



**JOINT  
LEARNING  
NETWORK**  
For Universal Health Coverage

# COMMUNICATION STRATÉGIQUE SUR LA COUVERTURE DE SANTÉ UNIVERSELLE

**OUTIL DE PLANIFICATION**



Cet outil 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@accessh.org](mailto:jln@accessh.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](http://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](mailto:jln@r4d.org) afin que nous puissions avoir des données sur son utilisation.

### **Citation recommandée**

*Communication stratégique sur la couverture de santé universelle : l'outil de planification*, © 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

OUTIL DE PLANIFICATION



## But

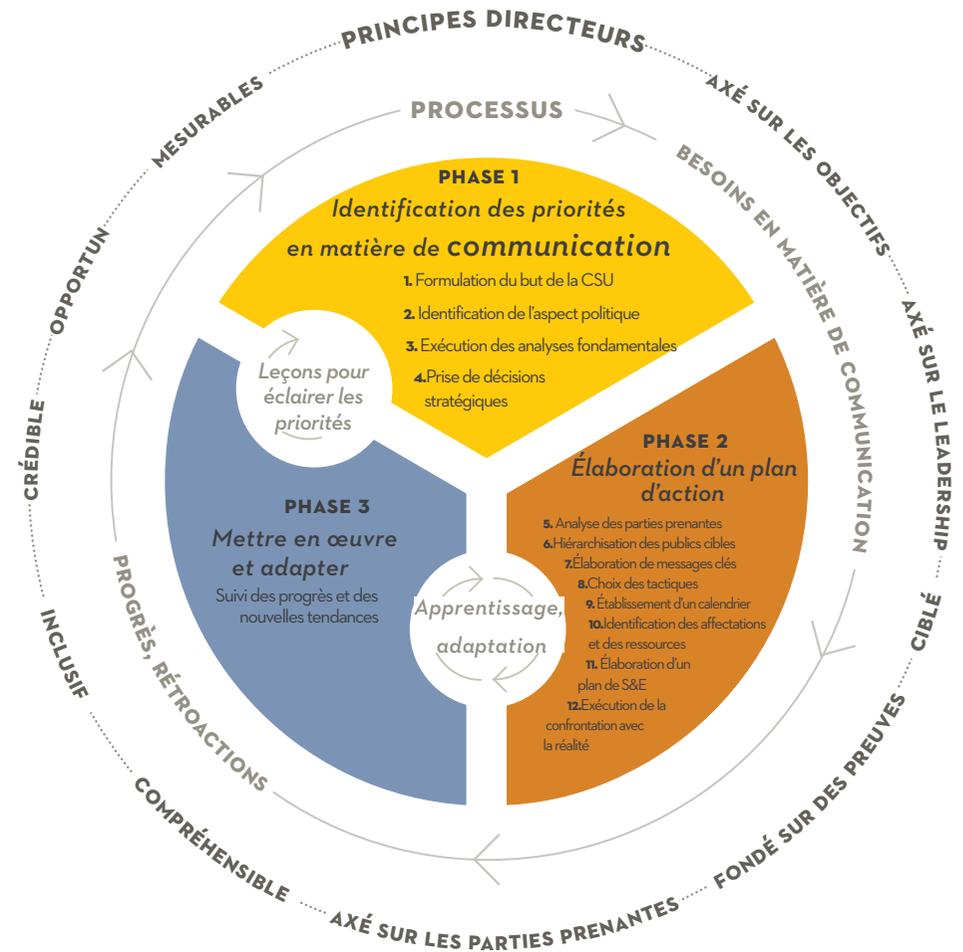
Le présent *Outil de planification* a pour but d'aider les champions de la politique de couverture de santé universelle (CSU) et les préposés aux communications à concevoir des plans de communication stratégique complets pour chaque objectif.

Cet outil est destiné à orienter les préposés aux communications à travers un processus structuré d'élaboration de plan et comprend des questions d'orientation spécifiquement liées à la communication stratégique sur la CSU. Il est basé sur le cadre de communication stratégique sur la CSU (Figure 1) qui a été développé à la suite d'un échange d'apprentissage mixte réunissant huit délégations nationales (Bangladesh, Cambodge, Ghana, Malaisie, Nigéria, Pérou, Sénégal et Soudan). Elles étaient soutenues par le projet Health Finance and Governance (HFG) de l'USAID, en partenariat avec le Joint Learning Network (JLN) pour la couverture de santé universelle (CSU). L'outil a été testé au cours de l'échange d'apprentissage mixte de juillet 2017 et révisé sur la base des contributions et rétroactions des délégations des pays participants.

