



**STRATEGIE NATIONALE DE
COMMUNICATION INTERNE DU
MINISTRE DE
L'ENVIRONNEMENT,
CONSERVATION DE LA NATURE
ET TOURISME (MECN-T)**

Décembre 2013

Préface

Le diagnostic de la communication interne de mon Ministère a fait ressortir l'insuffisance et le faible niveau de circulation de l'information, l'insuffisance de promotion des outils de communication, l'inexistence d'un système de gestion des documents et des archives, la sous-utilisation voire l'ignorance de l'existence du site web. D'où la nécessité de doter le MECN-T d'une Stratégie de communication interne.

Ce document lui permettra de disposer d'un cadre et des outils appropriés qui l'aideront à bien organiser et structurer la communication (ascendante, descendante et horizontale) en son sein pour accomplir ses missions et créer une cohésion au sein de ses différentes directions, coordinations provinciales, projets, programmes et établissements publics sous tutelle.

Aujourd'hui, cette volonté se matérialise sous l'initiative du Secrétariat Général à l'Environnement et Conservation de la Nature, à travers le Centre National d'Information sur l'Environnement, et cela sous l'impulsion du Programme National Environnement, Forêts, Eaux et Biodiversité, en rapport avec l'axe 5, composante 4 relative à l'Information, Communication et Education à l'Environnement.

Cette stratégie vise à réduire les risques de dysfonctionnement et la sous-information à travers la mise en œuvre des actions et mécanismes intégrés, permanents et appropriés, pour la production et la circulation de l'information au sein du MECN-T. En outre, elle présente les grandes orientations sur le diagnostic de la situation fonctionnelle de la communication au sein du Ministère, l'analyse de la communication interne du MECN-T, la vision et les orientations stratégiques, le but et les objectifs et enfin les activités clés à réaliser.

C'est pour moi l'occasion de remercier les Agents et Cadres de mon Ministère qui ont travaillé pour la production de ce document ainsi que les partenaires au développement pour leur appui technique et financier.

Bavon N'SA MPUTU ELIMA

Ministre de l'Environnement, Conservation de la Nature et Tourisme

Sommaire

Préface	2
Liste des abréviations et acronymes	5
PREMIERE PARTIE : GENERALITES.....	6
I.1. INTRODUCTION.....	7
I.1.1. Clarification des concepts.....	7
I.1.2. Contexte et justification	9
I.2. MISSIONS DU MECN-T.....	11
DEUXIEME PARTIE : PROCESSUS D'ELABORATION DE LA STRATEGIE DE COMMUNICATION INTERNE DU MECN-T.....	14
II.1. BILAN DIAGNOSTIC DE LA COMMUNICATION INTERNE DU MECN-T	13
II.2. ANALYSE STRATEGIQUE DE LA COMMUNICATION INTERNE DU MECN-T	14
II.3. ETAT DE LIEUX DES COMPORTEMENTS DES PARTIES PRENANTES DU POINT DE VUE DE LA COMMUNICATION AU SEIN DU MECN-T.....	18
TROISIEME PARTIE : CADRE STRATEGIQUE.....	20
III. 1. BUT ET OBJECTIFS DE LA STRATEGIE DE COMMUNICATION INTERNE.....	21
III.1.1. But.	21
III.1.2. Objectifs.	21
III.2. VISION STRATEGIQUE DE LA COMMUNICATION INTERNE DU MECN-T	22
III.3. ORIENTATIONS STRATEGIQUES DE LA COMMUNICATION INTERNE	22
III.3.1. Circulation de l'information au sein du MECN-T.....	22
III.3.2. Gestion des données, documents et archives.....	22
III.3.3. Diffusion et publication les informations du MECNT.	22
III.3.4. Renforcement de capacités en communication interne du MECN-T.	22

QUATRIEME PARTIE : PROGRAMME OPERATIONNEL.....	23
IV.1. PRINCIPES DIRECTEURS	24
IV.2. CADRE DE PLANIFICATION DE LA COMMUNICATION INTERNE	25
IV.2.1. Approche de planification	25
IV.2.2. Approche de documentation	25
IV.3. MISE EN ŒUVRE DE LA STRATEGIE DE COMMUNICATION INTERNE	26
IV.4. CADRE LOGIQUE D'INTERVENTION.....	28
IV.5. SUIVI ET EVALUATION.....	32

Liste des abréviations et acronymes

CJ	: Cellule Juridique
CNIE	: Centre National d'Information sur l'Environnement
CN-REDD	: Coordination Nationale - Réduction des Emissions dues à la Déforestation et à la Dégradation des forêts
COMIFAC	: Commission des Forêts d'Afrique Centrale
DAS	: Direction de l'Assainissement
DCN	: Direction de la Conservation de la Nature
DCVI	: Direction du Contrôle et Vérification Interne
DDD	: Direction du Développement Durable
DEHPE	: Direction des Etablissements Humains et Protection de l'Environnement
DEP	: Direction d'Etudes et Planification
DGF	: Direction de la Gestion Forestière
DIAF	: Direction des Inventaires et d'Aménagement Forestiers
DPST	: Direction du Personnel et des Services Généraux
DRE	: Direction des Ressources en Eau
DHR	: Direction d'Horticulture et Reboisement
GEEC	: Groupe d'Etudes Environnementales du Congo
ECN	: Environnement et Conservation de la Nature
FFN	: Fonds Forestier National
GIZ	: <i>Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GmbH)</i> – Agence de Coopération technique Allemande
ICCN	: Institut Congolais pour la Conservation de la Nature
MECN-T	: Ministère de l'Environnement, Conservation de la Nature et Tourisme
NTIC	: Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication
PNEFEB	: Programme National Environnement, Forêts, Eaux et Biodiversité
SNIE	: Système National d'Information Environnementale

PREMIERE PARTIE :

GENERALITES

I.1. INTRODUCTION

Dans le souci de relever les défis environnementaux, la République Démocratique du Congo dispose d'un Ministère en charge de l'Environnement, Conservation de la Nature et Tourisme, créé par l'Ordonnance n°75-231 du 22 juillet 1975 et l'Ordonnance n°12/0084 du 11 juin 2012 fixant les attributions des Ministères.

Dans ce contexte, pour jouer effectivement son rôle d'instrument gouvernemental de politique de gestion d'information, d'éducation et de communication environnementale, le MECN-T doit mettre en place des stratégies et des actions durables qui permettent la bonne et équitable distribution et circulation de l'information tant en interne qu'à l'externe. Il sied de constater que, bien que disposant d'une Cellule spécialisée chargée de l'Information, Education et Communication Environnementale, le MECN-T connaît certaines faiblesses dues à l'absence d'un cadre institutionnel en matière de communication (interne et externe).

Conscient de ses faiblesses, le MECN-T s'est résolument engagé à mettre en place d'abord une stratégie nationale de communication interne qui se veut un cadre d'orientation des actions à réaliser en vue de promouvoir une communication dynamique et efficiente.

Cette stratégie ne constitue pas seulement un outil de formalité et de fonctionnalité mais aussi un cadre de référence afin de mener à bien l'ensemble des actions de communication interne du MECN-T.

I.1.1. Clarification des concepts

- 1. Environnement :** ensemble des éléments naturels ou artificiels et des équilibres biologiques et géochimiques auxquels ils participent, ainsi que des facteurs économiques, sociaux et culturels qui favorisent l'existence, la transformation et le développement du milieu des organismes vivants et des activités humaines.¹
- 2. Communication :** action de communiquer, d'établir une relation avec autrui, de transmettre quelque chose à quelqu'un. Elle peut aussi désigner l'ensemble des moyens et techniques permettant la diffusion d'un message auprès d'une

¹ Art. 2, Loi n°11/009 du 09 juillet 2011 portant principes fondamentaux relatifs à la protection de l'environnement.

audience plus ou moins vaste et hétérogène, ou l'action pour quelqu'un ou une organisation d'informer et de promouvoir son activité auprès d'autrui, d'entretenir son image, par tout le procédé médiatique² :

- un émetteur : celui/celle qui engage l'action de transmettre un message ou une information;
- un récepteur : celui/celle à qui est destiné le message ou l'information transmis(e) ;
- le message : les idées (informations, questions, images, ...) que l'émetteur veut transmettre ;
- le feed-back : la réponse que le récepteur renvoie à l'émetteur après avoir reçu le message ;
- le canal : le moyen par lequel le message est transmis au récepteur; et également celui par lequel le récepteur transmet sa réponse ou son feed-back.

Selon que l'on considère la cible, on distingue deux types de communication : interne et externe.

- 3. Communication interne** : ensemble des actions de communication mises en œuvre au sein de l'institution, à destination de son personnel, afin de l'informer, de lui expliquer, d'emporter son adhésion, de l'accompagner, de le mobiliser et d'améliorer le climat général en vue d'atteindre les objectifs communs³.

La communication interne vise à faciliter la circulation de l'information à l'intérieur d'une organisation. Elle est importante pour s'assurer que le partage de l'information s'effectue en temps voulu et de manière efficace au sein de l'organisation.

Elle contribue également à promouvoir les synergies et la cohésion en évitant la duplication des efforts et la propagation des rumeurs.

- 4. Communication externe** : ensemble des formes et des processus de communication d'une organisation envers le monde externe et les groupes cibles.

Elle permet à l'entreprise (organisation) de mieux s'intégrer dans son environnement, de légitimer ses actions, de minimiser les crises traversées ou de modifier son image de marque.

²A. Mattelant et M. Mattelant, *Histoire des théories de la communication*, collection repères, 1997.

5. **Communication institutionnelle** : ensemble des actions de communication visant à créer la cohésion et à promouvoir l'image d'une institution ou d'une organisation à l'égard de ses différents partenaires.
6. **Cible** : personne ou groupe de personnes physiques ou morales visée(s) par une action de communication.
7. **Stratégie de communication** : ensemble des mécanismes et des moyens qui permettent de concevoir, d'organiser, de planifier, de coordonner et d'évaluer les actions de communication dans le temps pour atteindre les objectifs.
8. **Plan de communication** : document qui décline la stratégie de communication d'une organisation en objectifs et en actions planifiées.

I.1.2. Contexte et justification

La République Démocratique du Congo est un pays doté d'immenses ressources naturelles. La gestion de ce riche patrimoine doit se fonder sur une politique sectorielle en la matière et sur une stratégie de communication, devant aboutir à une appropriation nationale, à un ancrage institutionnel pour un véritable développement du secteur.

Afin de remplir efficacement et durablement ses missions, le MECN-T est doté de :

❖ Un Secrétariat Général à l'ECN composé des :

- Direction du Personnel et Services Généraux (DPSG) ;
- Direction d'Etudes et Planification (DEP) ;
- Direction de la Gestion Forestière (DGF) ;
- Direction des Inventaires et Aménagement Forestiers (DIAF) ;
- Direction des Ressources en Eau (DRE) ;
- Direction de la Conservation de la Nature (DCN) ;
- Direction du Contrôle et Vérification Interne (DCVI) ;
- Direction du Développement Durable (DDD) ;
- Direction des Etablissements Humains et Protection de l'Environnement (DEHPE) ;
- Direction de l'Assainissement (DAS) ;
- Direction d'Horticulture et Reboisement (DHR) ;
- Groupe d'Etudes Environnementales du Congo (GEEC) ;
- Centre National d'Information sur l'Environnement (CNIE) ;
- Cellule Juridique (CJ) ;
- Coordinations Provinciales de l'Environnement ;

- Coordination Nationale de la COMIFAC ;
- Programmes et Projets.

❖ **Un Secrétariat Général au Tourisme composé de :**

- Direction des Services Généraux et du Personnel (DPSG) ;
- Direction d'Etudes et Planification (DEP) ;
- Direction du Tourisme et des Accords Internationaux (DTAI) ;
- Direction des Ressources Touristiques (DRT) ;
- Direction de l'Hôtellerie (DH) ;
- Direction des Agences de Voyages et Associations Touristiques (DAVAT) ;
- Service spécialisé à savoir, le Site Touristique de la N'SELE.

Créé en 1992 par l'Ordonnance présidentielle n°92-049 du 29 avril 1992 portant nomenclature des Structures Administratives des Services Publics, le Secrétariat Général au Tourisme exerce les mêmes attributions dévolues au Ministère de tutelle, excepté les missions d'ordre politique et diplomatique. Il s'occupe de la gestion, du suivi et de l'exécution de la politique du Ministère de tutelle en matière de Tourisme.

❖ **Les Etablissements publics sous-tutelle du MECN-T : ICCN, FFN, ONT.**

L'objectif est de disposer d'un cadre institutionnel cohérent et adapté favorisant l'amélioration des conditions de travail, assurant le recrutement des agents et cadres compétents pour une gestion efficace et efficiente de l'environnement et des ressources naturelles renouvelables à travers une bonne collaboration entre le secrétariat général à l'ECN et les parties prenantes. C'est ainsi que le Gouvernement de la RDC, à travers le MECN-T, devrait mettre en place la politique gouvernementale d'information, d'éducation et de communication environnementale en interne et en externe.

Il a été constaté, à l'issue de l'atelier d'orientation et de l'enquête d'évaluation de la communication interne, de réels besoins de communication.

C'est ainsi que le Ministère propose de se doter d'abord d'une stratégie nationale de communication interne, afin de palier le dysfonctionnement communicationnel avéré en son sein et de créer, d'une part, une cohésion entre ses différentes Directions et Structures susmentionnées, et d'autre part, entre les Directions, les Coordinations provinciales, les Supervisions urbaines et les Districts pour atteindre les objectifs lui assignés.

I.2. MISSIONS DU MECN-T

Le MECN-T créé par l'ordonnance n° 75-231 du 23 juillet 1975 et conformément à l'ordonnance n°12/0084 du 11 juin 2012 fixant les attributions des Ministères, a pour attributions:

- L'exécution des politiques nationales de gestion durable de l'Environnement et de la préservation de la biodiversité et des écosystèmes ;
- L'élaboration des plans de mise en œuvre desdites politiques, leur suivi et évaluation ;
- La gestion durable des forêts, des ressources en eau, des ressources fauniques et de l'Environnement ;
- La gestion des Etablissements humains ;
- L'évaluation et le suivi des études d'impact environnemental et social de tout projet susceptible de porter atteinte à l'environnement ;
- La réglementation de toutes les activités susceptibles de porter atteinte à l'environnement, à la biodiversité et aux écosystèmes ainsi qu'à la salubrité des milieux ;
- L'élaboration et la mise en application des normes relatives à l'assainissement des milieux ;
- La création et l'aménagement des zones vertes et parcs d'attraction ;
- L'élaboration des normes relatives au respect de l'environnement dans les secteurs des mines, carrières et hydrocarbures ;
- La réglementation de la chasse et de la pêche ;
- La protection de la faune et de la flore ;
- La promotion et la coordination de toutes les activités relatives à la gestion durable de l'environnement, des ressources forestières, fauniques et aquatiques, et à la conservation de la nature ;
- Le suivi et les audits environnementaux des établissements publics et des entreprises privées ainsi que des organisations non gouvernementales œuvrant dans les secteurs de l'environnement et conservation de la nature ;
- La détermination et la gestion des écosystèmes ;
- La gestion des services environnementaux ;
- La gestion des aires protégées autres que les réserves naturelles intégrales et les propositions de création de ces dernières ;
- La gestion des aires protégées ;
- La création et la gestion des stations de capture de la faune sauvage ;
- L'élaboration, la vulgarisation et la gestion des programmes d'éducation environnementale.

En rapport avec le tourisme, les attributions suivantes sont décrites :

- L'exécution de la politique nationale du Tourisme ;
- L'élaboration des plans de mise en œuvre de cette politique, ses suivi-évaluation ;
- La promotion du tourisme par les moyens appropriés et la coordination de toutes les activités du secteur ;
- Le suivi et audit technique des établissements publics et privés œuvrant dans le secteur du tourisme ;
- La promotion et l'organisation de l'industrie hôtelière et des agences de voyages ;
- La réglementation des activités touristiques ;
- L'inspection des établissements touristiques et hôteliers sur le territoire national ;
- L'élaboration des normes de classification des établissements touristiques et hôteliers, des agences de voyages et autres ;
- L'aménagement et la réhabilitation des établissements touristiques ;
- La mise en œuvre des traités, conventions et accords sous-régionaux, régionaux et internationaux relatifs au secteur touristique ;
- La représentation aux conférences et réunions sous-régionales, régionales et internationales relatives au secteur du tourisme en collaboration avec le Ministère ayant la coopération internationale dans ses attributions.

Dans ce contexte, pour jouer effectivement son rôle d'instrument gouvernemental de politique de gestion d'information, d'éducation et de communication environnementale, le MECN-T doit mettre en place des stratégies et des actions durables qui permettent les bonnes distribution et circulation de l'information, tant en interne qu'à l'externe.

Cependant, il sied de constater que le MECN-T, bien que disposant d'une Direction normative chargée de l'information, l'éducation et la communication environnementales connaît certaines faiblesses au niveau de sa communication interne notamment :

- Le manque d'une stratégie efficace de communication institutionnelle ;
- L'absence d'un plan de communication interne du MECN-T ;
- L'insuffisance du personnel qualifié en matière de communication ;
- L'absence des outils appropriés pour la mise en œuvre des actions de communication interne ;
- Le faible niveau de structuration des actions de communication en interne ;

- L'insuffisance de circulation de l'information dans les Directions, entre les Directions, entre les Directions et les Coordinations provinciales, les districts, jusqu'aux supervisions ;
- L'insuffisance de circulation de l'information entre le Secrétariat Général et Coordinations provinciales ;
- La faible prise en compte et valorisation de la fonction et place de la communication en son sein.

Compte tenu de ce qui précède, nous notons quelques conséquences majeures qui sont observables dans le fonctionnement communicationnel interne du MECN-T, à savoir :

- Certaines Directions ne communiquent pas en leur sein ni entre elles : elles ne font pas circuler les informations sur leurs activités et elles ne connaissent pas les activités et les attributions des autres Directions ;
- Un certain nombre du personnel ne connaît pas les attributions et les activités réalisées au sein du Ministère ;
- La communication informelle domine sur la communication formelle ;
- La rétention de l'information est observée au niveau de certaines hiérarchies des Directions, divisions et services ;
- Il y a un désintérêt d'une partie du personnel sur la vie et les activités du MECN-T ;
- Il y a négligence de l'importance de la communication comme facteur indispensable pour le bon fonctionnement du MECN-T.

**DEUXIEME PARTIE :
PROCESSUS D'ELABORATION
DE LA STRATEGIE DE
COMMUNICATION INTERNE
DU MECN-T**

II.1. BILAN DIAGNOSTIC DE LA COMMUNICATION INTERNE DU MECN-T

Le diagnostic de la communication au sein du MECN-T a été réalisé à la suite de l'atelier d'orientation et de recadrage de la communication interne et d'une enquête d'évaluation de la communication interne.

De ce diagnostic, il ressort de façon générale une insuffisance et un faible niveau de circulation de l'information, de promotion des outils de communication en interne et l'inexistence d'un système de gestion des documents et d'archives.

