

République de Guinée
Travail – Justice - Solidarité



MINISTERE DE LA SANTE

STRATEGIE DE COMMUNICATION DU MINISTÈRE DE LA SANTÉ

Par Merissa KHURMA

Et Ibrahima Sory BARRY

Consultants

Conakry, Août 2017



Sommaire

Liste des acronymes et sigles	4
I. Introduction	5
1.1. Méthodologie.....	6
1.2. Analyse situationnelle	7
1.3. Etat des lieux de la communication au Ministère de la Santé.....	9
II. Déclaration de but: Vision, Mission, Valeurs	10
III. Objectifs de la stratégie de communication stratégique.....	11
IV. Communication Externe	14
Objectifs de la communication externe.....	14
Public cible	14
Canaux de communication	15
Les Messages	16
Suivi et Evaluation.....	16
V. Communication Interne	17
Objectifs de la communication interne	18
Public cible	18
Les Messages	18
Canaux de communication	19
Suivi et Evaluation.....	19
VI. Recommandations stratégiques en matière de politique de communication	20
Conclusion.....	26
Bibliographie	27
Annexes.....	28
Annexe 1 : Plan stratégique de communication externe 2017-2019	28
Annexe2 : Plan stratégique de communication interne 2017-2019.....	33
Annexe 3 : Partenaires et intervenants interrogés dans l'analyse des écarts de communication.....	36
Annexe 4 : Groupes de travail de la communication stratégique	38

Préambule

La République de Guinée dispose d'une politique de santé qui se donne comme vision, " une Guinée où toutes la population sont en bonne santé, économiquement et socialement productives, bénéficiant d'un accès universel à des services et soins de santé de qualité". Cependant, la récente crise de la maladie à virus Ebola a révélé la faiblesse du système de santé et la méfiance des populations vis-à-vis des services de santé à tous les niveaux, liée à des problèmes de communication en matière de santé.

Cette stratégie de communication interne et externe du Ministère de la Santé se réfère aux priorités retenues par le PNDS 2015-2024 et s'inscrit dans le cadre de la mise en œuvre des recommandations de l'audit institutionnel, organisationnel et fonctionnel 2016 du Ministère de la Santé.

Il convient d'établir donc un nouveau cadre de concertation, de dialogue et de communication avec les professionnels qui participent à la prise de décision et à la mise en œuvre de la politique de santé comme prônée par Son Excellence le Pr Alpha CONDE, Président de la République à l'occasion des Etats Généraux de la Santé.

La communication stratégique joue un rôle central dans l'accroissement de la transparence et de la responsabilité, favorisant ainsi le dialogue avec tous les intervenants et les bénéficiaires du secteur de la santé.

La présente stratégie de communication interne et externe assortie d'un plan de communication est en droite ligne avec les objectifs inscrits dans la lettre de mission du Ministre de la Santé. Le rétablissement de la confiance entre nos services et les communautés fait partie des priorités de notre politique de santé.

La publication et la mise en œuvre de cette stratégie de communication avec le soutien de l'USAID à travers le Projet Finance et Gouvernance de la Santé (HFG) réitèrent le bien-fondé et la détermination du Ministère de la Santé à intervenir et développer les activités planifiées pour rétablir la confiance entre les populations et les prestataires des services de santé, favoriser les échanges au sein du département pour la gouvernance axée sur les résultats et donner ainsi une meilleure visibilité aux actions du Ministère de la Santé.

J'en appelle à tous les acteurs à s'y référer dans le cadre de leurs interventions dans le secteur.

Dr. Abdourahmane DIALLO

Ministre de la Santé

Liste des acronymes et sigles

BSD	Bureau Stratégie et Développement
DAF	Division des Affaires Financières
FMI	Fonds Monétaire International
FNUAP	Fonds des Nations Unies pour la Population
HFG	Health Finance & Gouvernance, Projet Finance & Gouvernance de la santé/USAID
IDH	Indice de Développement Humain
MS	Ministère de la Santé
MSF	Médecins Sans Frontière
NTIC	Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication
OMS	Organisation Mondiale de la Santé
ONG	Organisation Non Gouvernementale
PEST	Analyse Politique, Economique, Sociale et Technologique
PNDS	Plan National de Développement Sanitaire
POSSAV	Plate-forme des Organisations de la Société civile pour la Santé et la Vaccination
SNPH	Service National de Promotion de la Santé
TIC	Technologies de l'information et de la communication
UNICEF	Fonds des Nations Unies pour l'Enfance
USAID	Agence des États-Unis pour le Développement International

I. Introduction

La communication stratégique est un pilier principal de la bonne gouvernance, qui à son tour est cruciale pour le renforcement des institutions de la santé afin " d'élargir l'accès aux services de santé de qualité et d'obtenir des résultats durables pour la santé." ¹

La bonne gouvernance repose sur la transparence, la responsabilité et la réactivité ; éléments cruciaux pour le bon fonctionnement du secteur de la santé et de la mise en confiance avec l'ensemble des bénéficiaires des services de santé. En conséquence, la communication stratégique joue un rôle central dans l'amélioration de la transparence et de la responsabilisation, favorisant ainsi le dialogue avec tous les intervenants et les bénéficiaires du secteur de la santé.

En Guinée, la récente crise de l'épidémie à virus Ebola a révélé une pléthore de problèmes de communication en matière de santé au niveau systémique du gouvernement et a aussi montré des mauvaises pratiques de gouvernance au Ministère de la Santé (MS) en particulier. En effet, l'approche de communication lors de la crise d'Ebola s'est avérée inefficace dans l'engagement de la population avec succès.

Le Ministère de la Santé (MS) est conscient de l'importance et de la nécessité d'une stratégie de communication qui contribuera à améliorer la transparence et la responsabilisation, deux facteurs qui contribueront à rétablir la confiance du public envers le MS et les services de santé. L'audit institutionnel, organisationnel et fonctionnel récemment mené au Ministère de la Santé a également mis en évidence les défis de la communication. Cet audit a indiqué parmi ses recommandations que le Ministère de la Santé a besoin d'un plan de communication stratégique pour orienter la communication interne et externe et les activités de sensibilisation.

Ce document décrit la stratégie de communication interne et externe du Ministère de la Santé, et comprend aussi un plan stratégique de communication de deux ans (2017-2019) pour la mise en œuvre des activités de la stratégie.

La première partie de cette stratégie comprend l'introduction générale, la méthodologie, l'analyse situationnelle des facteurs politiques, économiques, sociaux et technologiques qui affectent le Ministère de la Santé; ainsi qu'un résumé de l'état des lieux de la communication au Ministère de la Santé. La deuxième partie comprend les énoncés de vision et de mission et la partie **III** décrit les principaux objectifs de la stratégie de communication ainsi que les objectifs spécifiques de communication externe et interne. Les parties **IV et V** décrivent respectivement les composantes des communications externes et internes. Ces deux parties décrivent aussi les outils/indicateurs de suivi et d'évaluation pour mesurer les progrès réalisés en communication externe et interne. La partie **VI** comprend une série de recommandations clés que le Ministère de la Santé devrait prendre en compte dans la mise en œuvre de la stratégie. Et enfin la conclusion. Les plans de communication respectifs de la communication interne et externe pour la durée de 2017 à 2019 sont en annexe.

¹ <http://www.msh.org/blog/2015/06/29/global-health-impact-good-governance-strengthens-health-systems>

1.1. Méthodologie

Le développement de cette stratégie de communication du Ministère de la Santé a été réalisé à travers une revue de littérature, une analyse de l'état des lieux de la communication au MS et des ateliers consultatifs avec les parties prenantes.

La revue documentaire a porté notamment sur i) le rapport d'audit institutionnel, organisationnel et fonctionnel du MS (Septembre 2016) et, ii) la feuille de route de l'audit institutionnel (novembre 2016). Ces deux documents recommandent au MS d'élaborer un plan de communication qui engage le public et appelle à renforcer les mécanismes de gestion financière visant à accroître la transparence financière. Parmi les autres publications examinées, il y a le Plan National de Développement Sanitaire ainsi que les rapports des médias sur la communication pour la santé en Guinée, en particulier les évaluations récentes des approches de communication pendant la crise d'Ebola.

L'évaluation des lacunes en matière de communication, menée en septembre 2016, a porté sur la revue de la littérature précitée ainsi que des activités de recherche sur le terrain à Conakry et à Kindia. Vingt entrevues individuelles et focus groups ont été réalisés avec des responsables clés du Ministère de la Santé, des partenaires techniques et financiers et d'autres intervenants clés. Les entretiens ont porté sur l'évaluation de l'approche de communication du Ministère de la Santé dont la gouvernance, la transparence dans la gestion des ressources financières et l'engagement des citoyens. Les principaux constats de l'évaluation des lacunes dans les communications sont résumés ci-dessous dans cette partie introductive.

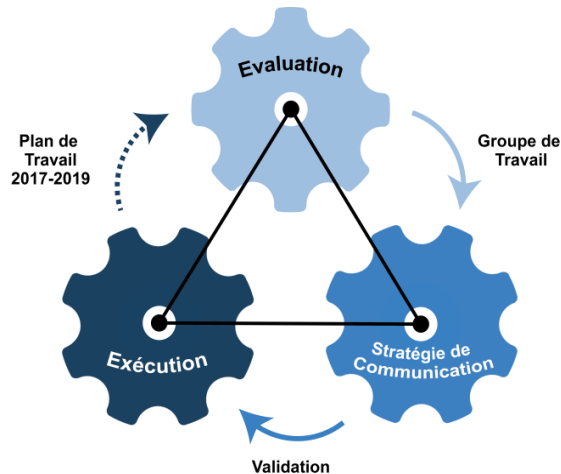
L'analyse des lacunes en matière de communication a permis d'établir un cadre conceptuel pour le développement de la stratégie de communication du Ministère de la Santé. Des groupes de travail ont été constitués respectivement autour de la communication interne et externe. Ces deux groupes de travail ont été constitués en étroite collaboration avec les responsables du Ministère de la Santé, principalement les responsables du Bureau Stratégie et Développement (BSD) et du Service National de Promotion de la Santé.

