



# Guide de la COMMUNICATION PUBLIQUE



# TABLE DES MATIÈRES

<b>1</b>	Introduction et objectifs du guide	<b>2</b>
<b>2</b>	La communication publique	<b>6</b>
<b>3</b>	Le communicant publique	<b>17</b>
<b>4</b>	Outils de planification, de budgétisation, de suivi et d'évaluation des actions de la communication publique	<b>24</b>
<b>5</b>	Les déclinaisons de la communication publique	<b>33</b>

## ANNEXES

<b>55</b>	Projet Voix Citoyenne au Maroc	<b>A</b>
<b>56</b>	La charte déontologique de la communication publique en France	<b>B</b>
<b>57</b>	Le cadre de la communication de crise	<b>C</b>
<b>58</b>	Bonnes pratiques des pays de l'OCDE	<b>D</b>
<b>61</b>	Publications clés	<b>E</b>



Les réformes de gouvernance au Maroc, accélérées par l'adoption de la Constitution en 2011 ont participé à renforcer l'engagement du Royaume dans la voie du développement humain. Ces réformes prennent place dans un contexte de crise de la confiance dans les institutions, au Maroc comme ailleurs, avec un rôle de plus en plus affirmé des nouvelles technologies de l'information et de la communication en matière de participation et de transparence. Cet état de fait s'est accentué avec l'émergence de nouveaux défis favorisés par la montée en puissance des réseaux sociaux, et la prolifération de fausses informations (désinformation) et de discours haineux.

Dans un tel contexte, et pour répondre à ces défis, le Maroc a œuvré pour la mise en place des principes du Gouvernement Ouvert et ce, afin d'améliorer la qualité de la relation entre l'administration et les citoyens. En effet, cette culture de gouvernance qui promeut les quatre principes de transparence, d'intégrité, de redevabilité et de participation des parties prenantes, au service de la démocratie et de la croissance inclusive, est un facteur clé pour renforcer la confiance des citoyens, et améliorer les services et politiques publics.

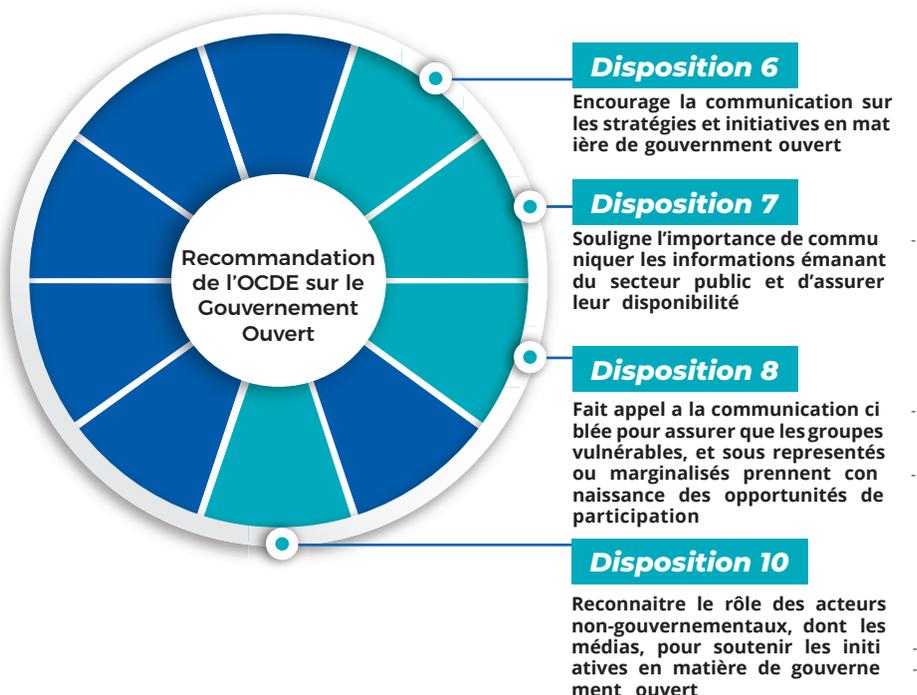


La communication publique joue un rôle important dans ce contexte. Telle que l'affirme la Recommandation de l'OCDE, celle-ci contribue à la mise en œuvre des principes du Gouvernement Ouvert, et permet une plus grande participation des parties prenantes à l'élaboration et la mise en œuvre des politiques et services publics.

L'adhésion du Maroc à la Recommandation du Conseil de l'OCDE sur le Gouvernement Ouvert en 2019 et son entrée au sein du Partenariat pour le Gouvernement ouvert (OGP), ainsi que l'adoption en 2018, d'une loi d'accès à l'information (AI) représentent des avancées cruciales vers la transparence et la participation citoyenne.

## Graphique 1

La communication publique : une composante intégrale du Gouvernement Ouvert



La communication publique au Maroc a connu de rapides et nombreuses évolutions qui continuent de bouleverser ses mécanismes de fonctionnement. Initialement basée sur le principe de diffusion de l'information à destination des citoyens, la communication publique dépasse aujourd'hui largement ce périmètre pour inclure des enjeux d'adhésion et de mobilisation. Les principes de la communication publique élargissent ainsi le champ d'action du communicant public dont la responsabilité n'est plus seulement de relater une information mais également d'opérer – et ce dès les premiers stades du projet ou de l'initiative – une écoute et un dialogue avec les parties prenantes concernées internes ou externes au département ministériel.



C'est ainsi qu'en 2017, le ministère de la Réforme de l'Administration et de la Fonction publique (MRAFP) (depuis 2019 : Ministère de l'Économie, des Finances et de la Réforme de l'Administration), crée un réseau des responsables de la communication. Ce réseau est l'un des quatre canaux de coordination mis en place pour créer un espace d'échange autour de la réforme de l'administration publique, afin d'améliorer la performance de l'administration et mieux communiquer sur cette nouvelle approche (OCDE 2019).

C'est également dans ce cadre que s'inscrit en 2019 la publication du rapport de l'OCDE « Voix Citoyenne au Maroc – Le rôle de la communication et des médias pour un gouvernement plus ouvert ».

### **« Voix Citoyenne au Maroc – Le rôle de la communication et des médias pour un gouvernement plus ouvert »**



*Ce rapport, un livrable du projet « Voix Citoyenne » financé par le ministère fédéral des Affaires étrangères d'Allemagne, propose des recommandations fondées sur une enquête auprès de 19 établissements publics marocains ainsi que des informations fournies par les médias, la société civile et les représentants de l'administration marocaine. Cette publication avait notamment insisté sur l'opportunité de renforcer le rôle de la communication publique vers plus de transparence et de participation.*

*Le rapport recommande par ailleurs de « produire des standards, directives ou procédures, et s'assurer de leur dissémination, afin de servir de guide et de soutien aux communicants des différents ministères, permettant de distinguer la communication publique de la communication politique ».*

Source : OCDE, 2019, Voix Citoyenne au Maroc – Le rôle de la communication et des médias pour un gouvernement plus ouvert

Le présent guide – plébiscité par les acteurs du Réseau des responsables de la communication, et basé sur des réunions de ce dernier ayant eu lieu en 2018 et 2019 – se positionne dans la continuité du projet « Voix Citoyenne ». Il cherche à :

Clarifier la frontière entre la communication publique (destinée à informer et fédérer autour de l'action publique pour améliorer le quotidien des citoyens), et la communication politique (qui vise à promouvoir les partis, les mandats et les ressources qui les animent).

Sensibiliser l'ensemble des acteurs gouvernementaux à la manière dont la communication publique peut servir d'instrument d'élaboration de politiques publiques, à améliorer la transparence et accroître le soutien des citoyens à la construction de nouvelles politiques.

Accompagner l'opérationnalisation de la communication au sein des départements ministériels et des instances publiques et aider les communicants à structurer, valoriser et déployer des actions et initiatives qui informent, mobilisent et fédèrent, tout en contribuant à la mise en œuvre des principes du gouvernement ouvert.

De la stratégie à la mesure d'impact, ce guide apporte plusieurs éclairages relatifs à : L'approche stratégique globale, le plan de communication qui viendra nourrir la stratégie, le choix des supports de communication, et les outils de mesure pour évaluer l'atteinte des objectifs.

### Il abordera également différentes déclinaisons de la communication publique :



**01** La communication interdépartementale (interne)

La communication digitale **04**

La communication média **02**

**05** La communication territoriale

**03** La communication événementielle

La communication de crise **06**

### A Définition de la communication publique

La communication publique peut être définie par l'ensemble des actions et initiatives de communication dont la responsabilité incombe à des institutions publiques, visant l'intérêt général et le service public. Alors que la communication politique est attachée au débat politique et aux élections, la communication publique est un pilier de la gouvernance publique, et un outil clé pour l'élaboration des politiques et des services publics. La communication institutionnelle quant à elle regroupe les actions de communication visant à promouvoir l'image d'une institution, d'une entreprise ou d'une organisation (privée ou publique).

À travers différents outils et supports, la communication publique vise en outre à partager l'actualité publique avec les citoyens et autres institutions, leur permettant de suivre et de participer aux actions publiques, et de mieux comprendre les enjeux et perspectives de développement futurs. La communication publique peut être par ailleurs un formidable outil d'engagement collectif, puisqu'elle peut faciliter l'engagement autour de la construction des politiques publiques et renforcer l'adhésion des citoyens. Elle répond ainsi à plusieurs ambitions:



- Renforcer la transparence et la redevabilité de l'action publique
- Rendre compte de l'efficacité de l'action gouvernementale
- Être au service de l'intérêt général
- Encourager la participation citoyenne et renforcer la démocratie participative
- Améliorer la disponibilité et l'accessibilité de l'information
- Inciter à un changement des comportements en vue d'une meilleure mise en œuvre des lois et réformes
- Constituer un levier de l'élaboration et de la mise en œuvre des services et politiques publiques



Ainsi, la communication publique peut mener à un renforcement de la démocratie participative, telle que stipulée dans les articles suivants de la Constitution de 2011 :

- ✓ Article 12: “Les associations intéressées à la chose publique et les organisations non gouvernementales, contribuent, dans le cadre de la démocratie participative, à l’élaboration, la mise en œuvre et l’évaluation des décisions et des projets des institutions élues et des pouvoirs publics. Ces institutions et pouvoirs doivent organiser cette contribution conformément aux conditions et modalités fixées par la loi.”
- ✓ Article 13 : “Les pouvoirs publics œuvrent à la création d’instances de concertation, en vue d’associer les différents acteurs sociaux à l’élaboration, la mise en œuvre, l’exécution et l’évaluation des politiques publiques”.
- ✓ L’article 14 de la Constitution du Royaume prévoit également que “Les citoyennes et les citoyens disposent, dans les conditions et selon les modalités fixées par une loi organique, du droit de présenter des motions en matière législative”.
- ✓ L’article 139 de la Constitution stipule que “Des mécanismes participatifs de dialogue et de concertation sont mis en place par les Conseils régionaux et les Conseils des autres collectivités territoriales pour favoriser l’implication des citoyennes et des citoyens, et des associations dans l’élaboration et le suivi des programmes de développement”.

## **B** Les soubassements juridiques de la communication publique et les institutions connexes

En plus de la Constitution, les trois lois marocaines sur le traitement des données à caractère personnel (2009), la presse et l'édition (2013) et l'accès à l'information (2018) constituent la base légale de la communication publique.



### **La loi portant sur le traitement des données à caractère personnel /2009**

La loi 08-09, datant de février 2009 et visant à la protection des personnes physiques à l'égard du traitement des données à caractère personnel vient également compléter l'arsenal juridique du Royaume en matière de règles régissant la communication publique.

Plusieurs articles de ladite loi font référence à des principes à adopter en matière de communication publique, notamment l'article 5. Cet article précise que toute personne sollicitée directement en vue d'une collecte de ses données personnelles, doit être préalablement informée de manière expresse, précise et non équivoque par le responsable du traitement des finalités du traitement auquel les données sont destinées.

La loi portant sur le traitement des données à caractère personnel impose donc explicitement aux communicants publics un devoir d'information de la nature et destinée des usages des informations

collectées auprès des citoyens, ce qui implique la nécessité de s'assurer de la présence des moyens techniques et humains pour respecter les termes de cet article.

Enfin, l'article 27 de la Constitution du Maroc adoptée par voie référendaire en 2011 indique que «les citoyennes et les citoyens ont le droit d'accéder à l'information détenue par l'administration publique, les institutions élues et les organismes investis de mission de service public ».

Elle prévoit également de distinguer par voie légale des modalités éventuelles d'accès à ce droit et définit des exceptions en matière de défense nationale, de sécurité extérieure et intérieure, de vie privée des personnes et de protection des autres libertés constitutionnelles.



## La loi relative à la presse et à l'édition (2013)

Autre élément essentiel de l'arsenal juridique du Maroc en matière de communication, la loi 88-13 relative à la presse et à l'édition, précise plusieurs points relatifs aux modalités que le cadre d'action du communicant doit adopter, notamment dans la relation avec la presse.

L'article 3 de ladite loi précise que la liberté de la presse est garantie, conformément aux dispositions de l'article 28 de la Constitution, et ne peut être limitée par aucune forme de censure préalable. Le même article précise également que la liberté de pensée, d'opinion et d'expression est garantie à tous, conformément aux dispositions de l'article 25 de la Constitution.

L'article 5 apporte des précisions supplémentaires en stipulant notamment que le secret des sources de l'infor-

mation des journalistes est garanti, et que ces sources ne peuvent être divulguées qu'en vertu de décision judiciaire et dans les cas d'affaires relatives à la défense nationale et la sécurité intérieure et extérieure de l'Etat ou à la vie privée des personnes, sauf lorsqu'elle est en rapport direct avec la vie publique.

Enfin, l'article 6 de la même loi indique que les journalistes, les organismes et établissements de presse ont le droit d'accéder aux sources d'information et de se procurer les informations de sources diverses à l'exception des informations qui revêtent un caractère confidentiel ou celles pour lesquelles le droit d'accès est limité conformément au 2<sup>ème</sup> alinéa de l'article 27 de la Constitution.





## La loi de l'accès à l'information (2018)

Le Maroc est l'un des rares pays de la région à s'être doté d'une loi consacrant le droit d'accès à l'information. Cette loi de 2018 désigne les institutions, mécanismes, conditions, exemptions, et instruments en matière d'accès à l'information, et son adoption a beaucoup œuvré à l'adhésion du Maroc à l'OGP. Elle est entrée en vigueur en mars 2019, à l'exception de ses articles 10 à 13, qui entreront en vigueur en mars 2020, leur mise en œuvre exigeant des efforts particuliers :

- L'article 10 de la loi d'accès à l'information impose aux autorités concernées de publier la plus grande quantité possible d'informations, à l'exclusion de celles qui sont explicitement mentionnées comme dérogoires. La loi définit les moyens utilisés pour partager ces informations, et notamment les portails électroniques, ainsi que le type des documents qui doit être partagé, comme les textes de loi, budgets et tableaux comptables des autorités locales, résultats des élections, marchés publics, statistiques socio-économiques et information sur les services des autorités locales.
- L'article 11 dispose que les autorités concernées ont l'obligation de gérer, actualiser, classer et archiver l'information afin d'en faciliter la diffusion.
- L'article 12 prévoit en outre que chaque autorité concernée doit nommer un ou plusieurs agents chargés de répondre aux demandes des citoyens.
- L'article 13 fixe l'obligation de définir des procédures et mécanismes qui s'imposent à ces agents ainsi que toutes les instructions utiles à l'application de la loi. Il donne la liste des autorités concernées, dont la Chambre des représentants, la Chambre des conseillers, le pouvoir judiciaire, les autorités locales, les établissements publics, et toute personne morale à caractère public, toute institution fournissant un service public, ainsi que les institutions mentionnées au Chapitre XII de la Constitution.



Dans ce contexte, il est important de distinguer entre les prérogatives qui existent entre les ressources en charge de la communication des institutions publiques et celles habilitées à transmettre l'information aux citoyens dans le cadre de l'accès à l'information. S'il est important de distinguer les rôles relatifs à ces deux responsabilités, il convient également de rappeler que les postes relatifs à la communication publique autant qu'à l'accès à l'information pourraient voir leurs rôles se renforcer au sein des institutions publiques.



## La Haute Autorité de la communication audiovisuelle (HACA)

Créée par le Dahir n°1-02-212 le 31 août 2002, la HACA est l'institution chargée de la régulation du paysage audiovisuel marocain, public et privé. Elle a pour mission de veiller au respect des principes du pluralisme, de la diversité et de la liberté d'expression dans le secteur de la communication audiovisuelle. En 2011, la HACA a été élevée au rang d'institution constitutionnelle de « bonne gouvernance et de régulation ». Il s'agit également d'une instance placée sous la protection tutélaire du Roi, ce qui lui confère toutes les garanties d'impartialité, de neutralité et d'autorité morale, technique et juridique. La HACA est composée de deux structures :

- **Le Conseil Supérieur de la Communication Audiovisuelle (CSCA) : instance délibérante**
- **La Direction Générale de la Communication Audiovisuelle (DGCA) : organe de la préparation et d'exécution des décisions du Conseil**

Le Dahir n° 1-03-302 du 11 novembre 2003 a élargi les responsabilités du Conseil Supérieur de la Communication Audiovisuelle. Ses attributions peuvent être résumées comme suit :



- Une mission d'expertise et de conseil au service du Roi, du Gouvernement, du Parlement et des autorités judiciaires ou administratives du Royaume : le CSCA donne avis sur toute question dont il serait saisi et relative au secteur de la communication audiovisuelle.
- Une mission de régulation et de réglementation : approbation des cahiers des charges des opérateurs publics, attribution des licences et autorisations, assignation des fréquences attribuées à la communication audiovisuelle, réglementation de la mesure de l'audience, etc.
- Une mission de contrôle et de sanction : contrôle des programmes, pouvoir de sanction des violations faites par les opérateurs audiovisuels des lois et réglementations en vigueur.

## **C Informer et mobiliser les citoyens afin qu'ils soient acteurs de la vie publique**

Les transformations technologiques, l'élargissement de l'accès à l'Internet, et la généralisation de l'usage des réseaux sociaux ouvrent des possibilités nouvelles aux gouvernements pour une meilleure interaction avec les citoyens. L'administration marocaine adhère de plus en plus à cette dynamique, en mobilisant les technologies numériques pour offrir des services. Les efforts de communication publique peuvent encourager une plus grande participation citoyenne à la vie publique et ce, à 3 niveaux:



### **INFORMATION**

L'information qui correspond au niveau initial de participation caractérisé par une relation unilatérale dans le cadre de laquelle les pouvoirs publics produisent de l'information et la communiquent aux parties prenantes. Cette notion recouvre à la fois la mise à disposition d'information sur demande et les mesures « volontaristes » prises par les pouvoirs publics pour diffuser l'information.



### **CONSULTATION**

La consultation qui représente un niveau plus poussé de participation, caractérisé par une relation bilatérale dans le cadre de laquelle les parties prenantes fournissent un retour d'information aux pouvoirs publics, et vice versa. La consultation se fonde sur une définition préalable de la question au sujet de laquelle des avis sont sollicités, et elle implique la fourniture d'une information pertinente, ainsi qu'un retour d'information sur l'issue du processus.



### **ENGAGEMENT**

L'engagement qui est le cas de figure où les parties prenantes se voient offrir la possibilité et les moyens (information, données, outils numériques, etc.) de collaborer à toutes les phases du cycle des politiques publiques ainsi qu'à la conception et à la prestation des services publics. » (OCDE 2017).

La communication publique permet par ailleurs de souligner et d'amplifier les possibilités de participation offertes par le gouvernement. Il s'agit notamment de consultations sur les lois organiques, les exercices de budgétisation participative ou l'organisation des assemblées de citoyens.

## **Une redevabilité renforcée grâce au « budget participatif » dans la région Tanger-Tétouan-Al Hoceima**



*Le projet Promotion de la culture de reddition de comptes dans les communes urbaines de la région Tanger- Tétouan-Al Hoceima a amorcé la mise en place d'un dispositif de Budget Participatif (BP) dans les villes de Larache, Tétouan et Chefchaouen pendant la période d'août 2014 à juillet 2016. L'objectif du projet était d'améliorer l'interface entre société civile et entités locales tout en développant des outils de contrôle et de reddition des comptes au profit des associations de quartier dans les communes engagées. Trois expériences pilotes ont ainsi été mises en place, notamment dans les médinas de ces villes.*

Source : OCDE (2017), "Accompagner les réformes de la gouvernance locale au Maroc", <http://www.oecd.org/mena/governance/accompagner-les-reformes-de-la-gouvernance-locale-au-maroc.pdf>.



## **Agir positivement sur les comportements**

La communication publique participe à la transformation de la société et de ses comportements. Une approche de communication stratégique jumelée à la compréhension des principes comportementaux permet d'envisager des actions qui encouragent et amènent des changements comportementaux individuels et collectifs positifs. Cela permet à court terme une meilleure mise en œuvre des législations et des réformes en cours, ainsi qu'une croissance plus inclusive à long terme.



## **Anticiper et agir en temps de crise**

Les gouvernements font face à des crises de nature diverse. La maîtrise du contexte dans lequel évolue la communication publique combinée à la connaissance des parties prenantes sont autant d'atouts qui permettent d'anticiper la crise, de prévenir ses impacts et de mettre en place des systèmes d'alerte précoces. Par conséquent, de telles dispositions permettent d'éviter en temps de crise les dérapages médiatiques ou la propagation de « fausses nouvelles » ou de rumeurs.

Une étude sur la gestion des risques au Maroc (OCDE 2016) signalait l'importance d'adopter une approche plus stratégique de la communication dans un contexte de crise, liée notamment à des risques naturels.



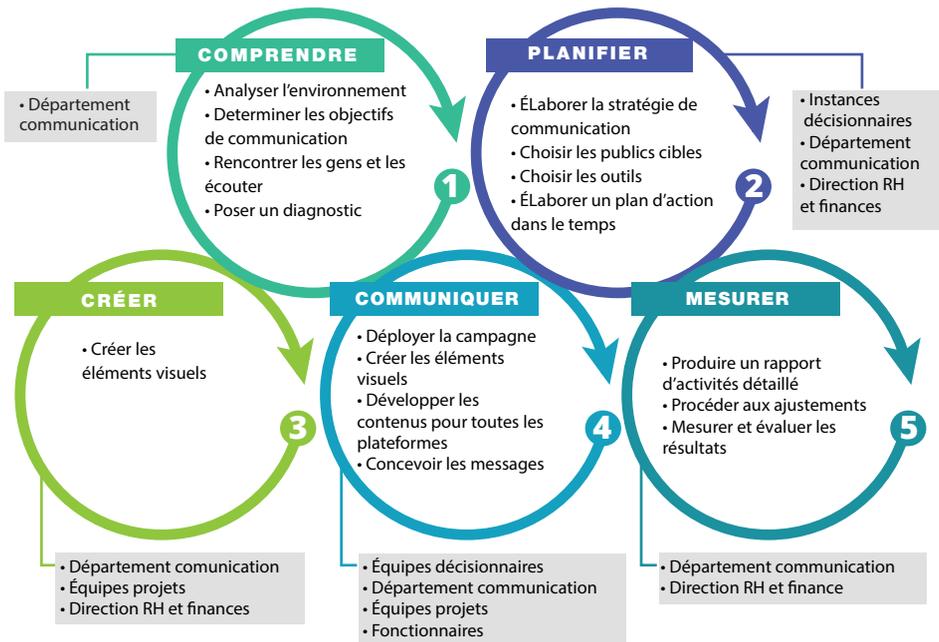
# D Les acteurs de la communication publique

La communication publique implique des acteurs dont les prérogatives et les responsabilités varient à chacune des étapes du déploiement de la stratégie et de ses plans (cf. graphique ci-dessous). Dans ce maillage d'acteurs, le communicant conçoit, coordonne et déploie. Sur les recommandations stratégiques des instances décisionnaires, il est le point focal des actions à communiquer en interne comme en externe. Il s'appuie sur différents acteurs internes et externes qui peuvent renforcer la portée de ses actions et de ses messages. En effet, les questions relatives à la communication dépassent le cadre de la fonction communication pour s'étendre à d'autres fonctions telles que les Ressources Humaines (pour la Communication interne) ou la Direction Financière (pour la gestion financière).

Le schéma suivant montre le cycle global de la communication, de la compréhension des enjeux au suivi et à la mesure des actions déployées. Il montre, à chaque étape, quelles ressources peuvent être impliquées dans le processus de communication globale.

## Graphique 2

Les typologies d'acteur dans le cycle global de la communication

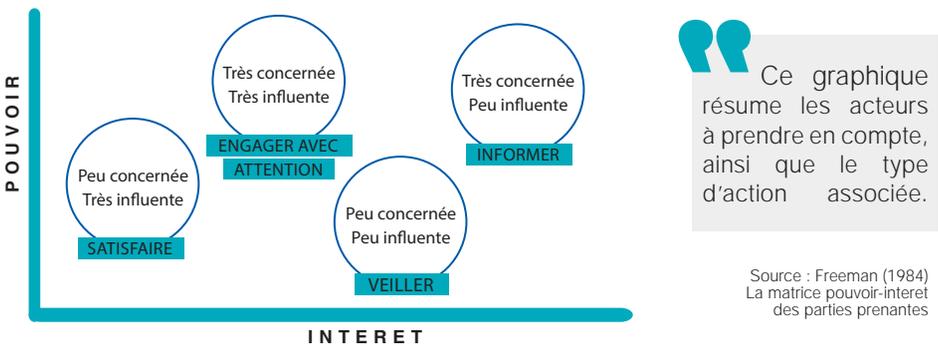


# E Vers une meilleure connaissance des audiences

Le succès des initiatives de communication publique dépend largement de la connaissance des audiences. Une recherche sur l'audience amène à mieux comprendre les motivations des cibles, leurs facteurs gênants, leurs craintes ou leurs obstacles, ainsi que leur compréhension du sujet communiqué et des habitudes de consommation des médias.

La matrice pouvoir – intérêt des parties prenantes (cf. graphique ci-dessous) est un outil qui permet de lister et prioriser, selon les projets, les différentes cibles d'une communication publique. La matrice permet de distinguer les différentes catégories de cibles selon les enjeux que l'action de communication publique adresse, et selon le pouvoir d'influence dont elles disposent et l'intérêt qu'elles portent au sujet traité.

**Graphique 3** Matrice pouvoir – intérêt des parties prenantes.



## Les différentes catégories de cibles



Le grand public/ citoyens



Les collectivités territoriales



Les autres départements ministériels



Le Parlement



La société civile



Les médias



La société académique



Les populations vulnérables



Les jeunes



Les femmes



Les cibles à besoins spécifiques (analphabètes, personnes à mobilité réduite)



La diaspora (les marocains vivant à l'étranger)

### *La mission du communicant public*



La mission du communicant public est attachée en premier lieu aux priorités gouvernementales, et plus particulièrement au département ministériel qu'il représente. Il a la responsabilité de respecter les orientations stratégiques du ministère et d'orienter la communication dans ce sens. Il doit également contribuer à atteindre les objectifs de son département ministériel. L'information mise à la portée du public doit être globale, cohérente, tangible et transparente. De ce fait, les informations doivent être transmises d'une manière claire et objective, capable de permettre une bonne information des citoyens et leur implication dans la gestion des affaires publiques.

