ROYAUME DU MAROC
MINISTÈRE DE L'INTÉRIEUR
DIRECTION GÉNÉRALE DES COLLECTIVITÉS TERRITORIALES

Méthodologie d'élaboration de la stratégie et plan de communication des Régions

4.1

ROYAUME DU MAROC
MINISTÈRE DE L'INTÉRIEUR
DIRECTION GENERALE DES COLLECTIVITES TERRITORIALES

جمعية جهات المغرب
ⵜⴰⵎⴰⵡⴰⵙⵜ ⵏ ⵜⵉⵎⴰⵣⵉⵖⵜ ⵏ ⵍⵎⵖⵔⵉⴱ
ASSOCIATION DES RÉGIONS DU MAROC

تشارك
TASHAROC
for Open Regions

British Embassy
Rabat

2022

Sommaire

Introduction 5
1 - Le guide méthodologique : mode d'emploi 7
2 - Concepts 8
3 - Élaboration de la stratégie et du plan de communication de la Région 11
4 - Mesures d'accompagnement pour l'appropriation du guide 32
5 - Conclusion 33
6 - Références bibliographiques 34

ANNEXES

Annexe 1 : Exemple de ségmentation des composantes de l'environnement interne et externe de la Région 36
Annexe 2 : Analyse selon l'outil SWOT 37
Annexe 3 : Grille du plan d'action 38
Annexe 4 : Exemple de chronogramme 39
Annexe 5 : Exemple de rétro-planning / l'échéancier des actions 40

Méthodologie d'élaboration de la stratégie et plan de communication des Régions

Introduction

Des changements profonds ont été apportés par la constitution de 2011 en apportant de nouveaux principes de la décentralisation et en traçant de nouvelles perspectives de la régionalisation avancée. Ainsi, la prééminence du rôle de la Région par rapport aux autres Collectivités Territoriales est manifeste dans les opérations de la préparation et suivi des programmes de développement régional et les schémas régionaux d'aménagement du territoire.

La Région, selon les dispositions de la loi 111.14 relative aux Régions (article 80, 81, 83 et 88) est chargée de la promotion du développement intégré et durable à l'intérieur de son ressort territorial à travers son organisation, sa coordination et son suivi. A cet effet, elle est chargée notamment de :

- L'amélioration de l'attractivité de l'espace territorial de la Région et le renforcement de sa compétitivité économique;
- La bonne utilisation des ressources naturelles, leur valorisation et leur préservation;
- L'adoption des mesures et des actions d'encouragement de l'entreprise et de son environnement et œuvre à faciliter la domiciliation des activités génératrices de richesse et d'emploi;
- La mise en place du Programme de Développement Régional (PDR) pour 6 ans, dans la perspective d'un développement durable et sur la base d'une démarche participative.
- La mise en place du Schéma Régional d'Aménagement du Territoire (SRAT), en concertation avec les autres Collectivités Territoriales, les administrations, les établissements publics et les représentants du secteur privé concernés par le territoire de la Région.

Les missions et compétences de la Région dans les champs économique, social, culturel et environnemental font d'elle la locomotive du développement régional durable.

A ces missions et compétences de la Région sont associées des fonctions en matière d'information, de promotion, de mobilisation, d'attractivité de l'espace territorial de la Région, de renforcement de sa compétitivité économique, de marketing territorial, d'implication et de participation des différents acteurs au développement de la Région.

La communication de la Région concours donc fortement à l'accomplissement des missions de la Région et constitue l'une des conditions incontournables de la réussite des plans, programmes et projets de développement territoriale intégré et inclusif.

Cela nécessite d'adopter une approche professionnelle de la fonction et pratiques de communication de la Région, en élaborant une vision stratégique et un plan d'action de communication répondant aux différents enjeux, défis et perspectives de la Région. Ils contribuent non seulement à la réalisation des objectifs de la Région, mais ils consacrent également une image valorisante qui renforce le capital confiance de la Région vis-à-vis de ses différents partenaires internes, externes, nationaux et internationaux.

Le présent guide méthodologique d'élaboration d'une stratégie et plan de communication de la Région permet aux destinataires de maîtriser le processus de réflexion et de production d'une stratégie et d'un plan de communication adaptés à leurs Régions. Il leur permet également d'adopter des réflexes professionnels dans la conception et la mise en œuvre des actions de communication.

1 / Le guide méthodologique : mode d'emploi

1 - a

Pourquoi ce guide ?

- Le positionnement de la Région en tant qu'entité territoriale dynamique dépend de ses relations avec ses partenaires internes et externes, basées sur la qualité des échanges des informations et des messages et ce, dans le cadre d'une stratégie de communication intégrée.
- Le guide méthodologique offre à la Région le moyen de maitriser sa communication en lui permettant de concevoir, de planifier, d'exécuter et d'évaluer elle-même, ses actions de communication.

1 - b

À qui s'adresse-t-il ?

- Aux responsables de la communication au sein de la Région.
- Aux membres du Conseil de la Région.
- Aux chargés de la communication.
- Aux représentants ou chargés de communication de l'Agence Régionale de l'Exécution des Projets (AREP) et de/s Société-s de Développement Régional (SDR).

1 - c

Quels sont les acteurs et les parties prenantes de la Région concernés par ce guide méthodologique ?

