




Elaborer un plan de communication stratégique pour une organisation publique

Guide pour les communicateurs fédéraux



“COMM Collection” est une série de guides pratiques à l'intention des communicateurs fédéraux. Ils sont le fruit de travaux menés par des fonctionnaires fédéraux, actifs dans le domaine de la communication.

Le COMMnetKern, composé des responsables communication des services publics fédéraux et présidé par le SPF Personnel et Organisation et le SPF Chancellerie du Premier Ministre, en a validé les contenus et est chargé de leur mise en œuvre.

Déjà parus:

- N° 1 Utilisation efficace du courrier électronique
- N° 2 COMMtrainings Résidence (épuisé)
- N° 3 Vision et missions de la communication interne
- N° 4 Identité visuelle des autorités fédérales belges
- N° 5 Pourquoi et comment réaliser un rapport annuel
- N° 6 Les points de contact de l'administration fédérale
- N° 7 Prévoir et gérer une communication de crise
- N° 8 Vision et missions de la communication externe
- N° 9 Concevoir et diffuser une lettre d'information électronique
- N° 10 Code de déontologie des communicateurs fédéraux
- N° 11 Pourquoi et comment développer une identité visuelle
- N° 12 Etablir le plan de communication d'un projet
- N° 13 Réussir une présentation orale
- N° 14 Communiquer durablement
- N° 15 Evaluer des actions de communication
- N° 16 Pourquoi et comment organiser un événement
- N° 17 Vers un Balanced Scorecard pour la communication publique
- N° 18 La Charte du COMMnetKern

A savoir

Les versions électroniques de ces brochures sont disponibles en format PDF sur www.fedweb.belgium.be>Publications.





Elaborer un plan de communication stratégique pour une organisation publique

Guide pour les communicateurs fédéraux

COMM Collection - N°19



Table des matières

Introduction	5
Pourquoi cette brochure?	5
Qu'est-ce qu'un plan de communication stratégique?	5
Pourquoi élaborer un plan de communication stratégique?	5
Comment concevoir un plan de communication stratégique?	6
Quelle est la différence entre un plan de communication stratégique et un plan de communication d'un projet?	6
 Un plan de communication stratégique en 7 étapes	 7
 Etape 1: Soutien du management	 8
 Etape 2: Analyse de la politique de l'organisation	 9
2.1. Information sur la stratégie et la politique de l'organisation ...	9
2.1.1. Déclaration de mission ou 'Mission Statement'	9
2.1.2. Plan de management, plan stratégique ou contrat d'administration	10
2.1.3. Autres documents officiels	11
2.2. Information sur l'environnement de l'organisation	12
2.2.1. Analyse PEST	12
2.2.2. Analyse SWOT	12
2.2.3. Analyse des stakeholders	13
 Etape 3: Analyse de la communication	 14
3.1. Pourquoi réaliser une analyse?	14
3.2. Qui effectue l'analyse?	15
3.3. Inventaire de la communication interne et externe	15
3.4. Diagnostic de la communication interne et externe	17
3.5. Comment évaluer?	18
3.6. Analyse SWOT de la communication	19
 Etape 4: Formulation des objectifs stratégiques de communication	 20
4.1. Qu'est-ce qu'un objectif stratégique?	20
4.2. Comment formuler les objectifs stratégiques de communication?	20

Etape 5: Planification des objectifs opérationnels et des actions de communication	22
5.1. Formuler des objectifs opérationnels	23
5.2. Passer de l'objectif à l'action	24
5.2.1. Déterminer le public-cible	24
5.2.2. Choisir le bon message	25
5.2.3. Opter pour le moyen le plus approprié	25
5.2.4. Déterminer le calendrier et le budget	25
5.2.5. Déterminer des indicateurs	26
5.2.6. Précisions supplémentaires	26
Etape 6: Communication sur le plan et suivi	27
6.1. Communication interne du plan stratégique	27
6.2. Pilotage, suivi et rapportage	28
Etape 7: Evaluation	29
7.1. Pourquoi évaluer?	29
7.2. Comment évaluer?	29
7.3. Des outils ou méthodes d'évaluation	30
7.4. Adapter où nécessaire	31
Annexes: exemples	32
Bibliographie	45

Introduction

Pourquoi cette brochure?

Un plan de communication stratégique constitue une première étape et un instrument important pour fonder les bases d'une politique de communication qui corresponde à la politique de l'organisation. La plupart des services publics disposent d'une déclaration de mission, d'une mission, d'une vision, d'un plan de management ou d'un plan stratégique, mais tous ne traduisent pas la stratégie de l'organisation dans un plan de communication stratégique.

Cette brochure entend donc encourager le management et les responsables de la communication à élaborer, étape par étape, un plan de communication stratégique pour leur organisation.

Qu'est-ce qu'un plan de communication stratégique?

Un plan de communication stratégique est un document qui décline la stratégie de communication d'une organisation en objectifs et actions planifiées. Il s'agit d'un cadre de référence pour élaborer une politique de communication efficiente et structurée. Cette démarche suppose une analyse approfondie de la situation existante et une description claire de la situation souhaitée: où en sommes-nous? Où voulons-nous aller? Comment voulons-nous atteindre notre objectif? Et enfin, avons-nous atteint notre objectif?

Pourquoi élaborer un plan de communication stratégique?

Un plan de communication stratégique constitue une partie du plan de management général d'une organisation. Il contribue à la réalisation de certains objectifs politiques. Il s'agit d'un outil important pour mener une politique de communication cohérente et pouvoir fixer des priorités. Le plan de communication stratégique permet une certaine cohésion entre les collaborateurs de l'organisation et évite de faire du surplace. Il contribue à prendre ses distances par rapport à la pratique journalistique, à évaluer et à adapter la stratégie de communication.

Comment concevoir un plan de communication stratégique?

La méthodologie reprise dans cette brochure est inspirée de celle présentée à la formation certifiée 'Le plan de communication d'une organisation', dispensée en 2007 à l'Institut de Formation de l'Administration fédérale (IFA) par Chris Decroix, Pierre de Villers et Jean-Luc Pleunes. Cette méthodologie vous indique les étapes à suivre pour élaborer un plan de communication stratégique sous la forme d'un document à part entière. Il est toutefois possible d'intégrer les objectifs stratégiques de la communication dans un plan de management général ou dans un contrat d'administration. La démarche de réflexion reste la même, que le plan de communication stratégique soit présenté dans un document séparé ou soit intégré aux autres objectifs stratégiques de votre organisation.

Quelle est la différence entre un plan de communication stratégique et un plan de communication d'un projet?

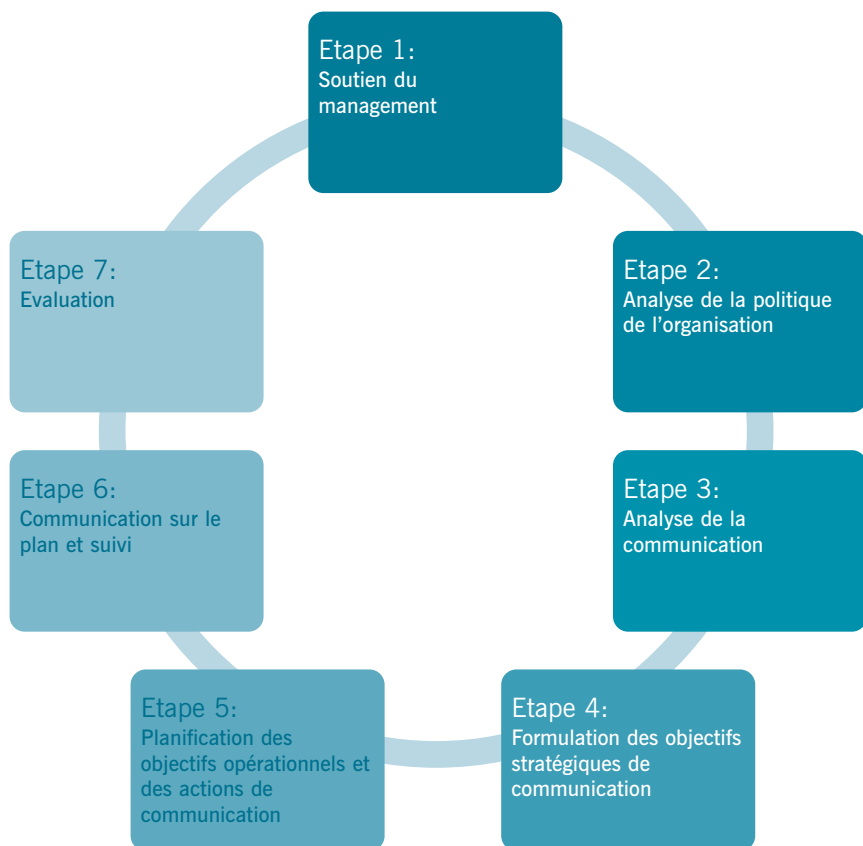
Un plan de communication stratégique comporte l'aperçu de l'ensemble des actions que l'organisation entreprend pour atteindre les objectifs pré-établis.