Il appartient également au communicant d'assurer le rôle de facilitateur d'échange entre les citoyens et le département ministériel, en vue de promouvoir une mobilisation collective autour des politiques publiques. Afin d'y parvenir, il est important d'établir une communication bidirectionnelle. Enfin, et compte tenu de la place du numérique dans le quotidien des citoyens, il incombe aux départements ministériels la responsabilité d'assurer une adaptation des compétences aux besoins de la communication sur les nouveaux médias.

## A **Le cadre d'action du communicant public**



### **“Le communicant” un acteur clé du gouvernement ouvert**



Avec l'intégrité, la redevabilité et la participation, la transparence est un des piliers du Gouvernement Ouvert. L'administration publique doit rendre sa communication transparente, dans l'objectif de garantir la confiance des citoyens et améliorer l'action publique. Le communicant public peut également contribuer à une plus grande inclusion des différentes parties prenantes dans la prise de décision et leur participation aux débats sur les politiques publiques.

Ceci est conditionné par une diffusion efficace des informations, des interactions permanentes avec les médias afin de permettre une meilleure mise à disposition des informations au service des citoyens.

## Le portail des élections au Maroc « elections.ma »



*Créé en 2015, le portail des élections au Maroc « elections.ma » a été mis à disposition des électeurs par le Ministère de l'Intérieur afin de répondre à l'ensemble des questions associées au processus électoral et mettre à leur disposition l'intégralité des informations nécessaires à l'exercice effectif de leurs devoirs constitutionnels.*

*Le portail met à disposition des citoyens toutes les informations relatives aux listes électorales, leur composition, les mises à jour qui y sont introduites à chaque échéance électorale, ainsi que les modalités à suivre pour modifier les informations personnelles qui y sont renseignées. Le portail contient également des rubriques de renseignement sur l'affectation des électeurs aux différents bureaux de vote, y compris les adresses de ces derniers, ainsi qu'un descriptif intégral des localités incluses dans chaque circonscription électorale. Les résultats détaillés des élections municipales, régionales, législatives ainsi que celles relatives aux chambres professionnelles y sont renseignés de manière actualisée.*

Source : Ministère de l'Intérieur (2016), Élections 2016, sur [www.elections.ma](http://www.elections.ma), consulté le 8 octobre 2019



## Le communicant coordinateur

La coordination des actions de communication doit être assurée au niveau interne et interministériel :

- En interne, à travers une organisation de tous les acteurs en charge des missions de la communication publique au sein du département ministériel. Toutes les prérogatives doivent ensuite être regroupées au niveau d'une structure principale chargée de la centralisation des différentes actions.

- À l'échelle interministérielle, le communicant doit partager l'information concernant les activités de son institution avec les autres départements ministériels. Cette mutualisation des actions peut se faire sous différentes formes.



## Le communicant fédérateur

La communication publique doit être porteuse d'une vision et basée sur une approche cohérente impliquant tous les acteurs de l'institution publique, permettant l'information, l'explication et enfin l'adhésion de tous les collaborateurs au projet de l'institution. Le communicant et ses équipes doivent fédérer les parties prenantes internes ou externes à leurs fonctions et construire un maillage robuste afin d'accroître l'impact des actions menées.



### **B** Les valeurs du communicant public

La communication publique repose sur le corpus des valeurs du service public, auxquelles s'ajoutent les principes du Gouvernement Ouvert (transparence, intégrité, redevabilité et participation des parties prenantes). Parmi ces valeurs des communicants publics on peut citer :



## L'éthique et la déontologie

Responsable de la qualité de la communication au service de l'intérêt général, le communicant doit être guidé par des principes éthiques et déontologiques, d'autant plus importants dans un contexte où la manipulation de l'information peut être faite en temps réel (voir par exemple Zémor 1996). C'est pour répondre aux défis déontologiques des communicants que le réseau de la communication publique et territoriale en France a développé la Charte de Marseille en 2002 (cf. annexe 2). Cette charte permet d'identifier les champs de la communication de service public, ainsi que les droits et devoirs des professionnels de la communication publique.



## La proactivité

La loi sur le droit d'accès à l'information met l'accent sur l'importance pour les administrations et instances publiques de mettre à disposition des citoyens toutes les informations clés. Les communicants publics jouent un rôle primordial en diffusant de manière proactive les données publiques permettant une plus grande transparence de l'action publique et une meilleure participation des parties prenantes à la vie publique.

L'action du Haut-Commissariat au Plan marocain est l'un des exemples cités en matière de diffusion proactive de données publiques nécessaires au citoyen pour prendre conscience de la situation économique et sociale du Maroc et prendre les dispositions nécessaires pour s'y adapter. Le Haut-Commissariat publie par exemple à titre hebdomadaire les détails relatifs au pouvoir d'achat dans les différentes régions du royaume, ainsi que des données statistiques démographiques.



## La neutralité et impartialité

L'impartialité est l'une des valeurs publiques fondamentales communément évoquées par les membres de l'OCDE. Il s'agit notamment d'assurer la capacité de l'administration de mettre en œuvre des politiques publiques qui vont au-delà des cycles politiques, ou la capacité de formuler des avis impartiaux fondés sur des données probantes (OCDE 2019b). La Recommandation de l'OCDE sur le leadership et les aptitudes de la fonction publique promeut une administration hautement professionnelle fondée sur l'objectivité, l'impartialité et l'état de droit, condition essentielle à la confiance des citoyens dans les institutions et la gouvernance publiques (OCDE 2019b).

En tant qu'agent public, le communicant public doit donc diffuser les informations de manière objective, sans confirmer aucune conviction ou opinion qui lui est propre. Il doit en outre traiter toutes les parties prenantes du service public sur un pied d'égalité.



## La gouvernance de la communication publique

Disposer d'une direction de la communication publique est nécessaire pour l'élaboration d'une stratégie positionnant la communication publique dans une dynamique qui rende sa valeur ajoutée visible vis-à-vis des parties prenantes internes et externes de l'administration en question. L'organigramme suivant propose une gouvernance de la communication publique proche des instances décisionnaires de l'institution publique, organisé sur trois niveaux :

### DIVISIONS

Les divisions sont des entités rattachées aux directions, dont le champ d'intervention est essentiellement d'ordre tactique afin de mettre en œuvre les projets et programmes nécessaires au déploiement des stratégies élaborées par les directions. Elles veillent également à ce que les plans d'action élaborés par leurs soins soient correctement assimilés par les services qui sont sous leur tutelle, ainsi qu'au pilotage, suivi et évaluation du bon déroulement de ces plans d'action.

### DIRECTIONS

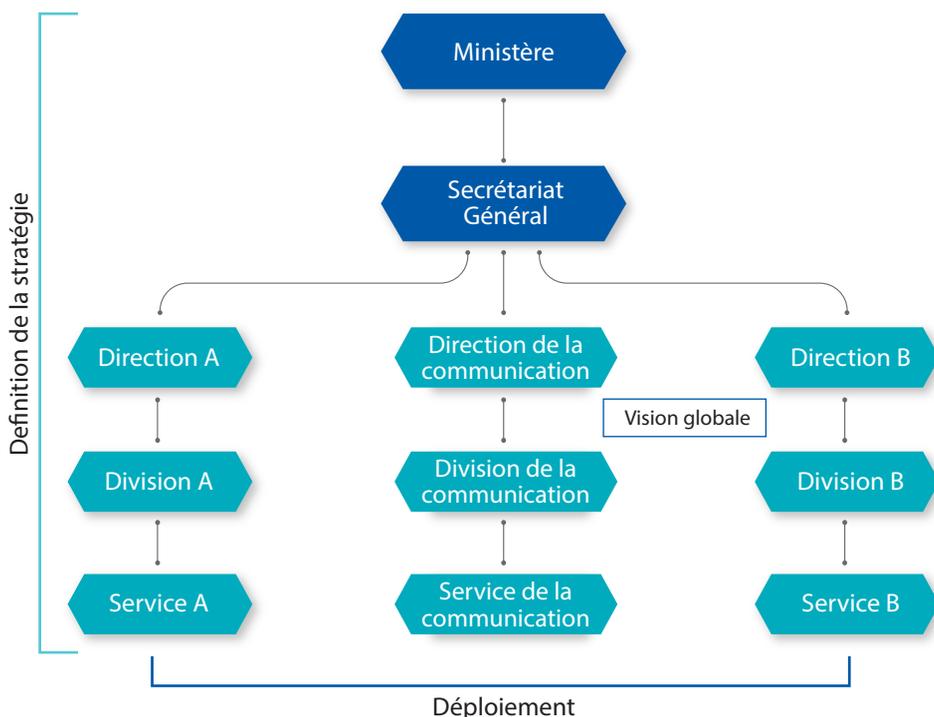
Les directions sont des entités directement rattachées aux secrétariats généraux des ministères, elles disposent d'une autonomie avancée sur les aspects stratégiques liés aux thèmes et dossiers sur lesquels elle intervient, en phase avec les orientations stratégiques globales du secrétariat général en matière de gestion administrative. Elles développent les stratégies et veillent à s'assurer de leur assimilation par les divisions qui sont sous leur tutelle afin qu'elles soient déployées de manière adéquate.

### SERVICES

Les services sont des entités d'ordre opérationnel en charge de la mise en œuvre d'une fonction, tâche ou programme en particulier, sous la supervision des divisions auxquelles elles sont rattachées.

## Graphique 4

Le positionnement organisationnel du communicant public



Source : Organigramme développé lors de l'atelier de travail qui s'est déroulé avec les équipes de communication du Ministère de la Réforme (2019)

Le Direction de la Communication doit ainsi disposer de compétences multiples afin de maîtriser la communication publique. Dans un souci d'efficacité et de maîtrise des risques, les budgets dédiés aux ressources humaines autant qu'au déploiement des actions nécessite d'être anticipé. Par ailleurs, la déclinaison en plans d'action des stratégies de communication publique nécessite la présence d'une structure dédiée, idéalement des divisions en charge de l'élaboration des plans d'actions dédiés. La mise en œuvre opérationnelle nécessite quant à elle la mise en place de services dédiés à un ou plusieurs chantiers de la communication publique de l'entité administrative afin de veiller au déroulement effectif des actions de communication planifiées.

# 4

## OUTILS DE PLANIFICATION, DE BUDGÉTISATION, DE SUIVI ET D'ÉVALUATION DES ACTIONS DE LA COMMUNICATION PUBLIQUE

### A Les outils stratégiques du communicant public



### Stratégies et plans de communication

Une stratégie de communication est un cadre (défini au niveau national ou par chaque organisation publique) définissant l'approche globale de la communication et l'orientation des initiatives de communication à mener, ainsi que les objectifs à court, moyen et long terme. La stratégie et ses partis pris fournissent un récit cohérent permettant de fournir des réponses aux questions «quoi?», «pourquoi?» et «qui?». Elle expose les éléments suivants : la nature des enjeux, les considérations clés pour y remédier, les choix qui ont été opérés, les facteurs clés de ces décisions (ce qui a motivé les choix), les ressources nécessaires (humaines et financières), les étapes à parcourir, et les critères de suivi et d'évaluation. Elle se situe en amont de la réalisation et du déploiement des plans de communication. Ces derniers sont une série planifiée d'actions de communication relatives à des politiques spécifiques via un ou plusieurs canaux, tels que les médias sociaux, les médias de diffusion ou des événements, sur une période définie. Les plans de communication fournissent en effet plus de détails autour des questions «quand?» et «comment?»

La stratégie de communication permet de développer un outil sur lequel l'ensemble des plans et des actions de communication pourra s'appuyer. La stratégie doit ainsi fixer le cadre d'action du département ministériel. Elle permet notamment :

- 1 D'établir un lien entre les différentes actions et projets du département concerné. Ce lien peut être également consolidé par une stratégie commune à l'ensemble des actions du gouvernement.
- 2 D'assurer une compréhension commune de l'ensemble des cibles.
- 3 D'assurer une continuité et une cohérence de la communication.
- 4 D'anticiper les critères et les indicateurs de succès des plans de communication.
- 5 D'identifier et d'anticiper les viviers de crise.

L'un des exemples en la matière au niveau du Maroc est celui du Département de la Formation Professionnelle. Cette administration a en effet mis en place un comité dédié à l'évaluation et suivi de la stratégie de communication, responsable de produire une étude d'évaluation tous les deux ans et d'y apposer les amendements nécessaires à introduire dans la stratégie de communication publique en fonction des enjeux sociaux et économiques, des dynamiques territoriales et des retours des différentes cibles.



## **B** Concevoir sa stratégie de communication



### Formaliser la vision et les objectifs

Il est important que le communicant public se penche sur:



Cette partie est cruciale car la formalisation de la vision permet de préciser le cadre d'intervention souhaité par l'institution publique.



L'attention à bien distinguer les objectifs de communication des objectifs fixés par le département ministériel. Les objectifs de la communication doivent être traduits en indicateurs de performance pour ainsi guider / remettre en question si nécessaire la prise de décision stratégique.



