



Manuel de communication

pour la gestion intégrée des ressources en eau au Maroc



Manuel de communication

pour la gestion intégrée des ressources en eau au Maroc

Programme d'Appui à la Gestion Intégrée des Ressources en Eau (AGIRE)

**Ministère de l'Energie, des Mines, de l'Eau et de l'Environnement (MEMEE),
Département de l'Eau**

Edition 2012



Programme d'Appui à la Gestion Intégrée des Ressources en Eau (AGIRE)

Ministère de l'Énergie, des Mines, de l'Eau et de l'Environnement (MEMEE),
Département de l'Eau
Rue Hassan Bencheikroun
10001 Rabat-Agdal / Maroc

+212 (0) 5 37 77 87 27
+212 (0) 5 37 77 86 96

www.water.gov.ma

Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH
c/o Ministère de l'Énergie, des Mines, de l'Eau et de l'Environnement, Département de l'Eau
Rue Hassan Bencheikroun, Bureau n° 229
B.P. 433, 10001 Rabat
Rabat-Agdal / Maroc

Tél.: +212 (0) 5 37 77 54 50
Fax: +212 (0) 5 37 77 26 10

www.agire-maroc.org
www.giz.de/marokko

Responsable: Mme Christine Werner (christine.werner@giz.de)

Rédaction

Dr. Georg Meiners (rédacteur en chef), Kathrin Sirtl, Hachem Alaoui, Nour El Houda El Hamoumi, Denis Lannel, Christine Werner

Mise en page

Anna-Maria Baar (ambaar), Manuela Hopp (ahu AG), Andrea Jakobs (Jakobs Design), Adelheid Siebigs (ahu AG)

Lectorat et traduction

Nour el Houda el Hamoumi, Marine Raffin, Aurélie Rieskamp, Kathrin Sirtl

Contributions

Ministère de l'Énergie, des Mines, de l'Eau et de l'Environnement (MEMEE)

Sanae Abdoh, Safae Bahije, Saloua Belkhadir, Fatima-Zahra Bensaid, Mohamed Bellaouchi, Omar Benjelloun, Souad Boubekraoui, Naziha Chakrouni, Farah El Aoufir, Abderrahim Ghissassi, Touria Jahouar, Samia Mamouni, Zahra Mouatassim, Mustapha Moubarik, