



COMITÉ PERMANENT INTER-ÉTATS DE LUTTE CONTRE LA SÉCHERESSE DANS LE SAHEL
PERMANENT INTERSTATE COMMITTEE FOR DROUGHT CONTROL IN THE SAHEL
COMITÉ PERMANENTE INTER-ESTADOS DE LUTA CONTRA A SECA NO SAHEL
اللجنة الدائمة المشتركة لمحاربة التصحر في الساحل



**STRATÉGIE
DE COMMUNICATION**
« ONE CILSS » pour le système du CILSS



STRATÉGIE DE COMMUNICATION
« ONE CILSS »
pour le système du CILSS

TABLE DES MATIÈRES

| | |
|--|-----------|
| LISTE DES TABLEAUX | 6 |
| SIGLES ET ABRÉVIATIONS | 6 |
| INTRODUCTION | 7 |
| I. Contexte et justification | 8 |
| II. Diagnostic | 10 |
| 2.1 La communication interne | 11 |
| 2.2 La communication externe | 11 |
| 2.3 Information et documentation | 12 |
| III. La vision « ONE CILSS » | 13 |
| 3.1 La stratégie de communication « ONE CILSS » | 13 |
| 3.2 Enjeu stratégique de la vision « ONE CILSS » | 14 |
| 3.3 Enjeux spécifiques et complémentaires | 15 |
| 3.3.1 Une communication interne fluide et transversale | 15 |
| 3.3.2 Un système du CILSS mieux connu et plus visible | 15 |
| 3.2.3 Bâtir des partenariats stratégiques | 16 |
| IV. Résultats attendus de la vision « ONE CILSS » | 17 |
| 4.1 Résultats stratégiques | 17 |
| 4.2 Résultats complémentaires | 18 |
| V. Les opportunités à forte valeur communicationnelle et les supports | 19 |
| 5.1 La communication interne | 19 |
| 5.1.1 Intranet | 20 |
| 5.1.2 Les Town-Halls meetings | 20 |
| 5.2 La communication externe | 21 |
| 5.2.1 Les sites internet | 21 |
| 5.2.2 Les réseaux sociaux [Nouveau développement] | 22 |
| 5.2.3 Les radios communautaires | 23 |
| 5.2.4 Les journées portes ouvertes | 23 |
| 5.2.5 Le Branding | 23 |
| 5.2.6 Les Tribunes dans la presse | 23 |
| 5.2.7 Les Champions du CILSS | 24 |
| 5.2.8 Les produits du savoir | 24 |
| 5.2.9 Les Success stories | 25 |
| 5.2.10 Les relations médias | 25 |

| | |
|--|-----------|
| VI. Ressources humaines et financières | 27 |
| 6.1 Ressources financières | 27 |
| 6.1.1 Pistes pour la mobilisation des ressources internes | 29 |
| 6.1.2 La contribution extérieure au financement de la nouvelle stratégie | 29 |
| 6.2 Ressources humaines | 29 |
| VII. La mise en œuvre de « ONE CILSS » | 32 |
| VIII. Le suivi-évaluation de « ONE CILSS » | 34 |
| IX. Recommandations [Nouveau] | 35 |
| 9.1 Recommandations d'ordre général | 35 |
| 9.2 Recommandations spécifiques | 36 |
| 9.2.1 A l'endroit du Secrétariat exécutif | 36 |
| 9.2.2 À l'endroit des DG | 36 |
| 9.2.3. À l'endroit des experts | 36 |
| 9.2.4. À l'endroit de l'UAM-CID | 37 |
| CONCLUSION | 38 |
| ANNEXE | 39 |

LISTE DES TABLEAUX

| | |
|--|----|
| Tableau n° 1 : Actions retenues au titre de la communication interne | 21 |
| Tableau n° 2 : Actions au titre de la communication externe | 26 |
| Tableau n° 3 : Estimation budgétaire des actions prévues par « ONE CILSS » | 27 |
| Tableau n° 4 : Besoins en personnel du SE/UAM-CID | 30 |

SIGLES ET ABRÉVIATIONS

| | |
|------------------|--|
| BAD | : Banque Africaine de Développement |
| CCRA-AOS | : Centre Climatique Régional Agro-Météorologique et Hydrologique pour l’Afrique de l’Ouest et le Sahel |
| CILSS | : Comité Inter-États de Lutte contre la Sécheresse au Sahel |
| CN | : Coordination Nationale |
| CONACILSS | : Comité National du CILSS |
| CR | : Coordination Régionale |
| DG | : Directeur Général |
| GBM | : Groupe de la Banque Mondiale |
| G5 Sahel | : Regroupement de cinq pays du Sahel (Burkina Faso, Mali, Mauritanie, Niger et Tchad) |
| INSAH | : Institut du Sahel |
| NTIC | : Nouvelles Technologies de l’Information et la Communication |
| OCDE | : Organisation pour la Coopération et le Développement Économique |
| ONG | : Organisation Non Gouvernementale |
| PTF | : Partenaires Techniques et financiers |
| RPCA | : Réseaux de Prévention des Crises Alimentaires |
| RSS | : Réseaux sociaux (RSS) |
| SE | : Secrétariat Exécutif |
| UAM-CID | : Unité d’Appui au Management/Communication, Information, Documentation. |

INTRODUCTION

Depuis plusieurs années, le Comité Inter-États de lutte contre la sécheresse au Sahel (CILSS) est engagé dans un ambitieux programme de réformes institutionnelles et organisationnelles visant à mieux valoriser sa longue et solide expérience et à adapter son mandat spécifique aux réalités du contexte actuel. À cet égard, il est apparu indispensable aux dirigeants du CILSS d'évaluer, ajuster et enrichir la stratégie de communication de l'institution adoptée en mars 2012. Le travail d'actualisation va ainsi permettre de prendre en compte l'avènement et la montée en puissance de nouveaux outils de communication tels que les réseaux sociaux (Facebook, Twitter, Instagram), mais aussi la culture du travail virtuel (Zoom, Teams, Skype, etc.) dont l'usage a connu un réel apogée avec la crise sanitaire entraînée par la pandémie de la Covid-19. La nouvelle stratégie de communication du système du CILSS arrive, en outre, à point nommé dans le contexte actuel où les thématiques relevant de son mandat unique en son genre n'ont jamais été aussi présentes à l'agenda des États membres, de la région et de la communauté internationale.

Derrière la dénomination « ONE CILSS » ou « Un seul CILSS », cette nouvelle stratégie ambitionne de mobiliser autour d'elle les trois entités qui composent le système du CILSS : le Secrétariat exécutif, le Centre AGRHYMET-Centre climatique régional l'Afrique de l'Ouest et le Sahel (CCRA-AOS) et l'Institut du Sahel (INSAH).



01 . CONTEXTE ET JUSTIFICATION

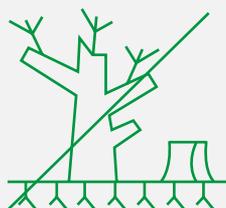
Cinquante ans après sa création, le CILSS demeure une organisation intergouvernementale de référence dans les domaines relevant de son mandat : sécurité alimentaire, lutte contre la désertification, agrométéorologie et pastoralisme. Au cours de son demi-siècle d'existence, le CILSS a bâti, grâce à la compétence de ses équipes, une expertise inégalée en matière de prévisions saisonnières, de prévention des crises alimentaires, d'homologation des pesticides, de *monitoring* des marchés régionaux. La stratégie de communication « ONE CILSS » entend donner une visibilité et un écho à la hauteur de la longévité du système du CILSS et de son expertise louée en Afrique de l'Ouest, sur l'ensemble du continent africain et dans le monde. Prenant en compte les enseignements tirés du fonctionnement actuel, « ONE CILSS » va créer une synergie totale dans la communication des trois

composantes du CILSS (Secrétariat exécutif, AGRHYMET : CCR-AOS et INSAH) réparties entre Ouagadougou, Niamey et Bamako. Bien au-delà, la nouvelle stratégie ambitionne clairement de minimiser, voire de supprimer totalement les risques de dissonance entre, d'une part, les trois entités principales du système et, d'autre part, des structures qui concourent à la mise en œuvre du mandat du CILSS tels que les projets et les programmes régionaux. Outre cette ferme volonté d'asseoir une synergie communicationnelle totale, « ONE CILSS » va rendre le système du CILSS plus visible, mieux audible, plus référencé sur des thématiques pointues en lien avec son mandat. Le processus d'adoption de cette nouvelle stratégie de communication intervient alors que le Sahel, épicerie des activités du CILSS, affronte une situation sécuritaire inédite qui affecte les politiques de sécurité alimentaire dans la région. Il s'y

Nos domaines



Sécurité
alimentaire



Lutte contre la
désertification



Agrométéorologie



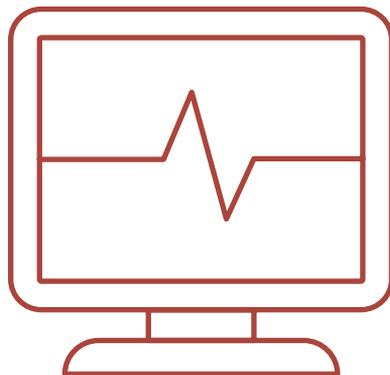
Pastoralisme

est ajouté depuis février 2022 la guerre en Ukraine dont on mesure les conséquences sur la volatilité des prix des denrées alimentaires et les difficultés d'accès aux intrants agricoles.