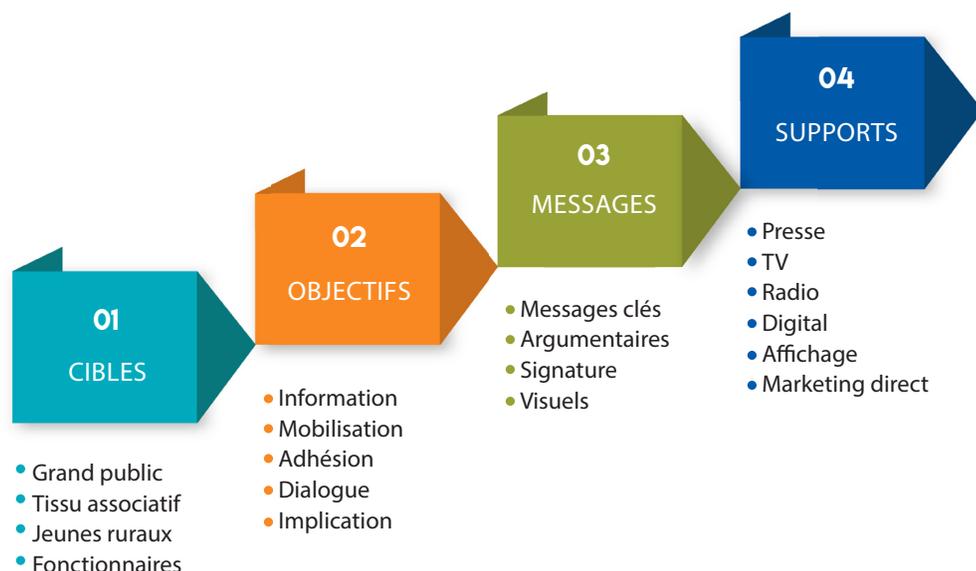
## Comprendre le contexte dans lequel la communication s'opère et les attentes du public

Il est fondamental de comprendre et d'analyser le contexte dans lequel la stratégie est conçue et développée. Parmi différents paramètres, la stratégie devra prendre en considération le contexte dans lequel elle va devoir évoluer. Pour mieux comprendre ce contexte, le communicant public est ainsi invité à analyser le ou les différents publics à cibler, le ou les enjeux à adresser, les orientations générales du Gouvernement, ainsi que les expériences passées pouvant alimenter la réflexion du communicant et lui éviter d'éventuels écueils. Des études / sondages / focus groups permettant d'affiner la compréhension du communicant public sur la perception des citoyens sur les enjeux en question. Aussi, et par souci d'efficacité, l'analyse du public cible devra intégrer leurs aspirations autant que leurs appréhensions. Le communicant public ne doit pas hésiter à élaborer une cartographie des motivations, des facteurs gênants, des peurs ainsi que la compréhension du sujet qui sera communiqué. Il est également recommandé que cette analyse soit complétée du niveau d'accessibilité des cibles aux médias et des habitudes relatives à leur consommation de l'information.



### Graphique 5

Étapes clés de la conception d'une stratégie de communication



Source : Déclic Conseil en RSE et Communication responsable.

## Tableau 1

Cartographier ses parties prenantes en fonction de l'intérêt porté et du niveau d'influence

Consultation active	Joueur clé
Avoir un engagement suffisant avec ces parties prenantes pour rassurer et prouver que la voix de cette catégorie de parties prenantes est bien prise en compte	Engager ces parties prenantes étroitement. Maintenir le lien, informer et prendre en compte leurs avis et considérations
Maintenir informé	Maintenir l'intérêt
Cette catégorie de parties prenantes doit être maintenue informée	Maintenir informé tout en préservant l'intérêt de cette catégorie sur le sujet adressé. Veiller bien à maintenir une communication à deux sens.
<b>Intérêt</b>	

Source : Déclic – RSE et Communication Responsable



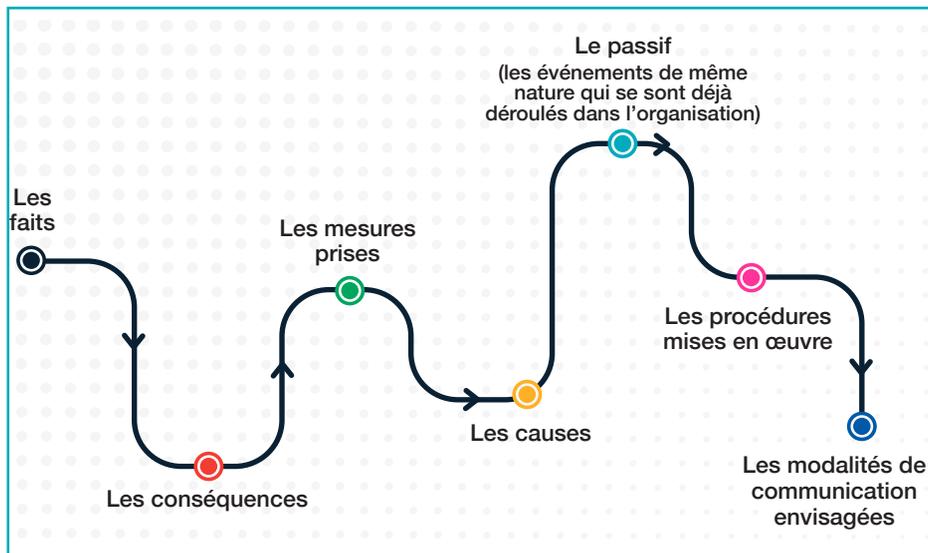
## Concevoir ses messages

Le communicant public peut entrevoir les messages les plus stratégiques pour lesquels le département ministériel souhaitera se focaliser. Il convient d'insister sur les éléments suivants:

- 1 Les messages doivent être concis, courts et adaptés à la cible à laquelle ils s'adressent : l'utilisation des langues officielles mais également des dialectes (darija) est ainsi encouragée et ce afin que le message se positionne au plus près de la cible.
- 2 Les messages doivent être liés par un fil rouge qui rend le narratif cohérent et accessible au public.
- 3 Une proposition soumise à un public doit être envisagée comme un engagement émis par le département ministériel vers les citoyens.

## Graphique 6

Étapes de conception d'un argumentaire pour aborder les sujets sensibles



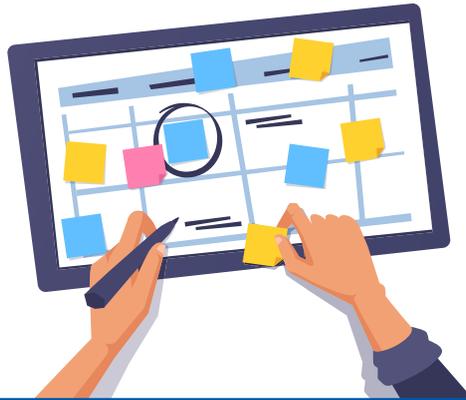
Source : La boîte à outils de la communication, 4ème édition, Dunod.



## Anticiper les risques

Une stratégie globale doit identifier les principaux risques associés à l'approche stratégique choisie, ses impacts potentiels ainsi que les réponses d'atténuation qui pourront être proposés pour palier à ces risques. Ces risques peuvent être liés à un aléa lié à l'actualité, une réaction négative de la part d'une partie prenante, un aléa opérationnel engageant par exemples des coûts non prévus. Le communicant public est invité à se pencher sur la typologie de risques induite par chacun des choix stratégiques et d'envisager des actions de réduction de ce risque. Certains aspects de la stratégie pourront être ainsi pondérés ou renforcés en fonction des risques potentiels identifiés.

De nombreux outils existent pour permettre aux communicants de mieux anticiper les risques et d'œuvrer pour une communication plus stratégique, tels que l'analyse SEPO (qui consiste en une auto-évaluation participative d'un projet ou d'une action par l'équipe qui l'a menée, voire par d'autres parties-prenantes), l'analyse du contexte PESTEL (qui aboutit à une meilleure compréhension du contexte externe et de ses impacts sur l'institution), ou encore la méthode SWOT (qui est un outil destiné à faciliter la réflexion en vue de définir des stratégies).



### Planifier ses actions de communication à court et moyen terme

Un plan de communication est une série d'actions de communication planifiées et relative à des politiques spécifiques via un ou plusieurs canaux, sur une période de temps définie. Son déploiement va permettre :

- 1 De maintenir la cohérence de la communication et le narratif choisi lors de l'élaboration de la stratégie
- 2 D'anticiper l'accessibilité de l'information notamment dans les régions
- 3 D'anticiper l'adaptation des messages aux publics minoritaires (par exemple aux publics peu ou pas alphabétisés)

Le plan de communication doit ainsi récapituler : l'ensemble des actions réparties dans le temps et par catégories de cibles, les supports investis par actions, l'enveloppe budgétaire allouée à chacune des actions, les objectifs quantitatifs et qualitatifs à atteindre, ainsi que les indicateurs qui vont permettre de mesurer la performance des actions menées.



## Anticiper les risques

Chaque canal de communication choisi doit être justifié. L'utilisation exhaustive des canaux ne se justifie pas toujours et la communication via un nombre choisi de canaux peut se révéler tout à fait suffisante et efficace. Les communicants publics sont invités à opérer ces choix en fonction des paramètres suivants :

LA CIBLE :	LES RESSOURCES FINANCIÈRES :	LA CAPACITÉ À INTERAGIR AVEC LA CIBLE CONCERNÉE:
Quelles sont les habitudes de consommation de l'information ? Par quel biais atteindre cette cible ?	Comment obtenir le meilleur ROI (Return on Investment – Retour sur investissement) en fonction du support choisi et de la cible atteinte ?	Si l'enjeu communiqué appelle à encourager une réflexion collective, le communicant peut être amené à opter pour des supports qui permettront la démarche participative.

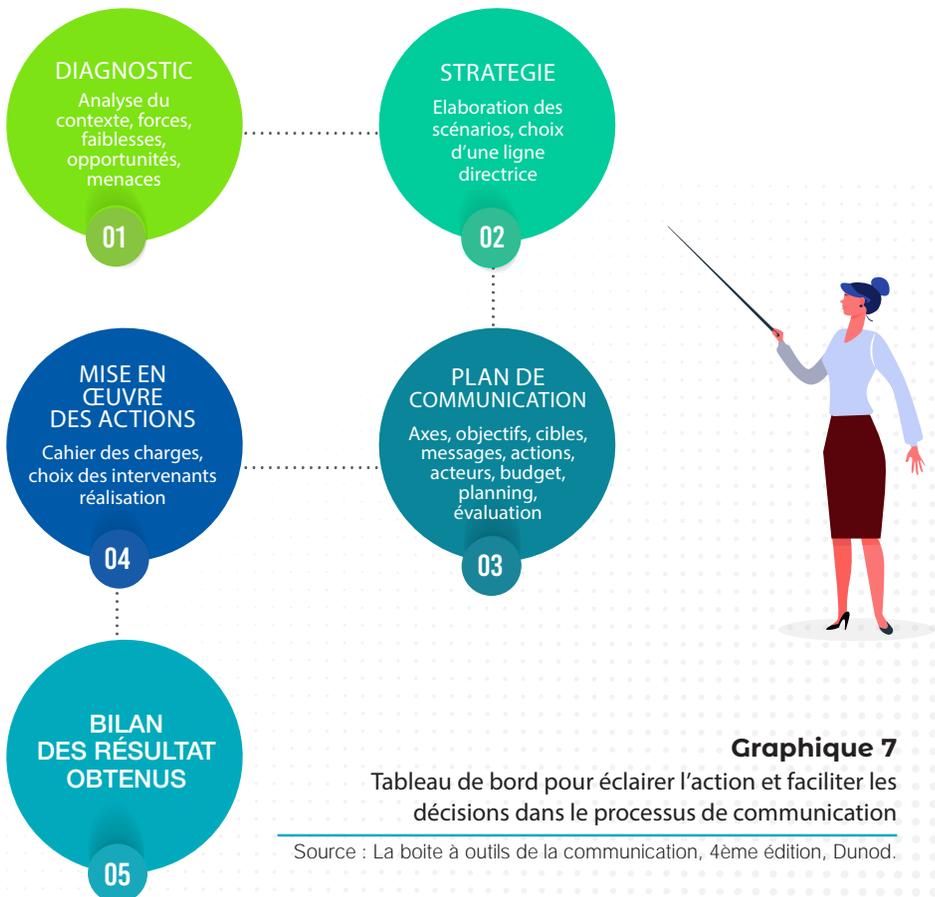
Les médias sociaux ou d'autres plateformes numériques permettent une interaction immédiate entre les gouvernements et leurs citoyens. Ces moyens, contrairement aux canaux plus traditionnels, permettent aux gouvernements d'obtenir un retour d'information rapide et opportun (même instantané) sur les politiques et les services ou les préoccupations exprimés par les citoyens. L'affichage de sondages et de questions d'enquête ou l'organisation d'un chat Twitter ou d'un événement Facebook Live sont des exemples d'initiatives qui peuvent aider à comprendre les préoccupations, les espoirs, les peurs et la connaissance des citoyens sur un sujet spécifique.





## Identifier les portes voix, préparer à la prise de parole

Il est fondamental d'identifier en amont qui seront les « portevoix » / porte-paroles de la communication du département ministériel. Une fois le ou les portes parole identifiés, le communicant public et ses équipes peuvent également mettre en avant les parties prenantes impliquées dans la diffusion du message. Parmi elles: les responsables projet en interne, les citoyens bénéficiaires, les partenaires de la société civile et / ou académique, les relais d'opinion etc. Par ailleurs, la prise de parole en public est un exercice qui implique une préparation importante ainsi que l'anticipation d'éventuelles questions / remarques de la part des parties prenantes à qui le porte-parole s'adresse. Plusieurs outils permettent de maîtriser cet exercice, tel que la préparation par un média training, la préparation d'éléments de langage ou l'anticipation des questions dites « à risque ».