- Le Conseil de la Région;
- La Direction Générale des Services (DGS);
- La Direction des Affaires de la Présidence (DAP);
- L'Administration territoriale;
- Le Secrétariat Général Affaires Régionales (SGAR),
- Les Conseils des Préfectures/Provinces;
- Les Conseils des Pommunes
- L'Agence Régionale de l'Exécution des Projets (AREP);

- La/es Sociétés de Développement Régional (SDR);
- Les services déconcentrés au niveau de la Région.

1 - d

Que contient le guide ?

- Des définitions pour comprendre les concepts et aspects de la communication, notamment la communication territoriale.
- Les étapes à suivre pour élaborer une vision stratégique et un plan de communication de la Région. Ces étapes dressent :

- Les objectifs;
- Les démarches méthodologiques à utiliser pour l'opérationnalisation de chaque étape;
- Les rôles et les responsabilités des intervenants dans chaque étape;
- Des Conseils techniques à prendre en considération;
- Les références de base.

2 / Concepts

Communication : est l'action de transmettre et de recevoir une information. C'est un processus d'échange de messages entre individus, groupes, collectivités, qui permet
de donner sens et intention aux actes d'autrui.

Communication interne : conçoit et gère le système de circulation des informations et des messages entre les différentes catégories du personnel et composantes interne de l'entité. Elle a pour objectifs : La motivation du personnel, la cohérence et la coordination des actions, le changement des comportements et des mentalités, l'amélioration de la productivité, la création d'un climat interne propice à la production.

Communication externe : est la gestion des relations et des échanges d'informations avec les partenaires extérieurs (le citoyen, les acteurs socio-économiques, les pouvoirs publics, les services déconcentrés, les

établissements de formation, etc.). Sa mission consiste notamment à entretenir avec ces partenaires des rapports de confiance, valoriser l'image de l'institution à l'extérieur, accroitre l'interpénétration de l'environnement interne/externe, accentuer le rôle de l'institution dans le développement de son environnement et contribuer à réaliser les projets.

Communication publique : est toute activité ou initiative de communication menée par des institutions publiques dans l'intérêt général. Elle peut comprendre la diffusion d'informations ainsi que la concertation et l'échange avec les différents partenaires. La communication publique est considérée comme un service public basé sur la diffusion et le partage de l'information, elle renforce les principes de transparence, de responsabilité et de participation et rapproche, par conséquent, les citoyennes et citoyens des décideurs publics.

Communication publique territoriale : est une communication conduite notamment par les Collectivités Territoriales. Elle cible l'ensemble des individus et acteurs concernés par l'action des Collectivités Territoriales sur leur territoire. Elle promeut par divers moyens et initiatives de communication, les projets de développement et les potentialités des territoires, renforce la démocratie locale participative et valorise les spécificités territoriales.

Communication des Régions : c'est une communication publique territoriale qui consiste en les différentes formes de gestion des relations et d'échange d'informations entre les composantes de la même Région et entre celle-ci et l'ensemble de ses partenaires régionaux, nationaux ou internationaux.

Communication institutionnelle : est le discours d'une entité sur elle-même et sur sa nature spécifique. Elle cible l'opinion publique (citoyens et entités) et repose sur l'échange d'images positives, à travers la production et la circulation de données spécifiques à l'institution et à son domaine et son environnement d'activité.

Communication politique : est l'échange d'informations opérationnelles et motivantes conçues dans l'objectif de promouvoir des idées/options et programmes politiques et de construire une image valorisée d'une personnalité politique.

Communication digitale : est toute action de diffusion et de partage des informations et des messages entre décideurs, acteurs et citoyens, basée sur l'usage de l'Internet et des outils numériques (sites web, réseaux sociaux, presse électronique...).

Communication de crise : est une communication d'exception, sous-pression due à une situation aiguë où les mentalités deviennent figées et les réflexes crispés. La communication de crise est une communication d'urgence qui doit faire face à l'importance et la portée des enjeux, à l'accélération du temps et à la montée des incertitudes et des imprécisions.

Stratégie de communication : est une vision construite en termes d'objectifs globaux et spécifiques à partir d'un diagnostic de l'environnement et des moyens, afin de satisfaire des besoins de communication internes et externes.

Plan de communication : est un ensemble d'actions conçues en fonction d'objectifs, de cibles, de messages et d'outils de communication dans le but d'agir sur les opinions, les attitudes et les comportements.

3 / Élaboration de la stratégie et du plan de communication de la Région

3 - a

Référentiel

L'élaboration du projet d'élaboration de la stratégie et plan de communication de la Région doit tenir compte, durant toutes ses étapes, des éléments suivants :

- Les dispositions constitutionnelles;
- Les dispositions de la loi organique n°111.14 relative aux Régions et ses décrets d'application;
- La politique et plans de la Région;
- Les circulaires et initiatives de la DGCT d'appui à l'amélioration de la communication et au renforcement de la participation citoyenne au niveau des Collectivités Territoriales;
- Les recommandations du projet du nouveau modèle de développement;
- La dimension genre;
- Les spécificités régionales et locales.

3 - b

Partenaires/intervenants potentiels concernés par la stratégie de communication de la Région

Plusieurs intervenants du territoire de la Région sont concernés par la stratégie et plan de communication de la Région :

- L'Administration Territoriale (Wilaya de la Région + le Secrétariat Général des Affaires Régionales SGAR/ Division Régionale des Collectivités Territoriales);
- Le Conseil de la Région (le président, les membres du bureau, les commissions permanentes, les autres élus);
- L'Administration de la Région (Direction Générale des Services (DGS) et Direction des Affaires de la Présidence (DAP));
- L'Agence Régionale d'Exécution des Projets (AREP);
- La/es Sociétés de Développement Régional (SDR);
- Les trois instances consultatives instaurées au sein de du Conseil de la Région;

- Les groupements des Régions;
- Les groupements des Collectivités Territoriales;
- Les services déconcentrés;
- Les autres Collectivités Territoriales;
- L'Association des Président Régions du Maroc (ARM);
- Les Centres Régionaux d'Investissements (CRI);
- La société civile;
- Les Médias comme acteurs;
- L'Université;
- Les partenaires internationaux.