Le tableau ci-dessous présente les résultats des travaux de l'atelier et de l'enquête d'évaluation traduisant ce déficit communicationnel en forces, faiblesses, opportunités et menaces.

II.2. ANALYSE STRATEGIQUE DE LA COMMUNICATION INTERNE DU MECN-T

Tableau 1 : Analyse des forces, faiblesses, opportunités et menaces

FORCES	FAIBLESSES	OPPORTUNITES	MENACES
<p>1. Volonté et engagement manifeste du Secrétariat Général-ECN à valoriser et à redynamiser la communication au sein du MECN-T ;</p> <p>2. Existence du cadre légal : (CNIE) ;</p> <p>3. Disponibilité des ressources humaines qualifiées et variées nécessitant une formation accrue ;</p> <p>4. Existence du Site web ;</p> <p>5. Institution des mécanismes de réunions des Directions ;</p> <p>6. Existence de valves d'affichage dans certaines Directions, programmes et projets et établissements publics sous-tutelle du MECN-T ;</p>	<p>1. Absence d'une stratégie nationale et d'un plan de communication environnementale interne et externe ;</p> <p>2. Absence d'une politique nationale de communication ;</p> <p>3. Non prise en compte de la communication comme une priorité et un axe important de cohésion des différentes structures du MECN-T ;</p> <p>4. Faible capacité opérationnelle du CNIE ;</p> <p>5. Non prise en compte de la communication comme un facteur important et déterminant d'accompagnement de tous les processus développés et mis en place au sein du MECNT ;</p>	<p>1. Existence des appuis des partenaires pour le développement de la communication au sein du MECN-T ;</p> <p>2. Existence des établissements publics sous tutelle, projets et programmes disposant de spécialistes pour les appuis techniques et méthodologiques en communication au sein du MECN-T ;</p> <p>3. Engagement, implication et dispositions favorables des autorités pour l'élaboration de la politique, stratégie et du plan de communication interne du MECN-T ;</p> <p>4. Possibilité d'assurer une large communication à travers les technologies</p>	<p>1. Faible mobilisation de financements pour les activités de communication ;</p> <p>2. Instabilité politique. (situation sécuritaire, ...) ;</p> <p>3. Trafic d'influence sur la communication à tous les niveaux au sein du MECN-T.</p>

<p>7. Existence des capacités et compétences à accéder et à communiquer sur internet ;</p> <p>8. Existence des outils de la communication téléphonique dans le pays.</p> <p>9. Existence d'un cadre organique et d'un organigramme au MECN-T ;</p> <p>10. Désignation du CNIE en qualité de rapporteur des réunions du comité des directions par le SG-ECN.</p>	<p>6. Insuffisance d'initiatives dans le chef des responsables des Directions et programmes sous-tutelle pour le développement de la communication dans leurs entités respectives ;</p> <p>7. Insuffisance des mesures en vigueur pour faciliter la circulation de l'information dans la structure ;</p> <p>8. Inexistence des points focaux Communication dans certains structures et programmes du MECN-T ;</p> <p>9. Manque de renforcement des capacités des points focaux en matière de communication ;</p> <p>10. Non perception du rôle du cadre institutionnel de concertation et de partage d'informations sur les activités du MECN-T (Task force) (revue annuelle, forum environnement, etc) ;</p> <p>11. Non restitution des informations</p>	<p>mobiles pour la circulation de l'information au sein du MECN-T ;</p> <p>5. L'information et la circulation de la communication par internet ;</p> <p>6. Possibilité de produire une mailing-list pour faciliter la circulation et distribution des versions électroniques des documents (usage des NTIC).</p>	
---	---	--	--

	<p>des réunions, ateliers, missions ;</p> <p>12. Faible capacité de mobilisation de financement pour les activités de communication interne ;</p> <p>13. Faible niveau de vulgarisation des outils de communication interne existants (site web, boîte à idées ...);</p> <p>14. Inexistence d'un système de gestion des documents et d'archivage au sein du MECN-T;</p> <p>15. Inexistence d'un système national d'information environnementale (SNIE) ;</p> <p>16. Inexistence d'un réseau Intranet ;</p> <p>17. Faible accès à l'internet</p> <p>18. Insuffisance des matériels informatiques</p> <p>19. Trafic d'influence sur la communication au sein du MECN-T à tous les niveaux dans la prise</p>		
--	---	--	--

	<p>de décision.</p> <p>20. Non valorisation et mauvaise perception de la fonction communication au sein du MECN-T ;</p> <p>21. Faible financement pour développer les actions de communication au sein du MECN-T ;</p> <p>22. Le caractère provisoire du cadre organique ;</p> <p>23. Absence des renforcements des capacités des responsables en matière de communication ;</p> <p>24. Fuite des cerveaux ;</p> <p>25. Manque de ramification du CNIE dans les Coordinations Urbaines/ Provinciales et les Supervisions ;</p> <p>26. Manque d'appui logistique et financier aux Coordinations de l'ECN.</p>		
--	--	--	--

II.3. ETAT DE LIEUX DES COMPORTEMENTS DES PARTIES PRENANTES DU POINT DE VUE DE LA COMMUNICATION AU SEIN DU MECN-T

Les principaux constats dans ce chapitre indiquent que, parmi les caractéristiques de cette population, on retrouve le manque de dynamisme, la résistance aux changements, la faible motivation et la formation déficiente du personnel du MECN-T.