### Graphique 7

Tableau de bord pour éclairer l'action et faciliter les décisions dans le processus de communication

Source : La boîte à outils de la communication, 4ème édition, Dunod.

## A La communication média



### Contexte et enjeux

Les administrations publiques dépendent largement des médias dans leur relation avec les citoyens. Les médias jouent un rôle d'intermédiaires permettant à ces derniers de filtrer et analyser les informations communiquées vers le public. Le rapport de l'OCDE « Voix citoyenne au Maroc » avait mis en exergue que seuls 68% des départements ministériels considéraient les médias comme une cible à part entière dans leur approche de la communication publique.

Les avancées technologiques ont élargi le périmètre des médias, autrefois limité aux médias dits traditionnels que sont la télévision, la radio ou encore la presse papier. En effet, blogueurs, influenceurs et consommateurs expriment leur point de vue, la partagent avec une communauté plus ou moins large. La création d'une cartographie complète du paysage médiatique est une étape importante dans l'approche des relations avec les médias.



## Outils

Les dossiers de presse constituent un véritable outil de travail pour les journalistes qui leur permettent de mener à bien leur travail de rédaction d'articles ou de préparation d'interviews. Ils peuvent comprendre un ou plusieurs communiqués de presse, des visuels ainsi que des citations émanant des instances décisionnaires et/ou des porteurs de projet. Les communicants publics peuvent également étendre la portée du dossier de presse en incluant des interviews, des vidéos ou encore des données spécifiques permettant d'étoffer le travail du journaliste. Enfin, et pour tous types d'opération avec les médias il est également important d'anticiper les questions sensibles en préparant des réponses en amont de la communication et adopter une capacité de réponse rapide.

### La campagne de promotion du tourisme intérieur et des destinations touristiques sur Youtube et Instagram



*En partenariat avec le Ministère du Tourisme, et en appui sur les Offices de Tourisme dans les régions au Maroc, deux influenceurs à forte audience sur les réseaux sociaux ont initié en 2019 un projet de mise en valeur du patrimoine touristique au Maroc auprès des jeunes, afin d'encourager le tourisme intérieur et faire connaître les destinations auprès de ces cibles.*

*Le projet qui met en scène les voyages de Hamada Chroukate, influenceur lifestyle (831 mille abonnés sur YouTube, 1 million de followers sur Instagram) et Loubna Nabih (471 mille abonnés sur Instagram) a permis en deux mois de mettre en valeur les atouts touristiques de 5 destinations marocaines, à savoir Chefchaouen, Marrakech, Agadir, Rabat, Taroudant.*

Source : Ministère du Tourisme





## Indicateurs de suivi et d'évaluation :

Les relations médias ne sont pas toujours facilement mesurables. Cependant, plusieurs approches permettront au communicant public d'évaluer les retombées de ses actions avec les médias. La revue de presse recense l'ensemble des retombées en ligne et hors ligne. Elle doit être complétée par une analyse quantitative qui prendra la répartition de la couverture par type de média (en % par rapport au nombre total de retombées), par la taille des articles et l'analyse des partis pris choisis par le média.

Enfin, l'analyse qualitative permettra d'affiner la compréhension des retombées médiatiques. Pour ce faire, le communicant public est invité à :

### Mesurer la compréhension des messages clés:

Le support a-t-il bien repris les informations communiquées?

Ont-ils été reçus favorablement?

Quelle a été la compréhension du public?

### Analyser la tonalité générale de la retombée:

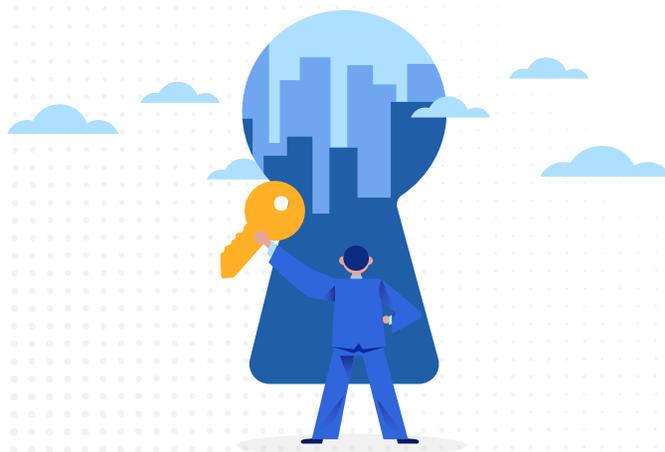
Quelle a été la tonalité choisie?

Quels éléments de langages ont été repris?

### Positionner la retombée:

L'article a-t-il été repris en une?

A-t-il fait l'objet d'une attention particulière ?



## B La communication événementielle



### Contexte et enjeux

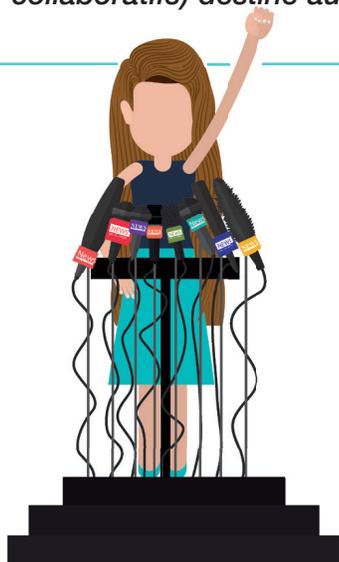
La communication événementielle est une technique de communication visant à réunir une sélection de parties prenantes internes et/ou externes autour d'un événement. Elle peut prendre différentes formes telles que la conception et le déploiement de séminaires, de conférences, de salons professionnels, ou encore d'assises.

#### Les Assises de l'INDH



*Les Assises de l'INDH organisées en 2019 par l'Initiative Nationale du Développement Humain à l'occasion sous le thème « développer la petite enfance, un engagement envers l'avenir » ont réuni plus de 500 participants concernés par la petite enfance : institutions et pouvoirs publics, les organisations internationales, la société civile, les collectivités territoriales, le secteur privé, le tissu académique ainsi que des personnalités étrangères. L'événement s'est articulé autour de 3 panels différents abordant différents axes stratégiques. Aussi, l'événement a également mis en place un Hackathon (événement dans lequel des groupes de volontaires se réunissent afin de travailler sur des projets en mode collaboratifs) destiné aux jeunes porteurs de projet.*

Source : [www.indh.ma](http://www.indh.ma)



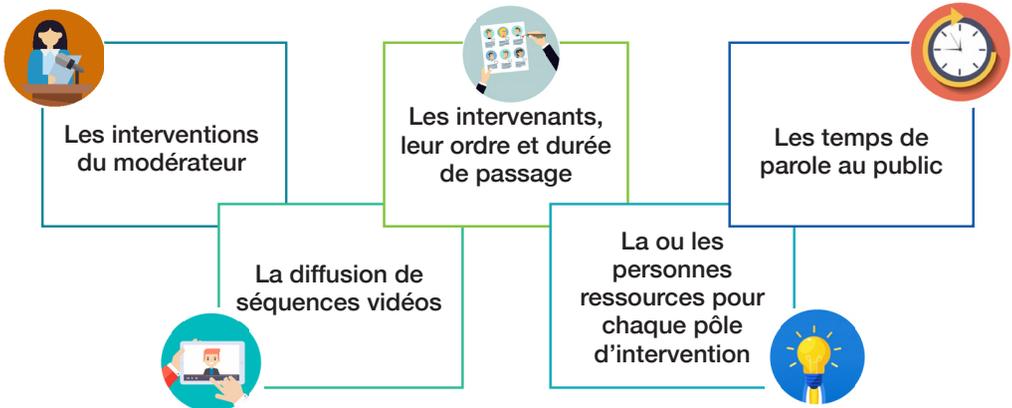
Il est important pour le communicant public de cadrer le périmètre de l'évènement qu'il souhaite organiser, des cibles qu'il souhaite convier et de la finalité à laquelle il souhaite parvenir. La scénarisation de l'évènement est un élément clef de la réussite.

L'enchaînement des prises de parole, les différents moments forts de l'évènement doivent être articulés afin de maintenir l'attention du public et de marquer les esprits durablement. L'approche participative contribue entre autre à atteindre ces objectifs en favorisant les interventions du public par des pages de questions-réponses ou à travers l'utilisation d'outils numériques.



## Outils

La communication événementielle est une communication de gestion des risques opérationnels. Ainsi, le communicant public veillera à opérer un choix judicieux quant aux partenaires qui l'accompagneront dans la conception et le déploiement de l'événement. Si l'organisation publique choisit d'opérer via une agence spécialisée, il est important de veiller à la bonne coordination des compétences et des prérogatives de chacun. Il est recommandé que des réunions dites « de production » se tiennent régulièrement pour aborder tous les aspects logistiques. Les équipes en charge de l'organisation de l'événement en interne doivent veiller à réaliser un déroulé minuté de l'événement. Ce document est un outil précieux pour l'ensemble des intervenants impliqués dans la préparation de la manifestation et doit être partagé dès qu'il est validé par les instances décisionnaires. Sous la forme d'un planning, le déroulé détaillé peut comporter les éléments suivants :



A moins que l'événement ait une portée confidentielle, il est important pour le communicant public d'anticiper les canaux de communication qui vont augmenter sa portée. Les équipes de communication peuvent prévoir par exemple des live streams ou des interviews.



## Indicateurs de suivi et d'évaluation:

- 01 Nombre de personnes ayant participé à l'événement
- 02 Qualité des personnes ayant participé à l'événement
- 03 Qualité des intervenants et des présentations
- 04 Qualité des interactions
- 05 Fluidité de la logistique
- 06 Respect du déroulé
- 07 Retombées médiatiques

## Graphique 8

Exemple d'un planning de déploiement

PLANNING DE DÉPLOIEMENT		OCTOBRE					NOVEMBRE			
Quoi?	Qui?	24-oct	25-oct	28-oct	29-oct	30-oct	31-oct	01-nov	04-nov	05-nov
Réunion de coordination	Agence	●								
Lancement des impressions	Prestataire					●				
Conception du déroulé définitif	Interne								●	
Conception des messages							●			
Indicateurs de suivi et de performance							●			
Collecte des données							●			
Repérage								●		
Tests										

Source : Déclic – Conseil en RSE et Communication Responsable

## La communication digitale



### Contexte et enjeux

La communication digitale peut être définie comme l'utilisation de canaux numériques pour diriger, soutenir ou permettre la communication avec les citoyens sur les politiques, services ou campagnes du gouvernement. Cela inclut les communications effectuées via les sites Web gouvernementaux, les réseaux sociaux, la mise en ligne d'outils vidéo et la publicité en ligne.

La présence des organismes publics sur internet et sur les réseaux sociaux rapproche ces derniers avec les administrations en mettant à leur disposition des outils qui facilitent l'accès à l'information et la participation. La plateforme [www.chikaya.ma](http://www.chikaya.ma) est un exemple qui illustre ce rapprochement : le site permet aux citoyens d'adresser des réclamations mais également de présenter des solutions aux enjeux de la vie publique. L'essor des réseaux sociaux a dévoilé le besoin de ressources habilitées à interagir et à fédérer les communautés en ligne. Ces nouvelles prérogatives nécessitent de nouvelles compétences qui viennent enrichir les départements ou service de communication. Enfin, bien que les outils digitaux représentent un allié privilégié de la communication publique, il est important de veiller à bien maîtriser sa communication pour éviter l'émergence de la désinformation et des rumeurs qui se propagent à grande vitesse et qu'il est souvent difficile d'atténuer.



Afin d'optimiser les résultats des espaces en ligne des administrations publiques, les outils digitaux ne doivent pas être considérés comme des supports de communication additionnels seulement. La création de comptes sur les différents réseaux sociaux doit être accompagnée d'une véritable stratégie numérique qui définit les modalités de présence en ligne, établit des procédures en termes de validation des informations et dépasse le simple discours institutionnel en assurant l'adaptation des messages aux pratiques sur le web. Il est important de profiter de la structure du réseau pour restaurer la confiance entre l'administration et les citoyens, à travers l'écoute et l'identification de relais permettant de mieux engager les citoyens dans la vie publique. Mustafa Swinga est l'illustration d'une nouvelle catégorie de prescripteurs : En 2015, il lance des vidéos animées pour expliquer le fonctionnement des élections au Maroc et encourager à la participation. Nommés «Aji t'fehem» (Viens comprendre), ces vidéos sont regardées

plusieurs centaines de milliers de fois. Mustafa Swinga adapte également la tonalité de ces messages à sa cible: moins formels mais tout aussi efficaces, il a pu vulgariser les questions publiques. Depuis ses premières vidéos, de nombreux départements ministériels ont fait appel à ses services comme le ministère de la Justice et des Libertés qui a fait appel à lui pour une vidéo pédagogique visant à présenter le site mahakim.ma, plateforme permettant aux citoyens au Maroc comme à l'international de suivre par étape le détail de la procédure dans lesquels ils sont engagés.

Afin de garantir une communication digitale efficace, les communicants publics doivent disposer d'un certain nombre de compétences liées au domaine de la communication mais également à l'informatique. Le développement des outils digitaux a conduit à l'évolution du référentiel métier des organisations, notamment à travers le «community management».