3 - c

Approche méthodologique

L'élaboration de la stratégie et plan de communication de la Région nécessite la réponse à des questions enchainées :

- Où en sommes-nous ? (Le constat)
- Où voulons-nous aller ? (L'objectif)
- Comment atteindre nos objectifs ? (La démarche)
- Avons-nous atteint nos objectifs ? (L'évaluation)

3 - d

Étapes d'élaboration de la stratégie et plan de communication de la Région

La stratégie et le plan de communication de la Région seront sont élaborés et conduits selon les étapes suivantes :

Étape 1

Préparation de l'élaboration de la stratégie et du plan de communication.

Étape 2

Analyse de l'existant/état des lieux de la communication interne et externe de la Région.

Étape 3

Formulation de la vision stratégique et fixation des objectifs de communication.

Étape 4

Elaboration du plan d'action de communication de la Région

Étape 5

Programmation et budgétisation des actions.

Étape 6

Mise en œuvre / exécution du plan d'action de communication.

Étape 7

Suivi et évaluation des actions et du plan de communication.

Étape 1 :
Préparation de l'élaboration de la stratégie et du plan de communication

Le déroulement et l'aboutissement de l'élaboration de la stratégie et plan de communication dépendent de sa bonne préparation. Cette première étape revêt une importance considérable car elle garantit un lancement efficace du processus d'élaboration de la stratégie et du plan de communication de la Région. Elle comprend deux volets : un réglementaire/procédurier et un autre organisationnel.

Objectif de l'étape :

- Prendre toutes les dispositions réglementaires relatives au lancement du projet d'élaboration de la stratégie et du plan de communication;
- Mobiliser les principaux acteurs et réunir les conditions d'un bon démarrage du projet.

Démarche/opérationnalisation :

- S'assurer de la volonté et de la décision du président et des membres du bureau exécutif de la Région;
- Former une équipe de travail chargée de préparer le projet (représentants de la DGS, de la DAP et autres entités) et désigner un coordinateur/rapporteur de l'équipe;
- Constituer le dossier administratif préparatoire du projet (Loi organique n°111.14 relative aux Régions, circulaires du Ministre de l'Intérieur, plans et projets de la Région, Nouveau Modèle de Développement);
- Elaborer une fiche explicative/argumentaire du projet à soumettre au président et aux membres du bureau exécutif de la Région (voir tableau ci-dessous);
- Inscrire le projet à l'ordre du jour de la session du Conseil pour délibération et adoption;
- Présenter le projet à la commission permanente concernée pour étude et rapport.

Exemple de fiche explicative/argumentaire du projet

Titre du projet

- Contexte du projet
- Objectifs du projet
- Composantes du projet
- Intervenants et acteurs
- Ressources humaines et financières
- Délai prévisionnel de réalisation
- Actions nécessaires

Une fois le projet adopté par le Conseil de la Région :

- Former deux comités de suivi du projet au sein de la Région : un «Comité restreint» composé de 3 à 5 membres et un «Comité élargi» composé de 12-15 membres;
- Désigner les coordinateurs/rapporteurs des deux comités;
- Fixer la structure/entité en charge du secrétariat du projet d'élaboration de la stratégie et plan de communication au sein de la Région;
- S'assurer des moyens logistiques et du budget dédié à l'élaboration de la stratégie et du plan de communication de la Région.

Rôles et responsabilités des acteurs concernés :

- Le président du Conseil de la Région : nomme officiellement l'équipe de travail puis les deux comités (restreint et élargi) parmi les membres de l'équipe de travail et en désigne les coordinateurs et les rapporteurs.
- Le comité restreint : constitué des représentants de la DGS, de la DAP et d'un(e) représentant(e) du bureau exécutif, assure le suivi des démarches administratives et procédurales, élabore la fiche explicative/justificative et organise le secrétariat du projet.
- Le comité élargi : constitué par des représentants de la DAP, de la DGS, du bureau exécutif de la Région, des commissions permanentes et des instances consultatives, participe à la réflexion, pilote et évalue le projet.
- Le secrétariat du projet : prépare le dossier administratif et la démarche procédurale, centralise toutes les informations et données, prépare et suit le calendrier des étapes et actions du projet.

Conseils techniques

- Nommer aux comités uniquement les personnes volontaires et prêtes à s'investir dans le projet.
- Les nominations des membres des comités doivent être officielles (par arrêtés du Président).
- Le comité élargi peut inviter des personnalités ressources de la Région (université, société civile, médias...) à intégrer les deux comités;
- Prévoir un atelier de formation sur la communication territoriale au profit du comité élargi.
- Mettre à la disposition de la structure de communication la documentation et bibliographie relative à l'élaboration professionnelle des stratégies de communication.
- Tenir le Président du Conseil informé tout au long de la démarche de l'élaboration de la stratégie et du plan de communication.

Références de base :

- Loi organique n°111.14 relative aux Régions et ses décrets d'application;
- Circulaires du Ministre de l'Intérieur en relation avec la communication et la participation citoyenne;
- SRAT, PDR;
- Autres plans et stratégies de la Région : Stratégie régionale de développement durable, stratégie régionale de développement des industries agroalimentaires, stratégie régionale d'emploi, etc...