Figure

1

Cadre de la communication stratégique sur la CSU



## Comment utiliser l’Outil de planification

---

L’Outil de planification doit être utilisé conjointement avec le Guide pratique.

L’outil guide les préposés aux communications à travers les Phases 1 et 2 du cadre (ci-dessus). Bien que l’outil soit destiné à une utilisation systématique, les préposés aux communications peuvent juger une itération et une révision nécessaires pour garantir la cohérence, la logique et la faisabilité. Par exemple, l’Étape 6 : Hiérarchisation des publics cibles, ne permet aux préposés aux communications d’identifier qu’un public principal et deux publics secondaires, mais d’autres publics supplémentaires peuvent s’avérer pertinents pour un plan de communication stratégique donné. En outre, l’Étape 8 : Choix des tactiques, permet simplement aux préposés aux communications d’identifier trois tactiques par public. En réalité, de nombreuses tactiques plus ou moins pertinentes peuvent être définies pour chaque public. Certaines de ces tactiques peuvent être communes à différents publics.

Cet outil ne fournit aucune instruction sur la Phase 3 du cadre. Une orientation complète sur la méthode de mise en œuvre, de surveillance continue et d’adaptation des plans de communication est disponible dans d’autres ressources déjà existantes et décrites ci-dessous. En attendant l’adaptation et l’utilisation de cet outil, les principaux enseignements tirés de la Phase 3 pourront être abordés à une date ultérieure.



## Ressources supplémentaires

---

Asibey, E., Parras, T., et van Fleet, J. (2008). *Are We There Yet? A Communications Evaluation Guide (avons-nous atteint notre objectif? Un guide d'évaluation des communications)*. Communications Network et Asibey Consulting.

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.

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.

## Remerciements particuliers

---

Le format de cet outil a été adapté de la ressource exclusive Smart Chart 3.0 développée par Spitfire Strategies, un cabinet spécialisé en communication stratégique basé à Washington, DC. Le Smart Chart est un outil de communication permettant aux associations à but non lucratif d’élaborer des plans de communication. Il a été testé et adapté en fonction des besoins uniques des décideurs politiques, des responsables de la mise en œuvre des politiques et des professionnels de la communication centrés sur la CSU, et produit sous la forme du présent *Outil de planification* avec l’accord de Spitfire Strategies.

## PHASE 1 : IDENTIFICATION DES PRIORITÉS EN MATIÈRE DE COMMUNICATION



1

### ÉTAPE 1 : FORMULATION DU BUT DE LA CSU

Quel est le changement le plus important et le plus durable que vous espérez réaliser à long terme ?

2

### ÉTAPE 2 : IDENTIFICATION DE L'ASPECT POLITIQUE

Quel est l'étape politique actuelle de la réforme de la CSU ? (Sélectionnez toutes les réponses applicables).

Formation et  
légitimation de la  
politique

Établissement de  
la circonscription

Mobilisation des  
ressources

Mise en œuvre

Suivi  
d'impact

**EXÉCUTION DE L'ANALYSE DE LA GOUVERNANCE ET DE L'ÉCONOMIE POLITIQUE (GEP) :**
**Quels questions ou facteurs sont essentiels à la réalisation de votre objectif global lié à la CSU à l'étape actuelle de la réforme ?**

	<i>Dispositions institutionnelles et de gouvernance</i>	<i>Facteurs d'économie politique</i>
	<i>Exemples :</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les ministères et organismes gouvernementaux et leurs interactions</li> <li>• Les lois et réglementations</li> <li>• Les processus politiques</li> <li>• Les règles ou procédures d'exploitation formelles et informelles</li> </ul>	<i>Exemples :</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les facteurs structurels tels que la géographie et la stratification sociale, y compris la dynamique des pouvoirs et la dynamique de marché</li> <li>• Les normes culturelles et les tendances sociales</li> <li>• Les perceptions et incitations des parties prenantes</li> </ul>
<i>Les facteurs potentiels</i>	Quelles dispositions et capacités institutionnelles et de gouvernance sont des facteurs potentiels de votre objectif de CSU ?	Quels facteurs d'économie politique sont des facteurs potentiels associés à votre objectif de CSU ?
<i>Les obstacles potentiels</i>	Quelles dispositions et capacités institutionnelles et de gouvernance sont des obstacles potentiels à votre objectif de CSU ?	Quels facteurs d'économie politique sont des obstacles potentiels à votre objectif de CSU ?