## Outils

Le site internet est l'outil principal qui permet l'appréhension du discours porté par l'institution, il est donc essentiel de porter une attention particulière aux différents aspects qui le composent. Le design du site web et son architecture doivent être attractifs et valoriser les actions de l'administration. La mise en forme adoptée doit permettre un accès rapide et facile aux informations afin de répondre aux besoins d'inclusion des citoyens et la mise en valeur du sentiment de proximité. En termes de contenu, il s'agit d'utiliser un langage simple, d'adapter les informations publiées aux dispositifs de publication en ligne, et aux différentes cibles du département ministériel, notamment en diversifiant les outils multimédias. Les moyens utilisés peuvent comprendre l'utilisation de contenus interactifs, le recours aux visuels comme la photo et les vidéos, etc. Les live vidéos, live chats, live Facebook, Youtube ou Facebook et Twitter: les différents médias sociaux sont des outils importants qu'ils convient de maîtriser. Le communicant public peut s'inspirer des outils suivants pour alimenter et enrichir sa communication publique digitale :



### UNE COMMUNICATION VISUELLE

Une communication visuelle, avec une importance particulière octroyée à l'emploi d'images, de photos ou de vidéos. Le communicant public peut également produire des infographies qui permettent une lecture facile et rapide sur un sujet donné.



### UNE COMMUNICATION D'ENGAGEMENT

Le communicant public doit pouvoir mobiliser les communautés qui expriment un intérêt à ses activités. L'usage de sondages ou questionnaires peut être mise en place



### UNE COMMUNICATION EN DIRECT

Les « lives » se démocratisent de plus en plus sur les réseaux sociaux. Ils permettent de communiquer aux citoyens sans avoir besoin d'un intermédiaire. Les lives permettent aussi à l'organisation publique de répondre aux questions des citoyens.

Les « story » ont fait leur apparition il y a peu et proposent une communication éphémère qui disparaît 24h sa publication. Courtes et très faciles à réaliser, les «story» sont souvent utilisées pour relayer un événement en cours ou valoriser un territoire.



## Indicateurs de suivi et d'évaluation:

Le suivi et la mesure des outils numériques est composé de plusieurs paramètres qu'il convient d'analyser :

### LE TRAFIC:

il consiste à analyser les flux de passage des internautes sur le site internet ou sur les médias sociaux où l'organisation publique est présente. Le communicant public veillera à analyser :

- 01 Le nombre de visiteurs uniques
- 02 Le nombre de visiteurs par pages
- 03 L'évolution du nombre de nouveaux visiteurs
- 04 Le nombre de visites générées par source de trafic (cet indicateur permet d'identifier par quel biais l'internaute arrive sur l'espace digital de l'organisation publique. Parmi ces biais: le référencement naturel, les réseaux sociaux, les posts sponsorisés ou encore les newsletters)

### L'ENGAGEMENT:

- 01 Le nombre de partages de l'information publiée
- 02 Le nombre de commentaires
- 03 La qualité des commentaires
- 04 Le nombre de réactions et la qualité de ces réactions

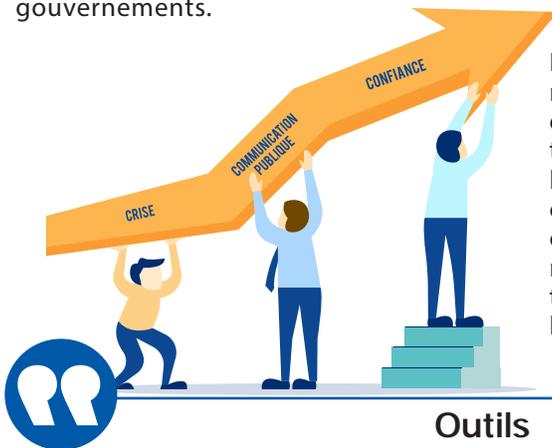


## D La communication de crise



### Contexte et enjeux

La communication publique de crise est la communication qu'entreprennent les institutions publiques et leurs parties prenantes lorsqu'un événement imprévu a une incidence négative sur la sécurité des citoyens ou sur la réputation des organisations gouvernementales. Telle qu'identifiée dans la Recommandation du Conseil de l'OCDE sur la Gouvernance des risques majeurs, la communication publique fait, dans ce cadre, partie intégrante des réponses des gouvernements.



L'objectif traditionnel de la communication publique de crise est d'informer, de rassurer la population mais également de favoriser l'adhésion et la participation des citoyens aux décisions prises. La communication participe ainsi à maintenir le lien de confiance entre les organisations publiques et les citoyens.

### Outils

La communication de crise est la forme de communication qui nécessite le plus d'anticipation et de vision proactive. Cette vision doit se matérialiser par un bouquet d'outils qui engagent l'ensemble de l'organisation publique lors de sa conception. Cela permettra – lors de l'émergence d'une crise – de déployer une communication déjà planifiée. Les étapes suivantes permettront aux organisations publiques et aux communicants d'anticiper cette réflexion :

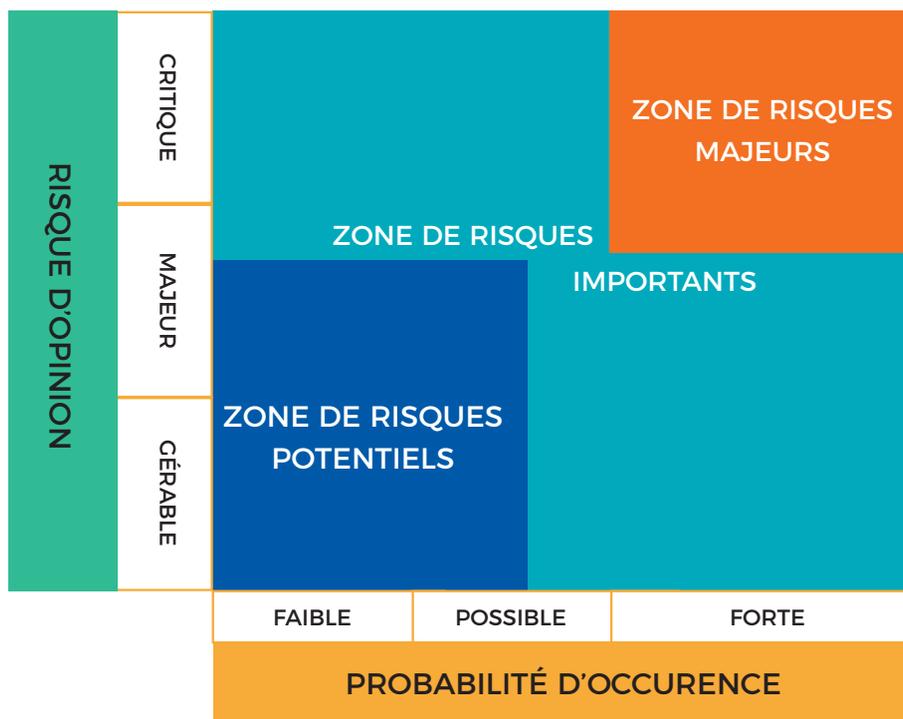
#### RECONNAÎTRE LES DIFFÉRENTES TYPOLOGIES DE CRISE

Chaque typologie de crise appelle à des réponses spécifiques. Parmi les typologies, nous pouvons citer :

- Les crises d'ordre technique ou économique (Crise gouvernementale, ou internationale, accidents, crise éthique ou sanitaire, catastrophe naturelle, etc.)
- Les crises d'ordre social ou organisationnel (Terrorisme, enlèvement, Contrefaçons, Rumeurs, diffamations, Grèves, boycott, etc.)

L'organisation publique veillera ainsi à identifier tous les risques pouvant mener à une crise et à hiérarchiser leur importance comme suit :

**Graphique 9** Matrice d'évaluation des crises



Source : La communication de crise – Emmanuel Bloch, 2013

La chaîne de décision (ou cellule de crise) doit être extrêmement claire au sein de l'organisation publique mais également courte pour préserver son agilité et sa souplesse d'action. À titre d'exemple, la Délégation Générale à l'Administration Pénitentiaire et la Réinsertion marocaine dispose d'un système de modélisation des procédés de suivi de la crise basé sur le renforcement de la veille médias assortie d'une collecte parallèle en interne des informations et éléments de réponse nécessaires en réaction à la crise. L'identification d'un(e) porte-parole qui sera l'interface de l'organisation publique face aux médias et aux autres parties prenantes en attente de réponses est cruciale.

Par ailleurs, la communication de crise doit différencier les différentes étapes d'évolution de la crise.

## AVANT LA CRISE

Un manuel de la communication de crise peut être développé en amont de l'avènement d'une crise pour matérialiser la vision pro-active de l'organisation publique dans la gestion de la crise. Parmi les éléments que compose le manuel de communication de la crise, on peut citer:

- 1 Une présentation de l'organisation publique (qui pourra être incluse dans le dossier de presse)
- 2 La liste des contacts clés : qu'elles soient internes ou externes
- 3 La composition de la cellule de crise et ce, par typologie de crises
- 4 Les procédures d'alerte : Ces procédures peuvent comporter les critères d'évaluation de la crise, les critères de déclenchement de la cellule de crise, les principes de circulation de l'information quand une crise advient, etc.
- 5 Les argumentaires, qui permettent d'exprimer la position de l'organisation publique.



## PENDANT LA CRISE



Il incombe d'uniformiser la communication par la mise en place de questions-réponses. Les documents relatant ces réponses permettent d'assurer une unité d'information et de tonalité. Ils seront régulièrement adaptés selon l'évolution de la crise. Pour prévenir rumeurs et désinformation, il est important de maintenir un flux de communication permanent aux publics touchés par la crise. Pour ce faire, il est nécessaire de mettre en avant une communication qui se concentre sur les faits et les preuves qui sont à disposition de l'organisation publique. Le choix des outils de communication de crise en fonction des publics cibles est également crucial. Parmi ces outils, nous pouvons citer la conférence de presse et / ou des interviews des principales parties prenantes impliquées ou d'experts permettant d'apporter plus d'éclairages.

Internet et les médias sociaux sont désormais indissociables de la communication de crise, laquelle peut advenir, être amplifiée ou être atténuée sur les plateformes digitales. Si la veille et le management de la e-réputation de l'organisation publique sont nécessaires à l'anticipation de la crise, il convient aux communicants publics d'engager une communication accrue pendant la crise pour contrer la multitude des voix dissonantes qui amplifient l'intensité numérique de la crise. En période de crise, les séances de réponses aux questions des internautes ou encore les vidéos live sont de bonnes alternatives pour communiquer, apporter les éclaircissements nécessaires et rassurer les citoyens.

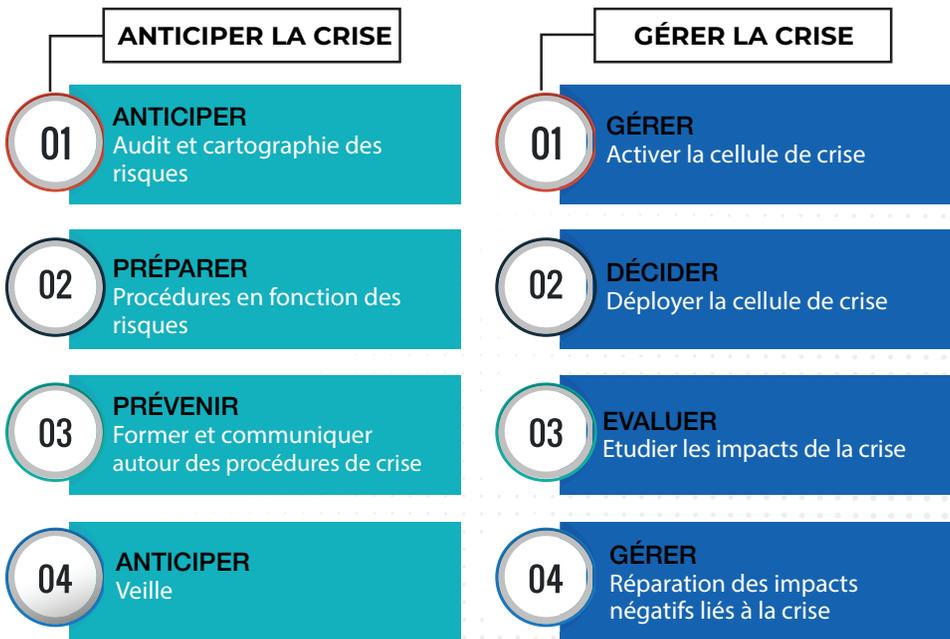


## APRÈS LA CRISE

L'après crise doit se situer dans la continuité de la communication engagée par la communication de l'organisation publique qui doit à présent transmettre aux publics cibles les informations relatives à l'origine de la crise et aux dispositions qui seront prises pour l'éviter dans le futur. Le bilan post-crise engagé par l'organisation publique et les engagements pris doivent être largement diffusés aux publics cibles.

### Graphique 10

Les étapes d'anticipation et de gestion de la crise



Source : Déclic - Conseil en RSE et Communication Responsable

## Indicateurs de suivi et d'évaluation:

Après la crise, il convient au communicant public d'évaluer la performance des outils de gestion de crise qui ont été mis en place :

- La veille mise en place a-t-elle permis d'anticiper la crise?
- Le manuel de gestion de la crise et les argumentaires ont-ils permis une diffusion optimale des informations aux différents publics?
- La gouvernance de la gestion de la crise a-t-elle été efficace? L'équipe en place a-t-elle pu couvrir tous les aspects relatifs à la crise?
- L'organisation publique a-t-elle pu, par sa communication, limiter l'émanation de fausses informations et/ou de rumeurs?
- La communication a-t-elle été continue? L'organisation publique a-t-elle pu répondre à toutes les interrogations émanant des parties prenantes impactées par la crise?