Étape 2 : Analyse de l'existant/état des lieux de la communication interne et externe de la Région

Le diagnostic de communication de la Région constitue la base et la plateforme essentielles de la stratégie et du plan de communication. Il permet de disposer de toutes les informations, données et orientations permettant de cerner l'existant et définir clairement la vision, fixer les objectifs et proposer les actions de communication adéquates. Le diagnostic comprend deux volets: l'environnement général de la Région et sa communication.

Objectifs de l'étape :

- Informer les parties prenantes internes et externes du lancement du projet;
- Etablir le diagnostic de l'environnement et de communication de la Région et identifier les besoins nécessaires au positionnement de la Région.

Démarche/opérationnalisation :

- Organiser l'événement de lancement de l'élaboration de la stratégie de communication, en présence de MM. le Wali de la Région, le Président du Conseil de la Région, les présidents des Conseils des autres Collectivités Territoriales relevant du territoire de la Région et les autres acteurs concernés identifiés. Mission : sensibilisation, implication et mobilisation.
- Constituer le réseau de l'élaboration de la stratégie parmi les partenaires de la Région impliqués dans le projet : désignation des points focaux comme interlocuteurs de l'équipe de travail.
- Lancer l'opération de diagnostic :
  - Faire une cartographie des stratégies et plans de la Région et effectuer une analyse des documents.
  - Identifier les potentialités de la Région en matière de ressources naturelles, de production et d'investissement, etc.
  - Collectez et analyser l'information sur l'environnement de la Région. Cet environnement exerce une influence positive ou négative. Les facteurs pouvant influencer la Région sont à identifier pour en tenir compte lors de l'élaboration de la stratégie et plan de communication.
  - Identifier la vision du Conseil Régional quant à la promotion de la Région.
  - Evaluer l'état de la communication interne de la Région : circulation des informations opérationnelles et motivantes, coordination entre services et entités, maîtrise des outils de communication, usage du digital....
  - Evaluer l'état de la communication externe : les relations de communication avec les partenaires de la Région (population/citoyens, services déconcentrés, le Conseil régional du tourisme, les opérateurs économiques, la société civile, les médias, les agences et programmes de coopération et autres partenaires...).
  - Déterminer l'image et la réputation de la Région (comment elle est perçue par les citoyens et les différents partenaires).

Rôles et responsabilités des acteurs concernés :

- Le comité restreint organise et planifie l'opération du diagnostic;
- Le président du Conseil sollicite le Wali en vue d'organiser l'événement du lancement de l'élaboration de la stratégie de communication;
- Le président du Conseil informe et invite par lettre officielle les intervenants/acteurs à s'impliquer dans l'élaboration de la stratégie de communication de la Région;
- Les partenaires institutionnels préparent et livrent au comité restreint les informations et données pertinentes et nécessaires à l'élaboration de la stratégie;
- Le comité restreint, par le biais du secrétariat de la stratégie, centralise et traite toutes les informations et données.

Conseils techniques

- Identifier les composantes de l'environnement interne et externe de la Région en fonction des domaines d'intervention.
- Segmenter les composantes de l'environnement interne et externe de la Région afin de comprendre la nature de la relation avec la Région (Annexe 1). Cette nature de la relation est nécessaire pour produire et cadrer les messages de communication qui leur seront destinés.
- Mener l'analyse selon l'outil SWOT : points forts, aspects à améliorer, opportunités, menaces (Annexe 2).

Démarche/diagnostic en interne :

- Identifier la place de la structure de communication dans l'organigramme de la Région.
- Identifier les moyens attribués à l'entité et à la fonction communication de la Région (personnel/compétence, équipement, réalisations, budget, réseau...).
- Evaluer le rôle attribué à la communication dans l'élaboration et la gestion en interne des projets de la Région (PDR, manifestations, festivals...).
- Etudier les modes de circulation de l'information au sein de la Région (informations administratives ou autres : par l'affichage, la signalétique, la fréquence des réunions, la coordination entre les services, les échanges entre élus et fonctionnaires/la nature de relation entre eux...
- Evaluer l'usage du digital dans les différentes formes de communication interne de la Région : Existence d'un site web, de pages réseaux sociaux,...

Démarche/diagnostic en externe :

- Identifier et étudier les modes et les moyens d'échange de la Région avec ses partenaires externes, notamment :
  - Les citoyennes et citoyens de la Région/ses localités;
  - Les autres Collectivités Territoriales;
  - Les autorités régionales;
  - Les services déconcentrés;
  - Les acteurs productifs;
  - Les médias locaux, régionaux, nationaux et internationaux;
  - Les représentants de la société civile;
  - Les partenaires internationaux;
  - Autres partenaires externes...
- Etudier l'opinion des partenaires externes quant à la prestation de communication de la Région (sondage auprès d'un échantillon représentatif);
- Evaluer l'image et la réputation de la Région auprès des partenaires externes;
- Evaluer l'usage du digital dans la communication avec le citoyen et les différents partenaires externes nationaux et internationaux.