Sous le leadership du CILSS, il s'est mis en place depuis de nombreuses années un Réseau de prévention des crises alimentaires (RPCA) qui fait encore la démonstration de son utilité, surtout dans la conjoncture actuelle. Le processus d'adoption de « ONE CILSS » intervient par ailleurs à un moment où les questions environnementales, au cœur du mandat du CILSS, se trouvent au sommet de l'agenda régional et international. Alors qu'ils produisent très peu de gaz à effet de serre, le Sahel et les États non sahéliens membres du CILSS subissent de plein fouet les effets du changement climatique tels que les inondations, les sécheresses, la désertifi-

cation, les feux de brousse, l'érosion côtière et maritime. La stratégie de communication « ONE CILSS » arrive enfin au moment où les États membres réaffirment leur volonté de mutualisation de leurs efforts et leur détermination à partager les expériences réussies dans plusieurs thématiques entrant dans le cadre du mandat du CILSS, notamment l'agriculture irriguée, le pastoralisme.

La conjoncture actuelle se prête donc très bien à l'adoption de « ONE CILSS » afin non seulement de mieux faire connaître et entendre le CILSS, de mieux valoriser son expertise et le travail de ses équipes, mais aussi d'asseoir définitivement la communication comme un pilier transversal et incontournable dans la réussite du mandat du système du CILSS.



02. DIAGNOSTIC

L'analyse de la communication actuelle du système du CILSS impose quelques constats majeurs. Les visites sur place et les entretiens réalisés sur les trois sites du système du CILSS à Ouagadougou, Niamey et Bamako ont, d'abord, établi un déficit abyssal des ressources financières des unités de communication du Secrétariat exécutif, de l'AGRHYMET : CCR-AOS et de l'INSAH. Aucune de ces trois entités ne dispose d'un budget prévisionnel pour ses activités. Les moyens qu'elles mobilisent pour prendre des initiatives en matière de communication reposent sur des stratégies aléatoires et le bon vouloir des projets rattachés au système du CILSS. Ce qui a pour conséquence de rendre impossible tout calendrier prévisionnel d'activités de communication sur le moyen et long terme. À Ouagadougou, Bamako et Niamey, les responsables de la communication, faute de ressources financières, travaillent au jour le jour. La situation des services de

communication n'est guère plus brillante sur les trois sites s'agissant des ressources humaines. Censée assurer la communication du Secrétariat exécutif et coordonner les activités en matière de communication des trois sites, l'UAMD-CID ne compte que deux employés, y compris le chef d'unité. À Niamey, le service de la communication de l'AGRHYMET : CCR-AOS compte trois employés, dont un seul spécialiste de la communication. C'est pourtant à Bamako que l'unité de la communication est la plus sinistrée. Alors que l'INSAH conduit des activités stratégiques inscrites à son mandat, son unité de communication ne dispose que d'une seule personne qui est elle-même spécialiste non pas de la communication, mais de l'informatique. Le diagnostic peut être encore plus affiné en passant en revue la communication du système du CILSS aux plans interne et externe.



2.1. La communication interne

Par la volonté de ses États membres et de par son histoire, le système du CILSS se retrouve réparti sur trois capitales de trois pays différents : Burkina Faso, Niger et Mali. Cette configuration pose le défi de la conception, de la fluidité de la circulation des informations et de la synergie d'activités de communication entre les trois sites. En dépit des efforts accomplis ces dernières années (notamment la création de l'adresse « tous CILSS »), de réels problèmes de circulation d'information persistent entre le Secrétariat exécutif, l'AGRHYMET : CCR-AOS et l'INSAH et handicapent toutes les démarches de capitalisation et de communication sérieuse sur les réalisations de l'institution. Les uns ne sont pas forcément au courant de ce que font les autres et inversement. Ainsi, selon les entretiens réalisés dans le cadre de l'élaboration de la stratégie « ONE CILSS », des experts du SE, de l'AGRHYMET : CCR-AOS ou de l'INSAH ont pu se retrouver en même temps à des rencontres régionales ou internationales, à des colloques scientifiques sans que les uns sachent que les autres allaient être présents. Pire, ils peuvent même se retrouver dans le même pays pour travailler avec les mêmes acteurs nationaux sans le savoir à l'avance. La même absence de communication et de synergie se retrouve, parfois même de manière plus amplifiée, entre les projets et les trois principales entités du système du CILSS, avec les risques énormes de chevauchement qui s'y rattachent.

On note par ailleurs que sur le même site,

la communication interne se déploie sur un mode vertical, du chef hiérarchique vers l'échelon inférieur, avec les notes d'information, des circulaires ou des mémos. Sur la base d'entretiens individuels réalisés, il a été établi que sur le même site, le cloisonnement affecte la fluidité de la circulation de l'information entre les départements, les sections ou les unités. Ce cloisonnement entre les différentes entités administratives et opérationnelles dans les sites et entre les sites de l'institution ne fait hélas que s'accroître.



2.2. La communication externe

En dépit de sa longévité et de sa résilience, qui lui a permis de continuer à exister depuis 1973, alors que de nombreuses autres organisations similaires ont disparu, le CILSS souffre d'un déficit de notoriété. En effet, l'institution reste peu connue dans les opinions publiques des États membres. Elle demeure peu présente dans l'espace public de ces États, en dehors de la journée nationale du CILSS qui se réduit très souvent à une simple allocution du ministre de tutelle à la télévision nationale. Le système du CILSS bénéficie par ailleurs d'une exposition médiatique qui n'est pas à la hauteur de sa longévité, de l'actualité de son mandat et de son expertise. L'analyse d'un corpus d'émissions radiophoniques et télévisuelles (Africa 24, TV5 Monde, RFI, Africable, Africa radio) et d'articles de la presse panafricaine rassemblés entre 2019 et 2023 montre une forte irrégularité et de longues périodes de coupures dans la couverture des activités

du CILSS¹. Outre le nombre insuffisant, les articles et les reportages (à l'exception de TV5 Monde, 26 minutes) ne permettent pas de mettre en valeur l'expertise du CILSS, *a fortiori* la spécificité de son mandat. Le même constat d'insuffisance peut être fait sur la présence du CILSS sur les réseaux sociaux. Si la page Facebook de l'AGRHYMET : CCR-AOS affiche une certaine vitalité (avec 40 000 amis), on ne dirait pas autant de celles du Secrétariat et de l'INSAH. Aucune des trois entités n'affiche un compte Twitter avec une très forte activité quotidienne et un nombre important de followers. À la date du 3 juillet 2023, le compte Twitter du CILSS (@CILSSinfos) affichait 4260 abonnés et 3383 tweets dont le dernier datait du 20 juin 2023 (deux semaines sans nouveau tweet) ; le compte Twitter de l'INSAH (@Insah_Infos) montrait 175 abonnés pour 264 tweets alors que celui de l'AGRHYMET : CCR-AOS affichait 4492 abonnés pour 1167 tweets, dont le plus récent remontait au 20 juin (soit là encore 15 jours d'inactivités sur le compte). Les trois comptes Twitter réunissaient 13 362 abonnés, un chiffre dérisoire autant au regard de l'importance du mandat du CILSS que de la place de Twitter dans le mode de communication en direction des élites.

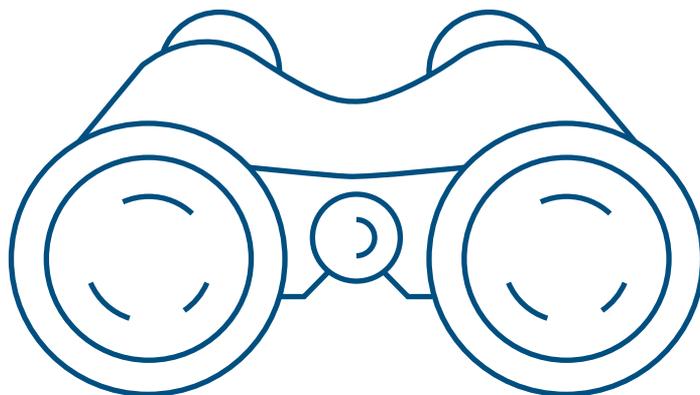
L'état des lieux de la communication interne et externe montre la nécessité d'un changement d'approche, voire d'une révolution que pourrait engager la stratégie « ONE CILSS ».



2.3. Information et documentation

Le passage sur les trois sites a mis en évidence de graves difficultés d'archivage et de documentation. En effet, il n'a pas toujours été simple de retrouver sur place les publications internes du CILSS, *a fortiori* des documents publiés par d'autres institutions qui partagent les thématiques et qui auraient pu être utiles pour le travail du personnel de l'institution. Aucun des trois sites ne dispose d'un vrai Centre d'information et de documentation (CID). Les archives, qui sont pourtant la mémoire vivante de l'institution, se trouvent éparpillées dans différents départements et services qui sont réduits à faire la politique de leurs moyens pour les conserver. Il n'a pas été constaté de politique de digitalisation des archives. Certaines sont ainsi stockées à même le sol alors que d'autres sont éparpillées sur des étagères sans avoir été classées par thématique ou année. En définitive, il n'est pas normal que le système du CILSS n'ait pas une bibliothèque digne de son rang, un lieu où le personnel pourrait venir lire, faire de la recherche documentaire et même emprunter des ouvrages ou des supports sonores pour renforcer sa culture générale et apporter de la valeur ajoutée à son expertise.

1 Les derniers articles et émissions sur le CILSS, selon le média : Jeune-Afrique du 10 nombre 2022 «Ce que l'Afrique attend vraiment de la COP 27» (Tribune co-signée par Abdoulaye Mohamadou SE du CILSS); France 24, le 11 septembre 2021 «Déclaration du président en exercice du CILSS à l'occasion de la 36e journée nationale du CILSS»; RFI, le 21 mars 2020 «Chronique Agriculture et Pêche : le CILSS»; Africa 24, le 1^{er} juin 2023, «le CILSS préconise l'augmentation des subventions aux agriculteurs»; TV5 Monde, le 8 décembre 2022 «CILSS concertation sur les perspectives agricoles et alimentaires».



03. LA VISION « ONE CILSS »



3.1. La stratégie de communication « ONE CILSS »

La nouvelle stratégie de communication du système du CILSS baptisée « ONE CILSS »² entend remédier aux dispersions et aux dissonances constatées en matière de communication entre les trois institutions qui com-

posent l'ossature du système du CILSS. Elle va également permettre de mieux intégrer la communication des projets et programmes régionaux qui semblent à l'heure actuelle s'inscrire plus dans une stratégie solitaire que dans une démarche synchronisée et cohérente sous la forme d'un « seul CILSS »³. Parce qu'ils disposent d'une totale autonomie financière, les projets jouissent d'une indépendance totale dans l'élaboration et la mise en œuvre de leur propre stratégie de communication. Très souvent, ils recrutent unilatéralement un chargé de communication qui

2 « ONE CILSS » est un concept voulu et assumé pour reconnaître la diversité du système du CILSS (trois entités sur trois sites), mais traduire aussi l'ambition de travailler étroitement ensemble en toute synergie sans aucune dissonance. Par son originalité, « ONE CILSS » diffère nettement de « ONE VISION », concept que peuvent adopter d'autres institutions. « ONE CILSS » prône l'unité dans la diversité.

3 Au cours des entretiens réalisés dans le cadre de ce travail, le SE, les DG de l'AGRHYMET : CCR-AOS et de l'INSAH ont marqué leur forte adhésion à la stratégie « ONE CILSS ».

requiert ensuite les services d'un consultant pour élaborer la stratégie de communication du projet. Celui-ci ne se soucie guère d'aligner la stratégie de communication du projet sur la stratégie globale de communication du système du CILSS. En amont, l'UAM-CID n'est jamais associée à la validation de la stratégie de communication du projet : ce qui aurait pourtant pu permettre d'évaluer son adéquation avec la stratégie globale de la communication du système du CILSS. Le même constat s'impose en aval avec la mise à l'écart total de l'UAM-CID dans l'évaluation de la communication après sa mise en œuvre. La stratégie « ONE CILSS » ambitionne très clairement de positionner le système du CILSS comme l'institution de référence dans la sous-région, en Afrique et dans le reste du monde sur les thématiques relevant de son mandat : la sécurité alimentaire et nutritionnelle, la conservation des sols et de l'écosystème, les prévisions météorologiques et la maîtrise de l'eau, la transformation et promotion des céréales locales et la surveillance des marchés agro-sylvo-pastoraux. Sur ces questions comme sur la vulgarisation des énergies renouvelables et alternatives de l'énergie solaire, la population et la lutte contre la désertification, « ONE CILSS » voudrait asseoir le leadership du CILSS, l'expertise rare de son personnel et son capital d'expérience acquis en cinquante années d'existence.



3.2. Enjeu stratégique de la vision « ONE CILSS »

L'objectif ultime et stratégique de cette nouvelle stratégie est de faire de la communication un puissant levier du système du CILSS en tant qu'organisation internationale interétatique leader et de référence dans les questions relevant de son mandat, notamment dans les thématiques aujourd'hui au sommet des priorités des États membres et de l'agenda international : la sécurité alimentaire et nutritionnelle, les effets du changement climatique, l'agriculture et la maîtrise de l'eau. En dépit d'un environnement de plus en plus concurrentiel, le système du CILSS demeure, à travers ses compétences transversales et pointues, une institution qui se détache et dispose d'un avantage comparatif par rapport aux autres organisations régionales. Sa longévité atteste, au demeurant, d'une résilience aux épreuves adossée à son identité singulière d'institution Inter-Etats ouverte aux organisations paysannes, à la société civile, mais aussi au monde de l'enseignement et de la recherche.



3.3. Enjeux spécifiques et complémentaires

D'autres objectifs viennent compléter l'enjeu stratégique de la vision « ONE CILSS ». Dans tous les cas, il est indispensable que la stratégie de communication soit portée au plus haut niveau politique, qu'elle soit mise en œuvre par la haute hiérarchie du système et comprise par l'ensemble du personnel qui doit s'en approprier.

3.3.1. Une communication interne fluide et transversale

Comme toute organisation comprenant plusieurs entités (Groupe de la Banque mondiale, Groupe de la Banque africaine de développement, Nations unies), le système du CILSS fait face, en matière de communication, aux risques de dispersion, de doublons, de cacophonies, d'inefficacité voire même d'inexistence en termes de visibilité. La mise en œuvre de la stratégie « ONE CILSS » va permettre d'écarter définitivement tous ces risques, mais surtout de favoriser une communication synchronisée, cohérente et adéquate et valorisante. L'avènement de nouveaux outils de la communication prônée par « ONE CILSS », à travers l'usage des technologies innovantes comme l'intranet, le *Town-Hall meeting*⁴, va redonner plus confiance au personnel, le valoriser et le motiver davantage. Dans le schéma actuel,

il arrive que des membres du personnel apprennent le déplacement officiel du SE, du SEA, du DG de l'AGRHYMET : CCR-AOS ou de celui de l'INSAH à travers les médias. Cela peut susciter un sentiment légitime de dévalorisation ou de mise à l'écart. « ONE CILSS » promeut de nouveaux outils communicationnels qui vont mettre fin à cette situation en permettant au personnel et aux États membres d'avoir en temps réel connaissance de la vie de leur institution et de toute décision importante avant toute audience extérieure.

3.3.2. Un système du CILSS mieux connu et plus visible

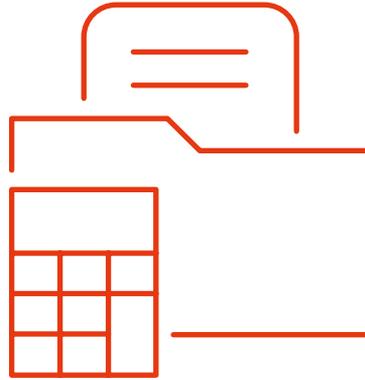
La stratégie « ONE CILSS » va permettre de combler le déficit de notoriété du CILSS, mais aussi de lui assurer une visibilité et une réputation à la hauteur de son expertise unique et de sa longévité. Grâce à une présence plus offensive et régulière sur les réseaux sociaux, les médias traditionnels et la valorisation des publications de qualité des experts, « ONE CILSS » va faire connaître et faire apprécier voire impulser le système du CILSS auprès des opinions publiques, des États membres, des partenaires techniques financiers ainsi que du monde de l'enseignement et de la recherche. Les réalisations du CILSS sur le terrain, les voyages officiels du SE, les réunions des instances statutaires, les missions/actions de plaidoyer seront mises à contribution dans le cadre de « ONE CILSS » afin de donner plus d'écho et d'images au travail des trois entités qui composent le système du CILSS.

⁴ Le Town-Hall meeting est une assemblée générale de l'ensemble du personnel du système du CILSS, regroupant en présentiel et en mode virtuel les employés répartis sur les trois sites : Bamako, Niamey et Ouagadougou.

3.2.3. Bâtir des partenariats stratégiques

Si l'avantage comparatif du CILSS par rapport aux autres organisations créées après pour faire la même chose ne fait aucun doute, il reste que dans le contexte actuel du Sahel confronté à une crise multiforme et endémique, des partenariats stratégiques doivent être envisagés. Des co-interventions dans des domaines relevant du mandat du CILSS avec d'autres institutions telles que la Banque mondiale, la Banque africaine de développement, l'Union européenne, l'USAID, la Communauté économique des États d'Afrique de l'Ouest, l'Union économique des États d'Afrique de l'Ouest (UEMOA), le G5 Sahel ou la Commission des États du bassin du Lac Tchad (CBLT) auraient une vraie valeur ajoutée dans la communication du système

du CILSS. Cette volonté de partenariat ponctuel et ciblé est confortée par l'exemple de réussite que représente la collaboration entre le CILSS et le Club du Sahel et de l'Afrique de l'Ouest (CSAO) de l'Organisation pour la coopération et le développement économique (OCDE) dans le cadre de la Prévision et gestion des crises (PREGEC) et du Réseau de prévention des crises alimentaires (RPCA) qui se réunissent chaque année en Europe. Cet événement représente en effet une excellente occasion de communication pour le CILSS. Il reste à cette institution de faire en sorte que chaque année cet événement donne l'occasion d'organiser des conférences de presse, d'accorder des interviews et de passer sur des plateaux de télévisions internationales.



04. RÉSULTATS ATTENDUS DE LA VISION « ONE CILSS »

Comme toute stratégie, celle portée par la vision « ONE CILSS » ici présentée vise à obtenir un certain nombre de retombées que nous pouvons classer en deux catégories : les résultats stratégiques et les résultats complémentaires.



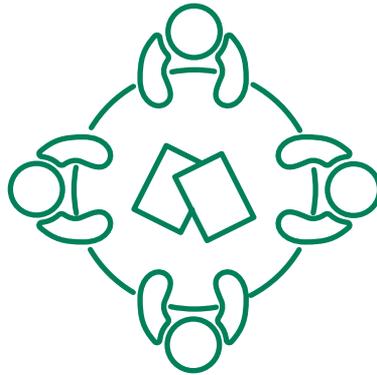
4.1. Résultats stratégiques

- ✓ La communication interne est désormais plus fluide, synchronisée, cohérente et horizontale ;
- ✓ Le système du CILSS a dorénavant une visibilité et une notoriété à la hauteur de sa longévité et de son expertise unique ;
- ✓ La confiance et la réputation du système du CILSS sont renforcées auprès des États membres, des opinions publiques et des médias en tant que vecteurs d'influence, des organisations intergouvernementales et des partenaires techniques et financiers.



4.2. Résultats complémentaires

- ✓ Le système du CILSS est désormais présent de manière plus régulière et diversifiée dans les médias de la sous-région et dans la presse panafricaine et internationale ;
- ✓ Le CILSS a une communication plus offensive et régulière sur les réseaux sociaux (Twitter, Facebook, Instagram, WhatsApp) ;
- ✓ « ONE CILSS » entraîne un soutien plus franc, ferme et massif des États membres et des bailleurs de fonds bilatéraux et internationaux ;
- ✓ La nouvelle stratégie élimine les doublons, le cloisonnement et la cacophonie et entraîne une synergie totale et globale dans la communication des trois sites et entre eux, les programmes régionaux d'appui et les projets ;
- ✓ Les résultats des interventions du CILSS sont mieux valorisés et disséminés ;
- ✓ « ONE CILSS » entraîne une appropriation et une valorisation de l'expertise et l'expérience du système du CILSS par les États membres ;
- ✓ La nouvelle stratégie de communication démontre aux États membres la spécificité du système du CILSS et sa vraie valeur ajoutée par rapport aux autres organisations travaillant sur les mêmes thématiques ;
- ✓ « ONE CILSS » renforce et consolide les interactions entre les trois sites (3=1).



05. LES OPPORTUNITÉS À FORTE VALEUR COMMUNICATIONNELLE ET LES SUPPORTS

La communication du système du CILSS a une double dimension : une audience interne (ministres de tutelle, haute direction [SE, SEA, DGs, AI] et le personnel permanent ou temporaire) et une audience externe (grand public, médias, PTF, milieux d'enseignement et de recherche). « ONE CILSS » propose des actions et des outils à mettre en œuvre en fonction du public cible. Certains supports retenus s'adressent aux audiences interne et externe.



5.1. La communication interne

De la création d'un système de messagerie intranet aux *Town-hall meetings* du Secrétaire exécutif en passant par des réunions stratégiques et des assemblées générales périodiques par site, des actions sont retenues par « ONE CILSS » pour rendre plus fluide la communication interne du système du CILSS et éviter des doublons et les dissonances entre ses différentes entités.

5.1.1. Intranet

Au regard des défis d'une communication interne fluide posés par l'éclatement du système du CILSS sur trois sites différents, la mise en place d'un système de messagerie Intranet reste l'option la plus crédible et la plus efficace.

✓ *Éligibilité d'accès*

Intranet sera un système de messagerie cryptée, accessible suivant une habilitation accordée par le département des Technologies de l'information (TIC). Dans le contexte actuel marqué par des cyberattaques régulières, le système d'habilitation devrait être renforcé. Tous les membres du personnel permanent (Secrétariat exécutif, AGRHYMET : CCRA-AOS et INSAH) doivent pouvoir accéder à l'Intranet du système du CILSS.

✓ *Contenu de l'Intranet*

Outre les informations internes qui n'ont pas vocation à être publiées sur le site (pots de départs à la retraite, événements sociaux-mariages-décès, missions techniques d'évaluation de projets) l'Intranet est l'endroit indiqué pour rendre accessibles des documents importants : le statut du personnel, les organigrammes des trois entités du CILSS, les messages du SE à « tous CILSS », des messages de la DRH, etc.

5.1.2. Les *Town-Halls meetings*

Ce sont des assemblées générales de l'ensemble du système du CILSS au cours des-

quelles le Secrétaire exécutif (SE) s'adressera à partir de Ouagadougou, Niamey ou Bamako - le mieux serait d'alterner - à l'ensemble des personnels. Sur le site où se trouve le SE, la rencontre sera en présentiel alors que sur les deux autres sites elle sera suivie en direct en mode virtuel par le personnel connecté, soit individuellement pour chaque employé à partir de son ordinateur dans le bureau, soit collectivement dans une salle aménagée. Aucune question sur la vie de l'organisation ne sera taboue lors de ces rencontres directes entre la haute direction et le personnel. La tenue des *Town-Halls meetings* au moins deux fois par an est de nature à être perçue comme un moment de valorisation du personnel en plus de la communication horizontale qu'elle favorise. À cette occasion, des distinctions honorifiques pourraient être remises aux membres du personnel, considérés comme méritants par les ressources humaines. Les directeurs généraux d'AGRHYMET : CCRA-AOS et celui de l'INSAH peuvent eux aussi organiser des assemblées générales plénières avec leur personnel afin d'instaurer ce type de communication interne fluide et horizontale. À terme, le système du CILSS pourrait se doter d'un « Médiateur » dont le rôle sera de fluidifier les rapports entre le personnel et la haute direction. « Le Médiateur du CILSS », qui sera une autorité morale choisie dans un pays membre sans réelle incidence budgétaire, pourra également anticiper les crises ouvertes internes à travers une écoute attentive du personnel et des recommandations aux dirigeants.

Tableau n° 1 : Actions retenues au titre de la communication interne

| Types d'actions | Cibles | Date d'exécution | Structure responsable |
|---|--------------------------------------|-----------------------------------|-----------------------|
| 1. Création d'un intranet | Personnel du CILSS+ ceux des projets | 2024 (premier trimestre 2024) | UAM/SE |
| 2. Town-Hall-meeting | Personnel du CILSS | 2023 (dernier trimestre) | UAM/SE/DRH/ Protocole |
| 3. Séminaires/Ateliers DCP | Personnel du CILSS | 2024 | UAM/SE |
| 4. Réunions de tous les communicants du CILSS | Communicants du CILSS | 2024 | UAM/CID |



5.2. La communication externe

«ONE CILSS» plaide pour qu'aucune opportunité de communiquer sur les actions du système du CILSS ne soit négligée. Ainsi, il y a lieu d'instaurer chaque année, au mois de janvier, la présentation solennelle des vœux du Secrétaire exécutif du CILSS aux ambassadeurs des États membres et au reste du corps diplomatique. Bien plus qu'une simple cérémonie protocolaire, cet événement sera une occasion de présenter le bilan des activités du CILSS et ses perspectives à court et moyen termes. À condition qu'elle soit bien organisée, cette présentation des vœux du Nouvel An par le SE pourrait avoir une très forte résonance médiatique. Les voyages officiels du SE dans les États membres tout comme les instances statutaires du CILSS n'ont pas actuellement les échos qu'ils auraient pu mériter. De la présentation des prévisions saisonnières à la journée nationale, en passant par les missions de supervision, aucune opportunité de

communiquer sur le travail du système du CILSS, son mandat, son expertise, sa longévité ne doit être négligée. La communication externe devrait s'appuyer sur les éléments suivants.

5.2.1. Les sites internet

Le site internet est la première vitrine d'une institution. Il est important qu'il soit attrayant, dynamique et pédagogique. Si les sites du Secrétariat exécutif et celui d'AGRHYMET : CCR-AOS sont à jour, on ne peut en dire autant de celui de l'INSAH. Pour les deux sites fonctionnels (SE et AGRHYMET : CCR-AOS), on constate des insuffisances notoires concernant l'ergonomie et le contenu des sites. Par exemple, la Une du site du Secrétariat exécutif affichait le 4 juillet 2023 en page d'accueil (la Une du site) la table ronde sur le financement durable du CILSS qui a eu lieu le 15 juin 2023, soit près de trois semaines plus tôt. Sur le site de l'INSAH, on retrouve en « Une » l'article sur l'installation du nouveau directeur général de l'INSAH, Dr Mohammed Abdellahi Ebbe, alors que celui-ci est même déjà en fin de mandat. Dans l'ensemble, le contenu des

sites est trop institutionnel. « ONE CILSS » propose une refonte totale des sites des trois institutions avec une nouvelle ergonomie, de nouvelles rubriques moins institutionnelles et plus axées sur les réalisations et la vie des bénéficiaires à travers les *Success-stories*. « ONE CILSS » propose aussi que le site du Secrétariat exécutif devienne le site principal du système du CILSS et que les sites d'AGRHYMET : CCR-AOS et celui de l'INSAH soient des sous-sites du site principal. Une option qui présente l'avantage de faciliter la coordination éditoriale des contenus des trois sites. Par ailleurs, les sites internet doivent afficher des galeries-photos, alimentées à chaque événement, libres de droits pour les médias.

5.2.2. Les réseaux sociaux

Le système du CILSS ne peut pas continuer à faire fi de la place importante prise par les réseaux sociaux (RSS) dans la stratégie de communication institutionnelle. À ce titre, « ONE CILSS » propose que les possibilités de communiquer dans les RSS soient prises en compte : la retransmission en direct et en temps réel de grands événements à travers « Facebook live » et le compte *Twitter* du SE est ainsi recommandée. Ces outils sont de vrais canaux de communication, en particulier en direction des décideurs politiques, des partenaires techniques et financiers et des enseignants-chercheurs. Chaque grand événement doit faire l'objet d'une présence sur *Twitter*, avec des *posts* en direct et en temps réel. À cet effet, il y aura besoin de construire des messages très courts et efficaces. Avec le recrutement d'un *community manager*, il va falloir bâtir une véritable stratégie d'occupation et d'animation des réseaux sociaux, sous la supervision du chef de l'UAM-CID. Elle devrait, notamment, inclure un calendrier

d'animations régulières et périodiques des sessions *Live* sur Facebook, notamment à l'occasion de grands événements organisés par le système du CILSS. Entre deux grandes manifestations, des *Live* Facebook peuvent être organisés avec la haute direction ou des experts des trois sites, particulièrement avant ou après des rencontres emblématiques de l'agenda du CILSS : réunions PEGEC, RPCA, etc. Hors manifestations justifiant des *Live*, des *posts* doivent être régulièrement assurés sur les pages Facebook du SE, de l'AGRHYMET : CCR-AOS et de l'INSAH. Le recrutement d'un *community manager* offre également l'opportunité d'une plus grande présence sur le réseau *Twitter* (devenu X) avec non seulement de courts messages postés régulièrement, la diffusion en direct des rencontres importantes, mais surtout des « *Spaces* » qui sont des conférences-débats organisées sur *Twitter*. Dans ce cadre, soit un responsable ou un expert du CILSS est l'invité du « *Space* » pour répondre aux questions du public sur des thématiques en rapport avec le mandat de l'institution, soit des experts ou des responsables du CILSS sont invités à débattre avec d'autres participants sur des questions d'actualité, par exemple : les conséquences de la guerre en Ukraine sur les prix des produits alimentaires ; le lien entre insécurité et effets du changement climatique au Sahel ; la valorisation de l'irrigation au Sahel, etc.

Quel que soit le format choisi (Invité unique ou Débat entre experts), le « *Space* » doit durer entre une heure et demie et deux heures, s'il veut être efficace. La stratégie de communication sur les réseaux sociaux que mettra en œuvre le *community manager* doit également encourager les experts du système du CILSS à créer et animer des groupes *WhatsApp* thématiques afin de contribuer à

fluidifier les échanges et la communication entre les trois sites.

5.2.3. Les radios communautaires

Il n'y a pas meilleur canal que les radios communautaires pour communiquer et interagir avec les paysans et le monde rural. Elles sont un outil précieux de communication en ce qu'elles permettent de s'adresser directement en langues nationales (mandinka, peul, haussa, dioula, soninké, etc.) aux producteurs et aux bénéficiaires des interventions du système du CILSS. Leur maillage du territoire (par exemple, il existe plus de 250 radios communautaires au Niger) permet de toucher au plus près le monde paysan. Elles peuvent ainsi aider à la diffusion des prévisions saisonnières, à la sensibilisation sur les feux de brousse, etc. Il serait bon de procéder à une cartographie par pays des radios à grande couverture en langues nationales. Ce travail pourrait ensuite être complété par le recensement des radios qui diffusent dans des langues transnationales ou communes à plusieurs pays membres du CILSS.

5.2.4. Les journées portes ouvertes

Les journées portes ouvertes sont un moment de communion avec le public qui voit habituellement de loin ce que font les institutions et qui les considère comme inaccessibles. Pendant ces journées portes ouvertes (un à deux jours), le Secrétariat exécutif, AGRHYMET : CCR-AOS et l'INSAH recevront le public auquel ils expliqueront leur mission, présenteront leur expertise. Présents sur des stands installés à cette occasion, les dirigeants de ces institutions et leurs experts se prêteront au jeu des questions-réponses. À côté, une exposition-photos

sur les interventions du CILSS au profit des bénéficiaires et la diffusion de courtes vidéos sous forme de *Success-stories* pourraient être organisées. De même, des objets promotionnels sur le système du CILSS (clés USB, tee-shirts, stylos, sacs, bloc-notes) pourraient être distribués aux visiteurs. Une attention particulière, allant jusqu'à la signature de conventions, doit être apportée pendant ces journées portes ouvertes à la jeunesse, particulièrement les élèves et les étudiants.

5.2.5. Le Branding

Souvent très courus par le public, les objets promotionnels sont un puissant vecteur de communication que l'on aurait tort de négliger. « ONE CILSS » propose que chaque année, une ligne budgétaire soit inscrite pour l'acquisition de ces objets promotionnels (clés USB, stylos, sacs, blocs-notes). Une gamme « VIP » de ces objets (agendas, calendriers, *folders*) peut être fabriquée et remise en mains propres par la haute direction du système du CILSS aux ministres, ambassadeurs et autres décideurs de premier plan. Il est important de profiter de chaque événement organisé par le CILSS ou même auquel il participe simplement pour déployer des *roll-up* dans les hôtels, sur le lieu de l'événement et même à l'aéroport, lorsque cela est possible.

5.2.6. Les Tribunes dans la presse

La stratégie de communication « ONE CILSS » propose de publier chaque année dans la presse régionale, panafricaine et internationale, des Tribunes (Points de vue) sur les grandes thématiques relevant du mandat du CILSS : sécurité alimentaire et nutritionnelle, changements climatiques, énergies renouvelables, maîtrise de l'eau et agriculture. Outre

le SE lui-même, ces Tribunes pourraient être signées par les DG d'AGRHYMET : CCR-AOS et de l'INSAH. Des cosignatures en interne ou avec les responsables d'autres institutions ou même entre le SE et des ministres des pays membres peuvent être envisagées⁵.

5.2.7. Les Champions du CILSS

« ONE CILSS » propose que des personnalités du monde du sport, de la culture, des lettres ou de la science soient désignées comme ambassadeur bénévole pour porter la voix du CILSS sur une thématique. Par exemple, « Sadio Mané, ambassadeur du CILSS pour l'accès aux intrants agricoles ; “Maman Gondwana, ambassadeur du CILSS pour la plantation d'arbres”, “Dangote ambassadeur pour la sécurité alimentaire”, “Alain Mabanckou ambassadeur pour l'accès pour l'adaptation aux effets du changement climatique” ; “Youssou N'Dour pour la mobilisation des ressources financières” ; etc.

En raison du poids de leur parole auprès des décideurs et de leur popularité, ces “Champions du CILSS” peuvent être mobilisés dans des actions de plaidoyer pour faire avancer l'agenda de travail du CILSS, mais aussi être impliqués pour lever des fonds auprès des partenaires traditionnels et du secteur privé. Outre “les Champions du CILSS”, il serait possible d'identifier dans les pays membres des “Influenceurs” en fonction de leur nombre de “followers” sur les réseaux sociaux : Facebook, Twitter, Instagram. Ces “Influenceurs” peuvent être mis à contribution pour des campagnes de sensibilisation ou pour donner des échos plus larges à des activités ou manifestations du système du CILSS. Leur rôle devrait être complémentaire de celui des “Champions du CILSS”.

5.2.8. Les produits du savoir

La préparation de cette stratégie a conduit à prendre la mesure du nombre de publications du système (près d'une quinzaine). Au-delà de leur nombre, c'est la qualité de ces publications qui accrédite l'idée d'en faire un vrai vecteur de communication. “One CILSS” suggère ainsi que la sortie des publications importantes fasse l'objet de présentation aux médias lors des conférences de presse, de déjeuners de presse et d'interviews à la demande. Cette activité viendrait en complément des communiqués de presse annonçant la parution de la nouvelle publication. Dans la catégorie des publications devant faire l'objet d'une intense médiatisation, on peut citer “Études et recherches sahéliennes”, “catalogue régional” des arbres et arbustes alimentaires des terroirs sahéliens et soudanais d'Afrique de l'Ouest», « Catalogue régional des espèces et variétés végétales CEDEAO-UEMOA-CILSS ». Les bulletins mensuels sur les feux de brousse et les bulletins mensuels, le suivi de la campagne agro-sylvo-pastorale tout comme « les notes spéciales » thématiques doivent également faire l'objet d'une publicité auprès des médias qui peuvent s'appuyer sur leur contenu pour rédiger des articles ou solliciter des entretiens avec les experts. Si le contenu des publications du système du CILSS n'appelle aucun commentaire défavorable, en revanche la mise en page suscite des réserves. La qualité de cette mise en page n'est pas la même selon que la publication est faite à l'INSAH, l'AGRHYMET : CCR-AOS au Secrétariat exécutif. Afin d'harmoniser les normes de publication et de s'assurer du respect de la Charte graphique, la présente stratégie propose la création d'un poste

5 À la veille de la COP 27 organisée à Charm-El-Cheikh en novembre 2022, le Secrétaire exécutif a signé une Tribune dans *Jeune-Afrique* avec M. Abdoul Salam Bello, Administrateur du Groupe Afrique II à la Banque mondiale. Cette expérience peut utilement être répétée plusieurs fois.

de Chargé des publications du système du CILSS, sous l'autorité du chef de l'UAM-CID. Les offres de formation exclusives assurées par l'AGRHYMET : CCR-AOS constituent aussi une opportunité de communication en ce qu'elles peuvent donner de la matière à réaliser des interviews de présentation dans la presse nationale, régionale et internationale. Elles peuvent également donner de la matière pour des reportages. Selon les responsables en charge de la formation de l'AGRHYMET : CCR-AOS, un annuaire des anciens élèves était en cours d'élaboration en mars 2023. La parution de cet annuaire sera une belle occasion de présenter à une large audience les offres de formation spécialisée et pointue de l'AGRHYMET : CCR-AOS, mais aussi l'ensemble des activités du système du CILSS. Lors des entretiens réalisés sur les trois sites avec les experts dans le cadre de l'élaboration de cette stratégie, les experts ont marqué leur disponibilité pour participer à la médiatisation des produits du savoir du CILSS, sous la forme d'entretiens à accorder aux médias, de rencontres avec le grand public ou de conférences de presse de présentation. Ils ont toutefois exprimé le besoin d'un renforcement de capacités en vulgarisation et en prise de parole face aux journalistes. Le CILSS assure actuellement une immense production de connaissances admirable tant par sa quantité que sa qualité, il serait bon d'asseoir une véritable stratégie de vulgarisation de cette connaissance auprès des décideurs politiques, des milieux spécialisés (enseignement et recherche ainsi que du grand public.

5.2.9. Les *Success stories*

Des projets financés ou mis en œuvre par le système du CILSS peuvent avoir obtenu des résultats qui en font des exemples

de réussite. Ils peuvent aider à construire des *Success-stories* qui sont un redoutable outil de communication. À partir de ces exemples de réussite, on peut sortir des *Success-stories* écrites que l'on publierait sur les sites du SE, de l'AGRHYMET : CCR-AOS et de l'INSAH. Grâce à des partenariats médias, ces *Success-stories* pourraient même être publiées dans les journaux locaux. Ces *Success-stories* peuvent également être produites sous forme de « capsules » (courtes vidéos à mettre sur les sites, à diffuser dans les médias et sur les réseaux sociaux. L'efficacité des *Success-stories* en tant que levier de communication dépend entièrement de leur conception et réalisation : une *Success-story* n'est ni une publicité ni un moment de propagande. Pour être réussie, la *Success-story* doit avoir pour piliers : les témoignages directs des bénéficiaires et des images des réalisations physiques.

5.2.10. Les relations médias

Parce qu'ils sont un pilier essentiel de toute opération de communication, « ONE CILSS » propose qu'une attention toute particulière soit portée aux relations entre le système du CILSS et les médias. Cette prise en compte du caractère stratégique de cette relation passe par la création, sous l'autorité du Chef de l'UAM-CID, d'un Chargé des relations médias à plein temps. Il aura, de toute urgence, à construire une base de données incluant les coordonnées des journalistes de la presse régionale, panafricaine et internationale, avec lesquels il devra être en contact permanent pour les alerter sur l'actualité du CILSS, pour leur proposer des entretiens avec les experts. Ensuite, ce nouveau Chargé des relations médias organisera des voyages de presse au cours desquels il va faire venir des journalistes de la presse régionale, panafri-

caine et internationale en « induction » au Secrétariat exécutif, à l'AGRHYMET : CCR-AOS ou à l'INSAH. Pendant une journée et demie ou deux jours, les journalistes pourront rencontrer les plus hauts dirigeants du système du CILSS et les experts thématiques afin de mieux comprendre les interventions de l'organisation. Le Chargé des relations médias pourra par ailleurs monter des pe-

tits déjeuners de presse lors des voyages du SE ou des DG de l'AGRHYMET : CCR-AOS et de l'INSAH dans les pays membres, en Afrique ou dans le reste du monde. En outre, « ONE CILSS » propose que des journalistes soient invités systématiquement à chacune des instances du CILSS au cours de laquelle des décisions importantes pour la vie de l'organisation pourraient être prises.

Tableau n° 2 : Actions au titre de la communication externe

| Types d'actions | Cibles | Date d'exécution | Structure responsable |
|--|--|---|-----------------------|
| 1. Success stories (Les success stories peuvent ensuite être regroupées dans un recueil) | Grand public | 2024, au moins 2 en 2025, et au moins 3 en 2026 | SE/CR/N des Projets |
| 2. Visites officielles du SE (Chaque visite officielle du SE doit se faire en présence d'un communicateur) | États membres, grand public et partenaires | 2023, 2024 et 2025 | SE |
| 3. Diffusion des produits du savoir | États membres, grand public, partenaires | 2023, 2024 et 2025 | SE//CCR-AOS//INSAH |
| 4. Journées portes ouvertes | Grand public, médias, pays membres. | 2024 et 2025 | SE//CCR-AOS//INSAH |
| 5. Présentation des vœux en SE au corps diplomatique (pays membres) | États membres, grand public, médias | 2024, 2025 et 2026 | SE |
| 6. Voyages de presse (par année d'exercice) | Journalistes | 2024 et 2025 | SE/UAM-CID |
| 7. Réunion des instances | États membres, grand public | 2024, 2025 et 2026 | SE |
| 8. Journée nationale du CILSS | Grand public | 2024, 2025 et 2026 | SE |
| 9. Restructuration et redynamisation du réseau de journalistes | Tous publics | 2024 | SE//UMA-CID |



06. RESSOURCES HUMAINES ET FINANCIÈRES

La réussite de « ONE CILSS » dépend entièrement de la mobilisation des ressources financières et du recrutement du personnel nécessaire à sa mise en œuvre.



6.1. Ressources financières

À partir d'une estimation financière de chaque activité retenue par « ONE CILSS », le budget global de la nouvelle stratégie a été évalué à près de quatre cent quatre-vingt-onze millions de FCFA. Il s'agit d'une estimation budgétaire qui s'étale sur au moins trois années.

Tableau n° 3 : Estimation budgétaire des actions prévues par « ONE CILSS »

| Activités | Résultats attendus | Période | Coût en FCFA |
|---|---|---------|--------------|
| 1. Mise en place de l'intranet du CILSS | Favoriser une grande fluidité de la communication interne entre toutes les trois institutions et tous les composants du CILSS | 2024 | 30000000 |

| Activités | Résultats attendus | Période | Coût en FCFA |
|--|--|--|---|
| 2. <i>Town-Hall meeting</i> | Établir une relation directe entre le SE et l'ensemble du personnel à prendre à travers ces relations directes avec le personnel, quel que soit son grade | 2024 (minimum 2 sessions) | 20 000 000 |
| 3. <i>Success-story</i> | Mieux faire connaître les interventions du CILSS au grand public | 2024, 2025 et 2026 | 15 000 000 (soit 5 000 000 sur 3 ans par <i>Success Story</i>) |
| 4. <i>Voyage de presse (3 par an pour : la presse régionale, la presse panafricaine et la presse internationale)</i> | Sensibiliser les journalistes sur les actions du CILSS (SE, CCRA et INSAH), convention sur les actions cultes du CILSS | 2024, 2025 et 2026 | 45 000 000 |
| 5. <i>Réunion de tous les communicants du CILSS (y compris les chargés de communication des projets)</i> | Mettre tous les intervenants du processus de communication du CILSS au même niveau d'information, fournir et former le personnel à l'appropriation de la stratégie de communication. | 2023, 2024 et 2025 (envisager une première rencontre dans le dernier tri- mestre 2023) | 30 000 000 |
| 6. <i>Redynamisation du réseau des journalistes du CILSS qui existe depuis 2014</i> | Le réseau des journalistes qui couvrent les activités du CILSS reprend ses activités autour des composantes du système CILSS. | 2024 et 2025 | 20 000 000 |
| 7. <i>Diffusion des produits de connaissance</i> | L'expertise produite par les différents organes est valorisée auprès de tous les types de publics | 2024 et 2025 | 40 000 000 |
| 8. <i>Journées portes ouvertes</i> | Accueillir du public, lui montrer ce que fait le CILSS, le sensibiliser au mandat du CILSS, interagir avec lui, organiser des Q&A. | 2024 et 2025 | 20 000 000 |

| Activités | Résultats attendus | Période | Coût en FCFA |
|---|---|--------------|--------------------|
| 9. Réalisation d'émissions sponsorisées et achat d'encarts publicitaires | Signer des partenariats avec des émissions à grande audience dans la presse internationale (« Wari » sur TV5, « Le Coq chante » sur RFI, « Focus » sur Africa 24 et quelques annonces dans <i>Jeune Afrique</i> . | 2024 et 2025 | 50 000 000 |
| 10. Voyages d'études pour les parlementaires | Montrer aux parlementaires des pays membres et aux populations le rôle et les réalisations significatives du CILSS | 2024 et 2025 | 30 000 000 |
| 11. Présentation des vœux du SE au corps diplomatique suivi d'une conférence de presse et d'un déjeuner | Sensibiliser les représentants des pays membres sur les actions du CILSS et présenter les acquis du CILSS lors de cette conférence de presse annuelle. | 2024 | 30 000 000 |
| Total | | | 491 000 000 |

6.1.1. Pistes pour la mobilisation des ressources internes

« ONE CILSS » propose la mise en place d'un « Fonds commun pour la communication » logé au Secrétariat exécutif, et alimenté par un système de prélèvement obligatoire (par exemple 0,1 %) sur les ressources financières des projets et programmes régionaux. Le prélèvement obligatoire devra être inscrit à l'agenda budgétaire dès la conception du projet. Pour les projets déjà en cours, dotés de ressources financières, l'acquittement de ce prélèvement peut être envisagé de manière rétroactive.

