conversation. Certains préposés aux communications commettent l'erreur de continuer à renforcer et amplifier un débat perdant lorsque leurs objectifs pourraient être mieux servis par la modification du cadre et la création d'un espace pour un nouveau dialogue plus productif.

Dans le contexte de la communication stratégique sur la CSU, il est important de garder à l'esprit que la fonction de communication appropriée peut varier en fonction de deux variables : 1) l'étape de la réforme et 2) le débat ou dialogue existant sur le sujet de la CSU. Dans les premières étapes de la réforme, y compris l'adoption de la législation initiale, il peut sembler plus approprié de se concentrer sur la Fonction 1 : encadrer, mais si les publics clés sont déjà engagés dans une discussion ou un débat sur la CSU ou des questions connexes, il peut s'avérer nécessaire de renforcer et d'amplifier ou de recadrer le débat. La fonction et le cadrage de la communication sur la CSU évoluera à

mesure que l'étape de la réforme et du débat public ou que le sentiment public à propos de la CSU évolue. Lorsque le plan de communication est mis en œuvre, il est important de surveiller l'environnement de la réforme continue et le dialogue public, et de revoir ou réviser la fonction de communication, selon le cas.

Comme cela est indiqué ci-dessous, le préposé aux communications peut identifier différents messagers, canaux et formes de médias pour délivrer différents messages dans le cadre de la fonction globale. Le développement du ciblage des parties prenantes, des messages, des messagers et des tactiques basées sur des décisions stratégiques éclairées garantira le succès de la campagne de communication.

Servez-vous de l'*Outil de planification* (Phase 1 : Étape 4.4) pour définir un objectif principal, effectuer une analyse de la communication, identifier un principal préposé aux communications, et définir votre fonction de communication.



QUESTIONS À EXAMINER

Quel est le statut du dialogue ou du débat sur la CSU dans votre contexte ?

Que disent les gens par rapport à votre objectif principal ?

Des gens sont-ils engagés et discutent-ils de votre problème ?

Le dialogue et le débat sont-ils orientés dans la bonne direction ?

» Si oui, que voulez-vous changer, promouvoir ou appuyer ?

» Sinon, que voulez-vous changer ou recadrer ?

N'oubliez pas que les facteurs identifiés dans votre analyse de GEP peuvent fournir des indications sur le dialogue en cours et le contexte de la CSU.

RÉALISER

**L'ÉTAPE 4.4 DE L'OUTIL
DE PLANIFICATION**



1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

11

12

PHASE 2 :



ÉLABORATION D'UN PLAN D'ACTION

5

ÉTAPE 5 : ANALYSE DES PARTIES PRENANTES ⁶

LA COMMUNICATION STRATÉGIQUE fait recours aux outils de négociation et de persuasion pour identifier les principaux intérêts des parties prenantes et promouvoir la compréhension et le soutien de la réforme proposée (Cabañero-Verzosa et Garcia, 2009). La compréhension des caractéristiques, motivations, et valeurs sous-jacentes des principales parties prenantes est une première étape indispensable à la conception, à la mise en œuvre et à l'évaluation efficaces d'un plan de communication stratégique. L'analyse des parties prenantes est une approche couramment utilisée pour évaluer et comprendre les parties prenantes afin de déterminer leurs connaissances, attitudes et comportements par rapport à une initiative politique. Elle peut être utilisée pour générer des connaissances sur le niveau de connaissance des acteurs pertinents, les intentions, interrelations, calendriers, intérêts ou influences ou sur les ressources qu'ils ont acquis ou qu'ils pourraient faire peser sur les initiatives politiques (Brugha et Varvasovszky, 2000).

BUT

Cartographiez les parties prenantes potentielles qu'il faudra atteindre afin d'atteindre votre objectif principal, et analysez leurs connaissances, positions, intérêts, alliances, ressources et pouvoir.

L'analyse des parties prenantes peut être effectuée avec des niveaux d'approfondissement et de rigueur variés en fonction du temps et des ressources disponibles. Aux fins du présent *Guide Pratique*, un ensemble de directives relativement rigoureuses, mais néanmoins relativement légères (adaptées de l'approche plus rigoureuse de l'analyse des parties prenantes proposée par la Boîte à outils de politique LAC des partenaires financés par l'USAID dans le cadre du projet Health Reform^{plus}) sont suggérées pour obtenir des renseignements exacts et utiles. Les principales tâches à effectuer pour cette méthodologie d'analyse des parties prenantes comprennent :

⁶ L'approche de l'analyse des parties prenantes adaptée de l'Initiative de réforme du secteur de la santé, Boîte à outils de la politique de renforcement de la réforme du secteur de la santé, Partners for Health Reform^{plus}, 2000.

Avant d'effectuer l'analyse, il est important d'élaborer un plan de collecte et d'utilisation des informations. Au nombre des tâches essentielles figurent :

- **LA CRÉATION D'UN GROUPE DE TRAVAIL :** Le champion de la politique de la CSU ou le principal préposé aux communications devrait constituer un petit « groupe de travail » (de préférence, de deux à quatre membres) qui sera chargé de la collecte des informations et du processus d'analyse. Le champion ou le principal préposé aux communications peut même diriger le groupe de travail ou en faire partie. Dans la mesure du possible, le groupe de travail devrait représenter des intérêts distincts. Cela permet de réduire au minimum les biais potentiels susceptibles de se produire lorsqu'une même personne ou institution procède à l'analyse et crée des opportunités pour une plus grande diversité d'interprétation des données. Il est important que les membres du groupe de travail possèdent de l'expérience en matière d'entrevue impartiale et de collecte de données. Si nécessaire, une formation d'une journée de formation du groupe de travail peut s'avérer nécessaire

pour le renforcement des capacités de base et des capacités pratiques de celui-ci.

- **ÉTABLISSEMENT DES ÉTAPES ET DU CALENDRIER :**

Ce groupe de travail doit identifier toutes les sous-tâches nécessaires à l'analyse et déterminer le calendrier d'exécution du processus. Les sous-tâches sont indiquées ci-dessous dans les Tâches 2 à 5. La collecte des données sur les parties prenantes doit être effectuée sous la forme d'une collecte de données secondaires (décrite ci-dessous), suivie d'une collecte de données primaires par le biais des entrevues avec les parties prenantes, si nécessaire. En général, la collecte des données secondaires dure 1 à 3 jours, tandis que la collecte des données primaires peut prendre jusqu'à deux semaines. Un délai suffisant doit être alloué à l'entrevue et la reprogrammation, le cas échéant. Il est important de noter que la collecte des données primaires n'est pas toujours nécessaire ou appropriée, surtout si les données secondaires peuvent être facilement obtenues.

L'identification des parties prenantes appropriées et l'établissement des priorités sont essentiels à la réussite de l'analyse. Les étapes essentielles de ce processus sont les suivantes :

- **ÉLABORER UNE LISTE DE TOUTES LES PARTIES PRENANTES POSSIBLES :** À priori, le groupe de travail devrait identifier tous les acteurs liés à l'objectif principal, notamment les acteurs extérieurs au secteur de la santé qui sont susceptibles d'être affectés. Des parties prenantes spécifiques peuvent être identifiées à partir de secteurs comprenant des bureaux politiques nationaux et infranationaux (législateurs, gouverneurs), des donateurs ou partenaires internationaux, le secteur public (les ministères ou agences), le secteur du travail (syndicats, associations professionnelles), le secteur privé ou les organisations à but lucratif, sans but lucratif, ou non gouvernemental, et la société civile.

- **AFFINER LA LISTE DES PARTIES PRENANTES**

PRIORITAIRES : Étant donné que le temps, les ressources et les finances alloués à l'analyse sont limités, l'établissement de la liste des parties prenantes à interviewer ou à analyser en profondeur doit être prioritaire. En principe, le groupe de travail devrait être composé de deux ou trois personnes ayant une connaissance approfondie du secteur de la santé et de l'environnement de la CSU qui seront chargées de définir la liste des priorités. Cela peut permettre de minimiser les biais et la partialité dans le processus de sélection. Avec la contribution d'experts, le groupe de travail doit hiérarchiser une liste des parties prenantes, de préférence composée de 10 membres au plus, qui ont un intérêt et une influence directs sur le processus de la CSU et l'objectif principal précédemment sélectionné, ainsi qu'une description de la justification de leur inclusion. Une fois les parties prenantes sélectionnées, le groupe de travail doit élaborer une liste de contacts composée de noms, numéros de téléphone et adresses électroniques, le cas échéant.

Comme préparation aux entrevues et à la collecte de données, le groupe de travail doit faire ce qui suit :

• **ÉLABORER UN TABLEAU DE RÉFÉRENCE DES PARTIES**

PRENANTES : Le groupe de travail doit rédiger un aperçu des renseignements sur les parties prenantes et des caractéristiques à prendre en compte dans le processus de collecte des données. Certaines de ces informations peuvent être supposées ou comprises avant la collecte des données, mais une collecte de données impartiale est indispensable pour garantir l'exactitude des données et minimiser les biais. Les parties prenantes seront évaluées en fonction des caractéristiques spécifiques et un score quantitatif (1 à 3) leur sera attribué pour certaines de ces caractéristiques. Informations clés :

» **Nom**

» **Rôle et organisation**

» **Connaissances :** Niveau de connaissance précise des parties prenantes en ce qui concerne l'objectif en question. Les connaissances peuvent être évaluées sur une échelle comprise entre 1 et 3 ; 1 = aucune connaissance de l'objectif principal, 2 = une certaine connaissance de l'objectif principal, 3 = une connaissance approfondie de l'objectif principal.

» **Position :** Si la partie prenante soutient l'objectif principal, s'y oppose ou observe une position neutre vis-à-vis de celui-ci, ce qui est essentiel pour établir la volonté de changement. La position peut être évaluée sur une échelle de 1 à 3 ; 1 = opposé à l'objectif principal, 2 = neutre en ce qui concerne l'objectif principal, 3 = favorable à l'objectif principal.

» **Intérêt :** L'intérêt des parties prenantes (positif comme négatif) en ce qui concerne l'objectif principal, ou les avantages et inconvénients qu'apporte la mise en œuvre de l'objectif principal à la partie prenante. Cela comprend aussi bien une description de l'intérêt de la partie prenante qu'une détermination du niveau de leur intérêt sur une échelle de 1 à 3 ; 1 = peu ou pas d'intérêt pour l'objectif principal, 2 = un certain intérêt pour l'objectif principal, 3 = un grand d'intérêt pour l'objectif principal. La détermination de l'intérêt des parties prenantes permet aux champions de la politique de la CSU de comprendre les principales préoccupations de la partie prenante, préoccupations qui se manifesteront au cours de l'Étape 7 (élaboration des messages clés).

» **Alliances :** Les personnes ou organisations qui collaborent en vue de soutenir l'objectif principal ou de s'y opposer. Les alliances peuvent renforcer la position d'une partie prenante apparemment faible ou fournir un moyen d'influence sur les parties prenantes.

» **Ressources :** La quantité des ressources (humaines, financières, technologiques, politiques, etc.) mises à la disposition de la partie prenante et son aptitude à les mobiliser. C'est une importante caractéristique permettant de déterminer l'influence globale d'une partie prenante. Selon la quantité relative des ressources disponibles et la capacité à les mobiliser, une note comprise entre 1 et 3 doit être attribuée à chaque partie prenante. Pour les ressources disponibles : 1 = peu ou pas de ressource disponible, 2 = quelques ressources disponibles, 3 = quantité importante de ressources disponibles. Pour la capacité à mobiliser des ressources : 1 = capacité de mobilisation de ressource faible ou inexistante, 2 = une certaine capacité à mobiliser des ressources, 3 = une grande capacité à mobiliser des ressources.

» **Influence :** La capacité générale de la partie prenante à influencer ou stimuler une action en faveur ou à l'encontre de l'objectif principal. L'influence doit être évaluée sur une échelle de 1 à 3 : 1 = faible ou inexistante capacité à influencer une action, 2 = une certaine capacité à influencer une action, 3 = une grande capacité à influencer une action.

• **ÉLABORER UN QUESTIONNAIRE ET UN PROTOCOLE D'ENTREVUE :**

Une fois le tableau de référence réalisé par le groupe de travail, celui-ci devrait élaborer un questionnaire d'entrevue à utiliser pour la collecte des données auprès des parties prenantes prioritaires. Au cours de l'élaboration du questionnaire, le groupe de travail doit examiner la manière la plus appropriée d'obtenir les informations, étant donné le contexte. Poser des questions directes peut sembler être le moyen le plus efficace de recueillir des informations, mais il peut ne pas être approprié ou efficace pour toutes les personnes ni dans tous les contextes.

Les questions doivent être claires et précises, dans la mesure du possible, nécessitant de la part des parties prenantes plus que de simples réponses par oui/non. La longueur du questionnaire doit être appropriée pour une entrevue qui, en principe, ne devrait pas dépasser une heure d'horloge. Le questionnaire doit comprendre une section de présentation que l'intervieweur peut lire à chaque partie prenante. Voir l'Annexe pour un exemple de questionnaire à adapter et utiliser.

• **TESTER LE QUESTIONNAIRE ET LE PROTOCOLE**

D'ENTREVUE : Avant d'interviewer les parties prenantes, le groupe de travail doit tester au préalable le questionnaire en effectuant des entrevues avec 1 à 3 parties prenantes non prioritaires. Un test préalable peut permettre de déterminer si les questions sont compréhensibles, si les réponses fournissent les informations nécessaires à la table de référence, et si le protocole est approprié. Une fois le test préalable effectué, celui-ci doit être modifié, si nécessaire, pour finaliser le questionnaire et le protocole.

Une fois les outils nécessaires mis en place, le groupe de travail doit procéder à des entrevues, le cas échéant, et compiler les informations dans un tableau. Principales tâches secondaires :

- **COMPILER ET ANALYSER LES INFORMATIONS EXISTANTES :** Le groupe de travail doit recueillir et analyser les documents écrits ou les informations secondaires disponibles sur les parties prenantes prioritaires. Cela peut inclure des déclarations écrites ou verbales des parties prenantes, les buts ou objectifs des organisations représentées par les parties prenantes, et des données sur la quantité ou les types de ressources auxquelles les parties prenantes peuvent avoir accès.
- **MENER DES ENTREVUES :** En cas de disponibilité limitée d'informations secondaires, les entrevues peuvent s'avérer

être un précieux moyen de recueillir des informations sur les parties prenantes. Des rendez-vous doivent être pris pour les entrevues le plus longtemps possible à l'avance (p. ex., 1 à 2 semaines à l'avance). Ceux-ci doivent respecter la disponibilité et les autres engagements des parties prenantes. Les intervieweurs doivent respecter le protocole convenu par le groupe de travail, de préférence avec une personne qui déroule le questionnaire tandis qu'une autre prend note des réponses.

- **COMPILER LES INFORMATIONS DANS LE TABLEAU DE RÉFÉRENCE DES PARTIES PRENANTES :** Tout juste après l'entrevue, l'équipe responsable des entrevues doit compiler les informations dans le tableau de référence des parties prenantes. Les réponses doivent être enregistrées aussi littéralement que possible, avec un minimum de synthèse de ce que les parties prenantes « essayaient » de dire.

À l'aide des données primaires et secondaires recueillies et des informations compilées dans le tableau de référence des parties prenantes, le groupe de travail doit cartographier le pouvoir relatif et l'intérêt de leur liste des parties prenantes prioritaires. Cela exige une approche systématique de l'analyse des données qualitatives. Les résultats de cette analyse serviront à établir les priorités en matière de communication stratégique dans le processus de planification de l'action. Les sous-tâches spécifiques :

- **ANALYSER LES DONNÉES SUR LES CONNAISSANCES ET LA POSITION :** Le niveau de connaissances des parties prenantes en ce qui concerne l'objectif primaire de la CSU peut être évalué à l'aide d'une échelle comprise entre 1 et 3. Leur connaissance de l'objectif principal renseigne souvent sur leur position, c'est-à-dire s'ils soutiennent le changement escompté ou s'y opposent. En comparant les parties prenantes à la lumière de ces deux caractéristiques, le groupe de travail peut se faire une idée relative de leur « volonté » de changement (voir Étape 6).
- **ANALYSER LES ALLIANCES :** Les alliances de parties prenantes possibles décrites dans le tableau de référence des parties prenantes fournissent certains renseignements sur l'influence éventuelle influence des parties prenantes en question. Les données sur l'alliance peuvent être croisées avec l'analyse de puissance afin de comprendre quelles alliances sont potentiellement les plus favorables ou défavorables à l'atteinte de l'objectif principal. La compréhension de ces alliances est utile dans le processus de planification de la communication,

en particulier lors de l'identification des messagers potentiels (Étape 7) et de la planification des tactiques (Étape 8).