Conseils techniques

- Utiliser les outils méthodologiques suivants :
- Analyse documentaires (monographie de la Région, plans de la Région, études et rapports établis sur la Région).
- Les focus group et brainstorming.
- Analyse des médias et réseaux sociaux.
- Impliquer les cadres de la Région (hommes et femmes) maîtrisant les techniques de prise de notes, de rédaction et de synthèse.
- Elaborer le journal/registre du projet, reproduisant toutes les étapes, démarches, réunions et toutes autres activités liées à la conception et la rédaction de la stratégie de la communication de la Région.
- Le diagnostic est une phase décisive de la stratégie et du plan, il doit s'effectuer d'une manière objective. Si la Région ne peut pas l'assurer, il est préférable de le confier à une partie professionnelle et neutre.

Références de base :

- Loi organique n°111.14 relative aux Régions et ses décrets d'application;
- SRAT, PDR;
- Autres plans et stratégies de la Région : stratégie régionale de développement durable, stratégie régionale de développement des industries agroalimentaires, stratégie régionale d'emploi, etc...

Étape 3 :
Formulation de la vision stratégique et fixation des objectifs de communication

Partant des résultats de l'analyse diagnostic, cette étape consiste à définir les besoins de communication et à les traduire en vision stratégique, en axe d'intervention et en objectifs globaux et spécifiques. C'est une étape de réflexion qui permet d'engager l'action de communication de la Région, à long et moyen terme, sur les cinq années à venir.

Objectif de l'étape :

- Définir la vision et placer la stratégie de communication dans le contexte régional en fixant les objectifs globaux et spécifiques du plan de communication de la Région.
- Fixer la durée de la stratégie.

Démarche/opérationnalisation :

- Proposer la vision/positionner la Région en fonction des résultats de l'analyse SWOT.
- Fixer les objectifs globaux/stratégiques en fonction des orientations et du positionnement proposés.
- Fixer pour chaque objectif global/stratégique des objectifs spécifiques/opérationnels.
- Fixer les axes d'intervention en matière de communication.
- Définir les catégories de cibles correspondant à chaque axe d'intervention.
- Fixer la durée et les niveaux/espaces territoriaux de la stratégie de communication de la Région.

Rôles et responsabilités des acteurs concernés :

- Le comité restreint élabore le projet de vision, objectifs stratégiques et opérationnels;
- Il soumet le projet au comité élargi pour avis et validation;
- Le président et le bureau exécutif valident la vision ainsi que les objectifs stratégiques et spécifiques de la stratégie de communication.

Conseils techniques

- Opter pour une stratégie d'une durée de 5 années;
- Les objectifs globaux sont fixés à partir des orientations, des stratégies et plans de la Région;
- Les objectifs globaux sont des objectifs stratégiques conçus à long terme (5 années) et couvrent les deux aspects de la communication interne et externe de la Région;
- L'axe d'intervention est décliné de l'objectif global. Il correspond à l'angle thématique commun pour répondre aux enjeux et attentes de la stratégie;
- Les objectifs spécifiques/opérationnels sont des sous-objectifs déclinés des objectif globaux/stratégiques et cadrés par les axes d'intervention. Ils répondent à des besoins précis de communication, identifiés dans le diagnostic;
- L'objectif spécifique doit être SMART : spécifique, mesurable, atteignable, réaliste et défini dans le temps.

Exemples d'objectif stratégique, axes d'intervention et objectifs opérationnels

Objectifs Globaux/ Stratégiques	Axes d'intervention/ Angles thématiques	Objectifs spécifiques /Opérationnels
OG1 : Positionner la Région en tant qu'entité territoriale transparente qui favorise le droit d'accès à l'information et renforce la participation citoyenne dans son territoire	Organisation	Développer un système d'information efficace de la Région
		Faciliter aux usagers l'accès à l'information publique et assurer une diffusion efficace des informations pertinentes sur les plans et projets de la Région.
	Professionnalisation	Développer les compétences des cadres administratifs de la Région en matière de conception des stratégies et plans de communication
		Professionnaliser les relations médias de la Région.
	Promotion	Promouvoir le territoire et les potentialités de la Région.
	Innovation	Utiliser des moyens de communication innovants au sein de la Région.

Références de base :

- Loi organique n°111.14 relative aux Régions et ses décrets d'application;
- SRAT, PDR;
- Autres plans et stratégies de la Région : stratégie régionale de développement durable, stratégie régionale de développement des industries agroalimentaires, stratégie régionale d'emploi, etc...

Étape 4 :
Elaboration du plan d'action de communication de la Région

Le plan d'action consiste à proposer des actions de communication concrètes, détaillées et réalisables pour atteindre les objectifs spécifiques fixés. C'est une étape qui fait appel à l'esprit d'imagination et de créativité.

Objectif de l'étape :

Proposer, en fonction des objectifs opérationnels, les actions de communication tenant compte des cibles, axes de communication, messages et outils de communication.

Démarche/opérationnalisation :

- Lister les objectifs opérationnels dans une grille;
- Proposer pour chacun des objectifs entre deux (2) et cinq (5) actions;
- Toute action doit être pensée en fonction de :
  - La ou les cibles (les destinataires);
  - L'axe de communication (sur quoi agir);
  - Le message (contenu, quoi dire);
  - L'outil de communication (Moyen/support/canaux/relais de communication).