Un plan de communication d'un projet donne un aperçu structuré des actions de communication spécifiques à un projet. Il est évident que les actions reprises dans un plan de communication d'un projet contribuent également à la réalisation des objectifs du plan de communication stratégique de l'organisation.

Ont activement collaboré à la réalisation de ce document:

Arlin Bagdat	SPF Personnel et Organisation
Sharon Beavis	SPF Justice
Doris Capoen	INAMI
Philippe Chavalle	ONEM
Veerle Custers	SPP Développement durable
Nadine Daoût	SPF Finances
Katrien Eggers	SPF Personnel et Organisation
Nele Heerwegh	SPF Sécurité sociale
Luc Joosten	SPF Finances
Marc-Philippe Schittecatte	SPF Sécurité sociale
Bénédicte Simon	Agence fédérale des Médicaments et des Produits de santé
Cathy Verbyst	SPF Personnel et Organisation

Un plan de communication stratégique en 7 étapes



Cette brochure vous propose une méthodologie en 7 étapes pour élaborer le plan de communication stratégique de votre organisation. Cette méthodologie ne se veut pas exclusive: il s'agit d'une méthode possible parmi d'autres. Elle a pour objectif de vous guider dans votre réflexion, vous donner des indications et vous rappeler les questions à vous poser. En guise d'illustration, deux exemples vous sont présentés dans les annexes de cette brochure.



ETAPE 1: Soutien du management

Un plan de communication stratégique est un instrument politique porté par le management et les responsables de la communication. Les objectifs de communication découlent des objectifs et des priorités politiques: la communication doit donc être vue comme un levier dans le cadre de la réalisation de la stratégie de l'organisation.

Le soutien du management est essentiel à l'élaboration et à l'exécution d'un plan de communication stratégique. Associez-le donc dès le début, donnez-lui régulièrement du feedback sur les avancées du plan, faites-lui valider les décisions prises à des moments déterminés et présentez-lui le plus fidèlement possible les moyens requis par le développement d'un plan de communication stratégique, tant en ce qui concerne le personnel que le budget.

Même le meilleur plan de communication stratégique peut rester lettre morte s'il n'est pas porté par le management ou la hiérarchie. Et même s'il est approuvé au préalable, l'exécution du plan est souvent parsemée d'embûches. Le soutien du management s'avère donc d'une importance capitale.

ETAPE 1: à faire

- Informez le management sur la plus-value d'un plan de communication stratégique.
- Assurez-vous du soutien du management avant d'entreprendre les différentes étapes.
- Impliquez le management tout au long de votre réflexion et de votre démarche.
- Demandez formellement l'appui du management, notamment sous la forme de moyens.

ETAPE 2: Analyse de la politique de l'organisation

L'élaboration d'un plan de communication stratégique est un exercice de réflexion qui nécessite avant tout de rassembler le maximum d'informations sur la politique et la stratégie de l'organisation, ainsi que sur l'environnement dans lequel se situe l'organisation.

Ces informations - ou analyses - sont souvent disponibles au sein de l'organisation auprès de la cellule du Président, du Program Office Manager, des agents chargés du développement de l'organisation,... Il n'appartient pas au communicateur d'effectuer ces analyses mais seulement de les récolter et de les examiner afin de mieux cerner le contexte dans lequel évolue l'organisation.

2.1. Information sur la stratégie et la politique de l'organisation


Avant de pouvoir esquisser une stratégie de votre organisation, il faut connaître la stratégie générale de l'organisation. Un plan de communication stratégique contribue à la réalisation des objectifs de l'organisation. La première question à se poser est donc la suivante: 'que veut atteindre l'organisation?'

Pour cartographier la stratégie de votre organisation, recherchez les plans politiques et les analyses effectuées au niveau de l'organisation. Les sources d'informations utiles au développement d'un plan de communication stratégique peuvent revêtir différentes formes, dont les principales sont présentées ici.

2.1.1. Déclaration de mission ou 'Mission Statement'

Dans une déclaration de mission ou 'Mission Statement', l'organisation expose sa situation actuelle (rôle), celle qu'elle voudrait atteindre (ambition) et les moyens par lesquels elle entend y parvenir (stratégie). Elle comporte une vision à long terme.

Il est préférable de formuler le rôle et l'ambition d'une organisation de manière forte et brève dans une mission. La mission décrit, entre autres, la raison d'être et les valeurs de l'organisation. Dans le meilleur des cas, la déclaration de mission et la mission sont connues et portées par



l'ensemble de l'organisation. Elles offrent un cadre pour déterminer la politique, les priorités et les objectifs, et sont indispensables pour élaborer le plan de communication stratégique.

Toutes les institutions publiques ne disposent pas d'une déclaration de mission ou d'une mission explicitement formulée. Peut-être celle-ci porte-t-elle un autre nom dans votre organisation ou figure-t-elle dans d'autres documents, comme le plan de management, le plan stratégique ou une charte des valeurs. Le nom importe peu; l'important est que vous puissiez retrouver cette information.

2.1.2. Plan de management, plan stratégique ou contrat d'administration

Chaque institution publique dispose normalement d'un plan de management, d'un plan stratégique, d'un contrat d'administration, d'un contrat de gestion,... Par souci de lisibilité, nous utiliserons plus loin dans le texte uniquement le terme 'plan de management'.

Le plan de management est un document écrit dans lequel sont fixés les accords entre le politique et l'administration, et qui esquisse les lignes de force du politique. Il est utilisé comme instrument de politique et de gestion par les managers publics des services publics fédéraux.

Le plan de management comporte deux grandes parties:

- la première partie est le plan stratégique. Celui-ci comporte la description de la stratégie que l'organisation entend suivre au cours des prochaines années afin de réaliser sa mission et sa vision.
- la seconde partie décrit la manière dont cette stratégie est traduite en initiatives et projets concrets pour l'année suivante. Ceci est concrétisé dans le plan opérationnel, qui est actualisé chaque année. Le plan de management donne un aperçu des moyens humains et financiers qui sont nécessaires pour sa réalisation.

Dans certains organismes publics, le plan de management prend la forme d'un contrat d'administration. Ce contrat reprend les règles et conditions particulières que les organismes publics doivent respecter au cours de la réalisation de leur mission.

L'information reprise dans le plan de management est bien plus concrète que celle de la déclaration de mission. Il s'agit de vérifier dans quelle

mesure et de quelle manière la communication peut contribuer à la réalisation des objectifs du plan de management. Peut-être le plan de management de votre organisation comporte-t-il des objectifs de communication stratégiques ou opérationnels? Il est également important de réfléchir aux objectifs stratégiques dont la réalisation implique un volet communication, ainsi qu'aux groupes-cibles prioritaires pour le politique.

Le principe reste le même pour les cellules de communication d'un département ou d'une direction générale d'une organisation: elles retrouveront les objectifs de leur service dans le plan de management de l'organisation, voire dans celui de leur direction générale.

2.1.3. Autres documents officiels

Outre la déclaration de mission et le plan de management, d'autres documents peuvent fournir des informations supplémentaires. Ces documents sont en général liés ou basés sur le plan de management. Il s'agit par exemple des différentes chartes signées, comme:

- la charte des valeurs
- la charte de la diversité
- la charte de l'utilisateur.