**EXÉCUTION DE L'ANALYSE DE LA COMMUNICATION :**

**Quels sont les opportunités et obstacles internes et externes potentiels relatifs à vos efforts de communication ? Examiner cette question du point de vue de l'équipe de communication et de celui de l'organisation dans son ensemble.**

	<i>Dispositions et capacités de communication interne (ou organisationnelle)</i>	<i>Les facteurs de la communication externe</i>
	Quels facteurs de votre organisation ou équipe peuvent avoir un impact sur votre stratégie de communication ? (p. ex., le budget, les capacités et compétences humaines, la technologie, la réputation) ?	Quels événements extérieurs à votre organisation ou équipe peuvent avoir un impact sur votre stratégie de communication ? (p. ex. des événements tels que les élections, les campagnes, les tendances médiatiques, le sentiment populaire, le travail des partenaires) ?
<i>Les opportunités potentielles</i>		
<i>Les obstacles potentiels</i>		

4

**ÉTAPE 4 :  
PRISE DE DÉCISIONS STRATÉGIQUES**

**Quels sont les principaux éléments de votre plan de communication stratégique ?**

**ÉTAPE 4.1 OBJECTIF(S)**

*Quels sont les changements spécifiques, mesurables, réalisables, pertinents et limités dans le temps que vous devrez réaliser pour réaliser votre objectif de CSU ? Il y aura probablement de nombreuses réponses à cette question. Citez les objectifs les plus prioritaires ici et identifiez-en un pour ce plan de communication stratégique. Des plans de communication stratégique distincts doivent être élaborés pour chaque objectif.*

Objectifs	Hypothèses et risques

# 4

## ÉTAPE 4 (SUITE)

### ÉTAPE 4.2 OBJECTIF PRINCIPAL

*Parmi ces changements identifiés ci-dessus, quel est le seul changement de comportement ou de politique autour duquel vous organiserez votre plan de communication stratégique ?*

### ÉTAPE 4.3 PRÉPOSÉ AUX COMMUNICATIONS PRINCIPAL

*Quel individu ou groupe, éventuellement différent du « messenger », crée, coordonne et représente un plan de communication stratégique (p.ex., le Ministère de la Santé, l'organisme d'assurance maladie) ?*

### ÉTAPE 4.4 FONCTION DE COMMUNICATION

*Avez-vous besoin d'un plan qui 1) encadrera, 2) fortifiera et amplifiera, ou 3) recadrera le débat ?  
(REMARQUE : Référez-vous à votre analyse de GEP et à l'analyse de la communication)*

- ENCADRER (personne ne parle de votre sujet)
- FORTIFIER ET AMPLIFIER (la direction empruntée par le débat vous plait et vous voulez l'amener plus loin)
- RECADRER (vous voulez changer la discussion sur votre sujet)



5

ÉTAPE 5 :  
ANALYSE DES PARTIES PRENANTES

**Tâche 1 : Planifier le processus**

*Élaborer un plan de collecte et d'utilisation des informations sur la partie prenante.*

*Les membres du groupe de travail*

Nom	Titre, Organisation	Coordonnées

*Calendrier*

Tâche	Responsable	Échéance

**Tâche 2 : Identifier toutes les parties prenantes éventuelles**

*Si l'espace disponible est insuffisant, veuillez rédiger une liste complète de toutes les parties prenantes impliquées sur une autre page.*

**Tâche 3 : Affiner la liste des parties prenantes prioritaires**

<i>Partie prenante</i>	<i>Raison de l'inclusion</i>

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
		<p><b>1</b> = aucune connaissance</p> <p><b>2</b> = une certaine connaissance</p> <p><b>3</b> = des connaissances approfondies</p>	<p><b>1</b> = opposé</p> <p><b>2</b> = neutre</p> <p><b>3</b> = partisan</p>	<p>Liste des avantages et inconvénients potentiels</p> <p><b>1</b> = peu ou pas d'intérêt</p> <p><b>2</b> = un certain intérêt</p> <p><b>3</b> = un grand intérêt</p>		Personnes ou organisations collaboratrices	<p><b>1</b> = peu ou pas de ressource/capacité de mobilisation</p> <p><b>2</b> = quelques ressources /capacités de mobilisation</p> <p><b>3</b> = d'importantes ressources/capacités de mobilisation</p>		<p><b>1</b> = influence limitée</p> <p><b>2</b> = une certaine influence</p> <p><b>3</b> = une importante influence</p>	Moyenne de 7a., 7b., et 8
				5a. Description	5b. Niveau		7a. Quantité	7b. Mobiliser		

5

ÉTAPE 5 (SUITE)

Tâche 5 : Analyse des parties prenantes

Utiliser la grille pouvoir/intérêt, cartographier les parties prenantes.