- **ANALYSER LES DONNÉES D'INTÉRÊT :** Les données d'intérêt peuvent être utilisées conjointement avec d'autres analyses et de manière indépendante pour les conclusions générales. Indépendamment, les données d'intérêt seront utilisées dans le processus d'élaboration des messages (Étape 7) de la planification de la communication stratégique. En croisant les données d'intérêt avec d'autres caractéristiques, en particulier la puissance, on obtient des informations importantes pour la hiérarchisation des parties prenantes pour la planification de la communication.
- **ANALYSER LE POUVOIR :** Bien que le « pouvoir » ne soit pas une caractéristique individuelle sur le tableau de référence des parties prenantes, il pourrait indiquer : 1) l'influence perçue par les parties prenantes dans le processus de réforme en combinaison avec 2) la quantité de ressources à leur disposition et 3) leur capacité à mobiliser ces ressources. Étant donné que ces trois caractéristiques sont quantifiées dans le tableau de référence des parties prenantes, le groupe de travail doit pouvoir se servir de la moyenne des trois caractéristiques pour calculer un score de puissance. Bien qu'il s'agisse d'une mesure imprécise du pouvoir, elle fournit une méthode systématique de comparaison du pouvoir entre diverses parties prenantes.
- **UTILISER L'ANALYSE DE PUISSANCE ET D'INTÉRÊT POUR SCHÉMATISER LES PARTIES PRENANTES PRIORITAIRES :** Une grille de pouvoir/intérêt (Figure 9) est un outil simple qui associe un niveau d'intérêt relatif de partie prenante sur

Figure

8

Modèle du tableau de référence des parties prenantes

Tâches 3 et 4 : Tableau de référence des parties prenantes									
1. Nom	2. Rôle et organisation	3. Connaissances	4. Position	5. Intérêt		6. Alliances	7. Ressources		8. Influence
		1 = aucune connaissance 2 = une certaine connaissance 3 = des connaissances approfondies	1 = opposé 2 = neutre 3 = partisan	Liste des avantages et inconvénients potentiels 1 = peu ou pas d'intérêt 2 = un certain intérêt 3 = un grand intérêt		Personnes ou organisations collaboratrices	1 = peu ou pas de ressource/capacité de mobilisation 2 = quelques ressources/capacités de mobilisation 3 = d'importantes ressources/capacités de mobilisation		1 = influence limitée 2 = une certaine influence 3 = une importante influence
				5a. Description	5b. Niveau		7a. Quantité	7b. Mobiliser	

un axe à son pouvoir relatif sur l'autre axe. La grille qui en résulte permet aux groupes techniques consultatifs et aux préposés aux communications de visualiser la façon dont les parties prenantes peuvent être impliquées ou devraient l'être. Comme l'illustre la Figure 8, les parties prenantes avec le plus de pouvoir et d'intérêt doivent être considérées comme des « acteurs principaux » qui doivent être pleinement impliqués et étroitement gérés. Inversement, les parties prenantes avec peu ou pas de pouvoir ou d'intérêt peuvent être surveillées, mais pas considérées comme prioritaires en ce qui concerne l'implication.

- **UTILISER LES RÉSULTATS :** La responsabilité finale du groupe de travail est de livrer les deux principaux livrables :

1) le tableau de référence des parties prenantes et 2) la grille de pouvoir/intérêt (Figure 9) au principal préposé aux communications à des fins d'utilisation. Les informations tirées de l'analyse des parties prenantes doivent être utilisées pour renseigner la hiérarchisation des individus et des groupes dont les connaissances, attitudes et comportements doivent changer en vue de la réalisation de l'objectif principal, ainsi que l'approche d'élaboration des messages et les tactiques de communication appropriées pour atteindre ces personnes et groupes prioritaires.

Servez-vous de l'*Outil de planification* (Phase 2 : Étape 5, Tâche 5) pour commencer la planification de l'action en analysant les parties prenantes pertinentes.

Figure

9

Grille pouvoir/intérêt

		 INTÉRÊT DE LA PARTIE PRENANTE			
		IMPORTANT	FAIBLE	FAIBLE/INEXISTANT	INCONNU
 POUVOIR DE LA PARTIE PRENANTE	IMPORTANT	A Gérer étroitement		B Maintenir satisfaite	
	FAIBLE				
	FAIBLE/INEXISTANT	C Garder informée			
	INCONNU			D Surveiller <i>(effort minimum)</i>	



RESSOURCES SUPPLÉMENTAIRES

Pour plus d'informations sur l'analyse des parties prenantes dans la CSU et la réforme de la politique sanitaire :

- » Initiative de réforme du secteur de la Santé, Boîte à outils de la politique de renforcement de la réforme du secteur de la santé, Partners for Health Reformplus, 2000
- » Gilson, Erasmus, et al., « Utilisation de l'analyse des parties prenantes pour soutenir les progrès vers la réalisation de la couverture de santé universelle : les leçons tirées du projet SHIELD ». Politiques sanitaires et planification, 27:1, pages i64-i76, 1er mars 2012
- » Le logiciel PolicyMaker 4 (outil gratuit et en ligne d'analyse politique fournissant une orientation progressive afin de vous aider à effectuer votre analyse des parties prenantes)

QUESTIONS À EXAMINER

Qui est l'individu ou le groupe de personnes dont les connaissances, perceptions ou comportements doivent changer afin que votre principal objectif soit atteint ?

De quels temps et ressources disposez-vous pour effectuer une analyse des parties prenantes ?

Quelle est l'approche la plus adaptée à votre contexte et à ces circonstances ?

RÉALISER L'ÉTAPE 5 DE L'OUTIL DE PLANIFICATION



6

ÉTAPE 6 : HIÉRARCHISATION DES PUBLICS CIBLES

Grâce aux informations indiquées dans l'analyse des parties prenantes décrite à l'Étape 5, les préposés aux communications pourront identifier deux groupes cibles distincts pour la communication, à savoir le public cible primaire et le public cible secondaire.

BUT

Identifiez les parties prenantes les plus prioritaires nécessaires pour atteindre votre objectif principal et les publics cibles pertinents. Faites un diagnostic de leur « volonté » à engager le dialogue pour décrire leurs principales préoccupations. Cela vous amènera à identifier les messages, tactiques et canaux les plus appropriés pour les atteindre.

Les personnes qui sont engagées (c.-à-d.

qui détiennent un « enjeu ») dans la réforme politique peuvent être considérées comme des parties prenantes, influençant et promouvant ainsi cet objectif visé. Aux fins du présent *Guide pratique* et de l'*Outil de planification*, les expressions « partie prenante » et « public » peuvent parfois être utilisées l'une à la place de l'autre, étant entendu que les publics peuvent être différenciés des parties prenantes en tant que destinataires actifs et passifs de l'information, bien qu'ils puissent ne pas inclure ces personnes qui sont engagées. Bien que toutes les parties prenantes fassent partie du public, tous les publics ne sont pas des parties prenantes. Certains publics peuvent être des destinataires indirects et passifs de l'information, mais ils peuvent également avoir de l'influence ou de l'importance en ce qui concerne l'atteinte de publics et de parties prenantes plus directs et plus actifs. L'Étape 6 fournit le processus progressif de présentation des publics prioritaires.

Par exemple, si l'objectif principal est d'accroître les inscriptions à un nouveau régime d'assurance maladie sociale, le public principal peut être composé des chefs de famille responsables de la prise de décisions. Les chefs de famille sont les parties prenantes qui sont directement intéressées par l'objectif principal et qui a la capacité d'influencer s'il est atteint. Dans certains cas, ces chefs de famille sont difficiles à atteindre (soit à cause de leur

exposition limitée à certains médias, de l'analphabétisme, ou d'autres circonstances) et les membres secondaires des ménages peuvent alors constituer les publics importants à atteindre. Ces membres secondaires des ménages peuvent ne pas avoir le pouvoir de prendre des décisions, mais ils peuvent être en mesure de partager des informations avec le chef de ménage et d'influencer la prise de décisions.

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

11

12

Identification du public cible principal

En utilisant la grille pouvoir/intérêt des parties prenantes développée à l'Étape 5, l'étape suivante consiste à identifier les **parties prenantes principales dont les connaissances, perceptions ou comportements doivent changer en vue de la réalisation de l'objectif**. Elles font généralement partie de la catégorie « À gérer étroitement » de la grille pouvoir/intérêt des parties prenantes et ont aussi bien un intérêt qu'un pouvoir élevés liés à l'objectif principal.

Les différents pays et contextes seront à des stades différents de la CSU — et le public principal sera différent pour chaque contexte et objectif. Certains préposés aux communications peuvent se focaliser sur le développement ou l'approbation d'une stratégie nationale de financement de la santé publique au niveau macroscopique, tandis que d'autres peuvent œuvrer à un niveau microscopique et local à la mise en œuvre des réformes telles que l'augmentation des inscriptions à un régime d'assurance maladie au sein d'une population spécifique de patients. À ces deux étapes, **l'identification des personnes ou groupes dont**



QUESTIONS À EXAMINER

Qui est l'individu ou le groupe de personnes le plus prioritaire dont les connaissances, perceptions ou comportements doivent changer afin que votre objectif soit atteint ? Il représente votre public principal.

Où se trouve votre public principal ? Quelles langues, y compris le jargon technique, parle-t-il ? Y a-t-il autre chose que vous devez savoir à propos de l'atteinte ou de l'implication de celui-ci ?

les connaissances, attitudes ou comportements doivent changer aura une incidence sur l'élaboration du plan de communication stratégique. En principe, chaque plan de communication stratégique n'aura qu'un public cible (individu ou groupe), mais il peut également exister de multiples publics principaux, dans certains cas. Plus ciblé est le public et plus ciblé sera le plan de communication.

Identification des publics cibles secondaires

Certains préposés aux communications pourront atteindre directement leurs publics cibles, mais souvent, la sensibilisation et l'implication par le biais des publics cibles secondaires sont également nécessaires. Les publics cibles secondaires sont les individus ou groupes dont les connaissances, perceptions, ou comportements peuvent avoir une certaine influence dans l'atteinte de votre objectif principal, en particulier s'ils sont liés à votre public cible principal. Ils peuvent être classés dans la zone « Garder informer » ou « Maintenir la satisfaction » de la grille pouvoir/intérêt des parties prenantes.



QUESTIONS À EXAMINER

Qui d'autre devez-vous atteindre (directement ou indirectement) pour atteindre votre partie prenante principale ? Ils représentent vos publics cibles secondaires.

Détermination de l'état de préparation du public cible

Avant de rédiger des messages clés, les préposés aux communications doivent prendre en compte la « volonté » d'agir en vue de la réalisation de l'objectif principal énoncé. En d'autres termes, **les préposés aux communications doivent comprendre le niveau de connaissance, de soutien ou d'opposition, ainsi que les intérêts de chaque public en ce qui concerne les messages personnalisés et les tactiques pour les atteindre de manière appropriée.**

Pour évaluer l'état de préparation du public, référez-vous au tableau de référence des parties prenantes élaboré à l'Étape 5 : Analyse des parties prenantes. Les colonnes 3, 4 et 5 fournissent des informations sur les connaissances, positions et intérêts des parties prenantes susceptibles d'éclairer la planification.



QUESTIONS À EXAMINER

Quel est le comportement ou l'action que vous voulez amener le public à avoir ?

Les publics cibles comprennent-ils la situation ?

Les publics cibles perçoivent-ils le problème comme pertinent pour eux ?

Les publics cibles soutiennent-ils la question ou l'objectif principal dès le départ ou s'y opposent-ils ?

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

11

12

Tâches 3 et 4 : Tableau de référence des parties prenantes

1. Nom	2. Rôle et organisation	3. Connaissances	4. Position	5. Intérêt	6. Alliances	7. Ressources	8. Influence	9. Pouvoir
		1 = aucune connaissance 2 = une certaine connaissance 3 = des connaissances approfondies	1 = opposé 2 = neutre 3 = partisan	Liste des avantages et inconvénients potentiels 1 = peu ou pas d'intérêt 2 = un certain intérêt 3 = un grand intérêt	Personnes ou organisations collaboratrices	1 = peu ou pas de ressource/capacité de mobilisation 2 = quelques ressources /capacités de mobilisation 3 = d'importantes ressources/capacités de mobilisation	1 = influence limitée 2 = une certaine influence 3 = une importante influence	Moyenne de 7a., 7b., et 8
				5a. Description	5b. Niveau	7a. Quantité	7b. Mobiliser	

PLEINS FEUX SUR LE BANGLADESH

LE CIBLAGE DES PUBLICS



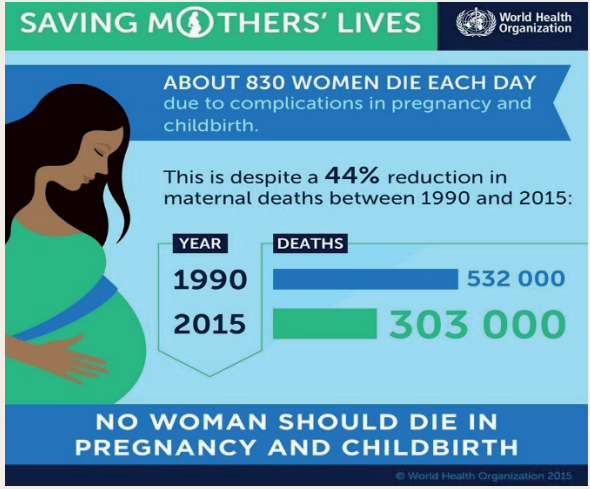
EN RAISON DES DÉBOURS ÉLEVÉS, DU FAIBLE INVESTISSEMENT DU GOUVERNEMENT DANS LE DOMAINE DE LA SANTÉ ET DE L'EXÉCUTION BUDGÉTAIRE INSUFFISANTE, LE MINISTÈRE DE LA SANTÉ ET DU BIEN-ÊTRE DE LA FAMILLE (MOHFW) DU BANGLADESH A ADOPTÉ UNE STRATÉGIE DE FINANCEMENT DES SOINS DE SANTÉ DE 2012 À 2032 POUR ÉTENDRE LA PROTECTION SOCIALE EN MATIÈRE DE SANTÉ EN VUE DE LA RÉALISATION DE LA CSU. Cette stratégie de financement des soins de santé aborde trois principaux défis de la réalisation de la CSU : 1) l'insuffisance du financement de la santé publique, 2) l'iniquité dans le financement de la santé publique et son utilisation, et 3) L'utilisation inefficace des ressources existantes. Étant donné que la CSU a pour but de garantir l'accès aux services de soins de santé de qualité sans aucune difficulté financière, le Bangladesh s'efforce de fournir des soins de santé équitables, abordables et de qualité en mettant en œuvre divers types de réformes et initiatives visant à lutter contre les obstacles à la CSU. L'une de ces étapes critiques comprend la sensibilisation et l'obtention d'un consensus entre les parties prenantes de tous les secteurs. Bien que le gouvernement, le secteur privé et les acteurs de la société civile reconnaissent les défis liés à la CSU, chaque groupe a tendance à s'attaquer à ces problèmes à sa manière, sans aucune coordination adéquate avec les autres. En réponse, le Bangladesh a développé une stratégie de communication sur la CSU en identifiant des activités clés comme première étape d'accroissement de la sensibilisation sur l'importance de la CSU, en réunissant différents acteurs ayant un intérêt commun lié au problème, et en les impliquant dans un dialogue et un apprentissage collectif pour améliorer l'innovation, la prise de décision, et l'action. Ces activités identifiées ont été élaborées sur la base d'un exercice de cartographie des parties prenantes, de l'analyse du public, et de l'identification des exigences en matière de communication des publics spécifiques.