Par ailleurs, le processus de développement de la stratégie a connu l'organisation de trois ateliers et un dialogue continu avec les principaux acteurs du système de santé, y compris les cadres du Ministère de la Santé, les médias, les acteurs de la société civile, les organisations internationales, les leaders communautaires à Conakry et dans les autres régions de Guinée. Les échanges et discussions continus avec les responsables du Ministère de la Santé ont facilité l'appropriation du processus.

Les limites du processus de développement de cette stratégie comprennent l'absence de statistiques officielles sur le niveau de confiance de la population envers le système de santé national (enquête sur la perception de la santé), l'indisponibilité de certains documents du Ministère de la Santé, l'accès minimal à la Direction des Affaires Financières (DAF) et les défis liés à la communication avec les administrateurs des Directions régionales de la Santé. D'autres limitations comprennent l'absence d'un

service de communication cohérent et spécialisé au Ministère de la Santé et le défi consécutif de travailler avec le Service National de Promotion de la Santé.

Figure 1: Méthodologie



1.2. Analyse situationnelle

Analyse Politique, Economique, Sociale et Technologique (PEST)

Politique : Après des décennies d'autoritarisme et de tensions politiques, la Guinée continue de s'engager dans un processus démocratique qui garantit les libertés et les droits fondamentaux, y compris le droit à la santé. Le président actuel de la République de Guinée, le Professeur Alpha Condé pour son deuxième mandat et l'Assemblée nationale, ont été élus en 2015 pour un mandat de cinq ans. En réformiste dédié, le Président a lancé un processus visant à rebâtir les institutions publiques, améliorer la gouvernance et accroître la transparence et la responsabilité. Les défis de cette réforme restent enracinés dans le système, surtout après cinq décennies de mal gouvernance.

Cependant, la stabilité politique actuelle du pays est un indicateur encourageant, et bien que les réformes prennent du temps, la volonté politique existe au plus haut niveau et l'équipe gouvernementale du Président de la République est focalisée sur les réformes.

Cependant, tout développement politique déstabilisant ou des violentes manifestations dans n'importe quelle partie du pays pourraient entraver la capacité du Ministère de la Santé à mettre en œuvre la stratégie de communication.

La Guinée est divisée en 7 régions administratives et la ville de Conakry, 33 préfectures, 38 communes urbaines et 304 communes rurales. La structure organisationnelle du système de santé est basée sur cette division administrative et comprend 8 régions et 38 districts sanitaires.

Economique : En dépit de ses richesses en ressources naturelles, et à cause de plusieurs décennies de politique extractive des minerais et d'interférences économiques étrangères, la Guinée reste un pays à faible revenu. La crise de l'épidémie à virus d'Ebola a gravement affecté l'économie. Les évaluations récentes de la Banque mondiale et du FMI indiquent un «retour à une saine gestion économique» en 2015 et 2016. Cependant, les projections de la Banque mondiale pour 2017 indiquent deux risques majeurs pour l'économie guinéenne. Le premier consiste à maintenir les «réformes macro-économiques et budgétaires en 2017», et le second consiste à maintenir l'aide des donateurs pour «compenser la baisse des prix des produits de base et continuer à soutenir le plan de relance post-Ebola»²

Le déclin des dépenses nationales en santé et dans d'autres secteurs sociaux depuis 2010 sont un autre sujet de préoccupation, en particulier compte tenu de la fragilité du secteur de la santé post-Ebola. Ces facteurs pourraient entraver la mise en œuvre de la Stratégie de Communication du Ministère en raison de ses liens avec d'autres réformes du développement, en particulier en ce qui concerne la gouvernance et le secteur de la santé.

Sociale : Avec une population de 12 millions d'habitants, dont plus de 40% vit dans la pauvreté, la Guinée est classée 183 sur 188 suivant l'indice de développement humain (IDH). Les taux de mortalité infantile (61/1000) et de mortalité maternelle (679/100000) sont parmi les plus élevés au monde. La Guinée fait également face à des défis importants dans le secteur de l'éducation, avec un taux d'alphabétisation très faible (30,4%), particulièrement chez les femmes (22%).

Le faible niveau d'éducation est certainement un facteur important à prendre en compte en communication stratégique, en particulier dans la rédaction de messages clés et dans les programmes d'engagement des citoyens. Il affecte également la perception publique de la santé publique.

Technologique : Le paysage médiatique comprend des journaux, la télévision et radio appartenant à l'État et un nombre croissant de stations de radio privées, quelques journaux et télévisions privées et la

² <http://www.worldbank.org/en/country/guinea/overview>

presse en ligne. Étant donné le taux élevé d'analphabétisme, la radio rurale demeure le «medium dominant». Le développement et le renforcement des capacités des médias guinéens est important vu leur «rôle primordial» dans «la création d'espaces de dialogue entre la société civile et les représentants politiques». Ceci est capital pour la mise en œuvre réussie de la stratégie de communication du Ministère de la Santé. La pénétration de l'Internet reste très faible (4,7%), mais la couverture des téléphones cellulaires est très répandue. Le système téléphonique est bien desservi à Conakry, mais reste particulièrement négligé dans les zones rurales. Tout progrès technologique aura certainement une incidence positive sur la mise en œuvre de la stratégie de communication du Ministère de la Santé. Les défis technologiques du Ministère aujourd'hui reflètent le paysage technologique du pays.

1.3. Etat des lieux de la communication au Ministère de la Santé

Le manque d'une unité centrale de communication au Ministère de la Santé rend le ministère réactif plutôt que proactif en matière de communication, qu'elle soit externe ou interne. Toute mesure prise est retardée par la difficulté de recueillir des informations nécessaires et est donc ad hoc plutôt que stratégique ou ciblée. Actuellement, le Service National de Promotion de la Santé (SNPS) est la structure désignée pour traiter toutes les questions de communication, bien que sa mission soit axée sur la promotion et la sensibilisation à la santé. Ce double rôle crée la confusion à l'intérieur et à l'extérieur et exerce une pression sur ce service qui a une capacité limitée à gérer les communications. Il nécessite à la fois un renforcement des capacités et un soutien.

L'absence d'un conseiller en communication auprès du Ministre de la Santé ou d'un porte-parole désigné limite davantage la capacité du Ministère de la Santé à répondre aux crises de façon prompt et stratégique. La fragmentation du système de messagerie du Ministère de la Santé met en exergue les défis institutionnels rencontrés par le Ministère de la Santé, ce qui a une incidence supplémentaire sur les perceptions du public et sa confiance au système de santé publique.

Communication interne: Le Ministère de la Santé n'a pas un système de communication interne pour diffuser des informations à la fois verticalement et horizontalement. Les défis technologiques décrits dans l'analyse PEST se reflètent à travers l'absence d'un système intranet, de la disponibilité limitée d'accès à Internet et de l'indisponibilité d'équipements comme les ordinateurs fixes/de bureau, ordinateurs portables et interphones. La diffusion des documents est fortement centralisée au Secrétariat et, est le plus souvent manuelle. Cela contribue au manque de transparence du à la difficulté

d'accès aux documents liés à la santé, en particulier au budget, et cela a une incidence sur l'efficacité du Ministère.

L'absence d'un réseau de communication interne systématique a un impact également sur le flux d'informations au niveau des régions et districts, et comme l'a prouvé la crise d'Ebola. En effet, ce manque entrave la capacité du ministère à gérer avec succès les crises et à obtenir la confiance du public.

La communication externe et la participation des citoyens: Le Ministère de la Santé n'a pas suffisamment de canaux de communication avec ses partenaires, les principaux acteurs du secteur de la santé et les médias. Ni les citoyens, ni les acteurs clés ne sont suffisamment engagés dans le développement des politiques de santé, même si les problèmes de santé y relatés les affectent directement. De plus, les informations sur lesquelles rapporter ou diffuser à travers les médias et parties prenantes manquent, compte tenu des défis auxquels le Service National de Promotion de la Santé est confronté pour recevoir des informations sur les différents programmes de santé et les décisions politiques. Cependant, même si les liens avec la société civile et les médias sont faibles, le nombre pléthorique d'ONG et d'organisations de médias du secteur de la santé à Conakry et à travers le pays, offre une opportunité d'un engagement plus actif au Ministère de la Santé.

La transparence budgétaire : La transparence financière au Ministère de la Santé constitue un défi, vu que l'information budgétaire n'est disponible que seulement au niveau de la division des affaires financières et du Ministre. Ceci renforce davantage les perceptions du public concernant la mauvaise gestion des fonds par le Ministère. Ceci constitue également un symptôme d'un problème de gestion des finances publiques beaucoup plus vaste au niveau des entités gouvernementales.

II. Déclaration de but: Vision, Mission, Valeurs

Vision: Une communication accessible et crédible en direction du personnel, des partenaires et de la population en vue d'apporter une plus grande visibilité, transparence des actions et politiques du Ministère de la Santé et du rétablissement de la confiance du public.

Mission

Mener des activités d'informations et de communication en collaboration avec les partenaires pour rétablir la confiance du public et assurer plus de visibilité, de transparence et de crédibilité des politiques et actions du Ministère de la Santé.

