

# Échange de bonnes pratiques

## Management : Comment l'ANSD réhabilite-t-elle sa fonction communication interne ?

Par : El Hadji Malick GUEYE, Chef de la Division de la Diffusion, de la Documentation et des Relations avec les Usagers (DDDRUI/DMIS/ANSD)

La communication interne constitue un maillon essentiel dans toute organisation. Source de reconnaissance, d'intégration et de promotion d'un esprit identitaire autour d'un idéal, projet, vision ou mission, sa perception par les membres du groupe, peut profondément impacter l'atteinte des objectifs, selon qu'elle est bien mise en œuvre ou non.

### ■ Situation diagnostiquée

Les lacunes en matière de communication interne soulevées par la mission diagnostic menée conjointement par AFRISTAT et Statistique Canada, du 03 au 12 février 2014, ont été confirmées, de façon plus détaillée, par l'Enquête de satisfaction du personnel lancée le 8 septembre 2014. Ainsi, il avait été noté une absence de vulgarisation de la vision de l'Agence et de ses missions, une incompréhension de certaines décisions prises par la hiérarchie, la non-maîtrise des textes réglementaires, le cloisonnement entre Directions, etc.

### ■ Mesures correctives mises en place

À partir de cette date, et en attendant la mise en place d'une stratégie de communication interne plus formalisée, la Direction générale de l'Agence a initié des actions prioritaires afin d'améliorer le cadre de travail et de fédérer toutes les énergies autour des objectifs de l'Agence. Parmi ces mesures figurent :

- la réalisation de l'enquête de satisfaction du personnel de l'Agence qui a été aussi la première étape de la redynamisation de la communication interne ;
- l'envoi systématique au personnel des comptes rendus des réunions de coordination de la Direction générale et des relevés des délibérations du Conseil de surveillance ;
- la tenue régulière des réunions de coordinations élargies à tout le Leadership de l'ANSD (Directeurs, Conseillers, Chefs de Division, Chefs de bureau, de service et de cellules) ;
- l'édition d'une Newsletter interne qui en est à son cinquième numéro ;

- l'organisation d'une rencontre d'échanges et de partage d'informations avec tout le personnel, retransmise en direct sur Internet pour permettre la participation des collègues en déplacement et dans les régions ;
- la mise en place d'une boîte à idées.

### ■ Résultats ou changements positifs constatés

En attendant la réalisation de la prochaine enquête de satisfaction du personnel qui donnera une idée plus nette des améliorations notées dans la communication interne ainsi que de ses changements positifs induits, la mise en place des actions prioritaires a permis d'avoir les avancées suivantes :

- **Une participation inclusive et une implication effective de tous les agents**, quel que soit leur niveau de responsabilité, dans la définition des orientations stratégiques et des projets prioritaires de l'Agence. Cette nouvelle dynamique a été particulièrement notée lors de l'élaboration du Plan stratégique de l'ANSD (2014-2019) pour lequel des séances de consultation ont été organisées à partir des Bureaux afin de recueillir les suggestions suivant une approche bottom-up ;
- **Le décloisonnement des Directions et une meilleure « circulation » de l'information**. En effet, toute l'information relative à l'Agence (grandes décisions, activités et projets en cours, agenda de la Direction générale, mouvements du personnel, ateliers et séminaires ...) est maintenant accessible à tout le personnel, notamment par le biais de la Newsletter ;
- **L'instauration d'un cadre de dialogue plus propice avec les partenaires sociaux** tels

que les représentants du Syndicat de l'ANSD (SAP/SDTS), du Collège des délégués et de l'Amicale des agents de Direction de la statistique (ADIS) ;

- **La création de cadres d'expression plus directs** (par le biais des réunions d'information ouvertes à tout le monde, par la boîte à idées) permettant à tous les agents de s'exprimer librement sur le fonctionnement de l'Agence et de faire part de leurs suggestions sur les conditions de travail.

### ■ Principaux facteurs de risques à éviter pour donner plus de chance de succès au processus

Quelques facteurs de risques à éviter pour la réussite du processus :

- éviter de tomber dans l'illusion de la communication qui peut pousser à penser qu'à travers elle, toutes les difficultés peuvent être résolues ;
- faire en sorte que le personnel ne puisse pas penser que cette nouvelle dynamique ou changement leur est imposée par la hiérarchie. Ce processus doit se faire avec et pour le personnel ;
- compte tenu de l'urgence de certaines questions et des mesures prioritaires à prendre, éviter d'imposer une cadence trop soutenue au point que le personnel ne puisse plus suivre le rythme ; ce qui peut réinstaurer un climat d'incompréhension et de méfiance ;
- rassurer le Leadership sur les éventuelles perturbations dans la chaîne de « commandement », notamment du fait que la communication est devenue plus horizontale que d'habitude.