Pour garantir l'engagement des diverses parties prenantes, des messages clés ont été adaptés pour chacun des publics cibles. Les publics identifiés sont les suivants : 1) les parties prenantes directes et indirectes du gouvernement, y compris le MF, le Ministère de la gouvernance locale et du développement rural, le Bureau des statistiques, le Cabinet du Premier Ministre, et le MOHFW ; 2) D'autres parties prenantes, y compris l'Institut de médecine sociale et préventive, d'assurance, l'association des compagnies d'assurance BD, l'autorité réglementaire et de développement de l'assurance du gouvernement, l'Association médicale du Bangladesh, l'Association des hôpitaux privés, le Conseil médical et dentaire du Bangladesh, et l'Association des médecins praticiens privés ; et 3) les partenaires au développement et les agences de coopération technique telles que la GIZ, l'OMS, la Banque mondiale, le DFID, l'USAID, et l'Union européenne. Le message de communication principal destiné à ces publics est centré sur la sensibilisation, y compris les implications de la CSU, pourquoi elle est nécessaire, et ce qu'il faut pour la réaliser avec succès.

Il existe trois grandes étapes de préparation : le partage des connaissances, le renforcement de la volonté, et le renforcement des actions (Spitfire Strategies). Les exemples de communication fournis dans le Tableau 7

(sur la base du thème général de la santé maternelle et infantile) illustrent les différentes étapes de préparation du public autour desquelles peut être articulée la sensibilisation.

Tableau 7 Étapes de préparation du public

DESCRIPTION DE L'ÉTAPE	EXEMPLE DE COMMUNICATION
PARTAGER LES CONNAISSANCES Dans les cas où le public a relativement peu de connaissances sur un problème et certains intérêts fondamentaux, il peut s'avérer important de fournir des informations de base. Cela peut s'appliquer aussi bien au public favorable qu'au public opposant. En général, dans cette catégorie, la communication présente un fait ou un exemple clair. L'exemple présenté ici qui est obtenu auprès de l'Organisation mondiale de la Santé (OMS) donne d'utiles statistiques (303 000 décès en 2015) sur les risques liés à la grossesse qui sont encore répandus malgré une réduction spectaculaire au cours des deux dernières décennies. L'image est conforme avec l'idée des publics pour les sensibiliser à ce sujet.	
RENFORCER LA VOLONTÉ La seconde étape qui consiste à renforcer la volonté vise à réduire les doutes du public ou à surmonter les obstacles à une action ou réforme spécifique. Si votre public cible a déjà quelques connaissances fondamentales et est intéressé par le sujet, mais qu'il adopte une position neutre ou négative, le fait de demander aux gens de faire quelques changements concrets dans leur vie quotidienne peut entraîner un changement de comportement sans le pousser trop loin de sa zone de confort. Cet exemple tiré de l'OMS fournit des messages sur les risques de grossesse et comprend les changements de plus grande envergure nécessaires, y compris la volonté et l'engagement, ainsi que des changements plus petits et concrets, y compris une bonne alimentation, une bonne éducation, l'assainissement de l'eau et une bonne hygiène.	
RENFORCER LES MESURES La troisième phase, le renforcement de l'action, vise à célébrer ceux qui ont pris des mesures ou sont de fervents partisans. N'oubliez pas de remercier les gens et de communiquer les victoires, quelles que soient leurs tailles. Cela soutiendra l'élan et facilitera le rassemblement ultérieur des gens en cas de besoin. Ce message sur le quatrième objectif du Millénaire pour le développement (OMD) souligne la réduction de moitié du taux de mortalité infantile depuis 1990. Il renforce le succès, mais suggère également quoi faire ensuite.	

Identification des principales préoccupations

En plus de la compréhension de l'état de préparation du public, la compréhension des principales préoccupations du public constituera un précieux point de départ pour l'élaboration des messages. Bien que certains groupes pourraient être personnellement engagés dans une question de réforme, d'autres peuvent y être indifférents, voire opposés. Chaque public a des valeurs essentielles (ce qui lui tient à cœur). Certains auront également des connaissances, attitudes, ou comportements qui constitueront des obstacles potentiels à la réalisation de l'objectif principal du plan de communication stratégique.

Au sein de l'*Outil de planification*, les préposés aux communications doivent identifier aussi bien les valeurs que les obstacles qui pourraient découler de chaque groupe cible identifié au début de l'exercice. Cela permettra de mieux comprendre quelles ressources chaque groupe pourrait offrir en soutien et quels obstacles peuvent présenter des difficultés pour la sensibilisation et la participation. Des idées clés peuvent être tirées du tableau de référence des parties prenantes élaboré à l'Étape 5 : Analyse des parties prenantes

Servez-vous de l'*Outil de planification* (Phase 2 : Étape 6) pour identifier vos publics cibles primaire et secondaire, leur état de préparation et leurs principales préoccupations.



QUESTIONS À EXAMINER

Quelles sont les croyances ou valeurs existantes sur lesquelles vous pouvez vous appuyer pour impliquer chaque public ?

Existe-t-il des croyances ou valeurs qui sont en opposition à votre objectif principal ? Si oui, comment pourriez-vous façonner votre plan de communication pour surmonter ces obstacles ?

RÉALISER
L'ÉTAPE 6 DE L'OUTIL DE
PLANIFICATION



7

ÉTAPE 7 : ÉLABORATION DE MESSAGES CLÉS

L'adaptation des messages est essentielle pour atteindre des publics spécifiques et atteindre des objectifs de communication spécifiques.

La façon dont les messages sont conçus et délivrés est un facteur déterminant de la réussite du plan de communication stratégique.

Les messages sont le puissant outil pouvant convaincre fortement le public de l'importance de l'argument ou de la réforme spécifique s'il est correctement conçu et formulé. Toutefois, ils pourraient également apporter l'effet indésirable, c'est-à-dire repousser le public, entraînant ainsi la stagnation du processus. Une fois l'objectif spécifique formulé et les publics classés par ordre de priorité, les préposés aux communications peuvent commencer à élaborer, tester et affiner des messages pertinents.

BUT

Élaborez des messages qui trouvent écho chez votre principale partie prenante et vos publics principaux, et choisissez les messagers les plus appropriés pour transmettre ces messages.

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

11

12

Identification du thème

Une fois la fonction de communication établie, le préposé aux communications commencera à élaborer des messages individuels pour atteindre des publics spécifiques.

La première étape de l'élaboration d'un message clé consiste à identifier le thème principal qui trouve écho chez chaque public cible. Comme indiqué dans l'*Outil de planification* (Phase 2 : Étape 6), un thème est un sujet d'intérêt qui correspond à la préoccupation principale de chaque public et la renforce.

Il existe une variété de ressources qui sont utiles pour les messages relatifs à la CSU, y compris les *Communication stratégique de l'OMS : cadre d'une communication efficace de l'Organisation mondiale de la santé*. Selon l'OMS, il est crucial que les messages clés soient compréhensibles pour impliquer efficacement des publics très divers composés de peu d'experts techniques. Lors de l'élaboration du thème des messages, les préposés aux communications doivent prendre en compte les connaissances du public sur le sujet, ce qu'ils attendent de leur public et quels genres de messages (y compris des photos, vidéos, etc.) seraient les plus efficaces.

Le thème sert de base à l'élaboration des messages. Il est donc crucial de le définir correctement. Le thème servira de guide aux fermes messages qui atteindront le public et renforceront ses préoccupations fondamentales. Par exemple, si votre objectif principal est d'augmenter le nombre d'inscriptions de patients à un nouveau régime d'assurance maladie et que la préoccupation fondamentale de votre public est le coût élevé des soins de santé, votre thème pourrait être « Investir dans la santé de sa famille ». Ce thème aborde la préoccupation du public (le coût des soins) et les cadres coûteux comme investissement dans la santé et le bien-être. En utilisant ce cadre positif, le préposé aux communications peut traiter et atténuer les préoccupations de façon productive.



QUESTIONS À EXAMINER

Quelle connaissance votre public a-t-il du sujet ?
Le public a-t-il une expérience antérieure du problème de santé spécifique, ou votre équipe de communication doit-elle fournir des renseignements de base pour créer une prise de conscience ?

Quel est le message le plus important, c'est-à-dire ce que vous voulez que votre public fasse ? Comment pouvez-vous le mettre en évidence ?

Est-ce que votre message indique clairement l'action que vous voulez que le public entreprenne ?

Pouvez-vous utiliser des photos, illustrations, polices, logos, ou couleurs qui fournissent un renforcement visuel des principaux messages ?

Utilisez-vous une langue familière au public cible ?

Avez-vous ou pouvez-vous tester vos messages avec des membres du public afin de vous assurer qu'ils sont bien compris ?

(Adapté des *communications stratégiques de l'OMS sur le cadre d'une communication efficace*, 2017)

La campagne de la Journée mondiale de la couverture de santé universelle 2017 (12 décembre 2017) a fourni un exemple frappant de la façon dont un thème de message, en l'occurrence « La santé en tant que droit humain », définit les messages, tactiques et activités de communication subséquents. La Journée de la CSU a pour but de rassembler des décideurs politiques, des exécutants politiques, et des défenseurs pour défendre et soutenir la CSU. En préparation de la journée mondiale de l'action, les organisateurs de la Journée de la CSU se sont servis de leur thème général comme d'une ancre pour les appels à l'action subséquents parmi les publics cibles. Le thème général et les messages clés suivants sont résumés dans le Tableau 8.

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

11

12

	EXEMPLE DE COMMUNICATION	DESCRIPTION
THÈME GÉNÉRAL		LA SANTÉ EST UN DROIT HUMAIN La couverture de santé universelle est un objectif politique ancré dans le droit à la santé. Cependant, aucun droit n'a jamais été garanti tant que les gens ne se sont pas décidés à se battre pour ça. Il est maintenant temps de défendre notre droit à #LaSantéPourTous et de susciter des mesures politiques courageuses dans tous les pays. Voici comment vous joindre à la campagne.
MESSAGE CLÉ		DEMANDE D'ACTION POLITIQUE Tenez vos dirigeants locaux et nationaux responsables de la prise de mesures claires en vue de la réalisation de la #SantéPourTous. Rendez la CSU moralement juste, économiquement intelligente, et nécessaire de toute urgence.
		MOBILISEZ VOTRE COMMUNAUTÉ La maladie est universelle ; les soins de santé de qualité ne le sont toujours pas. Aidez les gens à comprendre pourquoi la CSU est dans leur intérêt (et dans celui de tout le monde). Donnez aux groupes marginalisés, ainsi qu'aux patients, agents de santé et citoyens l'occasion de faire entendre leur voix.
		CÉLÉBREZ LES RÉALISATEURS DE CHANGEMENTS Le chemin vers la #SantéPourTous est parsemé d'embûches, mais cela en vaut la peine. Partagez des étincelles d'espoir dans votre pays et rendez hommage à ceux qui suscitent des changements. Honorez les organisations et les individus qui font la différence en les identifiant dans ces publications !

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

11

12

Élaboration des messages

Les messages constituent une partie essentielle de tout plan stratégique ; les messages appropriés transmis aux publics cibles peuvent changer le niveau de connaissance et les attitudes, renforcer l'adhésion à une question ou à une politique, et améliorer la hiérarchisation d'une question ou d'une politique. Les principaux résultats des messages efficaces pourraient être les changements de comportement chez les publics cibles, y compris la volonté politique ou publique, et finalement l'amélioration de la mise en œuvre des politiques en vue de l'atteinte de l'objectif global de la CSU. La messagerie est une discipline difficile et complexe de la pratique de la communication ; c'est une compétence acquise qui est à la fois une science et une forme d'art. En respectant quelques règles de base de l'élaboration des messages, la « science », les préposés aux communications peuvent commencer à façonner des messages convaincants, mais la créativité et l'ingéniosité, « l'art », peuvent donner vie aux messages et générer un changement authentique.

Pour les besoins du présent *Guide pratique* et de l'*Outil de planification*, l'approche de base de la Boîte de messages (Figure 10) est utilisée comme méthode d'élaboration de messages convaincants. Cette méthode comprend quatre éléments : la valeur, l'obstacle, la demande, et la vision.

- **VALEUR :** Cette approche de la messagerie encourage les préposés aux communications à commencer par examiner les valeurs du public cible, établir une base commune pour montrer que vous comprenez d'où elles viennent. La valeur du public doit être la force motrice de l'élaboration des messages.

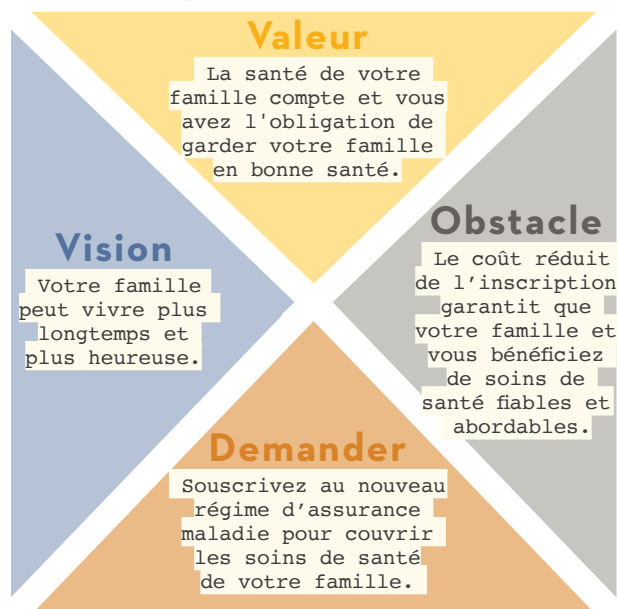
- **OBSTACLE :** Étant donné qu'une analyse des parties prenantes a déjà été effectuée, les préposés aux communications auront connaissance des obstacles potentiels, et la deuxième partie de la Boîte de messages les invite à surmonter un ou plusieurs de ces obstacles potentiels avec une déclaration. L'obstacle ne doit pas être répété ici (la répétition ne fait que le renforcer dans l'esprit du public), mais on doit plutôt présenter une option avec laquelle il ne peut être en désaccord.
- **DEMANDE :** La troisième partie de la Boîte de messages est la demande ; ici, le préposé aux communications transmet une action concrète et pratique qu'il aimerait que le public entreprenne. Celle-ci doit être spécifique (plus que le simple « soutenez-nous ») et en conforme avec l'objectif principal du plan de communication stratégique.
- **VISION :** Enfin, le préposé aux communications doit formuler une vision de l'aspect du monde après l'exécution de la tâche par le public. La vision doit être conforme avec la valeur du public formulée au début.

Une application de la Boîte de messages indique comment ces quatre composantes pourraient se présenter dans la pratique. Considérons un objectif lié à la CSU tel que l'augmentation des inscriptions à un nouveau régime d'assurance maladie sociale. Si la partie prenante cible de ce plan de communication stratégique est une famille non assurée ayant des préoccupations relatives aux coûts et à la continuité des soins, la Boîte de messages correspondant à cette situation pourrait être similaire à celle de la Figure 11.

Figure 10 Boîte de messages



Figure 11 Exemple de Boîte de messages



La Boîte de messages de Spitfire Strategies n'est pas la seule méthode d'élaboration de messages convaincants et complets, mais elle fournit une approche de départ. L'Étape 7 de l'**Outil de planification** se sert de cette approche de base pour élaborer des messages fondamentaux.

Quelques astuces fondamentales à garder à l'esprit pendant l'élaboration des messages :

- **ÊTRE CONCIS :** De préférence, chaque message doit comporter un point principal (au plus trois). Un nombre excessif de points et des messages trop complexes peuvent dérouter, voire bouleverser les personnes que vous essayez d'atteindre.
- **PRÉTEST ET RETEST :** Vous devez faire un test préalable des messages avec des représentants de vos publics cibles afin de vous assurer de leur efficacité. Si nécessaire, vous pouvez réviser et tester à nouveau les messages pour vous assurer que vous transmettez la bonne information, et ceci de la bonne manière. Prévoyez du temps pour cela dans votre plan d'action.
- **METTRE L'ACCENT SUR L'ACTION :** Les messages doivent être axés sur la réalisation du changement qui appuie votre objectif prioritaire. Les données de soutien doivent être soigneusement utilisées pour soutenir un appel à l'action.⁸ Par exemple, si le coût de l'inscription à un régime d'assurance maladie est une préoccupation principale de votre public cible, des données concises et claires à propos des coûts réels et relatifs de l'inscription (et la rentabilité potentielle de l'inscription au régime) peuvent constituer un important outil d'atténuation des craintes ou des malentendus.