		Intérêt de la partie prenante (dans l'objectif principal)			
		Un grand intérêt (3)	Un certain intérêt (2)	Peu/pas d'intérêt (1)	Inconnu
Pouvoir de la partie prenante (générer un changement lié à l'objectif principal)	Un pouvoir important (3)	A: GÉRER ÉTROITEMENT		B: MAINTENIR SATISFAITE	
	Un certain pouvoir (2)	C: GARDER INFORMÉE		D: SURVEILLER (EFFORT MINIMUM)	
	Peu ou pas de pouvoir (1)				
	Inconnu				

# 6

## ÉTAPE 6 : HIÉRARCHISATION DES PUBLICS CIBLES

Sur la base de l'Analyse des parties prenantes effectuée à l'Étape 5, indiquez les publics de priorité optimale que vous ciblerez dans votre plan de communication stratégique, et procédez à une analyse approfondie de ces publics.

**PUBLIC PRINCIPAL :** Qui est l'individu ou le groupe de personnes principal ou le plus prioritaire dont les connaissances, perceptions ou comportements doivent changer afin que votre objectif soit atteint ? Pourquoi représente-t-il votre public principal ?

Décisions à prendre	Public principal	Public cible secondaire	Public cible secondaire
<b>OBJECTIV</b> Qui devez-vous atteindre pour atteindre votre objectif ? <i>(Vous pouvez décrire jusqu'à trois publics cibles ici. Vous pouvez en avoir plus ou moins.)</i>			
<b>ÉTAT DE PRÉPARATION</b> Où en est votre public par rapport à votre sujet ? Sont-ils prêts à entendre ce que vous voulez leur dire ? <i>(Sélectionnez-en un)</i>	<input type="checkbox"/> ÉTAPE 1 : Partage de connaissances  <input type="checkbox"/> ÉTAPE 2 : Renforcement de la volonté  <input type="checkbox"/> ÉTAPE 3 : Renforcement des mesures	<input type="checkbox"/> ÉTAPE 1 : Partage de connaissances  <input type="checkbox"/> ÉTAPE 2 : Renforcement de la volonté  <input type="checkbox"/> ÉTAPE 3 : Renforcement des mesures	<input type="checkbox"/> ÉTAPE 1 : Partage de connaissances  <input type="checkbox"/> ÉTAPE 2 : Renforcement de la volonté  <input type="checkbox"/> ÉTAPE 3 : Renforcement des mesures
<b>PRÉOCCUPATIONS FONDAMENTALES</b> Sur quelles croyances ou valeurs existantes pouvez-vous vous appuyer pour les impliquer ? Quelles croyances pourraient constituer un obstacle à surmonter ?	VALEUR :	VALEUR :	VALEUR :
	OBSTACLE :	OBSTACLE :	OBSTACLE :

# 7

## ÉTAPE 7 : ÉLABORATION DE MESSAGES CLÉS

En vous appuyant sur ce que vous savez de vos publics cibles, commencez à formuler des messages qui vous aideront à les atteindre et à les impliquer de manière significative.

Décisions à prendre		Public principal	Public cible secondaire	Public cible secondaire
<b>THÈME</b> Le thème servira de guide aux messages forts qui atteindront le public et renforceront la préoccupation fondamentale.				
<b>MESSAGE</b> Quelles sont les points clés que vous voulez soulever avec chaque public ?	<b>Valeur exploitable</b> <i>(déclaration positive qui s'aligne avec leurs valeurs)</i>			
	<b>Surmonter l'obstacle</b> <i>(votre réponse à leur désaccord potentiel)</i>			
	<b>Demander</b> <i>(une chose spécifique que vous voulez qu'ils fassent)</i>			
	<b>Echo Vision</b> <i>(à quoi ressemblera le monde si votre public fait ce que vous attendez de lui)</i>			
<b>LES MESSAGERS</b> À qui le public s'identifiera-t-il le mieux ? Quel est le groupe de référence sociale de votre public par rapport à votre question ?				