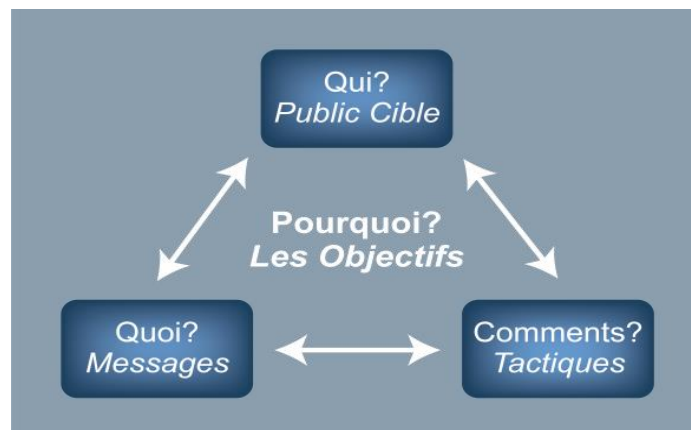
Valeurs

- Transparence
- Ethique et intégrité
- Professionnalisme et dévouement
- Responsabilité
- Engagement et collaboration

III. Objectifs de la stratégie de communication stratégique

On trouvera ci-après trois principaux objectifs de la stratégie de communication du Ministère de la Santé et les objectifs spécifiques relatifs à la communication externe et interne. Ces objectifs ont été discutés et validés au cours de la série d'ateliers tenus avec les parties prenantes clés et les groupes de travail pour l'élaboration de la communication stratégique.

Figure 2: Communications Stratégiques



Principaux objectifs

- Établir la confiance de la population dans le système de santé et le Ministère de la Santé (MS) ;
- Assurer la transparence des politiques et des actions du Ministère de la Santé ;
- Assurer la transparence financière et budgétaire du système de santé et du Ministère de la Santé.

Objectifs spécifiques de la Communication Externe

- Renforcer la capacité du Ministère de la Santé en communication externe ;
- Engager les citoyens, les leaders d'opinions et communautaires / et les autres personnes influentes, ainsi que la société civile dans le développement des politiques de santé ;
- Engager ouvertement et de façon proactive les médias à travers le pays ;
- Promouvoir les réformes et les politiques de santé auprès de la population et des parties prenantes clés ;
- Accroître la transparence financière et budgétaire du Ministère de la Santé auprès de la population et des parties prenantes clés;
- Répondre rapidement et efficacement aux questions posées par le public et durant les crises.

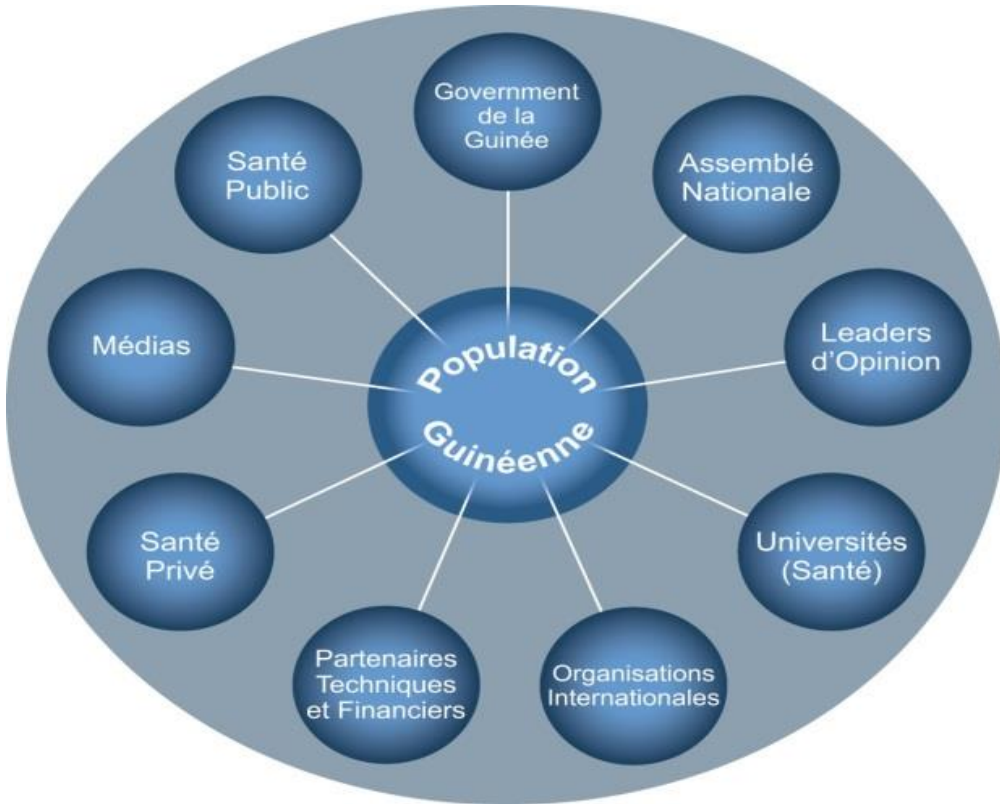
Objectifs spécifiques de la Communication Interne

- Créer et maintenir un système de communication ouvert et fiable entre les niveaux central, régional et de district sanitaire;
- Renforcer la capacité du personnel du MS sur l'utilisation adéquate des outils de communication interne ;
- Echanger avec le personnel du MS du niveau central, régional et de district sanitaire sur les politiques de santé et questions administratives du Ministère de la Santé ;
- Rationaliser l'échange d'informations et de connaissances au sein du Ministère de la Santé ;
- Accroître la transparence financière et budgétaire au sein du Ministère de la Santé et entre les niveaux central, régional et de district sanitaire.

Public Cible

Le public cible principal est la population guinéenne des huit régions administratives du pays. Les autres publics cibles clés comprennent les organisations et dirigeants de la société civile, les médias (radio, télévision, presse écrite, médias numériques et sociaux), les organisations internationales (Partenaires techniques et Financiers), les leaders d'opinion et les personnes influentes (y compris les leaders religieux et communautaires), les structure de santé privées, les institutions universitaires œuvrant dans le domaine de la santé, l'Assemblée nationale, les entités gouvernementales, les principaux ministères, le Premier Ministre, le Bureau du Président de la République, les centres de santé des districts sanitaires au niveaux des communes de Conakry et 33 préfectures de l'intérieur du pays.

Figure 3 Public Cible



IV. Communication Externe

La communication externe fait référence à la transmission et à la diffusion d'informations sur les politiques de santé aux acteurs de l'environnement extérieur du MS, y compris principalement la société civile, les médias, la communauté et les leaders d'opinion, les organisations internationales, les partenaires Techniques et Financiers (PTF) et les pouvoirs exécutif et législatif du gouvernement. L'objectif principal de la communication externe est d'accroître la transparence et la visibilité des politiques et des programmes du MS afin de rétablir la confiance du public au secteur de la santé publique.

Objectifs de la communication externe

- Renforcer la capacité du Ministère de la Santé en matière de communication externe ;
- Engager les citoyens, les leaders d'opinions, communautaires, les autres personnes influentes, la société civile, les organisations internationales, les partenaires Techniques et Financiers (PTF) et les pouvoirs exécutif et législatif du gouvernement dans le développement des politiques de santé par un dialogue ouvert ;
- Engager ouvertement et de façon proactive les médias à travers le pays ;
- Promouvoir les réformes et les politiques de santé auprès des parties prenantes et de la population guinéenne ;
- Accroître la transparence financière et budgétaire du Ministère de la Santé auprès de la population et des parties prenantes ;
- Répondre rapidement et efficacement aux questions d'intérêt public ou crises qui émergent.

Public cible

Le public cible principal pour toute la communication externe est à la fois les populations urbaines et rurales des huit régions administratives du pays. D'autres grandes catégories du public cible comprennent les organisations de la société civile, en particulier celles qui travaillent dans le secteur de la santé, comme la Plate-forme des Organisations de la Société civile pour la Santé et la Vaccination (POSSAV), qui représente un conglomérat d'organisations de la société civile dans trente-trois districts sanitaires des huit régions de Guinée. Les leaders communautaires et religieux constituent un autre public cible clé étant donné leurs influences au sein de leurs populations locales, comme en témoignent les leçons tirées de la crise d'Ebola. Les organisations internationales travaillant dans le secteur de la santé telles que l'OMS, l'UNICEF, le FNUAP, Médecins Sans Frontière (MSF) et bien d'autres encore, font également partie du public cible important. Plusieurs parmi ces organisations sont également des partenaires techniques et financiers du Ministère de la Santé en raison de leur soutien au secteur de la santé publique en Guinée.

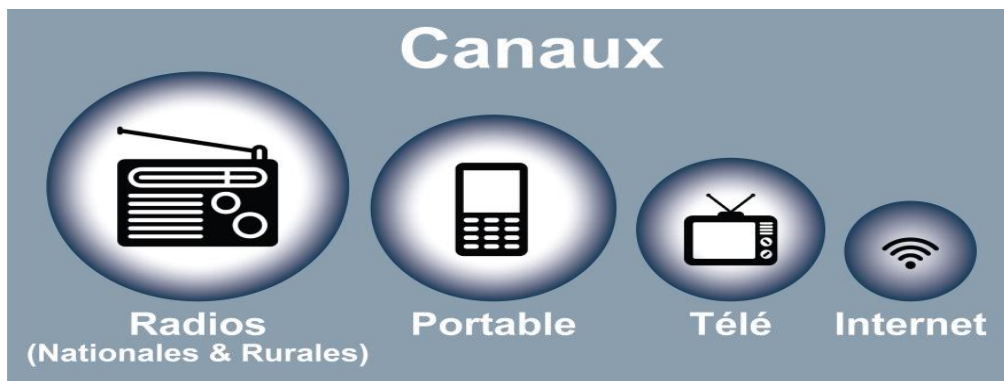
Les médias (TV, radio et la presse en ligne) et les associations et organisations des médias, tels que la Maison de la Presse, l'Agence Guinéenne de Presse et l'Association des journalistes en Santé, représentent une cible clé de la communication du Ministère de la Santé, en raison de leurs doubles rôles, en tant que canaux de communication et partenaires du Ministère de la Santé.