Exemples de cibles de communication :

Cible interne de la Région	Cible externe de la Région
Elus et membres des Conseils de la Région et des autres Collectivités Territoriales	Citoyen/usager, population locale, population régionale
Personnel de la Région	Les autorités et agents de l'administration territoriale
AREP, SDR	Services déconcentrés
Présidents de Collectivités Territoriales	Acteurs de la société civile
Personnel des autres Collectivités Territoriales au sein de la Région	Journalistes locaux, régionaux, nationaux et internationaux
	Enseignants, élèves, étudiants, universités
	Partenaires internationaux

Exemples d'actions de communication :

Information et sensibilisation : des acteurs internes et externes au sujet des projets et actions à entreprendre.
Vulgarisation des procédures et des démarches administratives.
Médiatisation : couverture d'un événement ou d'une action, intervention d'un responsable dans les médias...
Formation : renforcement des capacités en matière de gestion de projets, mais aussi en matière de communication.
Echange d'expérience, coopération, coordination entre les acteurs et entre certaines institutions.
Animation/Evénement : organisation d'événements, campagnes, forums, rencontres...
Mobilisation, implication et participation des populations locales, des quartiers ciblés et des partenaires...
Promotion : des projets réalisés ou potentiels, valorisation de l'image des acteurs...
Parrainage : implication des bailleurs de fonds, des mécènes...

Exemples d'outils de communication :

- Réunions, Brainstorming, focus group;
- Ateliers, séminaire et table ronde;
- Forums;
- Dépliants, plaquette et manuels;
- Affichage;
- Exposition, Stand, Tentes;
- Entretiens et rencontres dans les espaces publics (souks, places publiques, plages);
- Caravane de proximité;
- Panneaux signalétiques et panneaux didactiques;
- Journal et bulletin d'information interne et externe (papier et électronique);
- Film institutionnel;
- Site web, réseaux sociaux;
- Capsules télévisées;
- Médias;
- Service téléphonique/numéro vert...;
- Boite à outil de sensibilisation, etc.

Exemples de types de messages :

Messages opérationnels : montrent de quoi il s'agit, ou ce qu'on doit faire ou comment agir. Exemple : suivre une procédure pour bénéficier d'un service.
Messages motivants : suscitent l'intérêt, donnent un sens positif à une pratique ou à une démarche, valorise les cibles, les projets et les acteurs. Exemple : se sentir, en tant que citoyen ou partenaire, valorisé par un service ou une action.
Messages moralisateurs : établissent le lien entre la pratique ou le comportement et les valeurs morales humaines, citoyennes, culturelles... Exemple : Le devoir de contribuer à la propreté de son quartier et à la protection de l'environnement.
Messages coercitifs : axent la communication sur des mesures contraignantes ou sur des répercutions dangereuses sur les cibles. Exemple : Sanction en cas de non-respect d'une décision ou mesure.

Exemples d'axes de communication :

Modifier une opinion : eradiquer les stéréotypes : *« la Région n'investit pas suffisamment dans les domaines d'appui aux entreprises et du développement durable ».*
Renforcer une attitude : s'ouvrir et impliquer les médias *« la Région a besoin du soutien de l'opinion publique ».*
Adopter un nouveau comportement ou une pratique : se conformer aux nouveaux usages : *« utiliser le digital pour diffuser les informations pertinentes aux citoyennes et citoyens ».*

Une grille de plan d'action est proposée en l'annexe 3.

Rôles et responsabilités des acteurs concernés :

- Le comité restreint propose au Président du Conseil des personnalités/ compétences externes à participer aux travaux relatifs à l'élaboration du plan d'action;
- Le Président du Conseil invite les intervenants externes;
- Le comité élargi discute et finalise le plan d'action.

Conseils techniques

- Organiser des brainstormings en interne;
- Inviter des compétences externes (universitaires, journalistes, acteurs locaux...) pour participer au Brainstorming;
- Les actions doivent correspondre aux objectifs et aux cibles;
- Adapter les messages aux spécificités culturelles de la Région et de ses localités;
- Les actions doivent être programmées selon les priorités.

Références de base :

- Loi organique n°111.14 relative aux Régions et ses décrets d'application;
- SRAT, PDR;
- Autres plans et stratégies de la Région : stratégie régionale de développement durable, stratégie régionale de développement des industries agroalimentaires, stratégie régionale d'emploi, etc...

Étape 5 : Programmation et budgétisation des actions

Cette étape consiste à programmer les actions choisies après avoir défini leur coût financier. C'est la dernière étape avant de passer à l'exécution du plan. La programmation des actions de communication est une opération qui nécessite une démarche harmonieuse et équilibrée entre les axes d'intervention afin de diversifier les angles qui nous permettent de toucher le plus de cibles et de traiter différents aspects de communication.

Objectifs de l'étape :

- Elaborer et valider le programme d'action;
- Fixer le budget de chaque activité.

Démarche/opérationnalisation :

- Identifier les actions à court, à moyen et long terme;
- Lister les actions selon les priorités;
- Evaluer leurs coûts financiers;
- Etablir le programme d'action finalisé selon des éléments détaillés.

Exemple de programme d'action

Objectifs	Actions	Cibles/ localité	Outils, relais	Message	Résultats attendus	Durée, échéance	Budget	Responsable	Critère d'évaluation
Obj 1 :	A1 :								
	A2 :								
	A3 :								
Obj 2 :	A4 :								
	A5 :								
	A6 :								
	A7 :								
Obj 3 :	A8 :								
	A9 :								

Rôles et responsabilités des acteurs concernés :

- Le comité restreint prépare le programme d'action et le soumet à la discussion et validation du comité élargi, puis au bureau du Conseil;
- Le bureau du Conseil valide le programme d'action et inscrit le projet de la stratégie et du plan de communication à l'ordre du jour de la réunion du Conseil;
- Le bureau du Conseil soumet le projet de la stratégie et plan de communication à la commission en charge du budget pour étude et rapport;
- Le Conseil de la Région délibère au sujet de la stratégie et le plan de communication.