Selon les données issues du rapport de « l’atelier d’orientation de la communication interne du MECN-T » et des résultats de « l’enquête d’évaluation de la communication interne », nous définissons trois catégories d’audiences cibles de la communication au sein du MECN-T à savoir :

- Les audiences primaires : Responsables des administrations centrale, provinciales et locales ;
- Les audiences secondaires : Agents et Cadres des administrations centrale, provinciales et locales ;
- Les audiences tertiaires : projets, programmes et établissements publics sous tutelle.

Après l’analyse des données de l’enquête d’évaluation, il se dégage les comportements suivants:

Tableau 2 : Comportement des audiences-cibles

Audiences cibles	Comportements clés observés
- Responsables des administrations centrale, provinciales et locales	<ul style="list-style-type: none"> - Rétention de l’information pour monopoliser le pouvoir ; - Faiblesse dans la restitution des rapports de missions et des réunions auxquelles ils ont participé ; - Faiblesse dans le développement des initiatives sur les actions de communication et de circulation des informations ; - Réticence au partage des informations ; - Certains ne consultent pas la documentation existante au sein de leur structure ; - Usurpation des attributions ; - Manque d’initiative et d’innovation ; - Trafic d’influence ; - Faiblesse de planification des actions de

	- communication.
- Agents et Cadres des administrations centrale, provinciales et locales	<ul style="list-style-type: none"> - Faiblesse dans la restitution des rapports de missions et des réunions ; - Désintérêt pour la lecture des documents administratifs placés dans les valises/tableaux d'affichages, ...; - Certains ne consultent pas la documentation existante au sein de leurs structures ; - Manque de motivation ; - Manque d'initiative et d'innovation ; - Trafic d'influence ; - Faiblesse de planification des actions de communication ; - Niveau d'études trop bas.
- Etablissements publics sous tutelle, Programmes et projets	<ul style="list-style-type: none"> - Réticence au partage des informations ; - Trafic d'influence ; - Insuffisance de synergie entre les structures; - Faiblesse dans les mécanismes de collaboration ; - Faiblesse de planification ; - Centralisation de l'information ; - Manque d'initiative et d'innovation pour des actions de communication et de circulation des informations.

TROISIEME PARTIE : CADRE STRATEGIQUE

III. 1. BUT ET OBJECTIFS DE LA STRATEGIE DE COMMUNICATION INTERNE

III.1.1. But.

Le but de la stratégie de communication interne est de réduire les risques de dysfonctionnement et de sous-information, à travers la mise en œuvre des actions et mécanismes intégrés, permanents et appropriés, pour la production, la valorisation et la circulation de l'information au sein du MECN-T.

III.1.2. Objectifs.

Objectif général

D'ici 2018, au moins 80% des parties prenantes du MECN-T sont renforcées pour la production et la circulation de l'information.

Objectifs spécifiques

Les objectifs spécifiques sont :

- 1) Produire et rendre fluide et effective la circulation de l'information au sein du MECN-T ;**
- 2) Mettre en place un système efficace et efficient de gestion des documents et archives ;**
- 3) Diffuser et publier les informations du MECNT ;**
- 4) Renforcer les capacités des agents et cadres du MECNT en communication interne.**

III.2. VISION STRATEGIQUE DE LA COMMUNICATION INTERNE DU MECN-T

D'ici 2018, la présente stratégie de communication interne est mise en œuvre, en vue de donner au MECN-T l'image d'une administration, dont les structures sont connectées en une synergie où la circulation de l'information est visible et permanente.

III.3. ORIENTATIONS STRATEGIQUES DE LA COMMUNICATION INTERNE

Les orientations stratégiques sont définies comme suit :

III.3.1. Circulation de l'information au sein du MECN-T.

1. Promouvoir la communication ascendante, descendante et horizontale ;
2. Promouvoir les événements socio professionnels.

III.3.2. Gestion des données, documents et archives.

1. Organiser un système efficace de gestion des données, de documents et archives ;
2. Mettre en place la Médiathèque ;
3. Développer une dynamique de collaboration entre les Archives nationales et les autres médiathèques.

III.3.3. Diffusion et publication des informations du MECN-T.

1. Promouvoir le site web (portail web) du MECN-T ;
2. Promouvoir les autres outils de communication interne ;
3. Produire les outils de communication scripto-visuels.

III.3.4. Renforcement de capacités en communication interne du MECN-T.