Quelques bonnes ressources aident les préposés aux communications à formuler des messages clairs et précis à propos de la CSU. Par exemple, le manuel *Pladoyer en faveur de la couverture de santé universelle* de l'OMS qui décrit les arguments fondés sur des preuves qui appuient le pladoyer des organisations de la société civile en faveur de la CSU, avec des exemples de pays et d'arguments factuels pour soutenir les organisations de la société civile dans leur lutte pour des politiques de financement qui favorisent l'équité, l'efficacité et l'efficacité réelle. Les messages généraux devront toujours être adaptés au contexte et au public.

Servez-vous de l'*Outil de planification* (Phase 2 : Étape 7) pour élaborer des messages clés adaptés à vos publics principaux et secondaires.



QUESTIONS À EXAMINER

Quelles sont les remarques clés que vous devez faire avec chaque public pour atteindre votre objectif principal ?

Quel comportement ou action vous attendez-vous que le public adopte ? De quelles informations ont-ils besoin pour adopter ce comportement ou cette action ?

RÉALISER
L'ÉTAPE 7 DE L'OUTIL
DE PLANIFICATION



1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

11

12

8 Adapté de l'Initiative de réforme du secteur de la santé, Boîte à outils de la politique de renforcement de la réforme du secteur de la santé, Partners for Health Reform^{plus}, 2000.

Identification des messagers

Une fois les messages élaborés, les préposés aux communications devront identifier les messagers de confiance qui pourront défendre le message stratégique. Comme nous l'avons précédemment défini, les messagers sont des individus, groupes ou organisations responsables de la transmission de messages spécifiques à des publics spécifiques en vue de la mise en œuvre d'un plan de communication stratégique. Les messagers doivent généralement inclure les leaders communautaires de confiance capables de servir d'exemple aux publics cibles. Le choix des messagers appropriés est essentiel pour susciter la confiance des publics cibles et leur paraître crédible. Comme cela a été décrit dans l'*Outil de planification*, les préposés aux communications doivent identifier les personnes auxquelles le public pourra le mieux s'identifier. Quel est le groupe de référence sociale de votre public par rapport à votre question ?

Les messagers doivent être suffisamment préparés pour transmettre les messages au(x) public(s) cible(s) de la manière appropriée. Cela peut impliquer la réalisation d'activités de sensibilisation avec des messagers identifiés pour les convaincre de l'importance de leur rôle, et des avantages potentiels qu'ils pourraient en tirer. Les messages peuvent

devoir être adaptés au style et à la langue de certains messagers. Cela devrait être fait tout en préservant les quatre éléments clés de l'approche de la Boîte de messages.

Servez-vous de l'*Outil de planification* (Phase 2 : Étape 7) pour élaborer des messages clés adaptés à vos parties prenantes et publics cibles prioritaires et identifier les messagers appropriés.



QUESTIONS À EXAMINER

À qui le public pourra-t-il le mieux s'identifier ? À qui font-ils confiance ?

RÉALISER
L'ÉTAPE 7 DE L'OUTIL
DE PLANIFICATION



PLEINS FEUX SUR LE GHANA IDENTIFICATION DES MESSAGERS



LES CHEFS RELIGIEUX JOUENT UN RÔLE IMPORTANT DANS LA COMMUNICATION STRATÉGIQUE AU GHANA.

En 2013, au Ghana, la Christian Health Association of Ghana (CHAG) a lancé une campagne de promotion des services de santé mentale avec la Mental Health Authority (MHA) nouvellement créée. Selon la CHAG, environ 73 % de la population au Ghana s'identifient comme étant Chrétiens, le reste de la population s'identifiant comme étant Musulman ou traditionalistes. Par conséquent, les messages émis par les chefs religieux touchent une grande partie de la population. Par conséquent, la CHAG a identifié trois dirigeants chrétiens de renom et l'imam en chef des musulmans du Ghana comme messagers afin de sensibiliser sur la santé mentale. Les chefs religieux ont ensuite été impliqués dans des campagnes d'affichage ainsi que dans des programmes éducatifs à la radio et à la télévision.



À peu près toutes les questions publiques, y compris la CSU, sont confrontées à une opposition – si ce n'était pas le cas, la question pourrait déjà être résolue et il ne serait pas nécessaire de se battre pour vous. Lorsque vous êtes confronté à une opposition, vous devez rester focalisé sur vos propres objectifs et messages clés, et chercher à tirer parti de vos avantages et à minimiser ceux de vos adversaires.

Principes des messages d'opposition

N'OUBLIEZ PAS LE PLUS IMPORTANT

Pour réussir tout plaidoyer ou effort de communication stratégique, **vous n'avez pas à convaincre 100 % des gens que votre cause est juste**. Il se pourrait même que vous n'ayez à convaincre que peu de personnes. Pensez à ce que vous essayez d'accomplir et à qui détient l'autorité ultime en matière de prise de décision pour atteindre votre objectif. Si le Ministère des Finances est votre partie prenante prioritaire, concentrez votre énergie à l'amener à adhérer à votre point de vue au lieu d'essayer de convaincre l'ensemble du cabinet du Ministre des Finances.

L'AVANTAGE DU TERRAIN

La communication est couronnée de succès lorsque vous **la contrôlez**. En envoyant des messages, vous voulez que les gens continuent de parler de ce dont vous voulez parler au lieu de ce dont vos opposants veulent discuter. Si vous essayez de mettre en œuvre la CSU, avez la conversation sur les avantages de la CSU au lieu des coûts ou obstacles techniques à surmonter.

ARGUMENTS ÉMOTIONNELS CONTRE ARGUMENTS RATIONNELS

Bon nombre des messages de vos opposants peuvent être destinés à faire peur ou à désinformer. **n'oubliez pas ceci : vous ne pouvez pas réfuter un argument émotionnel avec un argument logique**. Vous devez également faire appel aux émotions de votre public. Si votre public a peur, vous devez le réconforter. Si l'opposition dit que les gens ne seront plus en mesure de voir leurs médecins, ne réfutez pas cette assertion uniquement avec des faits et des chiffres. Donnez-leur des moyens de se sentir à l'aise, peut-être par le biais d'un messenger en qui ils ont confiance.

NE CHERCHEZ PAS UNIQUEMENT À PROUVER QUE VOUS AVEZ RAISON, ET NE RÉPÉTEZ PAS LES INFORMATIONS NÉGATIVES

Le plus grand outil permettant de faire face à n'importe quel problème est la distraction.

L'opposition va souvent déformer sciemment la vérité afin que vous consacriez tout votre temps à essayer de réfuter leurs arguments. Bien que vous puissiez faire valoir de bons arguments dans votre réplique, vous aurez perdu votre temps à discuter des choses qui les intéressent au lieu de défendre de manière proactive votre propre position. **Il est particulièrement important de ne pas répéter leurs informations négatives dans votre propre communication**. La recherche a montré que lorsqu'on présente aux gens un fait pour corriger une perception erronée, cette perception erronée initiale est renforcée dans leur esprit s'il s'agit d'un point de vue profondément ancré. Il est important de noter que les gens sont plus susceptibles de s'attacher davantage à leur point de vue s'il est déjà profondément ancré et qu'on leur présente des informations qui sont en contradiction avec ce point de vue. D'autre part, si une personne n'a aucun sentiment fort ou opinion forte à propos d'une chose et qu'on lui présente un fait qui contredit son point de vue, cette personne est peu susceptible de rejeter les nouvelles informations.

Donc, si votre opposition soutient que la CSU ruinera le gouvernement, vous ne devriez pas dire, « Certains ont avancé que ce plan est très coûteux, mais le fait est qu'il est tout à fait abordable ». Au lieu de cela, présentez simplement votre argument en disant : « L'expérience des autres pays montre comment nous pouvons réaliser une couverture de santé universelle de qualité tout en s'assurant qu'elle est abordable pour les individus et le gouvernement ».



1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

11

12



Quand et comment utiliser des messages d'opposition

Lorsque vous rencontrez une opposition, demandez-vous si elle a un impact sur vos publics cibles prioritaires ou votre partie prenante prioritaire et comment cet impact se manifeste. Si l'opposition ne gagne pas du terrain avec vos cibles ou les circonscriptions auxquelles elle tient, il serait peut-être préférable de surveiller simplement ce qu'elle dit et de ne pas y répondre de façon proactive.

Si vous vous sentez dans l'obligation de répondre, la **première étape consiste à comprendre la conversation en cours**. Lorsque vous vous apprêtez à affronter votre opposition en personne, utilisez une grille comme celle-ci pour identifier votre message principal, le message principal de votre opposition, et ce qu'elle dit de vous (ou votre question). **Gardez à l'esprit que votre but est de maintenir la conversation pendant aussi longtemps que possible dans la partie inférieure droite —VOTRE MESSAGE PRINCIPAL**. Pour y arriver, vous devez disposer de méthodes vous permettant de basculer de la réponse à leurs arguments à votre message principal, sans répéter leurs informations négatives.

LES PIVOTS

Un pivot de base consiste à dire quelque chose comme « Il est plus utile de l'examiner... » ou « Là n'est pas la question, la question est... ». Vous évitez d'aborder la question ou assertion sous-jacente et, au lieu de cela, vous **avancez votre argument le plus solide**.

Un autre palier de pivotement consiste à **trouver un terrain d'entente** et un pivot. Dans ce cas, vous pourriez dire quelque chose comme, « Eh bien, nous sommes d'accord que les soins doivent être abordables pour tous et c'est la raison pour laquelle nous préconisons... ».

Il peut arriver que vous soyez appelé à **répondre directement à leurs critiques**. Dans ce cas, rappelez-vous les principes des messages d'opposition : donnez une réplique courte et terminez toujours en renforçant votre message principal. Par exemple, vous pouvez être appelé à intervenir sur le fait que les gens ne veulent

EUX PAR RAPPORT À EUX

Leur message principal

EUX PAR RAPPORT À VOUS

Les critiques qu'ils émettent sur votre message

VOUS PAR RAPPORT À EUX

Votre « pivot » dans le débat

VOUS PAR RAPPORT À VOUS

Votre message principal

pas que le régime national de soins de santé soit obligatoire. Cet argument traite de la liberté de choisir des personnes. Vous pouvez être appelé à répondre en disant « Notre système de soins de santé ne fonctionnera que si nous sommes unis. Les plans disponibles offrent une variété de choix afin que les gens puissent trouver le plan qui leur convient ainsi qu'à leur famille. Ce qu'il ne faut jamais oublier, c'est que la garantie de l'accès pour tous à des soins de santé abordables et de qualité est ce qui contribuera à la croissance de notre économie et à la prospérité de tous ». Avec cette réponse, vous touchez à une valeur émotionnelle (la solidarité), surmontez les peurs relatives à la liberté (en insistant sur la variété des choix), et terminez sur un point fort de votre choix (la couverture de santé universelle est bonne pour tous).

PRATIQUE

La meilleure façon de se préparer à répondre à l'opposition est de s'exercer. Réfléchissez à tous les arguments que votre opposition pourrait avancer. Essayez un jeu de rôle avec quelqu'un d'autre. Rappelez-vous toujours que votre but est de discuter de ce qui vous intéresse et non de ce que l'opposition veut.

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

11

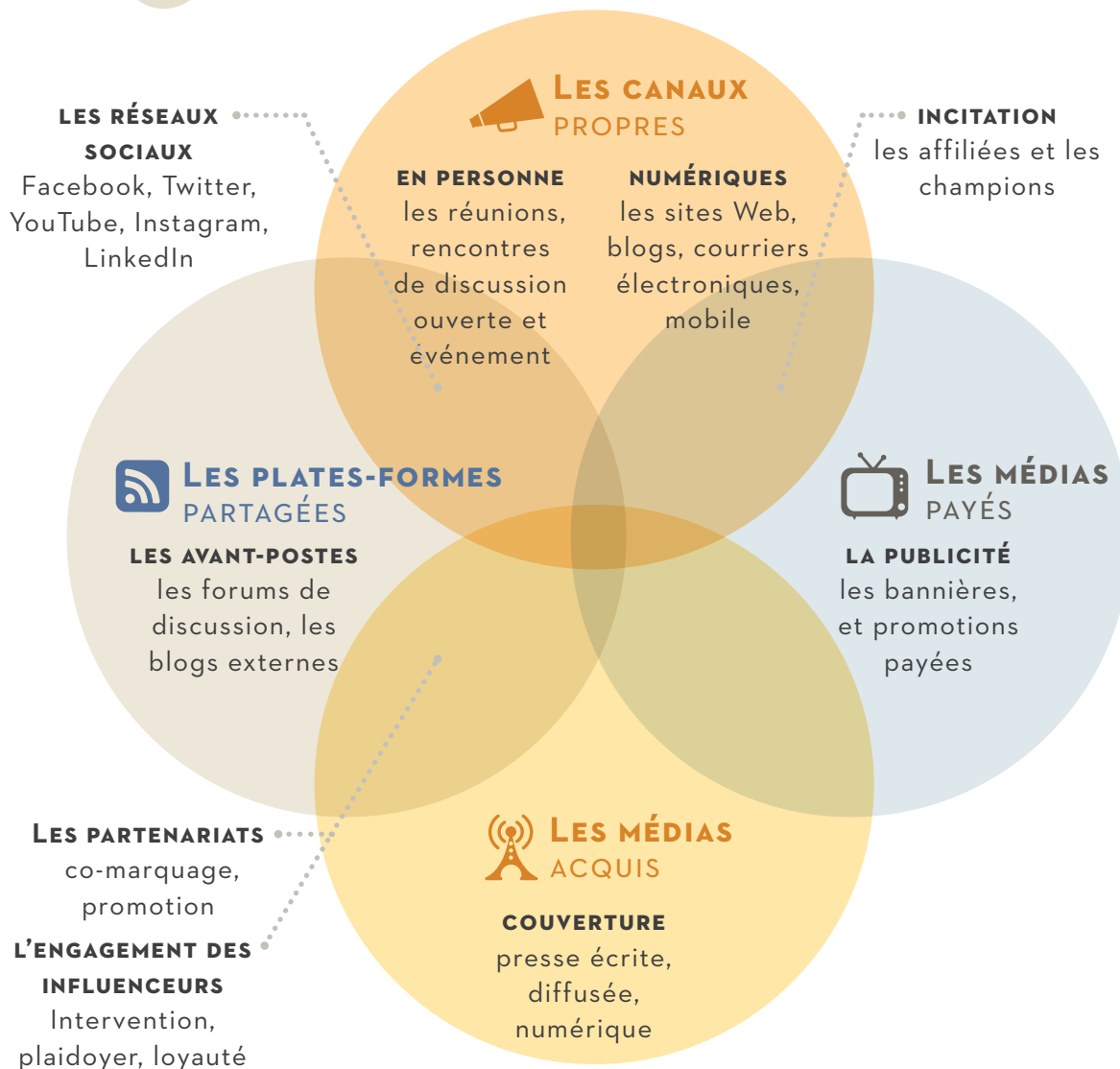
12

Une fois le cadre de messagerie en place, il est essentiel d'identifier les canaux et tactiques appropriés pour transmettre les messages aux publics cibles appropriés. Les canaux de communication sont généralement répartis en quatre grandes catégories : les canaux propres, les médias payés, les médias acquis et les plates-formes partagées. (Voir Figure 12)

BUT

Sélectionner les canaux et tactiques les plus appropriés pour transmettre vos messages clés à la partie prenante principale et aux publics cibles.

Figure 12 Illustration des canaux de communication



Comme l'illustre la Figure 12, les canaux spécifiques entrent dans ces quatre catégories qui se chevauchent souvent pour créer des canaux hybrides (Dietrich).