Conseils techniques

- Veiller à l'équilibre dans la répartition des actions/niveaux territoriaux;
- La programmation des actions doit répondre à l'agenda de la Région, de son Conseil, et doit tenir compte des activités marquantes prévues dans le territoire;
- La programmation des actions ne doit pas coïncider avec des événements qui pourraient entraver leur exécution ou atténuer leur impact.

Références de base :

- Loi organique n°111.14 relative aux Régions et ses décrets d'application;
- SRAT, PDR;
- Autres plans et stratégies de la Région : stratégie régionale de développement durable, stratégie régionale de développement des industries agroalimentaires, stratégie régionale d'emploi, etc...

Étape 6 :
Mise en œuvre/exécution du plan d'action de communication

L'exécution des actions est une étape très sensible. Le choix du temps et la répartition des actions sur la période (semaines, mois et années) consacrée à la mise en œuvre de la stratégie doit veiller à un certain équilibre et tenir compte du calendrier/agenda régional et national.

Objectif de l'étape :

- Procéder à l'exécution des actions.

Démarche/opérationnalisation :

- Fixer l'agenda de l'exécution des actions;
- Constituer pour chaque action programmée une fiche technique comprenant les éléments suivants :
  - L'intitulé de l'action et son affiliation au numéro de l'objectif opérationnel;
  - Le contenu et le résultat attendu;
  - Le déroulement;
  - La date et la durée de sa programmation;
  - Les tâches à accomplir;
  - Le budget alloué;
  - Les partenaires de l'action;
  - Le responsable de suivi.
- Elaborer le chronogramme sur une année répartie en mois et en semaines (Annexe 4);
- Elaborer le rétro-planning / l'échéancier des actions (Annexe 5).

Rôles et responsabilités des acteurs concernés :

- Le comité restreint fixe le chronogramme/planning de l'exécution des actions.
- Le secrétariat de la stratégie produit les fiches techniques des actions programmées.

Conseils techniques

- Le chronogramme/planning des actions doit rester ouvert et flexible;
- L'exécution des actions ne doit pas coïncider avec d'autres activités de taille au niveau régional ou national, qui pourraient entraver leur réalisation ou atténuer leur impact.

Références de base :

- Loi organique n°111.14 relative aux Régions et ses décrets d'application;
- SRAT, PDR;
- Autres plans et stratégies de la Région : stratégie régionale de développement durable, stratégie régionale de développement des industries agroalimentaires, stratégie régionale d'emploi, etc...

Étape 7 :
Suivi et évaluation des actions et du plan de communication

Cette étape consiste à mesurer l'impact et l'efficacité de la stratégie et plan de communication de la Région. Il s'agit durant cette étape d'établir les indicateurs de suivi et d'évaluation, en déterminant ce que l'on doit mesurer pour chaque action engagée.

Objectifs de l'étape :

- Mesurer, contrôler l'efficacité et déterminer l'impact des actions de communication.
- Optimiser le plan de communication.

Démarche/opérationnalisation :

- **Lister les indicateurs et établir les outils d'évaluation de toutes les actions programmées :**

  Exemple d'outils d'évaluation :
  - Le résultat direct : le nombre de participants à une activité, ou la quantité de retombées médiatique d'un évènement organisé ;
  - Les rencontres interpersonnelles (entretiens, réunions...) ;
  - Les tests ;
  - Les enquêtes et sondages (par questionnaire, focus group) ;
  - L'analyse du contenu des médias, réseaux sociaux, revue de presse, suivi audiovisuel et web.
- **Définir le mode d'évaluation : généralement en 3 moments :**
  - Avant : vérifier si le choix de l'action et l'outil est pertinent auprès d'un groupe témoin qui coïncide avec le groupe cible.
  - Pendant : savoir si les besoins en communication exprimés au départ trouvent leurs échos dans la réalité par l'action engagée.
  - Après : évaluer les effets et l'impact du plan de communication ou de certaines de ses actions.
- **Etablir la fiche action/mesure (ce qu'on doit évaluer) :**

  Exemple d'une fiche action/mesure :

Fiche Action/Mesure

Intitulé de l'action :	
Responsable de l'action :	
Date, échéance et lieu :	

Budget (financier ou jours d'effort)	
- Prévu :	- Réel :

Objectifs	Résultats constatés	Observations
1.		
2.		

Outils de mesure (Type, traitement, échantillon...) :	Observations

Bilan de l'action

Faits marquants, particularités de l'action :	
Difficultés et obstacles :	
À améliorer :	

Rôles et responsabilités des acteurs concernés :

- Le comité restreint établit le rapport annuel d'évaluation des actions, plan et stratégie et le soumet au comité élargi;
- Le comité élargi discute le rapport annuel d'évaluation pour observations et éventuelle orientation de la stratégie;
- Le comité restreint présente au bureau du Conseil les résultats d'évaluation ainsi que les suggestions;
- Le bureau du Conseil valide et inscrit la stratégie et le plan de communication mis à jour à l'ordre du jour de la session du Conseil;
- Le Conseil délibère sur la base des résultats d'évaluation et décide des suites à donner aux suggestions du comité restreint.

Conseils techniques

- La fiche d'évaluation constitue la mémoire de l'action et de ses performances;
- Elle servira pour les futures opérations du même genre.

Références de base :

- Loi organique n°111.14 relative aux Régions;
- SRAT, PDR;
- Autres plans et stratégies de la Région : stratégie régionale de développement durable, stratégie régionale de développement des industries agroalimentaires, stratégie régionale d'emploi, etc...