1. Formation des Agents, Cadres du CNIE et des Points Focaux en communication interne.

QUATRIEME PARTIE : PROGRAMME OPERATIONNEL

IV.1. PRINCIPES DIRECTEURS

La participation de toutes les audiences cibles sera garantie conformément aux exigences de la collaboration intra et inter-sectorielle entre les entités, et aux principes de responsabilité et de partage mutuel de l'information au sein du MECN-T.

La mise en œuvre de la stratégie de communication interne suivra les principes définis dans la catégorisation des audiences cibles impliquées dans la production, la circulation de l'information et la communication dans les entités respectives au sein du MECN-T.

❖ Les responsables des Administrations centrale, provinciales, et locales

Les responsables des Administrations centrale, provinciales, et locales devront pleinement assumer leur responsabilité d'une part, en s'assurant de :

- l'adéquation et l'utilisation effective des normes et directives de production et circulation de l'information par une bonne communication ;
- la mise en œuvre rationnelle et efficiente des actions et des mécanismes établis pour rendre l'information et la communication opérationnelle au sein du MECN-T.

❖ Les Agents et Cadres des Administrations Centrale, Provinciales et locales

Les Agents et Cadres des Administrations centrale, provinciales et locales devront, quant à eux, s'exécuter et s'assumer dans la mise en œuvre effective des normes et directives établies pour le respect des actions et mécanismes définis pour la production de l'information et la circulation de la communication, en tant que tâche administrative et technique.

❖ Les Etablissements publics sous tutelle du MECN-T, les Programmes et Projets

Comme pour les Directions, les Agents et Cadres des Administrations centrale, provinciales et locales, les projets, programmes et établissements publics sous tutelle du MECN-T devront s'inscrire dans la logique de l'alignement afin de participer à la mise en œuvre effective des normes et directives établies pour la production de l'information et la circulation de la communication, en tant que tâche administrative et technique, sous la coordination des Directions normatives auxquelles ils sont rattachés (ex. CN-REDD via DDD, UC-PFCN et Projet Makala via DEP, ...).

IV.2. CADRE DE PLANIFICATION DE LA COMMUNICATION INTERNE

IV.2.1. Approche de planification

L'approche de planification des interventions de communication interne du MECN-T respecte les étapes méthodologiques suivantes :

1. Recherche documentaire par l'approche participative et inclusive de toutes les structures ;
2. Analyse et validation des données collectées ;
3. Programmation des activités de communication retenues.

IV.2.2. Approche de documentation

Toutes les activités de communication interne font l'objet de rapports mensuels, trimestriels, semestriels et annuels, selon un canevas simplifié et élaboré à cet effet.

Des lettres d'information sur les activités réalisées seront produites dans le but de partager l'information et l'expérience entre les structures. Un registre/annuaire des activités d'information réalisées est établi et mis régulièrement à jour par le CNIE.

IV.3. MISE EN ŒUVRE DE LA STRATEGIE DE COMMUNICATION INTERNE

Au niveau de chaque structure, il sera développé un dispositif de rationalisation et de l'effectivité des activités de communication interne, sous la coordination du CNIE.

Tableau 3 : Niveau de responsabilités des structures

Niveau	Responsables	Rôles	Tâches
Politique (central)	Ministre	Coordination politique	Orientations
Stratégique (central)	Secrétaire Général	Coordinations stratégique et administrative	<ul style="list-style-type: none"> - Tenue des réunions ; - Fixation des directives et normes de communication interne ; - Feed-back des informations.
Intermédiaire Direction	- Directeurs, Coordonnateurs, Chefs des programmes et projets et ADG des établissements publics sous tutelle	Coordination administrative Coordination technique (plans, outils....)	<ul style="list-style-type: none"> - Tenue des réunions ; - Diffusion des normes de communication ; - Identification des plans de mise en œuvre et des outils ; - Diffusion des directives ; - Elaboration des plans de supervision ; - Consolidation des plans de communication ; - Centralisation et diffusion de l'information au niveau opérationnel ; - Tenue des revues semestrielles et annuelles.
Opérationnel	Agents et Cadres	Planification des activités de communication interne Mise en œuvre participative des	<ul style="list-style-type: none"> - Tenue des réunions mensuelles ; - Micro-planification ; - Collecte, traitement des données de manière participative et transmission ;

		plans de communication interne Suivi, supervision évaluation et documentation	- Feed-back des informations diffusées.
Provincial, District et Ville	Coordinateurs provinciaux, Villes et Districts	Coordination technique et administrative	<ul style="list-style-type: none"> - Tenue des réunions ; - Diffusion des normes de communication ; - Identification des plans de mise en œuvre et des outils ; - Diffusion des directives ; - Elaboration des plans de supervision ; - Consolidation des plans de communication ; - Centralisation et diffusion de l'information au niveau opérationnel ; - Feed-back des informations ; - Tenue des revues semestrielles et annuelles.
Local (territoires, communes et secteurs)	Superviseurs	<p>Planification des activités de communication interne</p> <p>Mise en œuvre participative des plans de communication interne</p> <p>Suivi, supervision évaluation et documentation</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Tenue des réunions mensuelles ; - Micro-planification ; - Collecte, traitement des données de manière participative et transmission ; - Feed-back des informations diffusées.