Ces documents mettent en évidence les thèmes importants pour le management.

L'information politique constitue également une source d'information indispensable. Nous pensons ici en premier lieu à la note de politique du ministre compétent. Tout comme pour un mandataire ou le titulaire d'une fonction à mandat, un ministre rédige aussi lors de son entrée en fonction une note de politique reprenant les accents et les priorités pour la prochaine législature.

Celle-ci est développée de manière plus concrète dans une note annuelle. Les deux documents donnent des informations importantes concernant de nouveaux projets, nouveaux accents et changements dans la politique, qui auront donc un impact sur les groupes-cibles à atteindre par la communication.

2.2. Information sur l'environnement de l'organisation

Une organisation ne fonctionne jamais en vase clos: il existe toujours des facteurs externes qui peuvent l'influencer de manière positive ou négative. Pour mettre sur pied et exécuter une bonne politique, il est indispensable de connaître ces influences et d'en tenir compte.

Différentes méthodes existent pour cartographier l'influence de l'environnement. L'analyse de ces influences est souvent réalisée lors de la préparation d'un nouveau plan de management, plan stratégique ou note politique.

2.2.1. Analyse PEST

PEST signifie: Politique, Economie, Société et Technologie. L'analyse PEST a pour but d'identifier les évolutions au sein de ces quatre facteurs environnementaux qui peuvent avoir une influence sur l'organisation.

Quelques exemples:

- politique: cadre juridique général, droit social, droit commercial, stabilité ou changement de gouvernement,...
- économie: indice, croissance, taux de chômage, pouvoir d'achat, coût de l'énergie, contexte international,...
- société: démographie, niveau de vie, niveau de formation, concertation sociale, niveau de vieillissement,...
- technologie: rythme de l'innovation industrielle, taux d'investissements (privés) dans la technologie et la science,...

Cet exercice de réflexion permet de cartographier l'environnement dans lequel évolue une organisation. L'identification d'éventuels problèmes ou d'évolutions négatives lors de cette analyse préalable permettra de gagner du temps par la suite.

2.2.2. Analyse SWOT

SWOT signifie: Strengths, Weaknesses, Opportunities & Threats (points forts, points faibles, opportunités et menaces). Il s'agit d'une analyse des points forts et points faibles de l'organisation, ainsi que des opportunités et menaces constituées par l'environnement.

Quelques exemples:

- points forts: soutien du management, qualité des services, nombre croissant d'utilisateurs,...
- points faibles: mauvaise image, dialogue social tendu, moyens limités, procédures lourdes,...
- opportunités: climat politique favorable, accords internationaux, cofinancement par l'Union européenne,...
- menaces: la crise économique, revendications de groupes de pression,...

Lors de l'analyse SWOT de votre organisation, vous examinerez donc quels sont les points forts et les points faibles internes, et quelles sont les opportunités et les menaces externes. De par la prise en compte de facteurs internes, l'analyse SWOT constitue un bon complément à l'analyse PEST.

2.2.3. Analyse des stakeholders

Cette analyse vise à examiner avec qui et pour qui l'organisation travaille. Ceci se fait à grand échelle; plus l'organisation est importante ou complexe, plus il y a de stakeholders à prendre en compte. Une hiérarchie est ensuite déterminée parmi les stakeholders identifiés: quels sont les stakeholders prioritaires ou plus importants et quels sont ceux moins prioritaires voire pas du tout importants? Cette analyse permet de dresser un aperçu des parties prenantes tant internes qu'externes, et de leur relation par rapport à l'organisation et au politique.

ETAPE 2: à faire

- Collectez le maximum d'informations sur la politique et la stratégie de votre organisation.
- Collectez le maximum d'informations sur l'environnement dans lequel évolue votre organisation.



ETAPE 3: Analyse de la communication

A ce stade-ci, vous connaissez l'environnement de l'organisation ainsi que son orientation stratégique. L'étape suivante consiste à examiner de manière plus précise la situation actuelle de la communication de l'organisation.

Une analyse préalable ou audit permet de dresser un état des lieux de la manière dont la communication interne et externe est organisée à un moment donné, et de la façon dont l'organisation est perçue par son environnement. Dans le cadre de cette analyse, tous les aspects de la communication sont pris en considération, y compris son efficacité (les objectifs pré-établis ont-ils été atteints?).

L'analyse constitue la base ou la mesure zéro pour le développement d'un plan de communication efficient. Elle permet de dégager les points forts et les points faibles tant de la communication interne que de la communication externe. Elle fait également apparaître clairement les facteurs externes qui ont une influence positive ou négative sur la communication. L'analyse est orientée sur l'organisation, la qualité et l'efficacité de la communication, ainsi que la relation entre la communication et les objectifs stratégiques de l'organisation.

3.1. Pourquoi réaliser une analyse?

L'analyse de la communication permet d'identifier les actions de communication efficientes; vous pouvez alors maintenir celles-ci et éventuellement encore les améliorer. Des actions de communication peuvent par exemple être efficaces parce qu'elles contribuent à la réalisation des objectifs de l'organisation, satisfont aux besoins des principaux groupes-cibles de l'organisation, ont une large portée, sont appréciées,...

L'analyse permet également de déterminer les actions de communication qui sont moins efficientes. L'inefficacité peut par exemple être due au fait que les actions de communication coûtent trop cher par rapport aux résultats qu'elles fournissent, qu'elles n'atteignent pas les principaux groupes-cibles, qu'il y a trop de chevauchements avec d'autres actions de communication,...

En outre, l'audit permet de réaliser une analyse de la manière dont l'organisation est perçue par les différents groupes-cibles. La perception du public peut être influencée de manière positive ou négative par différents facteurs: les actions entreprises par l'organisation (par exemple: une décision controversée, l'introduction d'une nouvelle procédure ou d'une nouvelle réglementation,...), l'expérience du public avec un service déterminé, ou encore, les commentaires dans les médias.

De manière générale, l'analyse permet de dégager clairement les priorités sur le plan de la communication, de même que les obstacles et les défis.

3.2. Qui effectue l'analyse?

L'analyse de la communication interne et externe peut être réalisée par des collaborateurs de l'organisation, des externes ou une combinaison des deux.

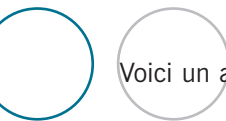
L'avantage de faire appel à des collaborateurs pour réaliser l'analyse est qu'ils sont bien informés des usages au sein de leur propre service ou de l'organisation en général. Le désavantage réside dans le fait qu'ils n'ont plus de vision objective. En outre, une analyse demande beaucoup de temps et une bonne organisation.

L'avantage d'une analyse par des externes est qu'ils ont une vision plus objective et qu'ils disposent souvent déjà d'une expérience avec d'autres organisations. Le principal désavantage est lié à la nécessité de prévoir un certain budget pour la réalisation de l'analyse.

Par ailleurs, une partie de l'analyse peut être effectuée en gestion propre et l'autre partie peut être sous-traitée à des experts externes.

3.3. Inventaire de la communication interne et externe

Etablissez en premier lieu un inventaire de tous les aspects de la communication interne et externe. Cet inventaire comporte des éléments tant quantitatifs (les canaux et moyens) que qualitatifs (la valeur des messages, leur pertinence, leur compréhensibilité,...).



Voici un aperçu des différents points à aborder lors de cet inventaire:

Qui?

- Qui sont les principaux communicateurs au sein de l'organisation?
- Où se trouve le service de communication au sein de l'organisation? Celui-ci est-il centralisé ou bien est-il organisé au niveau des différentes directions générales?
- Quels autres réseaux d'information et de communication existent en dehors des réseaux 'officiels'?

A qui?

- A quels groupes-cibles (ou segments de ces groupes) la communication s'adresse-t-elle?

Quoi?

- Quels messages sont-ils transmis?

Pourquoi?

- Quels sont les objectifs opérationnels de communication?

Comment?

- Quels canaux de communication sont utilisés pour atteindre les groupes-cibles?

Pour la communication interne, il peut s'agir de l'intranet, de réunions, du journal du personnel,...