- **LES CANAUX PROPRES** comprennent tous les plates-formes, produits et occasions d'implication (p. ex., les rencontres individuelles) que le préposé aux communications possède ou contrôle. Le contenu publié ou transmis via les canaux propres n'est généralement pas soumis à une manipulation ou influence externe. Ceci pourrait inclure les événements (mairies, réunions), les contenus numériques (site Web, blogs, vidéos, e-mail ou SMS), et les matériels imprimés (les bulletins politiques, documents d'information, brochures, rapports).
- **LES CANAUX ACQUIS OU PAYÉS** pourraient inclure les affiliées payées ou les champions de la CSU. Ces personnes ou groupes peuvent recevoir une allocation, une indemnité quotidienne, ou toute autre incitation pour leur rôle de communication.
- **LES MÉDIAS PAYÉS** comprennent essentiellement la publicité et les avenants. Il pourrait s'agir de publicités imprimées, de panneaux d'affichage, de publicités télévisées et radiophoniques, de moteurs de recherche et de marketing sur les réseaux sociaux (par exemple, des publicités ou promotions Google ou Facebook) ou d'autres activités rémunérées.
- **LES MÉDIAS ACQUIS** pourraient être considérés comme des relations publiques ou publicités, y compris la couverture d'une initiative politique spécifique par le biais de la presse écrite, de la diffusion ou des médias numériques (p. ex., les organismes de presse internationaux, nationaux ou locaux). C'est le canal sur lequel le préposé aux communications a le moins de contrôle.
- **LES CANAUX PARTAGÉS** permettent le partage d'informations entre différents publics, souvent en ligne, et avec une modération quasi inexistante. Les canaux purement partagés pourraient inclure les blogs, forums ou réseaux sociaux (p. ex., Facebook, Twitter, YouTube, Instagram, LinkedIn) qui ne sont pas la propriété du préposé aux communications.
- **LES CANAUX HYBRIDES PROPRES OU PARTAGÉS** comprennent les réseaux sociaux (p. ex., Facebook, Twitter, YouTube, Instagram, LinkedIn) possédés par le préposé aux communications ou le messenger, où le contenu est organisé et animé par le préposé aux communications et consommable par les membres sociaux de ce canal.
- **LES PLATES-FORMES HYBRIDES ACQUISES OU PARTAGÉES** comprennent l'engagement avec des influenceurs (en personne ou en ligne) et les partenariats ou parrainages d'entités externes.

Il n'existe aucun ensemble normatif de règles ou directives sur la façon de choisir les canaux et tactiques appropriés pour la transmission des messages aux publics cibles, mais voici quelques considérations de base à prendre en compte :

- **PRÉFÉRENCE** : Lors de la sélection des canaux et tactiques pour communiquer avec des publics spécifiques, il est essentiel de tenir compte de leurs préférences et habitudes liées à la consommation de l'information. Pour certains publics, la communication en personne peut être la meilleure ou essentielle. Pour d'autres, les canaux en ligne et les réseaux sociaux peuvent représenter les lieux communs de consommation et de partage de l'information. Certains publics peuvent avoir accès à la télévision et aux médias numériques, tandis que d'autres peuvent être limités à la radio, aux journaux, ou aux SMS. Tenez compte de ces préférences, habitudes et circonstances.
- **FORMALITÉ** : Les canaux et les tactiques doivent être choisis en fonction du niveau de formalité adapté aux publics cibles et au messenger chargé de les contacter. Si le Ministère de la Santé propose une nouvelle politique de mobilisation des ressources domestiques qui nécessite l'engagement du Ministère des Finances, le MS peut choisir d'organiser un dialogue politique officiel avec les parties prenantes du MF comme activité initiale de présentation du sujet et d'initiation de l'engagement. Bien que les tactiques suivantes peuvent être moins formelles, les préposés aux communications doivent choisir soigneusement le niveau de formalité afin de montrer du respect et gagner la confiance.
- **CONNECTIVITÉ** : Les plates-formes en ligne et numériques redéfinissent les méthodes par lesquelles les préposés aux communications peuvent atteindre les publics cibles. Les canaux partagés, y compris les plates-formes de réseaux sociaux tels que Facebook et Twitter, sont devenus d'importantes voies de communication pour certains préposés aux communications sur la CSU dans les milieux où la connectivité est la norme. Les canaux numériques et sociaux, bien qu'étant utiles dans l'amplification des messages et l'élargissement de la portée des campagnes de communication, peuvent être moins ciblés, informels et impersonnels. Le choix de la plate-forme dépend de l'endroit où le public cible doit être atteint. Une agence de médias sociaux pourrait contribuer à cibler les publications des réseaux sociaux destinées à des publics cibles très spécifiques avec des préférences spécifiques. Bien que les plates-formes numériques et en ligne ne devraient pas être écartées, veuillez vous engager en ligne à bon escient.

- **FRÉQUENCE :** La cadence ou la fréquence des tactiques de communication doit être déterminée en fonction de l'objectif principal et du public cible, y compris leur niveau de préparation pour les messages transmis. Tout particulièrement lors du renforcement de la volonté ou de l'incitation au changement de comportement, de multiples messages à travers différents forums et à des fréquences variables peuvent s'avérer utiles pour garantir que les messages sont compris, entendus et pris en compte. Cela dit, la frontière entre la persistance et le harcèlement est bien mince. Les préposés aux communications qui ont procédé à une analyse approfondie des parties prenantes seront bien mieux placés pour déterminer la fréquence et la durée des tactiques de communication.

- **RÉTROACTION :** Pour certains efforts de communication, l'échange bidirectionnel d'informations et la capacité à recevoir des rétroactions sont cruciaux. Lors de la sélection d'un canal de communication, examinez s'il permet aux publics de réagir et de s'impliquer de la manière prévue.

Servez-vous de l'*Outil de planification* (Phase 2 : Étape 8) pour décrire les canaux et les tactiques les plus appropriés pour atteindre vos publics cibles.

RÉALISER
L'ÉTAPE 8 DE L'OUTIL
DE PLANIFICATION



PLEINS FEUX SUR LA MALAISIE UTILISATION STRATÉGIQUE DES INFLUENCEURS DES RÉSEAUX SOCIAUX



LE MINISTÈRE MALAISIE DE LA SANTÉ (MS) SE SERT ABONDAMMENT DES RÉSEAUX SOCIAUX COMME CANAUX DE COMMUNICATION. Ceci est essentiel compte tenu de l'excellente pénétration et utilisation des réseaux sociaux chez les Malaisiens. L'analyse de We Are Social et Hootsuite révèle qu'en 2017, 71 % de la population malaisienne étaient d'actifs utilisateurs des réseaux sociaux, la Malaisie occupant alors la cinquième place en matière de pénétration des réseaux sociaux au niveau mondial.

En avril 2017, le MS de la Malaisie a prévu de lancer la Directive relative à la prévention et à la gestion de la violence contre le personnel des installations du MS. Dans la pratique courante, lorsqu'une directive est publiée par le Ministère de la Santé de la Malaisie, elle est communiquée aux établissements de santé à travers une circulaire du MS. Cependant, la directive ne parvient souvent qu'aux bureaux administratifs, alors que le personnel de première ligne sur le terrain peut ne pas avoir connaissance de son existence. Par conséquent, une nouvelle approche a été utilisée pour la sensibilisation sur la question de la violence contre le personnel de santé et informer aussi bien le personnel public que privé de l'existence de cette directive.

Afin d'élaborer une stratégie à cette fin, le MS a engagé et collaboré avec des influenceurs des réseaux sociaux parmi les professionnels de la santé affiliés au MS de la Malaisie. Ces professionnels de la santé des réseaux sociaux comprennent des professionnels de la santé de divers milieux qui se servent activement des réseaux sociaux pour engager et éduquer les citoyens sur divers problèmes de santé. L'un des principaux groupes agissant dans ce domaine est le Medical Mythbusters Malaysia (M3) qui est composé de 34 professionnels de la santé. Le M3 a produit une vidéo intitulée *l'autre côté* présentant leurs propres membres éminents qui sont des influenceurs de réseaux sociaux afin de sensibiliser sur la question de la violence contre les agents de santé. La vidéo a été produite sans la contribution financière du MS de la Malaisie. Sur leur page Facebook seule, cette vidéo a récolté 112 000 vues, 3 200 mentions J'aime et a été partagée 4 242 fois. Cette vidéo a également été chargée sur la page de chacun de leurs membres, la page Facebook du MS Malaisie (qui est suivie par 925 850 personnes), ainsi que sur de nombreuses autres pages et réseaux sociaux. Bien qu'il soit impossible d'estimer avec précision la portée totale de cette vidéo, il est clair qu'elle faisait fureur pendant le lancement de la directive, à tel point que les médias grand public, y compris la presse nationale, ont diffusé la vidéo pendant les bulletins d'information pendant les heures de grande écoute. Cette « boucle » de réseaux sociaux et de médias grand public a contribué au renforcement de l'impact de cette campagne promotionnelle et à la réussite de la transmission du message aux groupes visés.

THE OTHER SIDE (L'AUTRE CÔTÉ) : www.facebook.com/MedicalMythbustersMalaysia/videos/1345356438888184/

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

11

12

Pré-test⁹

Avant le début de la mise en œuvre, **le test préalable des messages, matériels et tactiques est important pour garantir l'adéquation des approches de communication à l'objectif principal**. Le test préalable est le processus de rassemblement des membres des publics cibles en vue de réagir aux composantes de la stratégie de communication avant son élaboration finale. Le test préalable mesure la réaction d'un groupe de personnes et permet de déterminer si un public prioritaire trouvera l'approche compréhensible, crédible et convaincante.

Le test préalable peut prendre une à six semaines, selon sa profondeur et sa rigueur, mais un investissement précoce dans le test préalable permettra aux préposés aux communications d'éviter les écueils ou problèmes au cours de la mise en œuvre. **n'ignorez PAS l'étape du prétest**. Même si les ressources limitées ou les contraintes de temps limitent la réalisation d'un prétest à grande échelle, vous devez effectuer un prétest à petite échelle, car il peut fournir d'utiles informations. En définitive, l'investissement dans le prétest peut faire économiser de l'argent, du temps et de l'énergie en garantissant l'efficacité de l'approche finale. Le prétest minimise les risques d'inadéquation, de malentendu, voire de rejet de la communication.

Les sous-tâches de base nécessaires à l'exécution d'un prétest sont les suivantes :

- 1. CONSTITUER UNE ÉQUIPE :** Une petite équipe spécialisée de 2 à 4 personnes doit élaborer et exécuter le prétest. En principe, cette équipe sera déjà familiarisée avec les publics prioritaires et aura une certaine expérience en communication, pré-test, ou recherche.
- 2. ÉTABLISSEMENT DES OBJECTIFS D'APPRENTISSAGE :** Pour guider le processus, l'équipe doit déterminer un ensemble d'objectifs pour le prétest. Ceux-ci pourraient inclure :

- a. Déterminer si les messages (langue, expression, ton) sont appropriés et compréhensibles pour le public cible
- b. Établir si le contenu (images, exemples, données) est attrayant pour le public cible (sur la base de ses préoccupations, croyances, et intérêts)
- c. Évaluer si les messagers choisis sont appropriés pour atteindre les publics cibles
- d. Identifier des méthodes alternatives d'atteinte des publics cibles

3. CHOIX DES MÉTHODES DE PRÉTEST : En gardant ces objectifs à l'esprit, l'équipe doit sélectionner une méthode ou un ensemble de méthodes adaptées au prétest. Gardez à l'esprit que l'utilisation d'une seule méthode peut limiter l'évaluation. Une approche aux méthodes mixtes (p. ex., l'emploi d'un questionnaire d'enquête et de discussions de groupe) est une méthode rigoureuse de collecte d'informations solides. Les méthodes possibles pourraient inclure :

- a. Un questionnaire d'enquête
- b. Des entrevues individuelles
- c. Des discussions de groupe

4. PRÉPARATION DU PRÉTEST : La planification du prétest requiert la sélection d'un emplacement, d'une date et d'un calendrier, ainsi que le recrutement des participants, l'identification des animateurs, et la préparation des matériels tels que les outils d'enquête ou les guides d'entrevue. Le prétest nécessite un investissement de temps, de ressources humaines, financières et matérielles, et ces facteurs doivent être pris en compte dans le processus de planification.

5. EXÉCUTION DU PRÉTEST : Une fois un plan défini, l'équipe doit procéder au prétest en tenant compte de l'importance du consentement (verbal ou écrit) des participants, de l'enregistrement et de la prise de notes. En moyenne, le test préalable peut prendre une à six semaines, selon sa profondeur et sa rigueur.

9 Adapté de « Comment effectuer un prétest », la boussole de la santé, <https://www.thehealthcompass.org/how-to-guides/how-conduct-pretest>.

6. ANALYSE DES RÉSULTATS ET INTERPRÉTATION DES

RÉSULTATS : Une fois les informations recueillies, l'équipe doit examiner les données et analyser les tendances des interventions, les questions persistantes, et les failles fondamentales de la conception, des messages ou des tactiques.

7. AJUSTEMENT DE L'APPROCHE ET NOUVEAU TEST,

LE CAS ÉCHÉANT : Selon les résultats, le préposé aux communications doit se servir des informations recueillies au cours du test préalable pour réviser en conséquence le plan de communication stratégique. Si les messages et les tactiques ne donnent pas l'effet désiré, procédez à une révision et à un nouveau test, le cas échéant.



QUESTIONS À EXAMINER

Quelle est la source d'information à laquelle le public fait le plus confiance ?

De quelle façon communiquez-vous déjà avec le public cible ?

Quel est le niveau d'officialisation le plus approprié pour nouer le dialogue avec votre public cible ?

Quel est le niveau de connexion (numérique) de votre public cible ?

À quelle fréquence et (pendant quelle durée) devez-vous vous connecter avec votre public cible pour atteindre votre objectif principal ?

PLEINS FEUX SUR LA MALAISIE

DIVERTISSEMENT ÉDUCATIF SUR LA SANTÉ VIA LE PARTENARIAT PUBLIC-PRIVÉ



DEPUIS 2014, LE MS DE LA MALAISIE A MIS EN ŒUVRE AVEC SUCCÈS UN NOVATEUR PROGRAMME D'ÉDUCATION EN MATIÈRE DE SANTÉ POUR FOURNIR DES INFORMATIONS, DES ENSEIGNEMENTS ET DES DIVERTISSEMENTS AUX MILLIERS DE PATIENTS ET MEMBRES DE FAMILLE QUI ONT VISITÉ LES HÔPITAUX DU MS ET LES CLINQUES DE SANTÉ. Appelé MedikTV, le programme est une initiative du Programme de transformation économique (PTE) du gouvernement visant à sensibiliser davantage la communauté sur les soins de santé et les pratiques favorisant un mode de vie sain.

Ce programme est un partenariat intelligent entre le gouvernement et une société privée, notamment la Medic Media Network Sdn Bhd. Tous les coûts d'exploitation et d'entretien sont couverts par les recettes publicitaires de la société dont les publicités sont diffusées sur le canal, rentabilisant ainsi la tactique. Le public cible principal de MedikTV est composé des patients et de leurs proches attendant de recevoir un traitement et des médicaments dans certains établissements de santé répartis dans tout le pays. Ces hôpitaux et cliniques sont sélectionnés en raison de leur volume quotidien élevé de patients.

Le programme MedikTV propose un programme éducatif et divertissant aux patients et aux soignants dans les salles d'attente. Un total de 628 postes de télévision LED de grande taille sont installés dans les halls, salles d'attente, ou pharmacies de 158 hôpitaux du MS. Le programme MedikTV est diffusé sur Internet via un centre de commande centralisé. Le personnel de l'établissement n'a pas besoin d'allumer la télé, car la vidéo sera automatiquement diffusée en semaine de 8 h à 17 h. MedikTV permet également aux gens d'interagir directement par le biais des sites Web, de Facebook et de Twitter.