Tous les ministères sectoriels du gouvernement, l'Assemblée nationale, le chef de l'Etat sont également des cibles clés pour toute la communication externe du Ministère de la Santé. Les ministères partenaires comprennent le ministère du budget, des finances, de la fonction publique, de la défense, de la communication, de la décentralisation, de l'agriculture, de l'environnement, des affaires sociales, du commerce, de l'industrie et petites et moyennes entreprises, de l'aménagement des villes, etc.

Canaux de communication

Le choix des canaux de communication devrait cadrer parfaitement avec le public cible visé par le MS pour un message ou un programme donné. Cependant, en général, et compte tenu du paysage médiatique de la Guinée, les canaux de communication des médias les plus appropriés sont la radio (en particulier la radio rurale), la télévision, la presse écrite, les médias sociaux, les télécommunications et la messagerie via la téléphonie mobile (SMS). Les autres canaux de communication pour l'engagement des citoyens comprennent des espaces ouverts, participatifs, communautaires, des séances de dialogue avec des personnes influentes locales, des réunions publiques d'échanges, des ateliers, des groupes de discussions, des sondages, des enquêtes, des tableaux de bord ou fiches d'évaluation par les citoyens (scorecard).

Figure 4: Canaux des Communications



Les Messages

Les messages de base du Ministère de la Santé devraient être conformes à la vision et à la mission du ministère concernant les soins de santé équitables et accessibles à tous les Guinéens. A cet effet, trois slogans suivants ont été discutés par les participants aux ateliers afin que le Ministère de la Santé en choisisse un comme slogan du MS.

- **«Nous travaillons pour votre santé»**
- **«Votre santé, notre priorité»**
- **«Travaillons pour notre santé»**

Les messages spécifiques devraient cadrer parfaitement avec le public cible et les canaux de communication appropriés.

Suivi et Evaluation

Les indicateurs pour la communication externe sont divisés en trois catégories:

- les indicateurs d'activités ;
- les indicateurs des résultats ;
- les indicateurs d'impact.

Indicateurs d'activités

Ces indicateurs peuvent être suivis et évalués sur une base mensuelle.

- Nombre d'événements médiatiques organisés par le Ministère de la Santé (conférences de presse, interviews, tables rondes des médias, etc.)
- Nombre d'apparitions à la radio, à la TV des fonctionnaires du Ministère de la Santé
- Nombre de publications par an (nombre de communiqués de presse, bulletins périodique)

Indicateurs de résultats

Ces indicateurs peuvent être suivis et évalués sur une base trimestrielle.

- Nombre de citoyens ou d'organisations participant à des événements communautaires ;
- Nombre de visites du site Web
- Nombre de visites des médias sociaux

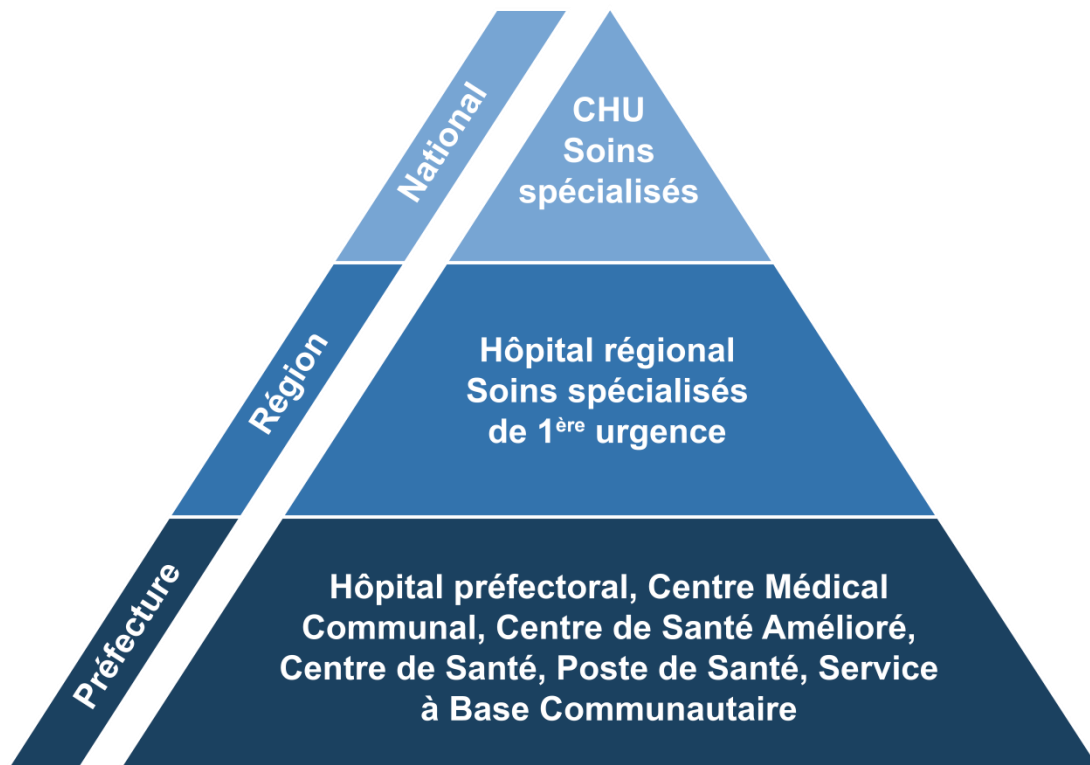
Indicateurs d'impacts

- L'indice de confiance du public: Il serait intéressant de commanditer deux enquêtes d'opinion annuelles (2017 et 2019) pour mesurer le niveau de confiance ou de crédibilité du public au MS.

V. Communication Interne

La communication interne fait référence à la circulation, à la transmission et à la diffusion de la politique de santé et d'autres informations pertinentes au sein des structures du Ministère et à tous les niveaux de la pyramide de santé publique (central, régional et de district sanitaire). L'objectif principal de la communication interne pour le MS est d'accroître la transparence et la responsabilité au sein du Ministère, aux niveaux central et décentralisé.

Figure 5: Pyramide Sanitaire en Guinée



Objectifs de la communication interne

- Créer et maintenir un système de communication ouvert et fiable entre les niveaux central, régional et de district sanitaire du système de santé publique ;
- Renforcer la capacité du personnel du Ministère de la Santé sur l'utilisation des outils de communication interne ;
- Engager le personnel du ministère à l'échelon central, régional et de district sanitaire dans l'élaboration des politiques de santé ;
- Rationaliser les échanges d'informations et de connaissances au sein du MS ;
- Accroître la transparence financière et budgétaire au sein du Ministère et aux niveaux central, régional et de district sanitaire du domaine de la santé publique.

Public cible

Tout le personnel du Ministère de la Santé au niveau central, régional et de district sanitaire représente le principal public cible pour la communication interne. Plus spécifiquement, le public cible peut être classé en quatre groupes cibles:

- Cabinet du Ministre de la Santé
- Les Directions, Divisions, sections, projets, programmes et structures techniques, administratives et services du Ministère de la Santé au niveau central ;
- Les directeurs régionaux de la santé et les directions régionales du Ministère de la Santé
- Les Centres de Santé au niveau des districts sanitaires du MS

Les Messages

Le message de base (slogan) pour la communication interne du Ministère de la Santé devrait refléter l'esprit du message de base externe (slogan) du Ministère auprès du public guinéen : «Nous travaillons pour votre santé», «Votre santé, notre priorité», «Travaillons pour notre santé».

Le message sous-jacent dans les trois slogans et qui constitue le principal message interne est que le Ministère de la Santé a une responsabilité envers les habitants de la Guinée en matière de priorisation et de travail pour leur santé.

Les messages spécifiques pour la communication interne doivent être fonction de chaque catégorie du public cible interne. Ces messages devraient également être conformes avec les documents d'orientation du MS, y compris le Manuel des procédures et des normes, la Charte de l'éthique, les plans nationaux de santé et d'autres politiques administratives et sanitaires connexes.

De plus, les messages internes devraient être conformes aux rapports internes, tels que les rapports ministériels sur les réunions du Cabinet, les rapports techniques et administratifs, les rapports sur les

statistiques de la santé, les rapports internationaux sur la santé et les rapports nationaux sur la santé produits par des organisations internationales.

Canaux de communication

Une priorité absolue pour le MS est d'installer un système intranet qui relie toutes les structures au niveau central, les unes avec les autres ainsi qu'avec les Directions Régionales et des Districts Sanitaires. Grâce à ce système intranet, la diffusion des rapports périodiques peut se faire par voie électronique.

En outre, un système téléphonique interne est nécessaire au niveau central. Pour communiquer avec les directions régionales de la santé et les districts sanitaires, la technologie du téléphone cellulaire peut être utilisée pour assurer la connectivité et une communication efficace.