Sur le plan de la communication externe, il peut s'agir de bulletins, de sites internet, de conférences, de brochures, de campagnes,...

- Dans quelle mesure la qualité et l'effectivité des actions et moyens de communication sont-elles systématiquement évaluées?

Combien?

- Quels sont les moyens (budget, moyens techniques et personnel) mis en œuvre pour les différentes actions de communication?
- Combien de temps est investi dans ces actions?

Quand?

- Quand y a-t-il communication?
- Dans quel contexte y a-t-il communication?
- Y a-t-il une approche proactive?
- Quelle est la fréquence de la communication?

3.4. Diagnostic de la communication interne et externe

Posez ensuite un diagnostic de la communication. Ce diagnostic établit dans quelle mesure la communication est efficiente.

Pour établir le **diagnostic** de la communication de votre organisation, posez-vous les questions suivantes:

Qui?

- Via quels réseaux la communication se déroule-t-elle bien ou moins bien?
- A quelles personnes clés faites-vous appel pour communiquer?
- A qui les groupes-cibles s'adressent-ils en premier lieu lorsqu'ils ont besoin d'information?
- A partir de quelle(s) source(s) les groupes-cibles obtiennent-ils des informations sur votre organisation?

A qui?

- Quels sont les groupes-cibles prioritaires pour la communication?
- Dans quelle mesure les groupes-cibles de la communication correspondent-ils aux stakeholders de l'organisation?
- Avez-vous pu atteindre tous les groupes-cibles?
- Certains groupes-cibles sont-ils moins bien atteints?

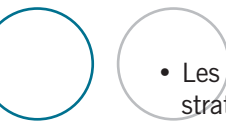
Quoi?

- Les messages sont-ils cohérents et clairs?
- Comment sont-ils compris/interprétés par les groupes-cibles?
- Est-ce que cela correspond aux objectifs originaux?

Pourquoi?

- Les objectifs pré-établis ont-ils été atteints?

Vous ne pouvez vérifier l'atteinte des objectifs que si ceux-ci sont clairement définis et mesurables. La communication n'est pas seule à contribuer à l'atteinte des objectifs fixés. Il y a toujours de nombreux facteurs qui entrent en jeu. L'efficience de la communication peut être influencée de manière positive ou négative par des facteurs externes sur lesquels on a moins d'emprise: préjugés tenaces auprès des groupes-cibles, information négative dans la presse, situation socio-économique, expériences négatives du citoyen en matière de services prestés par l'organisation,...

- 
- Les objectifs de la communication se basent-ils sur les objectifs stratégiques de l'organisation?

Comment?

- Les moyens de communication atteignent-ils suffisamment tous les groupes-cibles?
- Les moyens de communication sont-ils appropriés pour transmettre le message?

Combien?

- Les moyens utilisés (sur le plan du budget, de la technique et du personnel) sont-ils en équilibre avec les résultats atteints? Ou bien les moyens peuvent-ils être utilisés de manière plus efficiente?

Quand?

- Communique-t-on quand c'est nécessaire?
- Y a-t-il trop/trop peu de communication?

3.5. Comment évaluer?

Examinez quelles sont les données déjà accessibles en ce moment; des analyses dont les résultats sont encore pertinents ont peut-être été réalisées dans le passé.

Le cas échéant, posez-vous les questions suivantes:

- le nombre de lecteurs est-il enregistré?
- le site internet comporte-t-il un compteur?
- des formulaires d'évaluation ont-ils été distribués à l'issue des événements ou des sessions d'information?
- ...

Vous pouvez certainement puiser bon nombre d'informations dans l'analyse de ces données. Par ailleurs, examinez si votre organisation utilise des Balanced Scorecards; vous y trouverez sans aucun doute des trésors d'information.

Soyez à l'écoute de 'personnes clés' dans l'organisation. Il peut s'agir de collaborateurs du (des) service(s) communication, de dirigeants, de responsables de projets, de collaborateurs de l'accueil (téléphonique), de personnes qui ont régulièrement des contacts avec l'organisation,... Ces personnes vous donneront des indications sur les points forts et les points faibles de la communication.

Si vous voulez agir de manière plus approfondie, il existe une multitude de méthodes d'analyse. Le choix de la méthode dépend des objectifs, des moyens, du temps disponible et des questions auxquelles vous cherchez une réponse. Il existe des méthodes d'évaluation tant qualitatives que quantitatives. Les deux approches sont parfois combinées. Vous trouverez plus d'informations sur l'évaluation des actions de communication dans la COMM Collection n° 15 'Evaluer des actions de communication'.

Quelques exemples de méthodes d'analyse:

- enquêtes
- questionnaires (écrit, téléphonique, électronique)
- interviews 'face to face'
- 'focus groups'
- observations
- expérimentations
- grille de lecture médias
- ...

3.6. Analyse SWOT de la communication

Tout comme vous avez procédé à une analyse SWOT de l'organisation, faites à présent aussi une analyse des points forts et des points faibles de la communication, sur la base de l'ensemble des données récoltées. Vous obtenez alors un aperçu des points forts et des points faibles ainsi que des opportunités et menaces externes.

ETAPE 3: à faire

- Etablissez un inventaire de la communication de l'organisation.
- Etablissez un diagnostic de la communication de l'organisation.
- Résumez ces données dans une analyse SWOT de la communication.



ETAPE 4: Formulation des objectifs stratégiques de communication

A ce stade de la conception de votre plan de communication stratégique, vous avez devant vous les objectifs stratégiques tirés du plan de management de votre organisation ou de tout autre document stratégique, ainsi que les résultats de l'audit de la communication. Le moment est à présent venu de déterminer vos objectifs stratégiques de communication.

4.1. Qu'est-ce qu'un objectif stratégique?

Un objectif stratégique de la communication est un but à atteindre qui relève du domaine de la communication et qui est souvent formulé à moyen ou à long terme.

- **Un but à atteindre:** l'objectif est formulé comme un idéal que l'on souhaite atteindre.
- **Qui relève du domaine de la communication:** la communication ne peut agir que sur les opinions, les perceptions, les attitudes et les comportements des personnes. Tout objectif qui vise un autre but ne peut être un objectif de la communication.

Par exemple: 'que l'ensemble du personnel ait accès à un ordinateur et à internet' n'est pas un objectif de communication mais un objectif opérationnel de moyen.

- **Formulé à moyen ou à long terme:** comme l'objectif stratégique de communication vise à maintenir ou modifier des opinions, perceptions, attitudes ou comportements, et que ces résultats ne peuvent s'opérer à court terme, l'objectif stratégique est formulé pour une certaine durée dans le temps.

4.2. Comment formuler les objectifs stratégiques de communication?

Afin de déterminer les objectifs de la communication, procédez en trois étapes:

1. partez des objectifs stratégiques de votre organisation.

Par exemple: tendre vers une organisation ouverte, transparente et à l'écoute des citoyens.

2. déterminez de manière exhaustive toutes les conditions nécessaires à la réalisation de ces objectifs (infrastructure, moyens financiers, compétences nécessaires, comportements attendus des publics,...).
Par exemple: infrastructures accessibles et accueillantes, agents compétents, organisation perçue positivement par les citoyens,...
3. formulez des objectifs qui relèvent du domaine de la communication et qui permettent d'atteindre l'objectif stratégique de l'organisation.
Par exemple: créer une image positive de l'organisation auprès des citoyens afin de tendre vers une organisation ouverte et transparente.

Attention ! Ne confondez pas:

- un objectif stratégique avec un objectif opérationnel. Un objectif stratégique est un but à atteindre à moyen ou à long terme. Un objectif opérationnel est la formulation la plus concrète possible d'un objectif stratégique. Il peut immédiatement être traduit en une série d'actions ou d'activités à court terme (voir étape 5).
- un objectif stratégique de communication avec un objectif stratégique qui relève d'un autre domaine, par exemple des ressources humaines ou du management (par exemple: assurer un équilibre entre la vie privée et la vie professionnelle).

Quelques exemples d'objectifs stratégiques de communication:

- 'que les domaines de compétences de l'organisation soient connus de l'ensemble des clients'
- 'que les citoyens soient informés de leurs droits en matière d'indemnisation'
- 'que le personnel adhère au 'Mission Statement' de l'organisation'.