Les programmes de MedikTV offrent aux patients et aux familles des informations et des conseils sur les pratiques favorisant un mode de vie sain telles que la nutrition, la sécurité alimentaire et l'hygiène, les maladies transmissibles et non transmissibles, l'exercice physique, le sevrage tabagique, la santé mentale, la santé dentaire et la santé familiale. Le contenu est conjointement développé par MedikTV et le MS pour garantir l'exactitude de leurs messages et reflète les priorités en matière d'éducation à la santé. Le programme est une façon novatrice, rentable et efficace d'atteindre des publics passifs et actifs et d'influencer les comportements propices à la santé.

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

11

12

L'exécution d'un plan de communication stratégique exige un calendrier précis décrivant les dates importantes, les délais, et les événements pour lesquels prévoir une allocation de ressources et une mesure des progrès. Pour certains préposés aux communications, ce délai peut prendre la

forme d'un calendrier éditorial séparé ou d'un diagramme de Gantt ; pour d'autres, le calendrier de communication peut être intégré à d'autres programmes relatifs à l'objectif principal. Le plus important est d'utiliser un calendrier pour tracer toutes les contributions et étapes nécessaires à l'exécution du plan, avec une certaine flexibilité pour répondre aux situations ou besoins.

BUT

Décrire les tactiques et activités dans un calendrier mesurable par rapport auxquels les progrès réalisés seront comparés.

L'Étape 8 de l'*Outil de planification* encourage les préposés aux communications à indiquer des dates et délais clés pour chacune des tactiques proposées. Bien que certains plans de communication puissent nécessiter une approche progressive, d'autres peuvent se focaliser sur de gros « efforts » comprenant l'application simultanée de plusieurs tactiques. Indépendamment de l'échéancier et la cadence utilisés, voici certains points clés à prendre en compte :

- **RÉALISME** : On ne peut pas communiquer en continu avec le public, 24 h/24 et 7j/7. Il peut exister des opportunités naturelles, y compris les journées de sensibilisation sur la santé ou les forums publics, lorsque le public est plus réceptif à certaines questions et disposé à agir. Voici quelques exemples d'occasions naturelles :
 - » **La Journée de la couverture de santé universelle** : La Journée de la CSU est commémorée chaque année le 12 décembre, date d'anniversaire de la première résolution unanime des Nations Unies appelant les pays à fournir des soins de santé abordables et de qualité à tous et partout. Cette journée est une bonne occasion pour les parties prenantes de faire connaître et partager les connaissances sur les principes de base de la CSU.
 - » **La Journée mondiale de la santé** : Organisée chaque année le 7 avril, la Journée mondiale de la santé est une journée de sensibilisation mondiale sur la santé. Bien que le thème change chaque année, c'est l'occasion de rappeler aux parties prenantes le statut de la CSU dans le pays.
 - » **Les événements nationaux en faveur des soins de santé** : Par exemple, le Forum for the Legislative Network for UHC (Forum pour le réseau législatif sur la CSU) au Nigeria a toujours été l'occasion de cibler les principales parties prenantes qui sont déjà rassemblées.
 - **PROMPTITUDE** : Certaines tactiques de communication peuvent être proactives, c'est-à-dire planifiées et programmées bien avant l'exécution. Certaines tactiques peuvent être réactives : itératives ou adaptatives selon l'évolution de l'environnement opérationnel. Le plus souvent, un plan de communication stratégique comprend ces deux aspects.
 - **RESPONSABILITÉ** : Un calendrier n'a aucune valeur s'il ne sert pas à responsabiliser les préposés aux communications pour les progrès vers l'obtention des résultats. Réviser souvent le calendrier en collaboration avec les principaux membres de l'équipe et les partenaires.
- Servez-vous de l'*Outil de planification* (Phase 2 : Étape 9) pour définir un calendrier pour chacune des activités de communication proposées.



QUESTIONS À EXAMINER

Quand mettrez-vous en œuvre chacune des tactiques ?

Existe-t-il des dates clés, délais, ou autres facteurs temporels à prendre en compte ?

RÉALISER

**L'ÉTAPE 9 DE L'OUTIL
DE PLANIFICATION**



Une fois le calendrier en place, il est essentiel d'attribuer des rôles et d'allouer les ressources nécessaires à la planification, au prétest et à la mise en œuvre.

Pour chacune des tactiques, les préposés aux communications doivent indiquer la personne responsable de l'exécution de l'activité et toutes les ressources humaines d'appui. La désignation des personnes responsables de l'exécution du plan de communication stratégique établit la propriété et la responsabilité. Parallèlement, les préposés aux communications doivent indiquer toute autre ressource humaine, financière, physique ou technologique nécessaire à la mise en œuvre de chaque tactique. Les considérations clés peuvent inclure les services de consultation ou d'approvisionnement, les documents de réunion, la publicité payée, la formation des messagers sur l'utilisation des réseaux sociaux, les comptes de réseaux sociaux, la création de sites Web, voire les salaires du personnel ou la rémunération des heures supplémentaires.

Étant donné que les équipes de communication fonctionnent souvent avec des ressources limitées, il peut s'avérer nécessaire de collaborer avec d'autres équipes ou organismes afin d'exécuter des activités spécifiques d'une proposition de plan ou de réévaluer un calendrier en fonction des capacités en ressources humaines ou matérielles nécessaires à la mise en œuvre.

Servez-vous de l'*Outil de planification* (Phase 2 : Étape 10) pour décrire les affectations et les ressources indispensables pour les tactiques de communication.

BUT

Associez les parties responsables et les ressources appropriées aux tactiques et activités proposées.



QUESTIONS À EXAMINER

Qui est chargé de la mise en œuvre de chacune des activités indiquées dans le calendrier ? Qui viendra en appui et comment ?

Quelles autres ressources humaines, financières ou physiques sont nécessaires à la mise en œuvre de chaque tactique ? Prenez en compte les services de consultation, les documents de réunion, les impressions, la publicité, etc.

RÉALISER
L'ÉTAPE 10 DE L'OUTIL →
DE PLANIFICATION



Le suivi et l'évaluation des efforts de communication sont essentiels pour s'assurer que les bonnes informations sont transmises aux parties prenantes appropriées et au bon moment en vue de l'atteinte de l'objectif

principal, et de la progression vers l'atteinte de l'objectif de la CSU. Le plan de S&E doit être élaboré avant la mise en œuvre de la stratégie de communication afin que la stratégie puisse être adaptée aux nouveaux renseignements.

BUT

Créer un plan pour mesurer l'état d'avancement des activités, l'exécution des extrants et les progrès vers l'atteinte des résultats escomptés et l'objectif de réalisation de la CSU.

Le plan de S&E doit être fondé sur les changements de stratégie escomptés : l'objectif principal. Par conséquent, il est essentiel que le préposé aux communications décrive davantage un objectif principal SMRP. Cela, en effet, permettra une mesure plus précise de l'évolution de la campagne, tout particulièrement tout au long du processus. La définition initiale de l'objectif principal orientera chaque étape du S&E. Un objectif visant à changer des comportements individuels peut exiger l'évaluation des comportements individuels par le S&E. Un objectif politique d'adoption d'une législation spécifique nécessitera un moyen permettant de déterminer si (et peut-être comment) la législation (ou une partie de celle-ci) est entrée en vigueur. Un objectif de mobilisation de soutien pour un changement systémique nécessitera des mesures liées à la mobilisation et au sentiment.¹⁰

Le S&E de la communication n'est pas un processus normatif et les plans de S&E sont différents les uns des autres. Cependant, il existe certains principes de base et

composants pouvant renforcer les efforts en matière de S&E. Il s'agit notamment de :

L'élaboration des extrants

La première étape de l'élaboration d'un plan de S&E consiste à déterminer les résultats de vos activités de communication. Les extrants sont les produits tangibles et immédiats ou la conséquence d'une activité. Parmi les exemples d'extrants figurent les événements organisés, les articles publiés, les réseaux sociaux, ou d'autres variables mesurables ou observables. Une fois les extrants identifiés,

les préposés aux communications doivent identifier une série de résultats cibles comprenant ce que vous espérez accomplir avec chaque activité ou tactique. Par exemple, si vous organisez une série de rencontres de discussion ouverte, l'un des objectifs pourrait être d'organiser une rencontre de discussion ouverte par mois sur une période de six mois pour un total de six rencontres de discussion ouverte.

Élaboration des résultats

Une fois le plan de mesure des résultats des programmes élaboré, les préposés aux communications peuvent recourir au même processus que celui des résultats. Les conclusions sont les résultats ou effets causés par le plan de communication ou attribuables à celui-ci. Ils peuvent également des effets à moyen terme ou à plus long terme.

Les préposés aux communications doivent ensuite identifier les résultats escomptés, ou les changements attendus ; les indicateurs ou les facteurs/variables qui fournissent les preuves du changement ; les méthodes de mesure ; et la fréquence.

10 Adapté de O'Sullivan, et al., Un guide pratique pour l'élaboration d'une stratégie de communication sur la santé, Johns Hopkins Bloomberg School of Public Health/Center for Communication Programs, mars 2003.

LES EXTRANTS PAR RAPPORT AUX RÉSULTATS

Les extrants indiquent ce que vous avez produit ou livré. Les résultats sont des produits tangibles, immédiats, et envisagés ou les conséquences d'une activité. Les résultats sont les résultats ou les effets causés par le projet ou programme en cours d'évaluation ou attribuables à celui-ci. Ce sont souvent des effets immédiats ou à moyen terme.

En se servant des rencontres de discussion ouverte comme exemple, supposons que le but des rencontres de discussion ouverte était d'informer les groupes de la société civile au sujet d'un nouveau régime d'assurance maladie et d'inciter les patients à s'inscrire. Les résultats attendus de ces activités pourraient être les suivants : 1) les groupes de la société civile sont bien informés du nouveau régime d'assurance maladie et y adhèrent, 2) les groupes de la société civile partagent leurs connaissances sur le nouveau régime d'assurance maladie avec une communauté plus élargie, et 3) le taux d'inscription des patients augmente.

IDENTIFICATION DES INDICATEURS

Aussi bien pour les extrants que pour les résultats, les indicateurs sont des variables qualitatives ou quantitatives qui peuvent être utilisées pour mesurer n'importe quel changement ou attribut. Pour chaque indicateur, un moyen de mesure et une fréquence de mesure doivent également être déterminés.

En continuant avec l'exemple des rencontres de discussion ouverte, le préposé aux communications peut croire qu'il est important d'évaluer non seulement le nombre de ces rencontres ou événements organisés, mais également le nombre de

personnes ayant assisté à ces rencontres de discussion ouverte, le nombre d'organisations représentées, le nombre de personnes ayant pris la parole ou ayant posé des questions, etc. Ces chiffres peuvent fournir d'utiles indicateurs sur les extrants et les données pourraient être recueillies au moyen de feuilles de présence, de notes sur les rencontres de discussion ouverte ou des dossiers.

Au-delà des produits, il peut s'avérer utile de mesurer les changements en ce qui concerne les résultats, y compris les changements dans les connaissances, attitudes et comportements. Pour évaluer les changements en ce qui concerne les connaissances ou les attitudes entre les groupes de la société civile qui ont participé aux ateliers, le préposé aux communications peut lancer de courtes enquêtes prétest et post-test parmi les participants. Si le temps le permet, il peut procéder à des entrevues de suivi avec des personnes ou des groupes spécifiques. S'ils désirent évaluer si des représentants de groupes de la société civile ont partagé des informations avec des membres de la grande communauté après une rencontre de discussion ouverte, le préposé aux communications peut observer des réunions communautaires ou mener des discussions de groupe avec les membres de la communauté. Afin de déterminer si les comportements des patients et les taux d'inscription ont changé, le préposé aux communications peut également examiner le régime d'assurance maladie ou les registres des établissements de santé. Cette combinaison d'indicateurs quantitatifs et qualitatifs des résultats peut permettre d'obtenir une image des changements motivés par les activités de communication stratégique.

Une fois qu'un plan de S&E a été élaboré, les évaluations peuvent alors être effectuées à n'importe quel point du processus de planification et de mise en œuvre de la communication stratégique. Il pourrait s'agir d'une évaluation formative (de référence) préalable à la mise en œuvre du projet, d'évaluations à mi-parcours afin de déterminer l'avancement du projet, ou d'une évaluation sommative à la fin d'un projet afin de comparer avec des mesures de référence. La surveillance continue ou l'évaluation rapide et l'apprentissage peuvent également être bénéfiques à l'identification et à la résolution des problèmes de mise en œuvre en temps réel. En fonction des tactiques de communication recherchées, cette surveillance continue peut prendre la forme d'une analyse mensuelle sur le Web, de sondages post-événement, ou d'un dialogue informel avec les principales parties prenantes. Quelle que soit l'approche, un solide plan de S&E garantit l'exécution d'un suivi et d'une évaluation réguliers. D'autres considérations relatives à l'apprentissage continu et à l'adaptation sont décrites ci-dessous dans la Phase 3.

Servez-vous de l'*Outil de planification* (Phase 2 : Étape 11) pour décrire un plan de S&E qui vous permettra de mesurer les progrès vers la réalisation de l'objectif principal.



QUESTIONS À EXAMINER

À quoi ressemble le succès en ce qui concerne le présent effort de communication stratégique ?

Comment mesurerez-vous les progrès vers la réalisation de votre objectif principal ?

Quels indicateurs utiliserez-vous pour mesurer les progrès ?
Quelles méthodes utiliserez-vous pour mesurer ces indicateurs ? Et à quelle fréquence la mesure sera-t-elle effectuée ?

Les activités de communication ont-elles été achevées dans les délais impartis ?

Les nombres et types de matériel de communication ou de produits requis ont-ils été développés ? (c'est-à-dire le nombre de courriers électroniques envoyés, le nombre d'événements organisés, le nombre d'articles publiés, etc.)

Quels changements, le cas échéant, se sont produits dans les connaissances, attitudes ou comportements des parties prenantes ?

Quels les progrès, le cas échéant, ont été réalisés vers la réalisation de l'objectif principal ?

Quels les progrès, le cas échéant, ont été réalisés vers la réalisation de l'objectif de la CSU ?

RÉALISER
L'ÉTAPE 10 DE L'OUTIL
DE PLANIFICATION



1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

11

12



CAMPAGNE DE LUTTE CONTRE LA CIGARETTE ÉLECTRONIQUE (VAPE) ÉLABORÉE PAR LE MS MALAISIE A RÉUSSI À RÉDUIRE L'UTILISATION DES CIGARETTES ÉLECTRONIQUES EN MALAISIE.

Les cigarettes électroniques sont devenues une préoccupation de santé majeure à la mi-2015, car bon nombre de personnes pensaient que les cigarettes électroniques étaient moins dangereuses que les cigarettes et constituaient une méthode alternative de sevrage tabagique. Diverses stratégies ont été employées pour mettre en œuvre la campagne, y compris les communications en personnes impliquant des ONG, des principaux dirigeants, des bénévoles de la communauté, ainsi que la presse écrite et la presse électronique. Les objectifs de la campagne étaient de renforcer la sensibilisation du public sur le danger que représentent les cigarettes électroniques afin de corriger l'idée fausse qui consiste à considérer la cigarette électronique comme une méthode alternative et efficace de sevrage tabagique (tabac), et d'obtenir le soutien des parties prenantes et de la communauté en ce qui concerne la lutte contre l'utilisation des cigarettes électroniques.

Un plan de suivi et évaluation a été élaboré et suivi pendant et après la campagne à l'aide des indicateurs de processus et d'impact. Les indicateurs de processus sont les suivants : le nombre de publications, de mentions J'aime, de commentaires et de partages par les utilisateurs des réseaux sociaux ; le nombre de séances d'entrevue ; le nombre de forums et de séminaires organisés ; le nombre d'articles publiés ; le nombre de présences pour chaque programme organisé ; le nombre de matériels d'éducation sur la santé produits et diffusés ; le nombre de bénévoles communautaires formés ; et le nombre de séances de sensibilisation ou de conseil organisées. Les indicateurs d'impact surveillés comprenaient le taux de prévalence des cigarettes électroniques, le niveau de sensibilisation au danger des cigarettes électroniques, les niveaux de perception, le sentiment communautaire et le soutien de la communauté et des ONG dans la lutte contre l'utilisation des cigarettes électroniques. Ces indicateurs ont permis d'évaluer l'efficacité réelle de la campagne à travers les changements de perception, de conscience, d'attitude, et de comportement de la communauté et des groupes ciblés par la campagne.