Pour mesurer l'accélération ou l'atténuation d'une crise, le communicant public se doit de piloter la réputation de l'organisation publique sur l'ensemble des supports où l'organisation est présente.



### LA REVUE DE PRESSE

L'analyse de la revue de presse peut permettre d'évaluer les retombées relatives à la crise et à sa résolution. Cette analyse doit porter sur les aspects aussi bien quantitatifs que qualitatifs.



### LES OUTILS DIGITAUX

Le pilotage de la réputation de l'organisation publique sur les outils numériques permettra d'évaluer la réputation de l'organisation publique et d'anticiper une éventuelle crise à venir. La résolution de la crise passant également par les réseaux sociaux, il convient aussi d'engager une communication directe et répondre aux questions des internautes. Il conviendra également d'analyser l'évolution des typologies de questions et de commentaires.

## E La communication interdépartementale (interne)



### Contexte et enjeux

La communication interne est une forme de communication qui se décline au sein des institutions et qui permet aux dirigeants des ministères, agences et départements du gouvernement d'informer et d'impliquer les employés de manière à motiver ceux-ci à optimiser leurs performances.

Comme le rappelle le rapport « Voix Citoyenne au Maroc », en réponse à l'enquête de l'OCDE, seule la moitié des répondants indiquaient considérer les fonctionnaires de leurs entités respectives comme des cibles de leurs stratégies de communication publique. Les agents publics, véritables forces vives de la fonction publique, peuvent pourtant être des cibles privilégiées de la communication publique ce qui pourrait mener au renforcement de leur engagement et ainsi améliorer leur performance. Lorsque bien articulée, la communication publique interne peut mener à

former un socle de valeurs et d'objectifs communs aux compétences d'une même organisation.

A l'instar de la stratégie globale de communication publique et afin de mener une communication interne efficace, il est important de bien connaître la répartition des différentes catégories d'agents de la fonction publique. En effet, la segmentation de la cible va permettre de mettre en exergue les différents groupes par institution et au sein des institutions, de comprendre leurs attentes et de les adresser. Il est également important d'identifier les ressources centrales dédiées à la communication interne ainsi que les relais locaux qui déploieront les plans internes aux niveaux des régions. Enfin, donner la voix aux agents publics dans le cadre d'une communication interne permet d'instaurer une culture du dialogue, de la participation et de l'innovation.



## Outils



### NEWSLETTERS ET BULLETINS D'INFORMATIONS

Les newsletters sont d'excellents outils pour diffuser l'actualité de l'institution publique. Elles peuvent contenir articles, interviews et également outils vidéo. Reçues à échéances régulières, elles sont l'occasion d'informer mais aussi de donner la voix aux fonctionnaires.



### INTRANET ET OUTILS DIGITAUX

A l'instar de l'intranet, les groupes en ligne, les messageries instantanées ou les outils dits de « chat » permettent d'engager une réflexion collective aux personnes d'une même organisation.



### OUTILS VIDÉOS ET DIFFUSION EN LIGNE

Les outils vidéo et leur diffusion en ligne sont l'opportunité pour les décideurs des institutions publiques de cibler de larges franges de collaborateurs. Si la vidéo est publiée en direct, il est intéressant de prévoir des sessions de questions — réponses entre les décideurs et les agents publics.



### FORUMS ET SÉMINAIRES INTERNES

Bien que les outils digitaux ouvrent un large champ de nouvelles opportunités pour la communication interne, les forums et séminaires permettent d'engager des échanges constructifs et de proximité autour de sujets stratégiques. Les communicants publics peuvent également se pencher sur des techniques de modération et de mobilisation de l'intelligence collective pour renforcer la dynamique de groupe. A l'issue de ce type de manifestations, il est intéressant de partager — via différents outils — le contenu de l'événement en mettant en avant la participation et la qualité des échanges.

## Indicateurs de suivi et d'évaluation:

La communication interne peut être évaluée par différents outils:

- **Questionnaires à échéances régulières pouvant porter sur:**

- 1** La fréquence des initiatives de communication interne
- 2** La facilité d'accès aux outils de communication interne
- 3** La qualité du contenu et de la pertinence des outils de communication interne
- 4** La proximité des équipes en charge de la communication interne
- 5** L'impact de la communication interne sur la performance et l'efficacité de l'organisation publique
- 6** L'impact de la communication interne sur le climat et la cohésion des équipes

- **L'intranet et les autres outils digitaux permettent de récolter des données précieuses quant à l'intérêt porté par les collaborateurs à ces outils. Les équipes en charge de la communication interne peuvent se pencher sur: le taux d'utilisation, la fréquence des interactions, et la qualité des interactions.**

- **Pour parfaire la mesure de la communication interne, le communicant public peut également mener des entretiens individuels ou des focus groupes réunissant un échantillon de collaborateurs pour approfondir la compréhension de la satisfaction relative à la communication interne.**



## E La communication territoriale



### Contexte et enjeux

La communication territoriale est une communication locale (ou de proximité) qui ambitionne d'informer et de fédérer l'ensemble des parties prenantes concernées autour du développement et de l'attractivité du territoire. Portée par les collectivités locales et les organismes publics locaux, elle permet de renforcer la démocratie participative, la transparence et la redevabilité au niveau local.

À travers la régionalisation avancée opérée depuis 2015, le Maroc vise à réduire les disparités sociales régionales en renforçant l'autonomie et la responsabilité des institutions locales et régionales. Les sphères de la communication territoriale peuvent se résumer ainsi:

#### LES COMPOSANTES DE LA VIE LOCALE

rendre compte des actions des institutions élues et des décisions politiques.

#### LES ENJEUX PROPRES AUX TERRITOIRES

son potentiel, ses leviers d'attractivité, les freins à son développement

#### L'ANIMATION DU TERRITOIRE

l'actualité et les actions qui animent le territoire

#### L'ÉMERGENCE D'UNE MARQUE TERRITORIALE

la promotion de son identité propre et de ses valeurs

En plus de ces prérogatives, le communicant au sein des institutions publiques est invité à engager le dialogue et à impliquer les forces vives du territoire à la mise en œuvre des actions et politiques publiques. La communication territoriale est ainsi une communication de proximité qui présente de nombreuses opportunités pour mettre en valeur l'action locale, et engager les parties prenantes autour de l'essor du territoire.





## Outils

Les radios locales ou associatives permettent un débat de proximité entre les différents segments de la société et participent à ancrer la culture de la participation. La diffusion des programmes sur les médias sociaux permet une couverture plus large et une continuité dans le dialogue. En ligne ou par sms, les messageries permettent l'envoi de fichiers textes ou de fichiers audio à large échelle. À l'instar des outils Chikaya et SIMPL, les outils digitaux facilitent la participation citoyenne à l'échelle locale et améliorent l'efficacité des services publics. Ces outils peuvent également renforcer les synergies entre régions.

### **Outils digitaux pour la participation citoyenne : Portail Chikaya**



*Destiné à favoriser le principe de la justice sociale et lutter contre la corruption, donner l'opportunité aux citoyens pour participer à l'amélioration des services publics et faciliter la soumission et le suivi des réclamations à tout moment, en tout lieu, le portail Chikaya offre aux citoyens plusieurs services dont : la soumission de demandes, le suivi des réclamations et la communication avec l'administration, l'expression du niveau de satisfaction après le traitement, la ré-ouverture d'une réclamation, et la consultation des statistiques en temps réel.*

Source : [www.chikaya.ma](http://www.chikaya.ma)

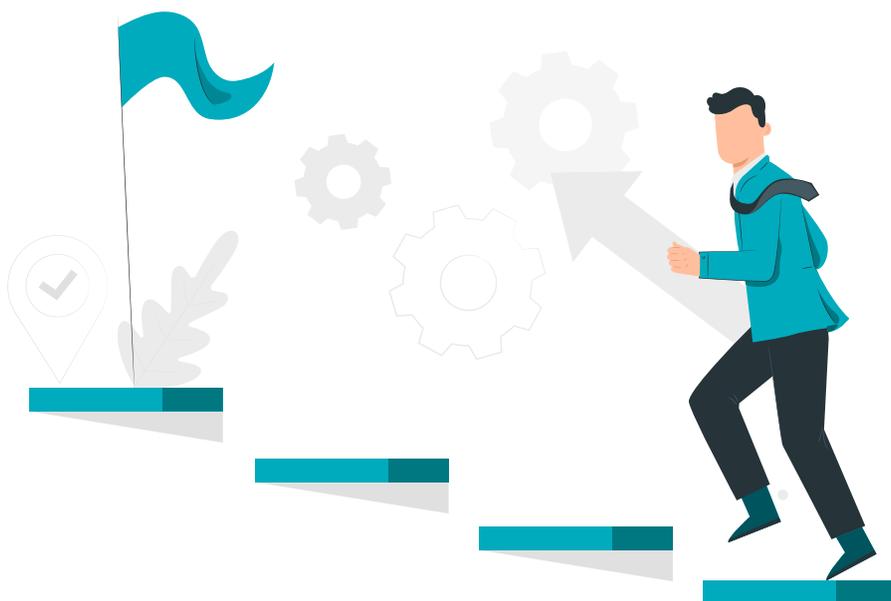
Enfin, la newsletter participe à vitaliser le trafic vers le site internet et l'ensemble des actualités économiques, culturelles ou sociales relatives au territoire et aux acteurs de la vie publique qui le composent. Les newsletters peuvent comporter l'actualité de la région, ses perspectives de développement et peuvent également réserver un espace d'expression à des parties prenantes internes comme externes.



## Indicateurs de suivi et d'évaluation:

Pour mesurer l'efficacité de la communication relative aux territoires, il convient aux communicants publics de s'attarder sur différents paramètres :

- 1** La vision portée au niveau central est-elle fidèle aux actions déployées au niveau local ?
- 2** Analyser la performance des outils déployés (au niveau qualitatif comme quantitatif): il convient aux communicants d'analyser les retombées et d'en tirer les enseignements nécessaires.  
  
Si la région est engagée dans des actions de démocratie participative (concertations, sondages, dialogue), il convient également d'analyser l'impact que ces actions ont eu sur les publics cibles. Ainsi des indicateurs comme le nombre d'actions menées et l'analyse de la qualité des débats peuvent aider le communicant public à évaluer la performance des actions menées.
- 3**
- 4** L'audit de la « marque territoriale » peut également être engagé pour évaluer la portée et l'attractivité de cette marque et sa compréhension par les publics cibles.



# ANNEXES



Dans le cadre du Programme ME-NA-OCDE pour la Gouvernance et avec le soutien du Ministère fédéral des affaires étrangères de l'Allemagne, l'OCDE accompagne le Maroc depuis 2016 dans le cadre d'un projet régional pour soutenir le rôle que jouent la communication publique et les médias pour un gouvernement plus ouvert. Le projet a notamment soutenu la mise en place d'un réseau des responsables de la communication publique au Maroc chapeauté par le Ministère de l'Économie, des Finances et de la Réforme de l'administration (ancien Ministère chargé de la Réforme de l'Administration et de la Fonction Publique (MRAFP) et a permis un renforcement des capacités des fonctionnaires publics par le biais d'une série d'ateliers et de conférences.

Par ailleurs, ce projet a mené à la publication du rapport « Voix Citoyenne au Maroc : le Rôle de la Communication et des Médias pour un Gouvernement plus Ouvert », qui analyse comment le cadre institutionnel et politique existant au Maroc en matière de communication peut renforcer la transparence et la participation des citoyens. Le rapport s'intéresse également à la contribution des écosystèmes médiatiques aux initiatives du gouvernement ouvert. Enfin, le rapport propose des recommandations concrètes sur la base des bonnes pratiques des pays de l'OCDE.

La phase II du projet, qui comprend également la Tunisie, la Jordanie et le Liban, vise à soutenir la mise en œuvre des recommandations identifiées lors de la première phase du projet, et de renforcer la contribution de la communication publique et de l'écosystème des médias au niveau local au Maroc.

## Annexe -B-

### La Charte déontologique de la communication publique en France (extraits) outils

- 1 Devant le déploiement croissant de la société de l'information, la communication publique s'affirme aujourd'hui comme une nécessité incontournable des institutions et états démocratiques. De ce point de vue, elle s'apparente, non à un simple outil technique de mise en forme des politiques publiques, mais à une démarche globale inscrite dans l'exercice même de la gouvernance publique.
- 2 La communication publique s'inscrit dans le cadre des missions de l'information de service public et en respecte les règles en vigueur, tant déontologiques que juridiques. Elle doit s'exercer hors de toute propagande ou falsification des faits et respecter la nécessaire transparence des informations dont elle dispose, tant à l'intention des décideurs que des usagers.
- 3 La communication publique rend compte aux usagers des actions, projets mis en place par les représentants des institutions en charge des actions publiques. Pédagogique, elle favorise la participation éclairée des usagers aux processus de décisions de la dite entité.
- 4 La communication publique, nécessaire à l'information des usagers, s'attache en outre à créer les conditions et les outils d'un réel débat public entre les acteurs de son champ de compétence territoriale ou thématique autour de projets.
- 5 La communication publique s'affirme comme un élément stratégique de la médiation entre les acteurs de la gouvernance et vise à créer, conforter ou renforcer le lien social entre les partenaires de l'action publique.
- 6 La communication publique trouve donc sa légitimité dans l'institution qui la met en oeuvre, dans le respect de la déontologie professionnelle des communicants publics, mais aussi dans l'information de service public qu'elle doit aux usagers.
- 7 La communication publique devra être mise en oeuvre avec des moyens appropriés, tant humains que logistiques. De ce point de vue, les métiers de la communication publique doivent être exercés par des professionnels -quel que soit leur statut -formés et destinés à cette principale mission.
- 8 Les professionnels de la communication publique, vigilants à toute concussion, établissent avec leurs prestataires de service des rapports respectant le cadre juridique de leur exercice. Ils s'interdisent tout avantage personnel ou institutionnel qui porterait atteinte à leur indépendance ou à leur éthique.