ETAPE 4: à faire

- Formulez l'orientation que vous donnez à la communication en objectifs stratégiques.
- Veillez à ce que vos objectifs restent dans le domaine de la communication.



ETAPE 5: Planification des objectifs opérationnels et des actions de communication

L'étape de la planification est celle de l'opérationnalisation des objectifs.

A ce stade de l'élaboration de votre plan, vous disposez déjà des informations suivantes:

- les objectifs politiques de votre ministre
- les objectifs stratégiques du management de votre organisation
- les résultats de l'audit de la communication
- les objectifs stratégiques de la communication.

Pour chaque objectif stratégique de la communication, formulez à présent un ou plusieurs objectifs opérationnels.

Ensuite, pour chaque objectif opérationnel, définissez des actions de communication et déterminez pour chacune d'elles les messages, les publics-cibles, les moyens, le calendrier, le budget ainsi que les indicateurs de mesure.

5.1. Formuler des objectifs opérationnels

Contrairement aux objectifs stratégiques de la communication qui sont formulés comme un but à atteindre, les objectifs opérationnels doivent être rédigés d'une manière 'SMART', c'est-à-dire:

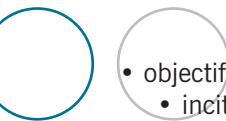
- **Spécifique:** les objectifs doivent être clairs, compréhensibles, précis, définis de manière rigoureuse.
- **Mesurable:** l'atteinte des objectifs doit pouvoir être vérifiée et contrôlée a posteriori grâce à des indicateurs définis au préalable.
- **Acceptable:** les objectifs doivent être fédérateurs, constructifs et accessibles pour ceux qui doivent les atteindre grâce à des méthodes et moyens à leur portée.
- **Réaliste:** les objectifs doivent tenir compte des limitations existantes.
- **Temporel:** les objectifs doivent être déterminés dans le temps.

Vous pouvez gérer chaque objectif opérationnel comme un projet à part entière et suivre, pour ce faire, une méthodologie de gestion de projet. Voici quelques démarches indispensables:

- déterminez un périmètre
- désignez un chef de projet
- rédigez une fiche de projet
- assurez-vous du soutien du sponsor
- constituez une équipe de projet
- étudiez la situation 'AS IS'
- projetez la situation 'TO BE'
- réfléchissez aux facteurs de risque et aux facteurs de succès
- planifiez le temps, le budget, les ressources ainsi que les contraintes
- élaborer un échéancier
- prévoyez un système de rapportage et de suivi
- déterminez des indicateurs de mesure.

En tant que communicateur d'une organisation publique fédérale, vous pouvez déterminer différents types d'objectifs opérationnels:

- objectif opérationnel d'information:
 - faire connaître une mesure ou informer sur une matière, comme par exemple informer les chefs fonctionnels sur les Cercles de développement ou faire connaître une réglementation auprès des citoyens.

- 
- objectif opérationnel d'action:
 - inciter les membres du personnel ou les citoyens à adopter des gestes de protection de l'environnement tel que le tri des poubelles et le fait d'éteindre les lumières en quittant le bureau.
 - objectif opérationnel de rectification:
 - démentir des rumeurs sur un sujet ou sur une institution ou déjouer les préjugés négatifs auprès des citoyens.
 - objectif opérationnel de compréhension:
 - expliquer la raison d'être d'une organisation ou d'une décision.
 - objectif opérationnel d'attention:
 - susciter l'intérêt les membres du personnel ou des citoyens.
 - objectif opérationnel d'adhésion:
 - susciter l'approbation, obtenir l'adhésion du personnel au 'Mission Statement' ou aux valeurs de l'organisation.
 - objectif opérationnel de sensibilisation:
 - sensibiliser, convaincre le personnel ou un public-cible déterminé.

5.2. Passer de l'objectif à l'action

Pour atteindre chaque objectif opérationnel, vous devez planifier une ou plusieurs actions de communication. Vous devez ensuite établir un plan de communication pour chaque action en précisant le public auquel elle s'adresse, le message qu'elle transmet, le moyen qu'elle utilise pour atteindre sa cible, le budget qu'elle nécessite, le calendrier de son déroulement ainsi les indicateurs qui permettront de mesurer son efficacité.

5.2.1. Déterminer le public-cible

Les publics-cibles de chaque action seront sélectionnés parmi la liste hiérarchisée des publics de la communication établie lors de la phase d'analyse préalable/d'audit (voir étape 3).

Quelques exemples de publics-cibles d'une organisation publique:

- stratégiques: ministre, cabinet, président du comité de direction, directeur général, comité de direction

- interne: personnel de l'organisation (par niveau, par service, par rôle linguistique)
- clients: citoyens, groupe particulier de citoyens (salariés, indépendants, scientifiques, étrangers, pensionnés), secteur d'activité particulier (soins de santé, pharmaceutique, sécurité privée)
- partenaires: syndicats, associations, monde académique, autres organisations publiques (SPF, SPP, IPSS, OIP).

5.2.2. Choisir le bon message

Afin de communiquer d'une manière efficace, il est préférable de déterminer un seul message clé, court et simple, par action de communication. Le message devra s'inscrire dans la durée et doit être cohérent, compréhensible et adapté en fonction des publics auxquels il s'adresse.

5.2.3. Opter pour le moyen le plus approprié

Choisissez les moyens et canaux de communication en fonction du message et des publics que vous souhaitez atteindre. Consultez les résultats de l'analyse préalable/de l'audit afin d'avoir une vue sur tous les moyens dont dispose votre organisation.

Quelques exemples de moyens:

- électroniques: mailing, site internet (ex: Fedweb, Belgium.be,...), intranet, newsletter, enquête en ligne, présentation Powerpoint
- sur papier: brochure, lettre, affiche, enquête, magazine (Fedra,...), journal interne, presse écrite
- oraux/réseaux: réunion, atelier, session d'information, groupe de discussion, événement, théâtre d'entreprise, intervision, conférence de presse
- audio-visuels: film d'entreprise, radio-TV.

5.2.4. Déterminer le calendrier et le budget

N'oubliez pas de prévoir un calendrier prévisionnel sous forme de ligne de temps, un rétro-planning ainsi que les ressources nécessaires (humaines, financières, matérielles) et le budget que nécessite chaque action.

5.2.5. Déterminer des indicateurs

Afin de permettre à votre action d'être mesurée et évaluée, n'oubliez pas de prévoir dans votre plan des indicateurs de performance. Chaque action sera en effet évaluée sur la base d'indicateurs chiffrés.

Le suivi des indicateurs, des analyses qualitatives et quantitatives permettront de mener une évaluation qui servira, si nécessaire, à corriger et à adapter le plan de communication. Pour ce faire, vous pouvez éventuellement utiliser les données que vous avez récoltées lors de la phase d'analyse de la communication.

Quelques exemples d'indicateurs:

- le nombre de visiteurs d'un site internet
- le nombre de participants à une session d'information
- les données qualitatives d'un formulaire d'évaluation d'une session d'information
- le nombre d'abonnés à une newsletter
- les questions posées à un service de communication
- l'analyse du contenu des articles parus à la suite d'une conférence de presse
- ...

5.2.6. Précisions supplémentaires

Vous pouvez également préciser dans votre plan les noms des personnes ou des services qui seront responsables de l'exécution de l'action de communication, et de ceux qui seront chargés d'expédier le message. La fréquence de répétition du message ainsi que le matériel auquel vous aurez recours peuvent également être mentionnés dans le plan de communication de vos actions.

Vous trouverez également des informations sur l'élaboration d'un plan de communication d'un projet dans COMM Collection n°12 'Etablir le plan de communication d'un projet'.

ETAPE 5: à faire

- Déterminez les objectifs opérationnels qui sont nécessaires pour atteindre les objectifs stratégiques de communication.
- Planifiez pour chaque objectif opérationnel une ou des action(s) de communication.
- Elaborez pour chaque action un plan de communication.

ETAPE 6: Communication sur le plan et suivi

La mise en œuvre du plan de communication stratégique de votre organisation commence par son lancement et sa diffusion (autrement dit: communiquer sur la stratégie de communication de l'organisation). Elle se poursuit par son pilotage, suivi et rapportage.