La radio peut être un canal de communication efficace, en particulier dans les zones rurales sans connexion Internet ou téléphonique. Le Ministère de la Santé peut utiliser la radio pour obtenir un bulletin officiel d'information sur la santé des directions régionales de la santé et les districts sanitaires, particulièrement en période de crise.

Suivi et Evaluation

Indicateurs d'activités

Ces indicateurs peuvent être suivis et évalués mensuellement

- Nombre d'ateliers internes de communication, réunions interministérielles, réunions avec des directeurs régionaux et des districts sanitaires
- Nombre de rapports périodiques distribués aux niveaux central, régional et des districts sanitaires.

Indicateurs de résultats

Ces indicateurs peuvent être suivis et évalués sur une base trimestrielle

- Nombre d'employés assistant aux ateliers ;
- Nombre d'employés présents aux réunions du personnel.

Indicateurs d'impacts

- Un questionnaire ou un sondage des employés est mené pour mesurer la progression du respect des procédures de communication interne aux niveaux central et décentralisé du Ministère de la Santé.

VI. Recommandations stratégiques en matière de politique de communication

Cette stratégie offre au Ministère de la Santé un certain nombre de recommandations stratégiques qui sont déterminant à la mise en œuvre réussie des activités stratégiques de communication, externe et interne, décrites chacune, respectivement dans le plan d'action de deux ans (2017-2019). Ces recommandations soulignent également l'importance d'aligner les éléments de cette stratégie de communication sur les réformes structurelles et politiques pertinentes que le Ministère de la Santé entreprend ou est prêt à entreprendre au cours des deux prochaines années.

Créer une unité de communication stratégique

Le décret présidentiel D / 2016/137 / PTG / SGG daté du 4 janvier 2016 décrit la mission officielle du Ministère de la Santé et son mandat dans la mise en œuvre des politiques du gouvernement dans le secteur de la santé publique ainsi que d'un organigramme du Ministère de la Santé. Le décret se réfère à une unité de communication et de relations extérieures du Ministère de la Santé comme «Services d'appui» sans lien direct avec le cabinet du ministre, qui, lui-même ne comprend pas un conseiller en communication ou en médias. Cette unité de communication et de relations extérieures n'existe pas actuellement au Ministère de la Santé. En outre, le décret ne précise aucune orientation horizontale ou verticale ou organisation structurelle de cette unité.

Compte tenu de ce qui précède et conformément aux résultats du troisième atelier de développement de la stratégie, il a été recommandé au Ministère de la Santé de procéder à la création en priorité d'une unité de communication et des relations extérieures avec la structure et le mandat ci-dessous:

Directeur de l'unité de communication: Le/La responsable de gestion de l'unité servirait de conseiller en communication / médias au Ministre de la Santé et également assumerait le rôle de porte-parole du Ministère de la Santé.

Ses responsabilités comprennent:

- Conseiller le Ministre et le personnel clé sur la stratégie des médias et des communications;
- Gérer tous les événements médiatiques, entretiens, table ronde / briefings et conférences de presse sur la politique de santé et les événements clés organisés par l'Unité de communication ;
- Conseiller le Ministre et le Ministère de la Santé sur les messages clés, points de discussions, discours et autres publications médiatiques préparés par l'Unité de communications
- Veiller au suivi et à l'évaluation par l'Unité de la couverture médiatique des questions de santé dans la presse guinéenne;
- Coordonner et gérer toute réponse du Ministère de la Santé aux interrogations, sollicitations des médias ou dues à des crises d'ordre public.

Secrétaire administratif: s'occupe de toutes les questions administratives liées à l'unité de communication et sert d'assistant administratif au Directeur.

Media / Attaché de Presse/Media: Gère toutes les communications avec les médias; sert de point focal pour toutes les questions et sollicitations des médias; Organise des séances de briefings de la presse, des tables-rondes, conférences et points de presse. Est Chargé(e) de publier/poster dans les médias sociaux, en coordination avec Directeur et les autres membres du personnel de l'unité de communication.

Agent de communication régional et de district: Sert de point focal pour toutes les communications des niveaux régional et des districts sanitaires avec les centres de santé et postes de santé sur les questions relatives aux politiques de santé, aux activités de communication et aux rapports budgétaires.

Agent des relations extérieures: Sert de point focal pour toutes les communications avec les principaux intervenants et partenaires techniques et financiers du domaine de la santé, y compris la société civile, les leaders d'opinions, les autres personnes influentes, les organisations internationales et autres acteurs concernés. Ce poste est également directement lié à l'Unité de Promotion de la Santé, compte tenu de leur travail avec les principaux acteurs de la promotion de la santé.

Responsable Webmaster et TIC: cette fonction servirait de :

- Gérer le site Web du ministère et d'autres systèmes liés aux TIC, y compris un intranet pour les communications internes, fournir un appui stratégique au cabinet du Ministre de la Santé en matière des NTIC,
- initier l'introduction et la mise en œuvre des TIC/NTIC, Développer et entretenir des relations de travail efficaces avec l'unité TIC du MS et les autres instances,
- Faciliter l'acquisition (renforcement) et le partage des connaissances IT au MS

L'Unité de communication et des affaires extérieures sera l'épicentre du système de communication du Ministère de la Santé couvrant les communications externes et internes. Étant donné que la communication interne et la circulation des documents sont traitées par le Secrétariat, il est essentiel d'établir des liens solides entre cette unité de communication et le Secrétariat sur toutes les questions de communication interne.

Cette stratégie recommande également à chaque centre de santé de nommer un responsable de la communication pour servir de point focal aux intervenants locaux de la santé. L'agent de communication relèvera directement au responsable de la communication au niveau régional et du district sanitaire avec l'unité centrale du Ministère de la Santé. La création de ces postes par centre de santé et au niveau régional dépend de la disponibilité des ressources financières et humaines, qui est fonction du budget annuel alloué au Ministère de la Santé.

Enfin, cette stratégie recommande également une séparation nette entre l'Unité de communication et le Service de Promotion de la Santé qui a jusque-là servi de point focal pour toutes les questions de communication en l'absence d'un service de communication au Ministère de la Santé. En outre, le

Service National de Promotion de la Santé ne devrait pas faire partie de la future Unité de communication étant donné que son champ d'activité se limite plutôt à la promotion de la santé.

Renforcer les capacités en communications stratégiques

La création d'une unité de communication au Ministère de la Santé doit être suivie de programmes ciblés de renforcement des capacités pour le personnel de l'unité. Actuellement, le Service National de Promotion de la Santé du Ministère de la Santé comprend deux journalistes / spécialistes des médias qui peuvent être transférés dans la future Unité de communication. Cependant, l'activation de cette unité pour mettre en œuvre les plans d'action de communications stratégiques 2017-2019 nécessitera une formation ciblée sur les outils stratégiques de communication, y compris:

- Stratégies de communication avec les médias ;
- Rédaction et transmission de messages de communication externe ;
- Rédaction de rapports pour la communication interne ;
- Stratégies et tactiques d'engagement communautaire et citoyen sur les politiques de santé ;
- Simulation de Conférence et Points de presse ;
- Gestion de la communication en cas de crise ;
- Compréhension d'un budget

En outre, les programmes de renforcement de capacités en communication peuvent inclure les Directions et structures clés du MS qui manquent de stratégies de communication clairement définies et d'importance accordée à la gouvernance. Les Directions et entités suivantes bénéficieront d'ateliers de formation sur la communication stratégique pour la gouvernance ainsi que sur la présente stratégie et le plans de travail de la communication (interne et externe) du Ministère de la Santé, 2017-2019:

- Cabinet du Ministre de la Santé
- Division Financière et Administrative (DAF)
- Secrétariat central
- Bureau de Stratégie et Développement
- Centre d'archives et de documentation
- Services d'appuis du Ministère de la Santé
- Inspection Générale du Ministère de la Santé
- Directions régionales, préfectorales/communales (Districts sanitaires) et Centres de santé

- Conseil national de la santé
- Comité National d'Ethique pour la Recherche en Santé.

Accroître la transparence budgétaire

L'amélioration de la transparence de l'information et des processus budgétaires et financiers est essentielle pour renforcer la gouvernance au Ministère de la Santé. En l'absence d'un système simplifié de gestion des finances publiques avec des rapports financiers périodiques et d'un processus budgétaire inclusif, les activités de communication (internes et externes) sur le budget ne peuvent être mises en œuvre. De plus, compte tenu de la centralité de l'information financière chez le DAF, il est indispensable qu'ils participent aux activités de communication pertinentes en tant que partenaires actifs et non pas de simples participants. La volonté politique au niveau supérieur du Ministère de la Santé est nécessaire pour que toutes les réformes effectuées par la DAF dans l'amélioration de la gestion financière soient coordonnées avec l'unité de communication afin de créer des activités de communication qui améliorent la transparence financière.

Engager le paysage médiatique

Les médias représentent une cible clé pour le Ministère de la Santé, mais servent également de canal de communication pour les politiques et les activités du Ministère. Engager les médias de façon proactive et positive exige la compréhension du paysage médiatique guinéen et le traitement des médias en tant que partenaires plutôt que des adversaires dans le système sanitaire guinéen.

Comprendre les médias en Guinée: Compte tenu de la notoriété de la radio en tant que canal médiatique le plus efficace, des taux élevés d'utilisation du téléphone cellulaire et de faibles niveaux d'accès à d'Internet, il est important que les activités médiatiques prévues par le Ministère de la Santé répondent à cette réalité plutôt que d'imposer des canaux de communication utilisant des technologies numériques modernes pour diffuser l'information. Les leçons de la crise de l'Ebola ont mis l'accent sur l'importance des canaux locaux dans la diffusion des messages. Au fur et à mesure que l'accès à l'Internet augmente, le MS pourra évoluer vers des canaux de communication utilisant des moyens numériques plus avancés.