9 Les professionnels de la communication publique viseront à établir avec leur environnement naturel –presse, photographes, imprimeurs, consultants, agences -des rapports non-concurrentiels et respectueux des règles commerciales en vigueur.

10 Les professionnels de la communication publique viseront à faire respecter la présente charte et pourront en appeler à leurs instances de régulation professionnelles ou syndicales pour faire valoir leurs droits et devoirs. Ils s'attacheront, à terme, à créer les instances qui constitueront un organe consultatif de conseils et d'aide aux professionnels dans l'exercice de leur activité.

Source : CapCom (2002), Charte de Marseille, in [http://www.cap-com.org/sites/default/files/field\\_file/charte-ethique-du-communicant-public-chartre-de-marseille.pdf](http://www.cap-com.org/sites/default/files/field_file/charte-ethique-du-communicant-public-chartre-de-marseille.pdf), consulté le 31 juillet 2019

## Annexe -C-

### Le cadre de la communication de crise



- 1 Sensibiliser le public aux risques et aux crises
- 2 Surveillance, suivi, sensibilisation et système d'alerte précoce
- 3 Améliorer la préparation
- 4 Fournir des informations et des avertissements
- 5 Améliorer la réponse aux crises en mobilisant des volontaires
- 6 Identifier les survivants et les victimes
- 7 Gérer les effets de réputation
- 8 Fournir des incitations pour collecter des fonds et du soutien
- 9 Tirer des leçons de la crise a posteriori
- 10 Améliorer les partenariats et la coopération (acteurs nationaux, internationaux, publics et privés)
- 11 Construire la confiance
- 12 Améliorer la gestion de la reprise

Source: OCDE (2013) The use of social media in risk and crisis communication, [https://read.oecd-ilibrary.org/governance/the-use-of-social-media-in-risk-and-crisis-communication\\_5k3v01fskp9s-en#page1](https://read.oecd-ilibrary.org/governance/the-use-of-social-media-in-risk-and-crisis-communication_5k3v01fskp9s-en#page1).

## BONNES PRATIQUES

L'APPROCHE COMPORTEMENTALE POUR AMÉLIORER LA COLLECTE DE  
TAXES EN FRANCE

En 2014, la France a conduit une expérimentation pour inciter les contribuables français à recourir aux services en ligne de l'administration fiscale. Différents messages intégrant chacun un levier nudge spécifique ont été envoyés aux personnes ayant déclaré sous format papier afin d'inciter les contribuables à suivre l'exemple.

Plus d'informations : <http://www.moderisation.gouv.fr/honle/nudge-le-sRmao-et-hvalemmeenses-a-linternational-au-congres-esomar>



## LE BAROMÈTRE DE LA COMMUNICATION LOCALE EN FRANCE

Ce Baromètre est basé sur une enquête mesurant l'opinion des Français sur les supports édités par les collectivités locales pour permettre aux communicants publics et aux élus de mieux diriger leurs actions de communication.

Plus d'informations : <http://www.moderisation.gouv.fr/honle/nudge-le-sRmao-et-hvalemmeenses-a-linternational-au-congres-esomar>

LA TRANSPARENCE DE L'INFORMATION POUR UN GOUVERNEMENT  
OUVERT EN CATALOGNE

Le Gouvernement régional de la Catalogne s'est donné pour objectif en 2019-2020 la mise en œuvre des actions de communication et de sensibilisation des citoyens au gouvernement ouvert mais également sur la participation citoyenne. La transparence de l'information est faite par trois biais principaux, la publicité active, le droit d'accès à l'information et le portail de données ouvertes.

Plus d'informations : <http://t11.eovernoberteencat.cat/ka/transoerencia/>

PRIX D'EXCELLENCE EN COMMUNICATIONS DU GOUVERNEMENT DU  
CANADA 2019

Les prix d'excellence en communication du gouvernement du Canada reconnaissent l'excellence des communications dans la fonction publique fédérales et célèbrent les réalisations des communicants à titre individuel et collectif.

Plus d'informations : <https://www.canada.ca/en/onw-council/servicescommunications-community-officecommunications-awards-excellence-2019.html>



## LA CHARTE DÉONTOLOGIQUE DE LA COMMUNICATION PUBLIQUE EN FRANCE

La charte a pour but de clarifier l'exercice de la communication locale de service public, des droits et devoirs des communicants publics.

Plus d'informations : <http://www.can-coin.org/sites/default/files/fieldfile/chartf-ethiale-do-communicant-public-chartre-de-marseille.odf>



## CLARTÉ LINGUISTIQUE : IMPACTS DU PROGRAMME COLOMBIEN «LENGUAJE CLARO»

Afin de résoudre les problèmes liés aux contraintes administratives concernant l'accès aux services publics, la Colombie a lancé en 2011 une stratégie de clarté linguistique qui a comme objectif l'amélioration de la confiance et des relations entre les citoyens et le gouvernement à travers la simplification et la clarification du langage utilisé dans les documents publics, formulaires et lettres administratives.

Plus d'informations : <https://publications.iadta.org/en/importance-clariv-imoacts-colombias-lenguaje-claro-program-reducing-administrative-burdens>



## GOVERNEMENTS ET INFLUENCEURS : EXEMPLE DE LA CAMPAGNE DE L'ÉTAT DU VICTORIA EN AUSTRALIE

La campagne du gouvernement de l'Etat du Victoria est un exemple qui démontre que le marketing d'influence a un rôle à jouer dans la diffusion des messages et communications gouvernementales.

Plus d'informations : <https://www.kontentgroup.com.au/2017/10/case-studies-government-influencers/>



## LE GUIDE DES RELATIONS MÉDIAS DU GOUVERNEMENT BRITANNIQUE

Le guide est un document à destination des agents publics en relation avec les médias qui décrit les compétences et les capacités requises pour répondre aux demandes combinées du grand public, des ministres et des parties prenantes en termes de communication à l'ère du numérique.

Plus d'informations : <https://gcs.civilservice.gov.uk/guidance/modern-media-operation-guide/>



## LES MÉDIAS SOCIAUX ET LA POLICE LOCALE DE LA RÉGION D'ÉMILIE-ROMAGNE EN ITALIE

Cette région a développé depuis 2014 une stratégie pilote visant à promouvoir et à coordonner l'utilisation des médias sociaux par les services de police locaux pour établir un nouveau canal de communication entre la police et les citoyens, pour permettre l'expérience de nouvelles interactions avec les communautés et pour promouvoir l'engagement et la coopération ainsi que le renforcement de la confiance mutuelle.

Plus d'informations : <https://oecd-ocsr.org/innovations-social-media-and-local-police-in-regione-milia-romagna/>



## LE SOUTIEN DE L'ASSOCIATION DES COLLECTIVITÉS LOCALES AUX COMMUNICANTS LOCAUX AU ROYAUME UNI

The Local Government Association's Communications and Parliamentary Network a été conçu pour soutenir les responsables de la communication, de la stratégie et des politiques travaillant au sein des collectivités locales dans leurs relations avec les parlementaires, le gouvernement central et les parties prenantes.

Plus d'informations : [littos://www.local.gov.uk/oai-liamentkomms-hub-parliamentary-network](https://www.local.gov.uk/oai-liamentkomms-hub-parliamentary-network)



## DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES PAR LE BUREAU DE LA COLLECTIVITÉ DES COMMUNICATIONS DU CANADA

Le Bureau de la collectivité des communications (BCC) organise des ateliers de renforcement des capacités pour les communicants publics, en personne et via des MOOCS ou en ligne. En 2018, le BCC a organisé une série d'ateliers mensuels sur des sujets tels que : Communiquer avec les milléniaux; Chatbots - Découvrez cette solution intelligente ; Le pouvoir du langage clair; Développement de campagnes sur les réseaux sociaux à fort impact, etc.

Plus d'informations : [htt os //www.modernisation.gouvfi/honle/nudge-le-sRmao-et-hvalemmoenses-a-linternational-au-congres-esomar](https://www.modernisation.gouvfi/honle/nudge-le-sRmao-et-hvalemmoenses-a-linternational-au-congres-esomar)



## LE KIT NUMÉRIQUE DU GOUVERNEMENT DU CHILI

Ce kit comprend un ensemble de directives sur la façon d'utiliser les réseaux sociaux, comment générer un contenu percutant et sur différents styles d'engagement avec les utilisateurs.

Plus d'informations : [hto://kitdigital.gob.cl/](https://kitdigital.gob.cl/)



## LES LIGNES DIRECTRICES DE LA NORVÈGE SUR LES RÉSEAUX SOCIAUX

Ce guide énonce des principes pour l'utilisation des réseaux sociaux au sein du gouvernement et clarifient les relations entre la communication institutionnelle et celle politique.

Plus d'informations <https://www.clifi.no/fagomrader-og-tsjenester/klart-sorak-og-brukerinvolvering/sosiale-medier/veiledning-i-sosiale-medier>



## LE POUVOIR DE LA NARRATION LOCALE À TRAVERS LES RÉSEAUX SOCIAUX À GÈNES EN ITALIE

La municipalité de Gênes en Italie a cherché à combiner l'engagement citoyen et la production de contenu en ligne dans ses efforts de communication numérique. En s'associant avec des blogueurs, des instagrameurs et des résidents locaux dans une stratégie de communication cohérente et intégrée, la ville de Gênes a utilisé le pouvoir de la narration pour promouvoir le tourisme local.

Plus d'informations [htos//urbact.eu/make-geoa-part-vou](https://urbact.eu/make-geoa-part-vou)



## PUBLICATIONS CLÉS

Scanner le code QR pour lire le rapport



Recommandation du Conseil sur le Gouvernement Ouvert



Gouvernement ouvert: Contexte mondial et perspectives



### Participo

Participo est une revue de l'équipe du Gouvernement Ouvert de l'OCDE sur la participation citoyenne innovante. Vous trouverez des informations sur des travaux de recherche et des événements d'actualité, ainsi que des articles rédigés par des praticiens, experts, universitaires, designers, et fonctionnaires qui pratiquent et étudient des nouvelles formes de prise de décision publique qui sont délibératives, collaboratives, et participatives.



### Le navigateur de boîtes à outils pour un gouvernement ouvert

Le navigateur est une plateforme qui met en avant des boîtes à outils, méthodologies et bonnes pratiques existantes sur le gouvernement ouvert, des études de cas avant-gardistes ainsi qu'une communauté d'experts sur cette thématique. La plateforme comprend plus de 130 cas novateur de plus de 42 pays.





Voix citoyenne au Maroc : Le rôle de la communication et des médias pour un gouvernement plus ouvert



Faire participer les jeunes au gouvernement ouvert : guide de communication



Le gouvernement ouvert à Salé au Maroc



Les institutions garantissant l'accès à l'information : OCDE et la région MENA



Soutenir la participation des jeunes dans la vie publique locale à Salé, Maroc



Le gouvernement ouvert au Maroc

Pour plus d'informations: [oe.cd/voix-citoyenne](https://oe.cd/voix-citoyenne)



## RÉFÉRENCES

-  FREEMAN, R. (1984), "Strategic Management: A Stakeholder Approach", Boston: Pitman
-  MEGARD, Dominique (2017), « La communication publique et territoriale », 2e édition, Dunod
-  OCDE (2019a), Voix citoyenne au Maroc : Le rôle de la communication et des médias pour un gouvernement plus ouvert, Examens de l'OCDE sur la gouvernance publique, Éditions OCDE, Paris, <https://doi.org/10.1787/9789264306608-fr>
-  OCDE (2019b), Recommandation du Conseil sur le leadership et les aptitudes de la fonction publique, in <https://legalinstruments.oecd.org/fr/instruments/OECD-LEGAL-0445>
-  OCDE (2017) Recommandation du Conseil de l'OCDE sur le Gouvernement ouvert, [www.oecd.org/gov/Recommandation-Gouvernement-Ouvert-Approuvée-141217.pdf](http://www.oecd.org/gov/Recommandation-Gouvernement-Ouvert-Approuvée-141217.pdf).
-  OCDE (2016), « Gouvernance de la gestion des risques au Maroc », dans Étude de l'OCDE sur la gestion des risques au Maroc, Éditions OCDE, Paris. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264267145-4-fr>
-  Wendling, C., J. Radisch and S. Jacobzone (2013), "The Use of Social Media in Risk and Crisis Communication", OECD Working Papers on Public Governance, No. 24, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/5k3v01fskp9s-en>.
- Zémor, Pierre (1996). « Éthique et déontologie de la communication publique », LEGICOM, vol. 11, no. 1, 1996, pp. 52-56.

**Ministère de l'Economie, des Finances  
et de la Réforme de l'Administration**  
Département de la Réforme de l'Administration

[www.mmsp.gov.ma](http://www.mmsp.gov.ma)  
[www.emploi-public.ma](http://www.emploi-public.ma)  
[www.service-public.ma](http://www.service-public.ma)  
[www.chikaya.ma](http://www.chikaya.ma)  
[www.chafafiya.ma](http://www.chafafiya.ma)

 **@Reformeadministration**  
 **@MEFRA\_RA**

**Avenue Haj Ahmed Cherkaoui, BP.1076,  
quartier administratif-agdal-Rabat**