6.1. Communication interne du plan stratégique

Il est difficile de faire appliquer une stratégie de communication si elle n'est pas connue de l'ensemble de ses parties prenantes et, plus particulièrement, de ses publics internes. Une bonne communication interne du plan de communication stratégique est donc un élément crucial de sa mise en œuvre.

Concrètement, la diffusion du plan de communication peut prendre diverses formes en fonction de l'objet même de la communication (communique-t-on l'intégralité du plan ou une partie seulement?) et des publics visés (le management, les syndicats, l'ensemble des collaborateurs,...). De manière générale, une diffusion large au sein de l'organisation augmente la légitimité et la crédibilité du plan de communication stratégique, et renforce l'idée que la communication est l'affaire de tous au sein même de l'organisation.

La diffusion interne du plan de communication stratégique s'accompagne, entre autres, d'une communication sur:

- sa raison d'être (pourquoi un plan de communication?)
- ses modalités d'utilisation (comment le plan va-t-il être mis en œuvre?)
- le planning des réalisations (quand le plan sera-t-il mis en œuvre?)
- la contribution attendue des différentes parties prenantes (que signifie le plan pour les publics internes?).

De nombreux moyens contribuent à augmenter la médiatisation interne du plan de communication, par exemple:

- les sessions d'information
- la diffusion sur l'intranet
- la publication d'un article dans le journal interne
- l'organisation d'un événement
- ...

6.2. Pilotage, suivi et rapportage

La crédibilité et la bonne mise en œuvre du plan de communication sont renforcées par l'existence d'une procédure de suivi. Celle-ci s'articule notamment autour de tableaux de bord, d'un comité de suivi et du rappel constant de la raison d'être du plan.

Le comité de suivi rappelle l'importance d'une stratégie globale autour de laquelle l'ensemble des actions doit être coordonné, examine les tableaux de bord, analyse les résultats et propose des mesures correctrices, si nécessaire. En fonction de la structure de l'organisation, il peut être amené à contrôler la cohérence des différents plans stratégiques existants à la stratégie globale de communication.

Un rapportage régulier au management est également garant de la bonne mise en œuvre du plan de communication de l'organisation. A ce stade-ci aussi, le soutien du management est un élément clé de la réussite et de la crédibilité de la stratégie de communication.

ETAPE 6: à faire

- Communiquez sur le plan de communication stratégique, et plus particulièrement, en interne.
- Etablissez une procédure de pilotage, suivi et rapportage.

ETAPE 7: Evaluation

7.1. Pourquoi évaluer?

Comme toute action, la mise en œuvre du plan de communication stratégique de votre organisation doit faire l'objet d'une évaluation.

Évaluer le plan de communication d'une organisation, c'est vérifier dans quelle mesure les objectifs stratégiques définis dans le cadre de ce plan ont été atteints par les actions menées (autrement dit: est-ce que les résultats ont été atteints?). Concrètement, l'évaluation permet, entre autres:

- de vérifier la pertinence de la stratégie et des actions entreprises
- au besoin, de réorienter et d'améliorer la stratégie et les actions
- d'informer et de rendre des comptes au management
- de servir de base à l'élaboration du prochain plan.


Vous pouvez décider d'évaluer votre plan de communication stratégique à tout moment. Toutefois, on distingue en général trois moments-clés dans l'évaluation:

1. **avant** l'élaboration du plan de communication (voir étape 3: analyse préalable de la communication)
2. **au cours** de la mise en œuvre du plan de communication
3. **à la fin** de la mise en œuvre du plan de communication (analyse a posteriori ou évaluation proprement dite).

Enfin, l'évaluation de votre plan de communication stratégique doit être calquée sur la vie de votre organisation. Tout changement ou modification (par exemple: nouveau ministre, nouvelle note de politique générale, nouvelles missions, nouvel organigramme,...) peut nécessiter une adaptation du plan de communication de l'organisation et partant, des actions de communication.

7.2. Comment évaluer?

Pour évaluer efficacement le plan de communication stratégique de votre organisation, il faut idéalement que vous ayez formulé au préalable vos objectifs de communication de manière 'SMART' (voir étape 5). La



formulation 'SMART' permet en effet de vérifier plus facilement a posteriori si les objectifs ont été atteints.

Par ailleurs, l'évaluation s'effectue généralement sur la base d'indicateurs définis au préalable pour chaque objectif de communication (voir étape 5). Il convient donc de déterminer dès le début des indicateurs de type quantitatif et/ou qualitatif, avec une mesure de référence (ou mesure 'zéro'). Les résultats ou effets des actions de communication entreprises seront ensuite comparés à cette mesure de référence.

Par exemple: pour évaluer l'objectif de communication 'accroître les connaissances d'un public donné sur un sujet déterminé d'ici fin 2010', il conviendra de mesurer l'effet des actions entreprises par rapport aux indicateurs définis préalablement tels que le nombre de visiteurs à une exposition, le taux de fréquentation du site internet, la/les page(s) concerné(es), les connaissances des enjeux du public sur le sujet,....

7.3. Des outils ou méthodes d'évaluation

Les outils d'évaluation du plan de communication (analyse a posteriori) sont similaires à ceux utilisés lors de la phase d'analyse préalable de la communication (voir étape 3). La seule différence réside dans le fait que l'analyse a posteriori se fait davantage sous l'angle de l'évolution des perceptions et comportements, sur la base des indicateurs définis préalablement.

En matière d'outils d'évaluation, on distingue les méthodes quantitatives, qualitatives ou mixtes (combinant les deux approches).

Quelques exemples:

- enquêtes
- questionnaires (écrit, téléphonique, électronique)
- interviews ' face to face '
- 'focus groups'
- observations
- expérimentations
- grille de lecture médias
- ...

En fonction des outils et méthodes utilisés, vous pourrez récolter des données chiffrées, établir le niveau de satisfaction de certains publics,

tester les effets d'une campagne, ... En résumé: vérifier si la mise en œuvre des actions de communication a permis ou non, et dans quelle mesure, de modifier les perceptions/comportements des publics ciblés, dans le sens recherché par les objectifs.

Vous trouverez plus d'informations sur l'évaluation des actions de communication dans la COMM Collection n°15 'Evaluer des actions de communication' et dans COMM Collection n°17 'Vers un Balanced Scorecard pour la communication publique'.

7.4. Adapter où nécessaire

Après l'évaluation, il est nécessaire de revenir aux points d'origine du plan de communication stratégique et d'agir là où cela est nécessaire. Examinez les points qui obtiennent un bon score et surtout les points qui obtiennent un moins bon score. Recherchez une explication aux points faibles et réfléchissez à une autre solution, que vous mettrez en œuvre par l'intermédiaire d'un nouveau plan d'action opérationnel.

ETAPE 7: à faire

- Vérifiez dans quelle mesure les objectifs stratégiques ont été atteints par les actions de communication menées.
- Utilisez les indicateurs établis pour prendre le pouls de manière permanente.
- Adaptez les actions ou planifiez de nouvelles actions si nécessaire.



Annexes : exemples

Deux exemples sont développés aux pages suivantes. Les différentes étapes à suivre sont représentées sous la forme d'un tableau:

- les deux premières colonnes indiquent l'étape dans laquelle vous vous trouvez.
- la troisième colonne reprend les actions à effectuer, les documents à réunir, les démarches à ne pas oublier. Il s'agit d'un pense-bête.
- la quatrième colonne développe l'exemple pas à pas.