À défaut du prélèvement obligatoire, il peut être mis en place le versement annuel au « Fonds commun de communication » d'un montant forfaitaire défini selon l'importance du projet ou du programme.

6.1.2. La contribution extérieure au financement de la nouvelle stratégie

Certains partenaires bilatéraux ou multilatéraux peuvent être réticents à accorder des ressources financières pour le volet communication. Dans ce cas, le CILSS leur proposera de fournir de l'assistance technique en personnel qualifié (rédacteur, informaticien, webmaster, etc.).



6.2. Ressources humaines

Avec les ressources budgétaires, les ressources humaines constituent la clef du succès de la mise en œuvre de « ONE CILSS ».

Outre le recrutement du nouveau personnel, la nouvelle stratégie propose une refonte de l'UAM-CID, pour en faire un Département de la communication, du plaidoyer et des relations extérieures. Cette évolution se traduirait par la création, sous l'autorité du chef du département de la communication, d'une section des Relations médias, d'une section du plaidoyer et de la mobilisation des ressources ainsi qu'une autre section dédiée aux publications de l'ensemble du système du CILSS. Pour permettre au responsable de la communication d'assurer convenablement ses fonctions auprès du Secrétariat exécutif et de coordonner judicieusement les activités de l'ensemble du CILSS en travaillant en synergie avec l'AGRHYMET : CCR-AOS et l'INSAH, des besoins suivants en personnel ont été identifiés :

- ✓ Un rédacteur/éditeur trilingue (français/anglais/portugais)
- ✓ Un rédacteur/éditeur bilingue (arabe/français)
- ✓ Un chargé des relations médias
- ✓ Un chargé de plaidoyer et de la mobilisation des ressources
- ✓ Un webmaster
- ✓ Un *community manager*
- ✓ Un photographe
- ✓ Un documentaliste/bibliothécaire
- ✓ Un maquettiste/infographe
- ✓ 2 interprètes
- ✓ Un chargé du protocole

Tableau n° 4 : Besoins en personnel du SE/UAMD-CID

| Profils | Nombre | Période de recrutement |
|--|--------|------------------------|
| 1. Rédacteurs bilingues (Français/Anglais, Français/Portugais) | 2 | 2024/2025 |
| 2. Webmaster | 1 | 2024/2025 |
| 3. Community Manager | 1 | 2024/2025 |
| 4. Spécialiste multimédia | 1 | 2024/2025 |
| 5. Un chargé des relations médias | 1 | 2024/2025 |
| 6. Un chargé des publications | 1 | 2024/2025 |

Des besoins spécifiques sont exprimés pour l'AGRHYMET : CCR-AOS et l'INSAH. En raison de sa forte vocation, de l'étendue de ses missions et des nombreuses sollicitations dont il fait l'objet, l'AGRHYMET : CCR-AOS a besoin d'une unité de communication solide. En plus du chef d'unité, le recrutement du personnel suivant apparaît indispensable :

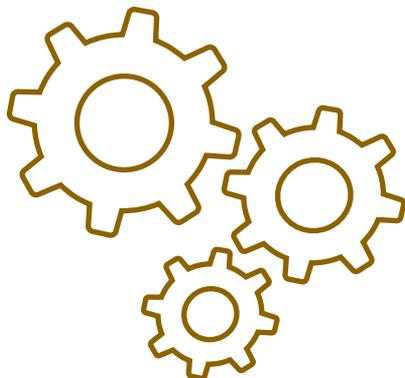
- ✓ Un rédacteur/éditeur bilingue (français-anglais)
- ✓ Un rédacteur/éditeur bilingue (arabe/français)
- ✓ Un webmaster

À l'INSAH, les besoins en personnel de communication sont moins importants qu'au Secrétariat exécutif et à l'AGRHYMET :

CCR-AOS. Mais la situation actuelle où une seule personne s'occupe de toute la communication n'est pas tenable. « ONE CILSS » propose donc de recruter pour le service communication de l'INSAH :

- ✓ Un rédacteur/éditeur bilingue (français/anglais)
- ✓ Un webmaster

Le recrutement ici proposé pour les unités de communication peut, *a priori*, paraître ambitieux et coûteux. Il s'agit toutefois d'un besoin minimal pour asseoir une bonne stratégie de communication du système du CILSS. À terme, les retombées, y compris financières, du recrutement envisagé seront nettement supérieures à son coût.



07 . LA MISE EN ŒUVRE DE « ONE CILSS »

La mise en œuvre effective de cette stratégie dépendra d'un certain nombre de facteurs. Il s'agit, d'abord, de la volonté politique exprimée au plus haut niveau du CILSS d'ériger la communication en priorité transversale qui mobilise l'ensemble des composantes du système, y compris le président en exercice, le ministre - président du Conseil des ministres, les ministres de tutelle dans différents pays ainsi que le Secrétaire exécutif et son adjoint. Le succès de la mise en œuvre effective de « ONE CILSS » dépendra ensuite de la capacité de l'UAM-CID à assurer la plénitude de ses fonctions d'animation et

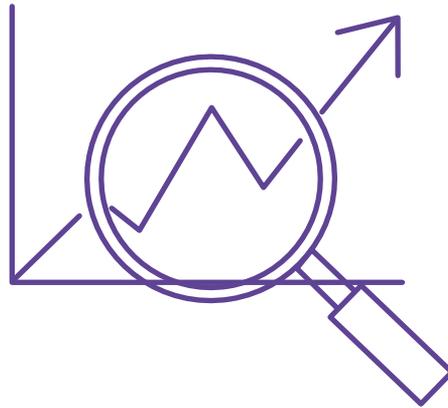
de coordination de l'ensemble du système du CILSS. Cela implique un travail de *monitoring* quotidien des actions prévues dans la nouvelle stratégie, mais aussi des réunions périodiques (hebdomadaires, bihebdomadaires ou mensuelles) entre les trois unités de communication du SE, de l'AGRHYMET : CCR-AOS et de l'INSAH (ces réunions périodiques entre unités de communication n'existent pas actuellement).

La réussite de la mise en œuvre de « ONE CILSS » dépendra enfin de son niveau d'appropriation par l'ensemble des



personnels des trois sites. Sans une adhésion du personnel aux actions prévues dans la nouvelle stratégie, sa réussite se révélera très aléatoire et incertaine. La première action à poser à cet égard sera de faire connaître au personnel le contenu de la stratégie à travers des actions de vulgarisation telles que des séminaires, des journées de sensibilisation, des exposés-débats organisés sur chacun des trois sites. Le travail de vulgarisation de la nouvelle stratégie et de son appropriation doit également viser les CONACILSS ainsi que les principaux programmes et projets du

système. Il n'a pas été possible de trouver une seule copie de la stratégie de communication du CILSS pendant la préparation de cette nouvelle stratégie ni à l'AGRHYMET : CCR-AOS, ni à l'INSAH. Dans ce contexte, il serait difficile, voire impossible, d'impliquer le personnel dans la réussite d'une stratégie de communication dont il ne connaît même pas le contenu. L'ambition de « ONE CILSS » est de tirer les enseignements de ce manquement et de réussir, au final, à faire de chaque agent du système du CILSS un acteur de sa communication.



08. LE SUIVI-ÉVALUATION DE « ONE CILSS »

La plupart des actions retenues par « ONE CILSS » ont été quantifiées et sont prévues pour être exécutées dans des délais très précis. Des indicateurs mesurables permettent ainsi d'évaluer et de suivre la mise en œuvre de la nouvelle stratégie. Il reviendra à l'UAM-CID de suivre au jour le jour l'exécution de la stratégie, à la fois à travers la recherche de synergies entre le Secrétariat exécutif, l'AGRHYMET : CCR-AOS et l'INSAH. Il est recommandé, dans le cadre du suivi-évaluation de la stratégie, la production d'un Rapport annuel des activités de la com-

munication pour l'ensemble du système du CILSS et des rapports annuels pour chacune des trois entités (SE, AGRHYMET : CCR-AOS et INSAH). Entre deux rapports annuels, le Chef de l'UAM-CID devra faire chaque deux mois au SE le point sur la mise en œuvre de « ONE CILSS ». Les responsables des unités de la communication de l'AGRHYMET : CCR-AOS et de l'INSAH devront, chacun de son côté, faire autant à leur DG. Il est souhaitable qu'il y ait une évaluation externe périodique (cabinet ou consultant individuel) de la mise en œuvre de la stratégie tous les deux ans.



09. RECOMMANDATIONS

Le succès de la stratégie « ONE CILSS » repose sur la mobilisation totale des acteurs concernés. Il tient à la volonté politique forte qui le portera, à la mobilisation financière inédite dont bénéficiera la nouvelle stratégie ainsi qu'à la mise à disposition des ressources humaines indispensables. Il s'y ajoutera l'appropriation totale par l'ensemble du personnel du système du CILSS. Ainsi, pour assurer la réussite de la stratégie « ONE CILSS », quelques recommandations sont ici formulées.



9.1. Recommandations d'ordre général

- ✓ Les dirigeants des États membres sont ici encouragés à ériger la com-

munication en question transversale qui concerne tous les domaines du CILSS. Cette orientation devrait être consacrée à travers une directive présidentielle. On devrait ensuite faire endosser cette directive présidentielle par les ministres de tutelle des États membres.