IV.4. CADRE LOGIQUE D'INTERVENTION

BUT : Réduire les risques de dysfonctionnement et de sous-information, à travers la mise œuvre des actions et mécanismes intégrés, permanents et appropriés, pour la production et la circulation de l'information au sein du MECN-T.					
OBJECTIF GENERAL DE COMMUNICATION INTERNE : D'ici 2018, au moins 80% des parties prenantes du MECN-T sont renforcées pour la production et la circulation de l'information.					
INDICATEUR DE RESULTAT DE COMMUNICATION INTERNE : 80% des Directions et Entités sectorielles ont adopté et mis en œuvre l'approche de communication interne du MECN-T					
Objectif spécifique de communication interne	Résultats attendus	Actions	Outils/Moyens	Indicateurs objectivement vérifiables des résultats	Sources de vérification
1. Produire et rendre fluide et effective la circulation de l'information au sein du MECN-T	La circulation de l'information est rendue fluide et effective	1.1. Promouvoir la communication ascendante, descendante et horizontale au sein du MECN-T	<ul style="list-style-type: none"> - Réunions de travail - Livret d'accueil - Comptes-rendus des réunions - Rapports mensuel et annuel d'activités - Lettres au personnel - Ateliers/séminaires - Brochure et dépliants - Intranet, E-mails - Boîte à idées - Rapports de missions 	1) Au moins 70% des structures utilisant les outils de circulation de l'information 2) Nombre et type d'outils de communication utilisés pour la circulation de l'information	Rapport d'activités
		1.2. Promouvoir les événements socio-professionnels	<ul style="list-style-type: none"> - Notes d'information - Journal interne 	3) Au moins 70% des structures participant aux événements du MECN-T	Rapport d'activités Liste des présences

<p>2. Mettre en place un système efficace et efficient de gestion des données, documents et archives.</p>	<p>Un système de gestion des documents et archives est mis en place</p>	<p>1. Organiser un système efficace de gestion des données, documents et archives</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Réunions - Séminaires et ateliers - Notes d'information - Journal interne - Fiches de collecte des données - Comptes-rendus - Rapports d'activités - Rapports de mission - Brochure, prospectus et dépliant, - Courrier, E-mailing 	<p>1) A l'horizon 2018, au moins trois des outils de collecte et de rapportage des données sont développés et mis en œuvre</p>	<p>Liste des outils</p> <p>Rapports d'activités</p>
		<p>2. Mettre en place une médiathèque</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Réunions - Journal interne - Séminaires et ateliers - Formations - Revues de presse - Brochure, prospectus, dépliant 	<p>2) A l'horizon 2018, au moins 80% des structures ont fourni des données à la médiathèque</p>	<p>Existence de la médiathèque</p>
		<p>3. Développer une dynamique de collaboration avec les Archives nationales et les autres médiathèques.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Réunions techniques - Notes techniques 	<p>1) D'ici 2015, les mécanismes de collaboration avec les Archives nationales et les autres médiathèques sont effectifs.</p>	<p>PV des réunions</p> <p>Rapports d'activités</p>

3. Diffuser et publier les informations du MECN-T	Les informations du MECNT sont diffusées et publiées	1. Promouvoir le site web	- Equipements informatiques - Réunions Techniques	1) A l'horizon 2015, le portail du MECNT est opérationnel et viable	PV des réunions Rapports d'activités
		2. Promouvoir les autres outils de communication interne	- Journal interne - Lettres mensuelles - Annuaire d'informations - Journée portes ouvertes - Notes flash - Boîte à idées - Team Building - Registre d'informations - Portfolio - Livrets...	2) A l'horizon 2015, au moins 70 % des structures du MECN-T utilisent les autres outils de communication interne	PV des réunions Rapports d'activités
		3. Produire des outils scripto-visuels	- Supports vidéo et audio	3) A l'horizon 2015, les données pour la production des supports audio visuels sont fournies	Existences des données (banque d'images et de son) Rapports d'activités

4. Renforcement des capacités en communication interne	Les capacités des agents, cadres du CNIE et des Points Focaux sont renforcés	1. Renforcer les capacités des agents, cadres du CNIE et des Points Focaux en communication interne	- Ateliers / séminaires de formation - Modules de formation	1) A l'horizon 2018, au moins 70 % d'agents, cadres du CNIE et Points focaux sont formés en communication interne	Rapports de formations Listes de présence
---	--	---	--	---	--

IV.5. SUIVI ET EVALUATION

Le suivi et évaluation des activités de communication interne est assuré par le CNIE avec la contribution des points focaux Communication des différentes structures.