Les médias en tant que partenaires de la communication stratégique du Ministère: Le travail avec les médias en tant que partenaires pour le rétablissement de la confiance du public envers le secteur de la santé publique est décisif. Se rapprocher des membres des médias en tant que partenaires plutôt qu'adversaires aidera le Ministère à créer un réseau de journalistes bien informés sur les politiques de santé du Ministère. En conséquence, il est recommandé qu'un système de pool de médias soit établi au Ministère de la Santé avec un nombre limité de médias qui représentent les grands médias guinéens qui seront sollicités par le Ministère de la Santé pour des activités et le partage de nouvelles informations. Ce pool ne sera pas fixe et pourrait être organisé sur une base de rotation, en veillant à ce que tous les médias aient la possibilité de recueillir les nouvelles du MS et de les diffuser..

Une autre recommandation consiste à travailler en étroite collaboration avec les associations professionnelles de journalistes, notamment spécialisées dans la santé ainsi que la Maison de la Presse en tant que partenaires clés dans toutes les activités de communication liées aux médias.

Alignement de la communication interne avec la structure et les réformes du Ministère de la Santé

Cette stratégie identifie un certain nombre de canaux et d'activités pour améliorer la communication interne dans le but d'accroître la transparence et la responsabilité du MS. Il est important de noter que la communication interne est intrinsèquement liée à la structure du MS et, par conséquent, aux réformes structurelles que le Ministère entreprend. À l'heure actuelle, la circulation interne de l'information et des communiqués est centralisée et gérée par le Secrétariat central. Par conséquent, il est important que tous les nouveaux systèmes de communication interne tiennent compte de la structure actuelle et l'alignent sur les réformes structurelles imminentes.

En outre, l'amélioration de la communication interne dépend de la disponibilité de normes et de procédures qui régissent le système de gouvernance du Ministère de la Santé. En l'absence de procédures claires et conviviales, des normes ou des guides administratifs pertinents, un plan de communication interne ne peut être mis en œuvre unilatéralement.

Bâtir un Ministère de la Santé «Prêt à répondre à toute crise»

L'une des principales conclusions de l'analyse des écarts de la communication indique l'importance d'équiper le Ministère de la Santé avec la trousse d'outils nécessaires pour gérer efficacement et rapidement toutes les crises futures, en particulier compte tenu des défis auxquels le Ministère de la Santé a été confronté dans la lutte contre la crise d'Ebola. Une composante importante de la gestion des crises est liée à une communication, répondant rapidement et fortement et assurant le contrôle des messages dans l'intérêt supérieur de la population. Cependant, une stratégie et une tactique efficaces de gestion des crises en matière d'affaires publiques ne peuvent être mises en œuvre en l'absence de procédures, de directives et de normes claires au Ministère de la Santé. En effet, ce sont ces procédures, directives et normes qui orientent les fonctionnaires des niveaux supérieurs et inférieurs du secteur de la santé publique pour évaluer, et agir promptement. Par conséquent, il est nécessaire que le Ministère de la Santé examine et mette à jour ces procédures et normes administratives comme première étape vers le renforcement de la capacité du Ministère de la Santé à faire face à toute crise imminente. Un manuel clair de procédures organisationnelles et situationnelles permet au Ministère de la Santé de disposer de mécanismes permettant d'anticiper les crises. Un autre facteur clé de toute approche de gestion de crise consiste à créer une équipe de gestion de crise qui doit comprendre le conseiller en communication du Ministre parmi d'autres conseillers clés (politiques, juridiques, médicaux) ainsi que d'autres spécialistes selon le sujet en question.

Promouvoir la culture d'ouverture pour une communication stratégique efficace

L'un des principaux objectifs de cette stratégie de communication est de reconstruire la confiance du public guinéen dans le système de santé publique. En conséquence, l'engagement citoyen, le dialogue ouvert avec les personnes influentes et l'engagement proactif avec les médias et la société civile dans les politiques de santé sont au cœur de cette stratégie.

Ces approches de communication dépendent de la disponibilité de l'information ainsi que de la volonté politique à tous les niveaux du Ministère de la Santé de partager ouvertement les informations disponibles et pertinentes. L'introduction de ces activités de communication nécessite donc un changement de culture dans la façon dont le MS partage l'information, s'engage auprès du public, répond aux commentaires des principaux acteurs du secteur de la santé et renforce les partenariats avec ces acteurs importants dans le système de la santé guinéen.

Cette stratégie recommande l'adoption d'une approche d'une gouvernance ouverte, dirigée par le Ministre de la Santé, dans la mise en œuvre des plans de travail de la communication. La poursuite d'une telle approche nécessite un engagement public à instaurer une culture d'ouverture au Ministère de la Santé qui commence au sein du ministère et est projeté vers l'extérieur avec les publics cibles décrits plus haut dans cette stratégie.

Conclusion

Cette stratégie de communication a été élaborée à travers une approche inclusive, participative, en collaboration avec tous les intervenants et partenaires clés du secteur de la santé. Des recommandations concrètes ont été formulées pour œuvrer à l'amélioration de la communication interne et externe du Ministère de la Santé. Certes que l'augmentation de la transparence dans la circulation de l'information sur les politiques de santé et l'instauration d'un dialogue ouvert avec tous les intervenants clés contribueront à rétablir et à renforcer la confiance du public envers le Ministère de la Santé et les services de santé.

Bibliographie

1. Priorités 2016 du Service National de Promotion de la Santé, (liste des activités pour la mise en œuvre en 2016 des activités de communications, de sensibilisations et de coordination).
2. «Communication avec les communautés rebelles lors d'une épidémie de maladie du virus de l'Ebola en Guinée: une approche anthropologique», <http://www.ebola-anthropology.net/wp-content/uploads/2014/12/Communicationduring-anoutbreak-of-Ebola-Virus-Disease-with-rebellious-communities-in-Guinea.pdf>.
3. Audit Institutionnel, organisationnel et fonctionnel du Ministère de la Santé – République de Guinée- Notes de synthèse du diagnostic, 20 Septembre 2016.
4. "La crise d'Ebola: l'OMS accusée d'échec à donner " une réponse anticipée ", BBC News, 17 octobre 2014 <http://www.bbc.com/news/world-africa-29668603>.
5. "Ebola: une crise de la gouvernance, pas de la santé". Nouvelles des États-Unis et rapport mondial, janvier 2016. <http://www.usnews.com/opinion/blogs/world-report/articles/2016-01-14/ebola-a-crise-de-gouvernance-non-santé>
6. Profil de la Guinée: Leadership et gouvernance, Propriété et participation communautaires, Organisation mondiale de la santé, http://www.aho.afro.who.int/profiles_information/index.php/Guinea:Leadership_and_governance_-_The_Health_System
7. Rapports pendant une urgence de santé: une approche basée sur la preuve pour comprendre les leçons d'Ebola, Centre européen de journalisme, <http://reliefweb.int/report/guinea/reporting-during-health-emergency-evidence-based-approach-understanding-Leçons-Ebola>
8. Rapport de Guinée sur le développement humain 2016, PNUD, http://hdr.undp.org/sites/all/themes/hdr_theme/country-notes/GIN.pdf
9. Guinée, World Fact Book, Agence centrale de renseignement, <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/gv.html>
10. Plan national de développement sanitaire 2015-2024, Ministère de la Santé de la Guinée
11. Politique nationale de la santé, novembre 2014, Ministère de la Santé de la Guinée.
12. Rapport d'audit institutionnel, organisationnel, fonctionnel 2016, Ministère de la Santé de la Guinée.
13. Feuille de route pour les mises en œuvre des recommandations institutionnelles, organisationnelles et de vérification de la fonctionnelle 2016, Ministère de la Santé de la Guinée.
14. Décret présidentiel D / 2016/137 / PTG / SGG, <http://sgg.gov.gn/sites/default/files/journaux-officiels/joro-2016-07.pdf>

Annexes

Annexe 1 : Plan stratégique de communication externe 2017-2019

OBJECTIFS DE LA COMMUNICATION EXTERNE	CIBLE	CANAL	ACTIVITE	RESPONSABLE/ACTEUR	PERIODE
Renforcer la capacité du MS en communication externe	Personnel de l'Unité de Communication	Atelier de validation de la stratégie	Organiser une conférence de presse et des activités médiatiques pour la validation de la stratégie de communication du MS	Unité de communication, Conseiller Media	Fin Juin-Fin Septembre 2017
	Personnel de l'Unité de Communication	Atelier de formation	Organiser un atelier de formation sur la stratégie médiatique et la presse	HFG, Groupe de travail de la communication stratégique	Fin Juin-Fin Septembre 2017
	Division Administrative & Financière (DAF)	Atelier de formation	Organiser un atelier de formation sur la communication externe et la transparence financière, budgétaire	HFG, Groupe de travail de la communication stratégique, DAF	Fin Juin-Fin Septembre 2017
	Personnel de l'Unité de Communication	Atelier de formation	Organiser un atelier de formation sur la gestion de la communication	HFG, Groupe de travail de la communication stratégique	Fin Juin-Fin Septembre 2017
	Personnel de l'Unité de Communication	Atelier de formation	Organiser un atelier de formation sur les NTIC	HFG, Groupe de travail de la communication stratégique	Fin Juin-Fin Septembre 2017
	Personnel de l'Unité de Communication	Atelier de formation	Organiser un atelier de formation sur le plaidoyer et l'engagement communautaire en matière de politique de santé	HFG, Groupe de travail de la communication stratégique, SNPS	Fin Juin-Fin Septembre 2017
	Personnel de l'Unité de Communication	Atelier de formation	Organiser un programme de formation sur la gestion des crises relatives aux affaires	HFG, Groupe de travail de la communication stratégique	Fin Juin-Fin Septembre 2017