- ✓ Il faudra créer un « Basket fund » (fonds commun) pour la communication, alimenté par un prélèvement obligatoire ou un forfait sur les ressources des projets et des programmes régionaux. Ce fonds pourrait également bénéficier de la contribution des partenaires au développement.
- ✓ Il est également impératif de mettre en place un programme de digitalisation/dématérialisation des archives du CILSS.

- ✓ Enfin, il est nécessaire de créer une Bibliothèque du CILSS au SE à Ouagadougou et de véritables Centres d'information et de documentation (CID) à l'AGRHYMET : CCR-AOS à Niamey et à l'INSAH à Bamako.



9.2. Recommandations spécifiques

9.2.1. À l'endroit du Secrétariat exécutif

- ✓ Remettre en mains propres la stratégie « ONE CILSS » au président en exercice afin qu'il lui apporte le soutien requis
- ✓ Assurer le leadership de la mise en œuvre de la stratégie, en vérifiant quotidiennement que chaque acteur de la stratégie joue bien sa partition
- ✓ Identifier et mobiliser les ressources financières et humaines nécessaires à l'exécution de la stratégie

9.2.2 À l'endroit des DG

- ✓ Favoriser une meilleure coordination entre les trois entités du CILSS, en s'assurant en permanence que leur personnel s'inscrit dans cette option
- ✓ Contribuer directement à la mise en œuvre de la stratégie à travers l'application diligente et efficace des aspects relevant de leur mandat
- ✓ Sensibiliser leur personnel sur les enjeux stratégiques de la communication et son caractère transversal. Ce qui suppose l'organisation des Assemblées générales du personnel sur la stratégie de communication

9.2.3. À l'endroit des experts

- ✓ S'approprier entièrement la stratégie et ne pas en faire une affaire de l'UAM-CID
- ✓ Garantir une disponibilité totale pour répondre aux sollicitations de l'UAM-CID afin de répondre à des requêtes des médias ou des initiatives en direction du grand public
- ✓ Participer à des sessions de formation en vue d'une meilleure vulgarisation des produits du savoir produits par le CILSS. Contribuer à l'effort pour sortir la production du CILSS du jargon scientifique et technique
- ✓ Travailler étroitement avec l'UAM-CID pour donner de la visibilité aux produits de savoir (*knowledge products*) souvent méconnus des milieux spécialisés, des médias et du grand public.

9.2.4. À l'endroit de l'UAM-CID

- ✓ Faire accepter (y compris en s'imposant) son leadership sur les questions de communication sur l'ensemble du système du CILSS : les trois sites, les projets, les programmes, les manifestations ponctuelles qui comportent un volet communication
- ✓ Apporter assistance, conseil, orientation spontanément ou à la demande à tous les acteurs de la mise en œuvre de cette stratégie de communication (profiter pour cela des outils que sont les réunions Zoom, Teams, etc.)
- ✓ Suivre et évaluer la mise en œuvre de la stratégie de communication en procédant à des revues périodiques internes et externes. Ce qui permet de prendre en compte les ajustements qui se révéleront indispensables à la mise en œuvre.
- ✓ Impliquer davantage les CONACILSS en apportant l'assistance et la formation nécessaires à l'exécution de leurs missions. À cet effet, l'UAM-CID devrait prévoir des réunions virtuelles régulières (Zoom, Teams, Skype, etc.) avec les CONACILSS. Il serait bon que soit défini chaque année un cahier de charges en matière de communication pour les CONACILSS. En accord avec l'UAM-CID, il serait ainsi possible de définir chaque année le calendrier d'activités à réaliser par chaque CONACILSS. Il faut donc sortir définitivement du schéma actuel qui donne à voir que les CONACILSS fonctionnent en roue libre, sans apporter de grande valeur ajoutée à la communication globale du système.

CONCLUSION

L'adoption de cette nouvelle stratégie intervient à un moment particulier de l'existence du système du CILSS. « ONE CILSS » arrive au moment où le CILSS fête ses cinquante années d'existence. Une longévité qui traduit la maturité et la résilience de l'organisation inter-États. La nouvelle stratégie arrive également dans un contexte où les principales thématiques relevant du mandat du CILSS sont au sommet des agendas national, régional et international. En effet, de la sécurité alimentaire à l'urgence climatique, en passant par la maîtrise de l'eau, les énergies renouvelables et les questions de population, le mandat du système du CILSS est au cœur des préoccupations du moment. « ONE CILSS », en s'appuyant sur une communication interne plus fluide et sur une communication externe plus offensive et mieux ciblée, entend assurer au système du CILSS une visibilité, une notoriété et une réputation à la dimension de son expertise unique et de son mandat si spécifique. Pour y parvenir, la nouvelle stratégie mobilise de nouveaux outils de communication, mais intègre aussi les techniques traditionnelles qui ont fait la preuve de leur efficacité. Quelle que soit sa qualité formelle, la réussite de la mise en place de « ONE CILSS » dépendra de la mobilisation des ressources financières et humaines conséquentes. C'est pourquoi la nouvelle stratégie propose des leviers internes et externes à actionner pour mobiliser des moyens financiers additionnels et permettre la mise en œuvre effective des actions retenues par « ONE CILSS ». De même, la nouvelle stratégie a clairement identifié les ressources humaines nécessaires pour doter le CILSS d'une communication à la hauteur de la place qu'il mérite dans la sous-région ouest-africaine, en Afrique et dans le reste du monde.

Outre les ressources financières et humaines, la nouvelle stratégie a inscrit comme pilier de son succès la volonté politique et stratégique des plus hauts dirigeants du système du CILSS et des autorités de tutelle de faire de la communication une dimension transversale de l'action du CILSS ainsi que son appropriation par le personnel des trois sites. « ONE CILSS » balise le terrain pour rendre visibles, perceptibles et audibles les cinquante années d'engagements et d'actions du système du CILSS au service des populations du Sahel et de l'Afrique de l'Ouest.

ANNEXE

Messages-types pour personnel du CILSS, grand public, médias et pays membres

| Groupe cible | Contours des messages | Outils de communication à mobiliser | Périodicité |
|--|---|--|--------------------|
| 1. Acteurs internes, personnel du CILSS | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Travailler au CILSS, c'est être au service du développement ✓ La satisfaction des populations fait notre fierté ✓ Ensemble, nous vaincrons le sous-développement. | Notes de service, rencontres interprofessionnelles, réunions Zoom. | 2024, 2025 et 2025 |
| 2. Personnel du SE | Accessibilité, disponibilité, efficacité | Séminaires, notes de service, rencontres directes | 2024, 2025 et 2025 |
| 3. Personnel de l'INSAH | Nous sommes la référence, notre expertise fait du CILSS la référence en matière de population et de développement | Séminaires, notes service, communication interpersonnelle | 2024, 2025 et 2025 |
| 3. Personnel CCR-AOS | Nous sommes et demeurons le centre d'excellence, d'expertise et de référence en matière de météorologie, d'hydrologie et de prévention des chocs climatiques. | Séminaires, réunions de travail, notes de service, communication interprofessionnelle | 2024, 2025 et 2025 |
| 4. États membres, secteur public et parapublic, organisations professionnelles et sociales | Le CILSS, c'est notre outil, c'est notre fierté. Ses succès reflètent nos ambitions en matière de sécurité alimentaire, de lutte contre le changement climatique, de population, de maîtrise de l'eau, de pastoralisme, etc. | Lettres officielles, visites officielles, dialogue pays, missions de terrain, voyages d'études, journées portes ouvertes, etc. | 2024, 2025 et 2025 |

| Groupe cible | Contours des messages | Outils de communication à mobiliser | Périodicité |
|---|--|---|--------------------|
| 5. Universités, partenaires techniques et financiers, coopération bilatérale et multilatérale | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Avec le CILSS, un partenariat gagnant-gagnant ✓ Le CILSS, un partenaire fiable et solide ✓ Ensemble pour le progrès. | Séminaires, diffusion en podcast en soirée, avec les stagiaires, Webinaires, réunions Zoom | 2024, 2025 et 2025 |
| 6. Leaders religieux, associatifs et autres regroupements | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Le CILSS au service du bon fonctionnement des marchés des produits agro-sylvo-pastoraux ✓ Le CILSS à la pointe de l'approvisionnement durable en eau, au service de la technologie adéquate en matière de bien-être des populations, en première ligne pour la prévention des crises alimentaires par la production et le partage d'informations sur la pluviométrie, les semences, la lutte acridienne, etc. | Milieu traditionnel, réseaux sociaux, ateliers, séminaires, conférences-débats, conférences de presse, forums nationaux et régionaux. | 2024, 2025 et 2025 |
| 7. Monde de la recherche agronomique | Nous avons tout intérêt à travailler ensemble sur les pesticides, l'irrigation, le pastoralisme, la population, les marchés régionaux, etc. | Revue, articles scientifiques, ateliers, colloques, etc. | 2024, 2025 et 2025 |

**CILSS - Comité Permanent Inter-États de Lutte
contre la Sécheresse dans le Sahel**

03 BP 7049 Ouagadougou 03 - BURKINA FASO
Tél. : +226 25 49 96 00 - Fax : +226 25 37 41 32
Email : administration.se@cilss.int
www.cilss.int