4 / Mesures d'accompagnement pour l'appropriation du guide

- Organisation des séances de formation au profit des élus et fonctionnaires de la Région sur la communication territoriale.
- Organisation des séances de formation au profit de l'équipe projet sur la conception des stratégies et plans de communication.
- Accompagnement et coaching des Régions pour l'élaboration de leurs stratégies.
- Assistance des Régions dans leurs relations avec les médias.

5 / Conclusion

Investir dans la communication permet à la Région d'assurer l'implication des acteurs, des partenaires et des citoyennes et citoyens dans l'élaboration, la mise en œuvre et la promotion de ses projets de développement.

L'élaboration et l'exécution de la stratégie et du plan de communication, par les moyens internes de la Région ou de manière externalisée, octroient à celle-ci une visibilité et lui garantissent un positionnement la valorisant à l'échelle nationale et internationale. Par la promotion de son territoire, ses ressources et ses potentialités, la Région met en valeur aussi ses propres compétences managériales et politiques.

Toutefois, la communication territoriale ne doit, en aucun cas, être réduite à une simple opération de promotion. Il s'agit plutôt d'une culture managériale à part entière, d'où la nécessité pour la Région de généraliser l'adoption de ses règles, ses principes, ses actions et ses cibles auprès de ses ressources humaines, élu-es et personnel administratif.

La maitrise collective de la communication encourage la production des informations et des données et rend fluide leur circulation et diffusion et par conséquence contribue à la réussite de la stratégie de communication de la Région.

Ainsi, le renforcement des compétences communicationnelles des acteurs doit être hissé au plus haut degré des préoccupations des instances dirigeantes de la Région. D'autant plus que le principal enjeu de la régionalisation avancée, parallèlement au développement durable, reste la construction d'une identité territoriale distinctive et compétitive à laquelle la stratégie de communication de la Région peut beaucoup apporter.

6 / Références bibliographiques

- OCDE : construire une présence numérique.

- Voix Citoyenne : le rôle de la communication publique et des médias pour un gouvernement ouvert.

- OCDE : voix citoyenne au Maroc. Guide de la communication publique des Collectivités Territoriales.

- Collectif sous la direction de Myriam Lemaire et Pierre Zémor : La communication publique en pratique. Ed. la documentation française. Paris. 2008.

- Assael Adary Benoit Volatier : Evaluez vos actions de communication. Ed. Dunod. Paris. 2008.

- Marie-Hélène Westaphalen : Communicator. 4ème Ed. Dunod. Paris. 2004.

- Alex Muchielli : Les situations de communication. Ed. Eyrolles. Paris. 1991.

ANNEXES

Annexe 1 : Exemple de ségmentation des composantes de l'environnement interne et externe de la Région

Juridique, réglementaire	Social et culturel
• Direction Générale des Services (DGS), Direction des Affaires Présidentielles (DAP) • Administration territoriale, Secrétariat Général des Affaires régionales (SGAR) • Services déconcentrés • Inspection Générale de l'administration territoriale (IGAT) • La Cour Régionale des Comptes • Centre Régional d'Investissement (CRI)	• Les trois instances consultatives • La société civile • Les médias • Le Conseil Régional du Tourisme • Les entités syndicales
Politique	**Economique**
• Le Conseil de la Région • Les Conseils Préfectoraux/ Provinciaux • Les Conseils Communaux • Les Groupements des Régions/CTs • Les formations politiques	• Agence d'Exécution des Projets (AREP), Société de Développement Régional (SDR) • Agences et programmes de coopération • Opérateurs éco/coopératives/unités de production • Université

Annexe 2 : Analyse selon l'outil SWOT

Points forts	Dysfonctionnements
Les acquis et réalisations en matière de communication (structures, outils, campagnes réussies, ressources…).	Pratiques de communication à développer, à réajuster ou à modifier, image à améliorer.
Opportunités	**Menaces**
Maîtrise de certains outils de communication, disposition du personnel (élus, fonctionnaires, partenaires), spécificité culturelle, économique, sociale et potentialités de la Région.	Contraintes et défis de communication relatifs à l'environnement socioculturel, politique et économique de la Région.

Objectif stratégique N°1					
Objectifs Opérationnels	**Actions**	**Cibles**	**Axe de communication**	**Message**	**Outils, supports**
Objectif op. n°1	A1 :				
	A2 :				
	A3 :				
Objectif op. n°2	A4 :				
	A5 :				
	A6 :				
Objectif op. n°3	A7 :				
	A8 :				
	A9 :				
	A10:				
Objectif op. n°4	A11 :				
	A12 :				
	A13 :				

Mois	Janvier 2022				Février 2022				Mars 2022	Etc...
Actions	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4		
A1 :										
A2 :										
A3 :										
A4 :										
A5 :										
A6 :										
A7 :										
A8 :										
A9 :										

Annexe 5 : Exemple de rétro-planning / l'échéancier des actions

Action 1 : «organisation d'une action de sensibilisation et d'implication des cadres, élus et partenaires internes de la Région dans la stratégie de communication», programmée le jeudi 20 janvier 2022 (jour J) :

A1	Tâches à accomplir
J – 15	• Répartir les tâches • Fixer le lieu • Etablir la liste des participants, invités • Fixer les messages clés
J – 10	• Préparer des documents et supports • Produire des banderoles et affichage (information) • Désigner les intervenants
J - 7	• Invitations (information et mobilisation des participants)
J – 2	• Préparation de la salle, installation des équipements
J – 1	• Simulation, dernières vérifications