			publiques		
	Directeurs Régionaux de la Santé	Atelier de formation	Organiser un atelier de formation sur les communications externes pour la gouvernance 101	HFG, Groupe de travail de la communication stratégique	Fin Juin-Fin Septembre 2017
Engager les citoyens, les opinions et les leaders communautaires / les personnes influentes et la société civile dans le développement des politiques de santé	OSC du secteur de la santé	Sessions de dialogue	Organiser des séances de dialogue périodiques sur les politiques de santé et les plans nationaux de santé	Unité de communication, BSD	Fin Septembre-Fin Décembre 2017
	Communautés et Leaders d'opinions	Sessions de dialogue	Organiser des séances de dialogue périodiques sur les politiques de santé et les plans nationaux de santé	Unité de communication, BSD	Fin Septembre-Fin Décembre 2017
	Communautés locales des 8 régions	Comité Régional/Réunion publique	Organiser des réunions périodiques publiques sur la politique de santé dans 8 régions intitulées "Bouche ouverte avec le MS"	Unité de communication, SNPS	Fin Septembre-Fin Décembre 2017
	Communautés locales, OSC, Leaders d'opinions et communautaires	Débat Public	Organiser des débats publics sur la politique de santé, les structures sanitaires existantes, les services de santé pour recueillir les réactions/commentaires	Unité de communication, BSD	Fin Septembre-Fin Décembre 2017
	OSC, leaders d'opinion et communautaire	Séances de dialogue	Mettre en place un cadre de dialogue en santé pour faciliter la participation de la communauté aux politiques de santé	Unité de communication, BSD	Fin Septembre-Fin Décembre 2017
	Communautés locales des 8 régions	Campagnes	Faire des campagnes de plaidoyer sur les politiques de santé les plus pertinentes	Unité de communication, BSD, SNPS	Fin Septembre-Fin Décembre 2017
	Médias publics et privés	Pool des Médias	Mettre en place un pool	Unité de communication,	Fin Juin-Fin

Engager ouvertement et de façon proactive les médias à travers le pays	(radio, tv, journaux, presse en ligne)		médias du MS et de Santé Publique avec des membres rotatifs représentant la radio, la télévision, les journaux, les médias en ligne	Groupe de travail de la communication stratégique	Septembre 2017
	Radio Rurale, Médias locaux	Lieu public, Assemblée/Réunion publique	Impliquer les radios rurales et les médias locaux dans les discussions sur les politiques de santé lors des réunions publiques/assemblées générales, Lieux publics, Maisons/Visite à domicile	Unité de communication, Directeurs Régionaux de la Santé	Fin Septembre- Fin Décembre 2017
	Radio Rurale, Médias locaux	Débat Public	Faire participer la radio rurale et les médias locaux aux débats publics sur la politique de santé	Unité de communication, Directeurs Régionaux de la Santé	Fin Décembre- Fin Mars 2018
	Médias et associations de Journalistes et ONG, Club National de Presse	Séances de dialogues	Impliquer les associations de médias, des ONG lors de séances périodiques de dialogue sur les politiques de santé	Unité de communication, BSD	Fin Décembre- Fin Mars 2018
	Radio et TV publiques et privées	Emissions Radio & TV	Organiser des émissions de radio et de télévision sur la politique de santé, les activités et les progrès du MS	Unité de communication, Cabinet du Ministre	Fin Septembre- Fin Décembre 2017
	Médias publics et privés (radio, tv, journaux, presse en ligne)	Tables rondes	Organiser des tables rondes avec le Ministre de la Santé et les responsables de la santé sur les politiques de santé et les activités du MS	Unité de communication, Cabinet du Ministre	Fin Septembre- Fin Décembre 2017
	Médias publics et privés (radio, tv, journaux, presse	Interviews	Organiser régulièrement des interviews du Ministre de la	Unité de communication, Cabinet du Ministre	Fin Septembre-

	en ligne)		Santé et du porte-parole du Ministère de la Santé sur les questions de santé		Fin Décembre 2017
	Médias publics et privés (radio, tv, journaux, presse en ligne)	Conférence de presse	Organiser des conférences de presse pour informer les médias sur le MS et ses politiques stratégiques en commençant par la stratégie de communication du MS	Unité de communication, Structures pertinentes/concernées	Fin Juin-Fin Septembre 2017
	Médias publics et privés (radio, tv, journaux, presse en ligne)	Atelier	Organiser un atelier de formation informel pour expliquer les politiques de santé, les plans et politiques de santé nationaux	Unité de communication, BSD, SNPS	Fin Décembre-Fin Mars 2018
Accroître la transparence financière et budgétaire du MS auprès du public guinéen et des principaux acteurs	Les citoyens, les leaders communautaires et d'opinion, les OSC, les médias, les partenaires techniques et financiers	Site Web, Tv, Imprimés, radio, Presse en ligne	Publier un bulletin budgétaire périodique et/ou des communiqués de presse trimestriels, semestriels et rapports annuels	Unité de communication	Fin Décembre-Fin Mars 2018
	Media (Tv, radio, journaux, presse en ligne)	Atelier	Organiser un atelier de formation sur le rapportage des informations financières relatives à la santé	Unité de communication, DAF	Fin Mars-Fin Juin 2018
	Leaders communautaires et d'opinions, OSC	Atelier	Organiser un atelier de formation sur le budget les finances de la santé	Unité de communication, DAF	Fin Mars-Fin Juin 2018
	Leaders communautaires et d'opinions, OSC, Médias, Partenaires Techniques et Financiers	Site Web, Tv, Imprimés, radio, Presse en ligne	Publier des données infographiques du budget de la santé en simplifiant l'information budgétaire pour la compréhension du public	Unité de communication, DAF	Fin Mars-Fin Juin 2018
	Citoyens, Leaders communautaires et d'opinions, OSC, Médias, Partenaires Techniques et	TV, Radio, Imprimés, Presse en ligne	Organiser des conférences de presse sur le budget de la santé publique conformément au cycle budgétaire	Unité de communication, DAF	Fin Juin-Fin Septembre 2018

	Financiers				
Promouvoir les réformes et les politiques de santé auprès du public guinéen et des principaux acteurs	Citoyens, Leaders communautaires et d'opinions, OSC, Médias, Partenaires Techniques et Financiers	Site Web, Tv, Imprimés, radio, Presse en ligne	Diffuser chaque semaine des communiqués de presse sur les questions de politique de santé, les activités et progrès du MS	Unité de communication, BSD	Fin Septembre- Fin Décembre 2017
	Citoyens, Leaders communautaires et d'opinions, OSC, Médias, Partenaires Techniques et Financiers	Radio, TV	Organiser des émissions de radio et de télévision sur la politique de santé et les activités et les progrès du MS	Unité de communication, BSD	Fin Mars-Fin Juin 2018
	Citoyens, Leaders communautaires et d'opinions, OSC, Médias, Partenaires Techniques et Financiers	Imprimés, Presse en ligne	Diffuser un bulletin trimestriel sur la politique de santé, les activités et les progrès du MS	Unité de communication	Fin Mars-Fin Juin 2018
Répondre aux questions sur les affaires publiques survenues ou aux crises promptement et efficacement	Citoyens, Leaders communautaires et d'opinions, OSC, Médias, Partenaires Techniques et Financiers	TV, Radio, Imprimés, Presse en ligne	Publier et diffuser les réponses aux questions à travers des communiqués de presse, des annonces radio, des interviews du porte-parole ou du MS	Unité de communication, Cabinet du Ministre	Fin Décembre- Fin Mars 2018
	Citoyens, Leaders communautaires et d'opinions, OSC des communautés locales concernées/spécifiques	Lieux publics, Réunion publique/assemblée générale	Répondre aux questions, répondre aux préoccupations par l'organisation de réunions dans des lieux publics ou d'assemblées générales selon les besoins	Unité de communication, Structures pertinentes/concernées	Fin Juin-Fin Septembre 2018
	Citoyens, Leaders communautaires et d'opinions, OSC, Médias, Partenaires Techniques et Financiers	TV, Radio, Imprimés, Presse en ligne	Organiser régulièrement des conférences de presse / des briefings à temps de crise suivies de mises à jour	Unité de communication, Cabinet du Ministre	Fin Juin-Fin Septembre 2018