Exemple 1:

ETAPES		DEMARCHES DOCUMENTS	EXEMPLE
ETAPE 1	Soutien du management	Réunion, discussion sur la base d'une note d'intention	Le management soutien l'élaboration d'un plan de communication stratégique.
ETAPE 2	Analyse de la politique de l'organisation	Plan de management ou plan stratégique, contrat d'administration	Selon le plan de management, un des objectifs stratégiques de l'organisation est de 'tendre vers une organisation ouverte, transparente et à l'écoute des citoyens'.
		'Mission Statement'	La 'Mission Statement' stipule que 'l'organisation est transparente'.
		Note de politique générale du ministre	Dans sa note de politique générale, le ministre s'engage à rendre des comptes aux citoyens dans les domaines de compétences de son administration.
		Arrêté royal de constitution de l'organisation	Selon les documents fondateurs, une des missions de l'organisation est de répondre aux besoins des citoyens.
		Analyse PEST de l'organisation	En fonction des résultats de l'analyse PEST, le contexte socio-politique du pays n'est pas favorable à l'organisation.
		Analyse SWOT de l'organisation	Selon l'analyse SWOT, l'image de l'organisation dans la société belge est mauvaise.

		Analyse des stakeholders	L'analyse des stakeholders démontre que les médias sont parmi les parties prenantes éloignées, non prioritaires.
ETAPE 3	Analyse de la communication de l'organisation	<p>Efficience de la communication</p> <ul style="list-style-type: none"> - qui communique? - à qui? (analyse des groupes-cibles) - quoi? - pourquoi? - comment ? - à quelle fréquence ? - quand? <p>Analyse SWOT de la communication</p>	<p>Il apparaît que les publics-cibles externes (médias, citoyens, monde académique, experts externes,...) sont négligés dans la communication de l'organisation.</p>
		<p>Choix de la méthode d'audit</p>	<p>Les articles de presse reflètent les commentaires ou les propos des personnes externes à l'organisation.</p> <p>Les journalistes perçoivent l'organisation comme une institution lourde, opaque et renfermée sur elle-même.</p>
ETAPE 4	Formulation des objectifs stratégiques de communication	Buts à atteindre	<p>Analyse d'image de l'organisation dans l'opinion publique et auprès des journalistes via enquêtes, interviews, 'focus groups' et analyse médias.</p> <p>En prenant en considération toutes les données relatives à l'organisation mentionnées dans l'étape 2 et à l'analyse de la communication mentionnée à l'étape 3, deux objectifs</p>

ETAPE 5			stratégiques peuvent être déterminés pour la communication: OS1 : créer une image positive et constructive de l'organisation dans l'opinion publique. OS2: communiquer avec transparence et cohérence sur les domaines de compétences de l'organisation.
	Planification des objectifs opérationnels et des actions de communication	SMART	Pour chaque objectif stratégique de la communication, plusieurs objectifs opérationnels seront développés.
	1) Formuler les objectifs opérationnels de la communication		Pour l'OS1 'Créer une image positive et constructive de l'organisation dans l'opinion publique', les deux objectifs opérationnels suivants sont fixés: OO1.1: renforcer les relations avec la presse. OO1.2: mettre en place des outils de communication interactifs avec les citoyens.
	2) Elaborer pour chaque action un plan de communication	Chaque objectif opérationnel sera traité comme un projet à part entière avec un plan d'action	Les actions suivantes seront entreprises pour atteindre l'objectif opérationnel OO1.1 'Renforcer les relations avec la presse': - recruter/sélectionner un porte-parole et le former (media-training, rédaction de communiqués de presse, organisation de conférences de presse,...).

			<ul style="list-style-type: none"> - créer les outils nécessaires (espace 'presse' sur le site internet, base de données avec les journalistes spécialisés, fardes de presse, infrastructure pour conférences de presse...). - concevoir et communiquer des procédures de communication de crise. - révoir des indicateurs d'évaluation des relations avec les médias. - ...
		<p>Pour chaque action, les démarches suivantes seront accomplies:</p> <ul style="list-style-type: none"> - déterminer le public-cible - choisir le message - opter pour le moyen le plus approprié - déterminer le calendrier - fixer le budget - prévoir l'évaluation en définissant des indicateurs de mesure. 	<p>Les actions suivantes seront entreprises pour atteindre l'objectif opérationnel OO1.2 'Mettre en place des outils de communication interactifs avec les citoyens':</p> <ul style="list-style-type: none"> - communiquer le numéro de téléphone/"adresse courriel de l'organisation. - créer un centre de contact/une ligne téléphonique/... - prévoir des fonctionnalités interactives sur le site internet de l'organisation (forum, enquête en ligne, blog, formulaires en ligne,...). - ...
<p>ETAPE 6</p>	<p>Communication sur le plan et le suivi</p>	<p>Communication interne du plan stratégique</p>	<p>Communiquer l'existence et le contenu (total ou partiel) du plan de communication stratégique au personnel de l'organisation. Utiliser les canaux habituels : intranet, newsletter, journal interne,...</p>

		<p>Pilotage et suivi du plan</p> <p>Rapportage</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Créer un tableau de bord - Constituer un comité de suivi
<p>ETAPE 7</p>	<p>Evaluation</p>	<p>Examiner les indicateurs</p>	<p>Organiser des réunions et rédiger des comptes rendus afin d'informer le comité de direction, le président, l'administrateur général de l'avancement des actions, de l'état des lieux de la réalisation des objectifs de la communication.</p> <p>En ce qui concerne l'objectif opérationnel OO1.1 'Renforcer les relations avec la presse', vérifier les indicateurs suivants:</p> <ul style="list-style-type: none"> - un porte parole est en fonction. - il a reçu les formations nécessaires. - des conférences de presse sont organisées (nombre, présence du ministre, messages de l'organisation repris dans les médias, ...). - des outils nécessaires sont créés (l'onglet 'presse' sur internet contient les documents nécessaires, une base de données de journalistes spécialisés est créée et tenue à jour, des infrastructures pour organiser des conférences de presse sont prévues, ...). - des procédures de communication de crise ont été rédigées et communiquées en interne à tous les membres du personnel. - le baromètre de l'image médiatique est examiné.

	Corriger et réorienter	Adaptations	<p>- le contenu des articles parus dans la presse ou sur internet, des interviews accordées à la radio ou à la télé est analysé.</p>
<p>Après évaluation sur la base des indicateurs, on constate que les procédures de communication de crise ne sont pas connues ou respectées par le personnel. Certains membres de l'organisation ont accordé des interviews à la presse alors qu'ils n'étaient pas mandatés par le management.</p> <p>Les actions suivantes seront entreprises:</p> <ul style="list-style-type: none"> - organiser un entretien individuel avec les agents qui ont accordé des interviews. - organiser une session d'information sur les procédures. - placer les procédures ainsi qu'un FAQ sur l'intranet. - responsabiliser les chefs d'équipe à la bonne compréhension par leurs collaborateurs des procédures. - organiser un quiz. - présenter le porte-parole et le contenu de sa fonction dans le journal interne. - ... <p>Après avoir apporté les corrections/adaptations nécessaires, recommencer l'exercice de rédaction d'un plan de communication stratégique.</p>			

Exemple 2:

ETAPES	Soutien du management	DEMARCHES DOCUMENTS	EXEMPLE
ETAPE 1		Réunion, discussion sur la base d'une note d'intention	Le management soutien l'élaboration d'un plan de communication stratégique.
ETAPE 2	Analyse de la politique de l'organisation	Plan de management, plan stratégique, contrat d'administration	Selon le plan de management, un des objectifs stratégiques de l'organisation est de 'impliquer le personnel à la réalisation des objectifs du contrat d'administration'.
		'Mission Statement'	
		Note de politique générale du ministre	
		Arrêté royal de constitution de l'organisation	
		Analyse PEST de l'organisation	En fonction des résultats de l'analyse PEST, la complexité de la réglementation et ses modifications permanentes compliquent la compréhension des objectifs poursuivis par l'organisation.
		Analyse SWOT de l'organisation	Selon l'analyse SWOT, le personnel exprime une démotivation.
		Analyse des stakeholders	L'analyse des stakeholders démontre que le