L'une des stratégies utilisées pour suivre la campagne incluait une enquête sur la consommation de tabac et de cigarettes électroniques chez les adolescents malaisiens (TECMA) en 2016 à laquelle près de 15 000 élèves du primaire et du secondaire ont participé pour évaluer le niveau de connaissance et de perception de l'usage des cigarettes électroniques en Malaisie. Le TECMA 2016 a révélé que 58,9 % des personnes interrogées étaient au courant des dangers de la cigarette électronique grâce à des affiches et brochures, tandis que 41,1 % des personnes interrogées croyaient que la cigarette et la cigarette électronique étaient aussi nocives l'une que l'autre.

Les résultats généraux de la campagne de suivi et évaluation sur la cigarette électronique démontrent que la campagne a changé les perceptions de la communauté, renforcé la sensibilisation et entraîné un changement de comportement de la communauté et l'implication de celle-ci dans la lutte contre l'utilisation des cigarettes électroniques. En outre, trois États malaisiens ont finalement interdit la vente de cigarettes électroniques tandis que 20 universités publiques ont interdit l'utilisation des cigarettes électroniques sur leurs campus. La campagne de lutte contre la Vape du MS a contribué à l'augmentation des activités coercitives du gouvernement, ce qui a permis de réduire davantage la vente des cigarettes électroniques.

RESSOURCES SUPPLÉMENTAIRES

Pour plus d'informations sur l'élaboration d'un plan de suivi et évaluation, veuillez consulter les ressources suivantes à titre de référence :

- » *Cadre des communications stratégiques de l'OMS pour une communication efficace*, Organisation mondiale de la Santé, 2017)
- » *Boîte à outils de la politique de renforcement de la réforme du secteur de la santé*, Initiative de réforme du secteur de la Santé dans les régions d'Amérique latine et des Caraïbes, 2000
- » *AAre We There Yet? A Communications Evaluation Guide (Avons-nous atteint notre objectif ? Un guide d'évaluation des communications)*, Fondation Lumina, 2008
- » *Un guide pratique pour la conception d'une stratégie de communication sur la santé*, Johns Hopkins Bloomberg School of Public Health/ Center for Communication Programs, 2015.

Avant de mettre en œuvre un plan de communication stratégique, la réalisation d'une « confrontation avec la réalité » peut permettre de déterminer si un plan établi va réussir. La liste de contrôle pour l'auto-évaluation est disponible dans l'Outil de planification (Phase 2 : Étape 2) et comprend les éléments suivants :

- La stratégie est-elle réaliste ?
- Existe-t-il une capacité institutionnelle suffisante pour l'exécution du plan de communication stratégique ?
- Les ressources sont-elles compatibles avec votre stratégie ? Votre analyse de la communication (Étape 3) soutient-elle les décisions que vous avez prises ?
- Incitez-vous les bonnes personnes à prendre les bonnes mesures au bon moment ? Les changements de comportement ciblés sont-ils possibles pour le public cible dans le délai imparti ?
- Vos choix sont-ils cohérents et logiques ? (Astuce : Essayez de tester vos décisions à posteriori, c.-à-d. qu'en mettant en application ces tactiques à l'aide de ces messagers, nous délivrerons ces messages, soutenons ce thème, puisons dans ces valeurs, touchons ce public cible, etc. Cette logique fonctionne-t-elle aussi bien en inverse que pendant que vous l'appliquiez au diagramme ? Sinon, revenez en arrière et résolvez les problèmes).
- Les tactiques de communication rapprochent-elles de la réalisation de votre objectif politique ? Quelles autres activités doivent être effectuées simultanément ? Par exemple, il peut s'avérer nécessaire de veiller à ce que les services de santé garantis par une nouvelle politique de CSU soient mis en application et accessibles avant le lancement de la communication stratégique.

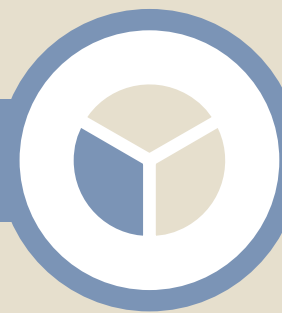
BUT

Faites une pause avant la mise en œuvre pour réfléchir et poser des questions susceptibles de renforcer votre plan de communication stratégique global.

- Les tactiques de communication pourront-elles atteindre le public approprié ? Utilisez-vous des pratiques de persuasion, y compris le respect des modes de vie, aspirations et normes sociales des parties prenantes ?
- Votre organisation soutient-elle la mise en œuvre du plan ? Avez-vous la personne qui utilisera les messages au sein de l'organisation ?
- Existe-t-il d'autres objectifs pour lesquels vous devez élaborer des plans de communication séparés et complémentaires ?
- Y a-t-il des hypothèses ou des suppositions intégrées au plan qui nécessitent une recherche approfondie pour confirmation ou correction ?
- Pouvez-vous mesurer les progrès ?

Si vos réponses à ces questions font naître une certaine incertitude à propos de la faisabilité de votre plan de communication stratégique, revenez en arrière pour repenser vos choix. Et n'oubliez pas que vous pouvez avoir d'autres objectifs pour lesquels vous devez élaborer des plans séparés afin de vous assurer de choisir une approche globale vous permettant d'atteindre vos objectifs globaux.

PHASE 3 :



MISE EN ŒUVRE ET ADAPTATION

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

11

12

Une fois que les préposés aux communications ont fini de remplir l'*Outil de planification* et élaboré un plan complet de communication stratégique, il est alors temps de passer à la mise en œuvre et à la surveillance active des messages. L'apprentissage continu et l'adaptation sont nécessaires à la promotion d'une structure définie et au plaidoyer adapté au contexte des populations cibles. Cette section donne un aperçu complet des choses à garder à l'esprit lors de la mise en œuvre des plans de communication, de la mesure des progrès, et la capture des rétroactions aux fins de l'apprentissage et de l'adaptation. Au cours de cette phase, les préposés aux communications doivent se servir de leur plan de S&E afin de suivre les progrès réalisés et de procéder à des adaptations, le cas échéant. Veuillez vous référer à l'Étape 11 pour élaborer un plan de S&E.

BUT

Servez-vous de l'*Outil de planification* que vous avez rempli pour mettre en œuvre et surveiller la stratégie de communication, apprendre activement de ce qui se passe et vous adapter (le cas échéant) en fonction de l'évolution de l'environnement opérationnel.

Apprentissage continu

L'apprentissage continu exige une surveillance active de la stratégie de communication. Par le biais de la surveillance des activités, les préposés aux communications peuvent apprendre les meilleures pratiques et tactiques qui fonctionnent, en essayer de nouvelles et les évaluer au fil du temps.

Conformément à l'Initiative de réforme du secteur de la santé, la surveillance est le processus de collecte systématique des informations sur tous les aspects d'un projet et leur utilisation pour gérer le processus de prise de décisions relatives à la stratégie.¹¹ De préférence, une évaluation de base doit être effectuée avant la mise en œuvre de la stratégie de communication afin de déterminer les performances de l'unité de communication. L'évaluation de base doit recourir à la même méthode de mesure qui sera

utilisé plus tard par les préposés aux communications afin de déterminer si le plan de communication stratégique a atteint l'objectif visé. Cependant, il est possible que les préposés aux communications soient déjà aux étapes initiales ou médianes d'un plan de communication avant la collecte des informations de base. Dans ce scénario, les préposés aux communications peuvent établir une référence rétroactive pour mesurer les progrès et les performances.

En fin de compte, le suivi et l'évaluation doivent être intégrés à la communication stratégique dès le début des phases de planification (voir Étape 11 de l'*Outil de planification* pour l'élaboration d'un plan de S&E) par la mise en œuvre et l'adaptation pour garantir le suivi systématique des progrès.

11 Initiative de réforme du secteur de la santé, Boîte à outils de la politique de renforcement de la réforme du secteur de la santé, Partners for Health Reform^{plus}, 2000.

Mesures d'adaptation

L'adaptation désigne l'utilisation intentionnelle ou systématique des connaissances et données pertinentes pour éclairer la prise de décisions. Dans le contexte de la communication, les éléments clés de la stratégie (le ciblage de l'audience, le positionnement, la messagerie, les messages, les tactiques, les délais, etc.) peuvent être ajustés pour expérimenter de nouvelles méthodes de travail, le rejet des idées qui ne sont tout simplement pas fonctionnelles, ou la mise à l'échelle des approches qui ont démontré leur efficacité.

Des mesures d'adaptation moins formelle peuvent également être mise en œuvre pour suivre les résultats de la communication. Par exemple, les préposés aux communications doivent continuellement surveiller les tendances et les enjeux émergents parmi le public cible des groupes à travers les deux voies formelles et informelles, y compris diverses sources médiatiques, les blogs, et la presse écrite. En outre, les préposés aux communications doivent suivre de près les indicateurs énoncés à l'Étape 11 pour suivre les progrès de manière uniforme. En définitive, il est essentiel que la surveillance active des stratégies de communication aboutisse à un apprentissage adaptatif. Les préposés aux communications doivent laisser suffisamment de souplesse lors de la planification pour permettre l'adaptation et l'évolution de diverses itérations.

Les préposés aux communications doivent envisager l'organisation de rencontres de « pause et réflexion » et d'ateliers ou de « prise de pouls » à intervalles réguliers pour s'assurer que les bons canaux sont utilisés pour atteindre les bonnes personnes avec le bon message. Ces types d'activités de réflexion pourraient inclure :

- **LES RÉUNIONS D'ÉQUIPE MENSUELLES :** Créez une rubrique dans l'ordre du jour d'une réunion d'équipe existante pour refléter les apprentissages tirés des efforts de communication. Cela peut être une façon productive d'informer les personnes qui ne sont pas des préposés aux communications des progrès réalisés dans le domaine de la communication, de partager les résultats tirés des données de surveillance, et de réfléchir aux étapes suivantes.
- **LES RÉUNIONS DES GROUPES TECHNIQUES CONSULTATIFS :** Convoquez un groupe de travail axé sur la communication (celui-ci pourrait être composé d'une partie ou de la totalité des membres du groupe de travail ayant effectué l'analyse des parties prenantes l'Étape 5) pour examiner les données de surveillance, identifier les réussites et les défis, et discuter des moyens d'améliorer les efforts de communication stratégique.
- **ANALYSE APRÈS ACTION (AAA) :** L'AAA est une approche déterminée par l'USAID. Il s'agit d'une évaluation effectuée après une activité importante qui permet à l'activité et aux dirigeants de discuter et d'apprendre de ce qui s'est passé et pourquoi, de réévaluer l'orientation, et d'examiner aussi bien les réussites que les défis. L'AAA s'efforcera de répondre à cinq questions clés : 1) ce qui était censé se produire, 2) quelle était la réalité, 3) ce qui s'est bien passé, 4) ce qui ne s'est pas bien passé, et 5) ce qui devrait être modifié pour les efforts continus et à venir. Une AAA réussie suscitera une réflexion, un apprentissage, et des recommandations d'amélioration continue.¹²

Les mesures d'adaptation garantissent la réactivité de la planification de la communication et le suivi actif des rétroactions.

Focalisation sur la stratégie

Il peut arriver que d'autres parties prenantes introduisent des opportunités de communication qui peuvent sembler une bonne idée, mais qui ne sont pas orientées vers le public que vous avez identifié comme contributeurs clés de l'atteinte de vos objectifs stratégiques ou politiques. Ces opportunités doivent être comparées à votre stratégie de communication pour s'assurer qu'elles concordent avec les objectifs identifiés à la Phase 2 de l'*Outil de planification*. Plusieurs astuces permettant de demeurer focalisé sur la stratégie sont décrites ci-dessous :

1. Concevez un processus de participation et interne et d'harmonisation autour de votre stratégie.
 - a. Envisager le renforcement du soutien pour la stratégie à travers les parties prenantes internes et les partenaires clés dans votre processus de mise en œuvre du plan.
 - b. L'établissement des coalitions internes est un puissant outil de développement interne de la stratégie et d'attrait de l'appui du public.

12 Adapté du projet de développement de microentreprises fondé sur les connaissances de l'USAID, orientation pour l'analyse après l'action (AAA), USAID, 2012.

2. Établissez un processus pour évaluer régulièrement les progrès réalisés par rapport à la stratégie.
 - a. Ce processus doit également inclure des rapports sur les étapes et doit être intégré à la pratique quotidienne de sorte que vous puissiez donner suite aux constatations et calibrer votre orientation stratégique en temps réel.
 - b. Notez que les jalons sont différents des mesures. Les jalons sont des points de contrôle qui vous permettent d'évaluer les progrès réalisés par rapport aux résultats. En principe, les jalons représentent des résultats limités dans le temps aussi bien pour les résultats que pour les extrants d'un plan de communication.
3. Intégrez la stratégie de communication aux opérations régulières.
 - a. L'intégration de la stratégie de communication aux réunions ponctuelles et régulières garantit qu'elle est constamment revue et régulièrement adaptée.

La mesure des progrès et la capture des rétroactions permettent aux préposés aux communications d'élaborer des messages plus efficaces, d'allouer des ressources de façon plus stratégique et de mieux communiquer avec les principales parties prenantes et les principaux publics cibles. Comme l'illustre la Figure 2, l'apprentissage actif et l'adaptation doivent être un cycle continu entre les Phases 2 et 3 étant donné que les messages, messagers, activités, échéances, allocations de ressources, etc., sont constamment affinés.

RESSOURCES SUPPLÉMENTAIRES

Pour plus d'informations sur la mise en œuvre et l'apprentissage adaptatif, veuillez consulter les ressources suivantes à titre de référence :

- » Projet de développement des microentreprises fondé sur les connaissances de l'USAID, orientation pour l'Analyse après action (AAA), USAID, 2012.



ALORS QUE LES PAYS DU MONDE ENTIER S'EFFORCENT DE RÉALISER UNE COUVERTURE DE SANTÉ UNIVERSELLE, LES DÉCIDEURS POLITIQUES, LES PARTIES PRENANTES ET LES PARTENAIRES AU DÉVELOPPEMENT DU NIGERIA FONT DES EFFORTS POUR S'ASSURER QUE LE NIGERIA N'EST PAS LAISSÉ POUR COMPTE. Ces efforts comprennent un suivi efficace des progrès dans le secteur de la santé, l'élaboration et la mise en œuvre de politiques d'assurance maladie, et le développement d'une communication stratégique sur la CSU. Un suivi efficace des progrès garantit que la politique et les décideurs sont constamment en contact avec les réalités actuelles et permet d'orienter les futurs objectifs.

On ne saurait trop insister sur l'importance de l'apprentissage actif et de l'adaptation dans la communication stratégique sur la couverture de santé universelle, car les décideurs politiques, les citoyens et les parties prenantes doivent être constamment formés en raison de la nécessité d'un renforcement constant des capacités et de l'engagement. Ce renforcement des capacités et l'apprentissage sont nécessaires à la promotion d'une structure définie et au plaidoyer adapté au contexte des populations cibles.

Au Nigeria, le projet Health Finance and Governance financé par l'USAID a reconnu l'importance de l'apprentissage et de l'adaptation en matière de communication stratégique sur la CSU et a organisé une série d'ateliers de formation sur la communication et les médias, des plaidoyers et une collaboration pour certains journalistes et dirigeants d'organes de presse dans les États de Cross River, Osun, Bauchi, Sokoto et Rivers. Les ateliers visaient principalement à renforcer leurs capacités et à combler les lacunes en matière de connaissance afin d'approfondir la compréhension des journalistes et des professionnels des médias sur les fondements du financement de la santé publique et le rôle stratégique des médias dans la promotion des avantages de l'assurance maladie. Ces connaissances acquises devraient améliorer le reportage du régime d'assurance maladie publique de l'État (SSHIS).

Dans l'État de Cross River, 45 journalistes de la communauté, du gouvernement local et de l'État, y compris des représentants de la Nigerian Television Authority (NTA), de Calabar, de Sun Newspaper, de Cross River Broadcasting Cooperation (CRBC) et de l'African Independent Television (AIT), ont été formés.