Annexe2 : Plan stratégique de communication interne 2017-2019

OBJECTIFS DE LA COMMUNICATION INTERNE	CIBLE	CANAL	ACTIVITE	RESPONSABLE/ACTEUR	PERIODE
Créer et maintenir un système de communication accessible et fiable entre les niveaux central, régional et préfectoral (Districts sanitaires)	Tout le personnel du MS des niveaux central, régional et des Centres de santé des districts sanitaires	Intranet	Mettre en place un système intranet au MS relié aux niveaux régional et préfectoral (Districts sanitaires)	Unité de communication, Secrétariat central, BSD,	Fin Septembre- Fin Décembre 2018
		Système de téléphone, Téléphones cellulaires	Mettre en place un système interphone au niveau central, relier les niveaux régional et préfectoral (Districts sanitaires) avec des téléphones cellulaires	Unité de communication, Secrétariat central, BSD,	Fin Septembre- Fin Décembre 2018
		Radio	Diffuser chaque semaine des annonces sur les principales évolutions de la mise en œuvre de la politique de santé du MS, aux niveaux régional et préfectoral (Districts sanitaires)	Unité de communication, Secrétariat	Fin Juin-Fin Septembre 2018
		Email, Courier	Reproduire et distribuer des copies du Manuel sur les normes et des procédures	Unité de communication, Secrétariat, BSD	Fin Décembre- Fin Mars 2018
		Email, Courier	Elaborer et distribuer des copies de la charte d'éthique du MS	Unité de communication, Secrétariat, BSD	Fin Mars-Fin Juin 2018
Renforcer les capacités du personnel du MS sur l'utilisation des outils de communication	Tout le personnel du MS des niveaux central, régional et des Districts sanitaires	Enquête /Evaluation	Identifier le personnel à former sur l'utilisation du nouveau système intranet	Unité de communication, Secrétariat, BSD,	Fin Juin-Fin Septembre 2018
		Atelier	Organiser un atelier de formation et des séries de	Unité de communication, Secrétariat, BSD,	Fin Décembre- Fin Mars 2019

interne			tests sur l'utilisation du nouveau système intranet		
		Enquête /Evaluation	Identifier le personnel à former sur l'utilisation du nouveau système téléphonique	Unité de communication, Secrétariat	Fin Décembre- Fin Mars 2019
		Atelier	Organiser un atelier de formation et des séries de tests sur le nouveau système téléphonique	Unité de communication, Secrétariat, BSD	Fin Décembre- Fin Mars 2019
		Atelier	Organiser un atelier de formation sur le Manuel de procédures et de normes mis à jour	Unité de communication, Secrétariat	Fin Septembre- Fin Décembre2018
		Intranet	Mettre en place un cadre/format interne de suivi de la communication interne	Unité de communication, Secrétariat, BSD	Fin Mars-Fin Juin 2019
		Atelier	Organiser un atelier de formation sur la nouvelle Charte d'éthique du MS	Unité de communication, Secrétariat, BSD	Fin Septembre- Fin Décembre2018
Engager les fonctionnaires du MS des niveaux central, régional et préfectoral (Districts sanitaires) sur les politiques de santé et d'administration	Fonctionnaires du MS des niveaux central, régional et des Directeurs Préfectoraux de la santé (DPS)/Districts sanitaires	Séances de dialogue	Organiser des sessions publiques de dialogue trimestrielles sur les questions de politique de santé, les activités et progrès du MS	Unité de communication, Secrétariat, BSD	Fin Septembre- Fin Décembre 2018
	Fonctionnaires du MS des niveaux central, régional et des Directeurs Préfectoraux de la santé (DPS)/Districts sanitaires	Réunions/Assemblées générales du personnel	Organiser des réunions annuelles du personnel du MS pour discuter des questions de politique de santé et de la politique administrative du MS	Unité de communication, Secrétariat	Fin Juin-Fin Septembre 2018
	Fonctionnaires du MS des niveaux central, régional et des Directeurs Préfectoraux de la santé (DPS)/Districts sanitaires	Email, Intranet	Publier chaque semaine les progrès sur le respect des principales décisions et l'évolution des activités du MS	Unité de communication, Secrétariat	Fin Mars-Fin Juin 2019

	Cabinet du MS, Directeurs, Fonctionnaires des Divisions et Sections	Réunions	Organiser des réunions périodiques aux niveaux du cabinet du Ministre, des Directeurs et au sein des divisions, sections, projets et programmes	Cabinet, Secrétariat	Fin Décembre- Fin Mars 2018
Rationaliser les échanges d'informations et de connaissances au sein du MS	Le personnel du MS des niveaux central, régional et préfectoral (Districts sanitaires)	Atelier	Organiser un atelier pour concevoir des formats standardisés de rapportage mensuels, trimestriels, annuels et résumés des rapports	HFG, Unité de communication, Secrétariat	Fin Septembre- Fin Décembre 2017
	Le personnel du MS des niveaux central, régional et préfectoral (Districts sanitaires)	E-mail, intranet	Diffuser des rapports standardisés chaque mois, trimestre et année	Unité de communication, Secrétariat	Fin Décembre- Fin Mars 2019
Accroître la transparence financière et budgétaire au sein du MS aux niveaux central, régional et préfectoral (Districts sanitaires)	Le personnel du MS des niveaux central, régional et préfectoral (Districts sanitaires)	Email, Intranet	Diffuser les rapports financiers et budgétaires trimestriels, semestriels et annuels.	Communications Unit, DAF	Fin Décembre- Fin Mars 2019
	Fonctionnaires du MS des niveaux central, régional et des Directeurs Préfectoraux de la santé (DPS)/Districts sanitaires	Atelier	Organiser un atelier de formation sur le rapportage financier et budgétaire du MS	HFG, Unité de communication, DAF, BSD	Fin Décembre- Fin Mars 2019
	Personnel de la DAF	Atelier	Organiser un atelier sur la communication interne et la transparence budgétaire	HFG, Unité de communication, DAF	Fin Décembre- Fin Mars 2018

Annexe 3 : Partenaires et intervenants interrogés dans l'analyse des écarts de communication

Nom	Organisation	Fonction
1. Professeur Aboubacar Sidiki Diakité	Ministère de la Santé (MS)	Inspecteur général
2. Dr. Ibrahima Baldé	Ministère de la Santé	Inspecteur
3. Dr. Ibrahima Camara	Ministère de la Santé	Inspecteur
4. Dr. Mohamed Lamine Sylla	Ministère de la Santé	Inspecteur
5. Dr. Rafiou Diallo	Ministère de la Santé	Directeur du Service National de Promotion de la Santé
6. Dr Moussa Soumah	Ministère de la Santé	Chargé de l'Education sanitaire et du développement communautaire/Health Promotion Outreach Unit (HPU)
7. Hadja Fanta Sow	Ministère de la Santé	Chargée de l'Information sur la santé (HPU)
8. Alice Doré	Ministère de la Santé	Chargée des messages et des médias (HPU)
9. Dr Damba Daniel	Ministère de la Santé	Médecin (HPU)
10. Dr. M'Ballou Dopavogui	Ministère de la Santé	Nutritionniste (HPU)
11. Dr. Mohamed Lamine Yansané	MS/Cabinet du Ministre	Conseiller en Politique de santé
12. Dr. Fanta Kaba	MS/Cabinet du Ministre	Chef de Cabinet
13. Aliou Taibata Diallo	MS/Secrétariat Technique	Secrétaire Technique
14. Dr Yéro Boye Camara	Ministère de la Santé	Directeur Adjoint du Bureau Stratégie et Développement (BSD)
15. Professeur Moubouli	MS/Agence Nationale de sécurité sanitaire	Consultant International
16. Abdel Madjid Tibouti	MS/Équipe d'audit interne/institutionnelle	Consultant International

17. Abdourahmane Maiga	MS/Équipe d'audit interne/ institutionnelle	Consultant international
18. Aboubacar Sylla	Plate-forme des Organisations de la Société Civile pour la Santé	Président
19. Amadou Korba Bah	Association des Journalistes pour la Santé	Président
20. Justin Morel Junior	UNICEF	Consultant
21. Dr Mariama Hann	MS/Programme Elargi de Vaccination (PEV)	Chargée de la Communication
22. El hadj Dr Mamadou Lamine Diallo Conseil des affaires islamiques de la Guinée Leader / Membre de la Communauté	Secrétariat Général des Affaires Religieuses	Président du WAQF, Médecin, Imam, Leader communautaire
23. Dr Robert Condé	UNICEF	Chargé de la Communication pour la Santé

Annexe 4 : Groupes de travail de la communication stratégique

- Président d'honneur: Dr Abdourahmane Diallo, Ministre de la Santé ;
- Vice-président honoraire: Dr Fanta Kaba, Chef du Cabinet du Ministre de la Santé ;
- Co-présidents: Dr Rafiou Diallo, Directeur du Service National de Promotion de la Santé (SNPS) et Dr. Kaba, Directeur du Bureau de Stratégie et Développement (BSD) ;

Membres du groupe de travail de la communication externe :

- Aboubacar Sylla, Président de la Plate-forme des organisations de la société civile pour la santé ;
- El Hadj Dr. Mamadou Lamine Diallo, Imam, Leader religieux et communautaire ;
- Amadou Korba Bah, Président de l'Association des journalistes pour la santé ;
- Souleymane Doumbouya, Directeur National de la Communication au Ministère de la Communication ;
- Un Représentant de la communication de l'UNICEF ;
- Hassane Kaba, Directeur de la Maison de la Presse de Guinée ;
- Dr. Moussa Soumah, Chargé de l'Education sanitaire et du développement communautaire /Health Promotion Outreach Unit (HPU) ;
- Hadja Fanta Sow, Chargée de l'Information sur la santé (HPU) ;
- Alice Dore, Chargée des messages et des médias (HPU) ;

Membres du Groupe de travail de la communication interne :

- Aliou Taibata Diallo, Secrétariat technique, Ministère de la Santé ;
- Yéro Boye Camara, Directeur Adjoint du BSD ;
- Un Représentant du Secrétariat administratif du MS ;
- Deux Représentants des Directeurs régionaux de la Santé
- Un Représentant du Projet Health Communication Capacity Collaborative (HC3)/USAID ;
- Dr. Moussa Soumah, Chargé de l'Education sanitaire et du développement communautaire/Health Promotion Outreach Unit (HPU)
- Hadja Fanta Sow, Chargée de l'Information sur la santé (HPU) ;
- Alice Dore, Chargée des messages et des médias (HPU).