			<p>personnel d'encadrement a des attentes spécifiques.</p>
<p>ETAPE 3</p>	<p>Analyse de la communication de l'organisation</p>	<p>Efficience de la communication</p> <ul style="list-style-type: none"> - qui communique? - à qui? (analyse des groupes-cibles) - quoi? - pourquoi? - comment ? - à quelle fréquence ? - quand? 	<p>La diversité des publics en interne ainsi que la diversité des émetteurs d'information nuisent à la qualité de la communication dans l'ensemble de l'organisation.</p>
		<p>Analyse SWOT de la communication</p>	<p>Selon l'analyse SWOT de la communication, l'image de l'organisation a besoin d'une structure centralisée et professionnelle pour gérer la communication interne de façon cohérente sur l'ensemble des sites.</p> <p>Les informations sont mal hiérarchisées et leur mise en page ne facilite pas la compréhension.</p> <p>La transmission des informations ne s'effectue pas assez rapidement.</p>
		<p>Choix de la méthode d'audit</p>	<p>Analyse des documents d'information existants dans l'organisation et entretiens qualitatifs avec des groupes émetteurs/récepteurs d'information.</p>

ETAPE 4	Formulation des objectifs stratégiques de communication	Buts à atteindre	<p>En prenant en considération toutes les données relatives à l'organisation mentionnées dans l'étape 2 et à l'analyse de la communication mentionnée à l'étape 3, deux objectifs stratégiques peuvent être déterminés pour la communication :</p> <p>OS1: informer régulièrement sur la situation du personnel et sur l'évolution de l'organisation.</p> <p>OS2: organiser l'information remontante.</p> <p>OS3: créer des outils de communication adaptés aux besoins d'information des différents groupes-cibles internes.</p>
ETAPE 5	Planification des objectifs opérationnels et des actions de communication 1) Formuler les objectifs opérationnels de la communication	SMART	<p>Pour chaque objectif stratégique de la communication, plusieurs objectifs opérationnels seront développés.</p>
			<p>Pour l'OS1 'informer régulièrement sur la situation du personnel et sur l'évolution de l'organisation', les deux objectifs opérationnels suivants peuvent être fixés:</p> <p>OO1.1: expliquer les méthodes de gestion ainsi que leur finalité et resituer les décisions dans leur contexte.</p> <p>OO1.2: développer des canaux de communication performants afin d'assurer le feed-back.</p>

	<p>2) Elaborer pour chaque action un plan de communication</p>	<p>Chaque objectif opérationnel sera traité comme un projet à part entière avec un plan d'action.</p> <p>Pour chaque action, les démarches suivantes seront accomplies:</p> <ul style="list-style-type: none"> - déterminer le public-cible - choisir le message - opter pour le moyen le plus approprié - déterminer le calendrier - fixer le budget - prévoir l'évaluation en définissant des indicateurs de mesure. 	<p>Les actions suivantes seront entreprises pour atteindre l'objectif opérationnel OO1.1</p> <p>'Expliquer les méthodes de gestion ainsi que leur finalité et resituer les décisions dans leur contexte' :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Créer et développer des outils de presse interne pour tout le personnel ou pour certaines catégories (magazine, news-letter, intranet, mailings, ...). - Organiser des sessions d'information pour les projets importants pour l'organisation. - Informer le personnel de l'existence de Fedweb (le portail du personnel fédéral qui diffuse des informations, entre autres en matière de réglementation du statut, d'environnement de travail, de carrière, de formation, de santé, de bien-être au travail,...). - Développer et faire appliquer une charte graphique pour l'ensemble des supports de communication. - ... <p>Les actions suivantes seront entreprises pour atteindre l'objectif opérationnel OO1.2</p> <p>'Développer des canaux de communication performants afin d'assurer le feed-back':</p> <ul style="list-style-type: none"> - Créer un réseau de correspondants de communication dans les différentes entités de l'organisation.
--	---	--	--

			<ul style="list-style-type: none"> - Développer l'interactivité dans ce réseau (plate-forme collaborative commune, forum, rencontres interactives,...). - Créer des fiches de remontée d'information - ...
ETAPE 6	Communication sur le plan et suivi	Communication interne du plan stratégique	<p>Communiquer l'existence et le contenu (total ou partiel) du plan de communication stratégique au personnel de l'organisation. Utiliser les canaux habituels: intranet, newsletter, journal interne,...</p> <ul style="list-style-type: none"> - Créer un tableau de bord - Constituer un comité de suivi <p>Organiser des réunions et rédiger des comptes rendus afin d'informer le comité de direction, le président, l'administrateur général de l'avancement des actions, de l'état des lieux de la réalisation des objectifs de la communication.</p>
		Pilotage et suivi du plan	
		Rapportage	
ETAPE 7	Evaluation	Examiner les indicateurs	<p>En ce qui concerne l'objectif opérationnel 001.1 'Expliquer les méthodes de gestion ainsi que leur finalité et resituer les décisions dans leur contexte', vérifier les indicateurs suivants:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Les outils de presse internes s'adressant à tous les publics-cibles (magazine du

			<p>personnel, newsletter pour les cadres, intranet) existent.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ces outils sont lus et compris. - Le nombre d'articles parus dans les outils de communication interne quant à l'explication des méthodes de gestion. - Des sessions d'information/des événements sont organisés pour présenter certains projets importants pour l'organisation. - Les informations sur l'intranet sont à jour. - Le personnel connaît et a accès à Fedweb (le portail du personnel fédéral qui diffuse des informations, entre autres en matière de réglementation du statut, d'environnement de travail, de carrière, de formation, de santé, de bien-être au travail,...). - Une charte graphique pour l'ensemble des supports de communication est développée et appliquée - ...
	<p>Corriger et réorienter</p>	<p>Adaptation</p>	<p>Après avoir apporté les corrections/adaptations nécessaires, recommencer l'exercice de rédaction d'un plan de communication stratégique.</p>

Bibliographie

DECROIX Chris, *Communicatie en strategisch plan*, présentation de lors de la rencontre du COMMnet du 29 novembre 2007.

DECROIX Chris, de VILLERS Pierre, PLEUNES Jean Luc, *Le Plan de communication d'une organisation*, Filière Communication et information, Manuel formation certifiée, Institut de Formation de l'Administration fédérale, 2007.

Goubin Eric, *Tante Mariette en haar fiets*, Handboek overheids- en verenigingscommunicatie, Vanden Broele, Brugge, 2002.

Etablir le plan de communication d'un projet, Guide pour les communicateurs fédéraux, SPF Chancellerie du Premier ministre et SPF Personnel et Organisation, COMM Collection n°12, Bruxelles, 2005.

Evaluer des actions de communication, Guide pour les communicateurs fédéraux, SPF Chancellerie du Premier Ministre et SPF Personnel et Organisation COMM Collection n°15, Bruxelles, 2006.

LIBAERT Thierry, *Le Plan de communication, Définir et organiser votre stratégie de communication*, Dunod, 2e édition, Paris, 2003.

SLANGEN Noël, *Modellen van C, Strategische communicatie in 62 verrassende modellen*, Den Haag, 2006.

Vers un Balanced Scorecard pour la communication publique, Guide pour les communicateurs fédéraux, SPF Chancellerie du Premier ministre et SPF Personnel et Organisation, COMM Collection n°17, Bruxelles, 2008.

Vision et missions de la communication externe, Guide pour les communicateurs fédéraux, SPF Chancellerie du Premier ministre et SPF Personnel et Organisation, COMM Collection n°8, Bruxelles, 2004.

Vision et missions de la communication interne, Guide pour les communicateurs fédéraux, SPF Chancellerie du Premier ministre et SPF Personnel et Organisation, COMM Collection n°3, Bruxelles, 2004.

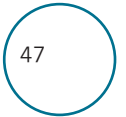
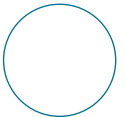


WAARDENBURG Marten, *Het Communicatieplan, Opzet en uitvoering in 8 stappen*, Kluwer, 4de editie, Waddinxveen, 2005.

WESTPHALEN Marie-Hélène, *Communicator, Le guide de la communication d'entreprise*, 4e édition, Paris, 2004.

Site internet:

www.fedweb.belgium.be









SPF Chancellerie du Premier Ministre
Direction générale Communication externe
Rue de la Loi 16
1000 Bruxelles
Tél.: 02/501.02.11
E-mail: communicationexterne@belgium.fgov.be
www.belgium.be

SPF Personnel et Organisation
Direction générale Communication interne et Gestion des connaissances
Rue de la Loi 51
1040 Bruxelles
Tél.: 02/790.58.00
E-mail: info@p-o.belgium.be
www.p-o.belgium.be