Avant la formation, un prétest a été réalisé, ce qui a permis de constater que certains journalistes avaient des connaissances insuffisantes sur la CSU. Cependant, les participants étaient enthousiastes et ont exprimé leur volonté de travailler avec le gouvernement à la promotion de la CSU grâce à un plaidoyer constant sur leurs différentes plates-formes médiatiques.

Pour soutenir et suivre les progrès et tirer profit de l'atelier, les participants ont créé un groupe WhatsApp pour les journalistes et y ont intégré des hauts fonctionnaires du Ministère de la Santé, du Ministère de l'Information et des médias privés et publics. Ce groupe WhatsApp sert de plate-forme pour un engagement et une collaboration constants entre le gouvernement et les médias, ainsi qu'un forum d'apprentissage et de reportage sur le financement de la santé publique et le régime d'assurance maladie de l'État. Administré par le Commissaire à l'Information de l'État de Cross River et le Secrétaire Permanent du Ministère de l'Information, le groupe WhatsApp a énormément contribué à l'amélioration des activités médiatiques liées à la CSU dans l'État visé en faisant la promotion des avantages du SSHIS.

La plate-forme WhatsApp a fait ses preuves, car la CSU a fait l'objet d'une importante discussion dans la sphère politique, en particulier la mobilisation de ressources pour soutenir le gouvernement de l'État dans la mise en place d'un programme d'assurance maladie visant à réduire la charge financière des personnes nécessitant les soins de santé.

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

11

12

CONCLUSION

Le chemin vers la réalisation de la CSU nécessite un changement politique complexe, un changement des systèmes, et un changement des comportements humains – et la communication stratégique est un outil indispensable à la réalisation de ces changements. Quel que soit le contexte, les champions de la politique doivent s’engager avec les diverses parties prenantes, y compris les décideurs, les acheteurs, les fournisseurs et les patients. La communication stratégique est cruciale pour l’échange d’information, le dialogue et le débat, ou l’apprentissage collectif en vue de la prise de décisions ou de l’orientation des comportements humains.

Le présent *Guide pratique* et l'*Outil de planification* fournissent aux champions de la politique des instructions pratiques pour concevoir des plans de communication stratégique en appui aux objectifs spécifiques de la CSU. En raison de la complexité de la CSU et des nombreux objectifs impliqués dans les progrès vers la réalisation de la CSU, il faudra plusieurs plans de communication stratégique pour créer une vaste campagne de sur la CSU.

La conception et la mise en œuvre de la communication stratégique sur la CSU peuvent s’avérer être une entreprise complexe dans des environnements à politique évolutive. Pour ce faire, il faut des ressources dédiées et du temps. Bien qu’il n’existe aucun moyen unique et prescriptif d’entreprendre une communication stratégique efficace, l’approche en trois phases proposée (Phase 1 : Identification des priorités en matière de communication, Phase 2 :

Élaboration d’un plan d’action, Phase 3 : Mise en œuvre et adaptation) fournit une méthode structurée de conceptualisation des nombreux éléments impliqués. Les champions de la politique doivent adapter les approches aux besoins individuels par le biais d’une surveillance continue, de l’apprentissage et de la révision des stratégies afin de faire face aux nouveaux enjeux.

SÉLECTION DES RÉFÉRENCES

- Arnold, A. (9 août 2011). *Communication stratégique c. communication*. Extrait du document Banque mondiale : People, Space, Deliberation (les gens, l'espace, la délibération) blog : <http://blogs.worldbank.org/publicsphere/strategic-communication-vs-communication>
- Bandura, A. (2009). La théorie sociale cognitive de la communication de masse. Dans J. Bryant et Oliver, M.B. *Les effets des médias : Les progrès de la théorie et de la recherche* (pp. 94-124). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Brugha, R., et Varvasovszky, Z. (2000). Analyse des parties prenantes : une revue. *Politique en matière de santé et planification*, 239-246.
- Cabañero-Verzosa, C., et Garcia, H. R. (2009). *Building Commitment to Reform Through Strategic Communication: The Five Key Decisions*. (Susciter l'engagement envers la réforme grâce aux communications stratégiques : les cinq décisions clés.) La Banque mondiale.
- Cabañero-Verzosa, C., et Garcia, H. (2011). *Les gens, la politique et le changement : renforcement des capacités en matière de communication sur la réforme de la gouvernance*. La Banque mondiale.
- Les services d'assistance catholique. (Août 2013). *Modèle : élaboration d'un plan de communication en neuf étapes*. Extrait de Boîte à outils de communication : <http://www.crs.org/sites/default/files/crs-files/communication-toolbox-template-develop-a-communication-plan.pdf>
- Cerna, L. (2013). *La nature du changement et de la mise en œuvre des politiques : un examen des différentes approches théoriques*. OCDE.
- Collaboration, J. H. (n.d.). *Communication sur le changement de comportement et le changement social*. Extrait de Johns Hopkins Center for Communication Programs : <http://ccp.jhu.edu/social-behavior-change-communication/>
- DFID. (2009). *Comment noter l'analyse de l'économie politique* (Document pratique). Londres : Département du développement international (DFID).
- Dietrich, G. (n.d.). *Les différences entre médias payés, acquis, propres et partagés*. Extrait de AllBusiness : <https://www.allbusiness.com/the-differences-between-paid-earned-owned-and-shared-media-4246-1.html>
- Fritz, V., Kaiser, K., et Levy, B. (2009). *Analyse orientée problème de la gouvernance et de l'économie politique : cadre de bonne pratique*. Washington, DC: La Banque internationale pour la reconstruction et le développement/La Banque mondiale.
- Gilson, L. E. (1er mars 2012). Utilisation de l'analyse des parties prenantes pour soutenir les progrès vers la réalisation de la couverture de santé universelle : les leçons tirées du projet SHIELD. *Politique en matière de santé et planification*, 27(1), i64-i76.
- Hallahan, K., Hotzhausen, D., van Ruler, B., Vercic, D., et K., S. (2007). Définition de la communication stratégique. *Journal international de la communication stratégique*, 3-35.
- Health Communication Capacity Collaborative. (n.d.). *Communication sur le changement de comportement et le changement social*. Extrait de Johns Hopkins Center for Communication Programs : <http://ccp.jhu.edu/social-behavior-change-communication/>
- Initiative de réforme du secteur de la Santé. (2000). *Boîte à outils de la politique de renforcement de la réforme du secteur de la santé*. Partners for Health Reformplus.
- International Finance Corporation. (2007). *Engagement des parties prenantes : Un guide des bonnes pratiques pour les sociétés qui font des affaires dans les marchés émergents*.
- Javadi D, R. M. (2013). *Couverture de santé universelle : Perceptions, facteurs politiques et voie à suivre*. Organisation mondiale de la Santé.
- Jeffery, N. (2009). *Engagement des parties prenantes : Une feuille de route pour un engagement significatif*. Doughty Centre, Cranfield School of Management.
- O'Sullivan, G. Y. (2003). *Un guide pratique pour la conception d'une stratégie de communication sur la santé*. Johns Hopkins Bloomberg School of Public Health/Center for Communication Programs.
- Oepen, M., et Willner, S. (2006). *Communication stratégique pour un développement durable*. Eshborn : GTZ.
- Institut du développement outre-mer. (Janvier 2009). *Outils de planification : analyse des parties prenantes*. Extraits des publications de l'ODI : <https://www.odi.org/publications/5257-stakeholder-analysis>
- Paul, C. (2011). *Communication stratégique : origines, concepts et débats actuels*. Praeger.
- Unité de gestion de la planification et du rendement, Bureau du directeur de l'aide étrangère américaine. (2009). *Glossaire des termes relatifs à l'évaluation*. USAID.
- Pono, M. (14 décembre 2016). *Communication stratégique : comment développer la messagerie et le positionnement stratégiques*. Extrait de Medium, Startup Grind : <https://medium.com/startup-grind/strategic-communication-how-to-develop-strategic-messaging-and-positioning-3cc59689ca28>
- Porter, J. (25 septembre 2013). *Vous connaissez votre problème ? Vous devez aussi savoir comment l'encadrer*. Extrait de Jeremy Porter Communications : <http://www.jrmyprtr.com/known-how-to-frame-your-issue/>
- Ritz, D., Althausen, C., et Wilson, K. (2014). *Relier des systèmes d'information sanitaire pour une meilleure santé*. Joint Learning Network.

Roberts, M., Asare, J. B., Mogan, C., Adjase, E. T., et Osei, A. (2013). *Le système de santé mentale au Ghana*. Ministère de la Santé, Ghana.

Rogers, P. (2014). *Mémoires méthodologiques sur la théorie du changement : évaluation des impacts 2*. Florence : Bureau de recherche de l'UNICEF.

Schmeer, K. (2009). *Directives relatives à l'exécution d'une analyse des parties prenantes*. Bethesda, MD : Partnerships for Health Reform, Abt Associates Inc.

The Kintampo Project. (2013). *l'année d'obtention de notre diplôme : compte rendu de projet 2012-2013*.

La Banque mondiale. (2007). *Congrès mondial sur la communication sur le développement : les leçons, les enjeux, et la voie à suivre*. Extrait du document Banque mondiale : <http://documents.worldbank.org/curated/en/290941468138271611/World-congress-on-communication-for-development-lessons-challenges-and-the-way-forward>

La Banque mondiale. (n.d.). *Qu'est l'analyse des parties prenantes ?* Extraits des Publications de la Banque mondiale : <http://www1.worldbank.org/publicsector/anticorrupt/PoliticalEconomy/PDFVersion.pdf>

L'Organisation mondiale de la Santé. (2013). *Pladoyer en faveur de la couverture de santé universelle*. Extrait de l'OMS : <http://apps.who.int/iris/handle/10665/204355>

L'Organisation mondiale de la Santé. (2017). *Communications stratégiques de l'OMS : cadre pour une communication efficace*. Genève.

L'Organisation mondiale de la Santé. (n.d.). *qu'est-ce que la couverture de santé universelle ?* Extrait du Financement de la santé publique alloué à la couverture de santé universelle : http://www.who.int/health_financing/universal_coverage_definition/en/

Thomas, C. M. (2016). *Implication du secteur privé dans les soins de santé primaires en vue de la réalisation de la couverture de santé universelle : conseils d'exécutants à exécutants*. Joint Learning Network pour la couverture de santé universelle : initiative technique relative aux soins de santé primaires.

UNICEF Bangladesh. (2008). *Élaboration d'une stratégie de communication sur les programmes de développement*.

UNICEF. (n.d.). *qu'est-ce que le plaidoyer*. Extrait de la publication d'octobre 2017 de Advocacy : People's Power and Participation Guide: http://www.advocate-for-children.org/advocacy/laying_a_conceptual_foundation/what_is_advocacy

Couverture de santé universelle. (19 janvier 2018). Extrait du document Banque mondiale : <http://www.worldbank.org/en/topic/universalhealthcoverage>

Ministère américain de la Défense. (2008). *Principes de la communication stratégique*.

Projet de développement des microentreprises de l'USAID axé sur les connaissances. (2012). *Orientation pour l'Analyse après action (AAA)*. USAID.

ANNEXE : EXEMPLE DE QUESTIONNAIRE D'ENTREVUE DES PARTIES PRENANTES

Date : __/__/__

Personne interrogée : _____

Intervieweur : _____

Emplacement : _____

Introduction

Nous sommes employés chez (nom de l'organisation) et nous effectuons une étude pour le compte de (nom du sponsor, le cas échéant) afin d'étudier les opinions de plusieurs acteurs importants qui sont intéressés par les progrès vers la réalisation de la couverture de santé universelle, et plus précisément par (objectif principal). Votre organisation et vous êtes d'importants acteurs importants du secteur de la santé. Votre avis compte donc beaucoup pour nous. Nous prévoyons d'effectuer environ 10 à 15 entrevues pour produire un rapport général sur les avis des principaux acteurs du secteur de la santé. Les informations obtenues par le biais de ces entrevues seront directement utilisées par les consultants de l'équipe d'analyse et seront présentées dans un rapport général à (insérez le nom de l'organisme pour lequel le rapport est effectué, le cas échéant) sans identifier les avis de chacun. Nous aimerions maintenant vous poser quelques questions spécifiques pour recueillir votre avis sur la mise en œuvre de (politique spécifique) du Ministère de la Santé.

Votre avis :

1. Avez-vous déjà entendu parler du (politique spécifique) du Ministère de la Santé ?
2. Si oui, comment en avez-vous entendu parler ?
3. Quel sens revêt la politique pour vous ?
4. Quels sont les avantages potentiels de la politique pour vous et votre organisation ?
5. Quels sont les inconvénients potentiels de la politique pour vous et votre organisation ?
6. Laquelle de ces catégories décrit le mieux votre avis sur la politique ? (*Lisez les options et encerclez la réponse donnée.*)
 - a. J'y adhère fortement
 - b. J'y adhère quelque peu
 - c. Je n'y adhère pas ni ne m'y oppose
 - d. Je m'y oppose un peu
 - e. Je m'y oppose fortement

Si la partie prenante répond par a, b ou c, continuez avec ce qui suit. Si la partie prenante répond par d ou e, passez à la question n° 10.

Pour ceux qui ont répondu par « a », « b » ou « c » à la question n° 6 :

7. Quels aspects de la politique soutenez-vous ?
8. En ce qui concerne ces aspects que vous soutenez,
 - a. De quelle manière démontreriez-vous ce soutien ?
 - b. Prendriez-vous l'initiative de soutenir la politique, ou attendriez-vous que d'autres le fassent ?
 - c. Disposez-vous de ressources financières et humaines pour soutenir cette politique ?
 - d. Quelles ressources sont disponibles et à quelle vitesse peuvent-elles être mobilisées ?
 - e. Ce soutien serait-il public ?
 - f. Quelles seraient les conditions préalables à l'expression de votre soutien ?
 - g. Pourriez-vous vous allier avec d'autres personnes ou organisations dans ces actions ? Quelles personnes ou organisations ?
9. Dans quelles conditions choisiriez-vous de ne PAS soutenir la politique ?

Pour ceux qui ont répondu « d » ou « e » à la question n° 6 :

10. Auquel des aspects suivants de la politique vous opposez-vous ?
(Adaptez les options de réponse sur la politique à la politique ou au sujet en cours de discussion)
11. En ce qui concerne les aspects auxquels vous vous opposez :
 - a. De quelle manière démontreriez-vous cette opposition ?
 - b. Prendriez-vous l'initiative de vous opposer à la politique, ou attendriez-vous que les autres le fassent ?
 - c. Disposez-vous de ressources financières et humaines pour soutenir cette politique ?
 - d. Quelles ressources sont disponibles et à quelle vitesse peuvent-elles être mobilisées ?
 - e. Cette opposition serait-elle publique ?
 - f. Quelles seraient les conditions préalables à l'expression de cette opposition ?
 - g. Pourriez-vous vous allier avec d'autres personnes ou organisations dans ces actions ? Quelles personnes ou organisations ?
12. Dans quelles conditions pourriez-vous soutenir la politique ?

Nous aimerions maintenant vous poser quelques questions spécifiques sur votre avis concernant les opinions des autres sur la mise en œuvre de la politique.

AUTRES PARTISANS :

13. D'après vous, quelles autres organisations, départements au sein d'une organisation, ou personnes pourraient soutenir la politique ? *(Question pénétrante pour les parties prenantes du MS et celles extérieures au MS)*
14. Que pensez-vous que ces partisans pourraient tirer de la politique ?
15. Lequel de ces partisans prendrait l'initiative de supporter activement la politique ?

AUTRES ADVERSAIRES :

16. D'après vous, quels autres organisations, départements au sein d'une organisation, ou personnes pourraient s'opposer à la politique ?
(Question pénétrante pour les parties prenantes du MS et celles extérieures au MS)
17. Que pensez-vous que ces adversaires gagneraient en empêchant l'évolution de la politique ?





JOINT
LEARNING
NETWORK
For Universal Health Coverage

WWW.JOINTLEARNINGNETWORK.ORG