8	ÉTAPE 8 : CHOIX DES TACTIQUES	9	ÉTAPE 9 : ÉTABLISSEMENT DU CALENDRIER	10	ÉTAPE 10A. : IDENTIFICATION DES AFFECTATIONS	ÉTAPE 10B. : IDENTIFICATION DES RESSOURCES
<p>Quels canaux et activités utiliserez-vous pour transmettre vos messages à vos publics cibles (p.ex., les rencontres en personne, les sites Web propres, les bulletins possédés, les événements médiatiques acquis, les lettres, les appels téléphoniques, les publicités payées) ?</p> <p><i>Vous pouvez décrire jusqu'à trois tactiques ici. Vous pouvez en avoir plus ou moins.</i></p>		<p>Quand mettrez-vous en œuvre chacune des tactiques ? Notez les dates clés, les échéances et les événements (y compris les opportunités proactives et réactives).</p>		<p>Qui est chargé de la mise en œuvre de chacune des activités indiquées dans le calendrier ? Qui viendra en appui et comment ?</p>		<p>Quelles autres ressources humaines, financières ou physiques sont nécessaires à la mise en œuvre de chaque tactique (p. ex., les services de consultation, les matériels de réunion, les publicités payantes) ?</p>
<b>Public principal :</b>						
TACTIQUE 1 :						
TACTIQUE 2 :						
TACTIQUE 3 :						
<b>Public cible secondaire :</b>						
TACTIQUE 1 :						
TACTIQUE 2 :						
TACTIQUE 3 :						
<b>Public cible secondaire :</b>						
TACTIQUE 1 :						
TACTIQUE 2 :						
TACTIQUE 3 :						

### Quels indicateurs et méthodes utiliserez-vous pour mesurer les progrès vers l'atteinte de votre objectif ?

#### EXTRANTS :

Quelles activités effectuerez-vous pour atteindre votre objectif de communication (p. ex., les événements organisés, les articles publiés, les vues sur les réseaux sociaux) ?

<b>Objectif :</b> <i>Qu'espérez-vous accomplir (p. ex. informer 20 fournisseurs du nouveau régime d'assurance maladie avant une date donnée) ?</i>	<b>Indicateur :</b> <i>Quelle est la variable qui permet d'évaluer les progrès réalisés (p. ex., nombre d'ateliers organisés, nombre de participants) ?</i>	<b>Méthodes :</b> <i>Comment mesurerez-vous cet indicateur (p. ex., les feuilles de présence aux ateliers) ?</i>	<b>Fréquence :</b> <i>Quelle est la fréquence des mesures (p. ex., trimestriellement, annuellement) ?</i>

#### RÉSULTATS :

Quels changements avez-vous notés en ce qui concerne votre objectif (p. ex. renforcement des connaissances des parties prenantes, amélioration des perceptions des parties prenantes, ou changement des comportements des parties prenantes) ?

<b>Objectif :</b> <i>Quels changements vous attendez-vous à voir (p. ex., le soutien du nouveau régime d'assurance avant une certaine date par les fournisseurs) ?</i>	<b>Indicateur :</b> <i>Quelle est la variable qui permet d'évaluer les changements (p. ex., l'amélioration du sentiment du fournisseur) ?</i>	<b>Méthodes :</b> <i>Comment mesurerez-vous le changement (p. ex., les entretiens approfondis, les enquêtes de suivi) ?</i>	<b>Fréquence :</b> <i>Quelle est la fréquence des mesures (p. ex., trimestriellement, annuellement) ?</i>

**Avant de mettre en œuvre votre plan, testez la précision en vous posant les questions suivantes :**

<input type="checkbox"/> La stratégie est-elle réaliste ?	<input type="checkbox"/> 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 ?
<input type="checkbox"/> Les ressources sont-elles compatibles avec votre stratégie ? Votre analyse de la communication (Étape 3) soutient-elle les décisions que vous avez prises ?	<input type="checkbox"/> Votre organisation soutient-elle la mise en œuvre du plan ? Avez-vous la personne qui utilisera les messages au sein de l'organisation ?
<input type="checkbox"/> 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 ?	<input type="checkbox"/> Existe-t-il d'autres objectifs pour lesquels vous devez élaborer des plans de communication séparés et complémentaires ?
<input type="checkbox"/> Vos choix sont-ils cohérents ? Le passage d'une case à la suivante reflète-t-il une certaine logique ? <i>(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).</i>	<input type="checkbox"/> Y a-t-il des hypothèses ou des suppositions intégrées au plan qui nécessitent une recherche approfondie pour confirmation ou correction ?
<input type="checkbox"/> 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.	<input type="checkbox"/> Pouvez-vous mesurer les progrès ?

Si vos réponses à ces questions compromettent l'intégrité 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 séparés afin de vous assurer de choisir une approche globale vous permettant d'atteindre vos objectifs globaux.



**JOINT  
LEARNING  
NETWORK**

For Universal Health Coverage

[WWW.JOINTLEARNINGNETWORK.ORG](http://WWW.JOINTLEARNINGNETWORK.ORG)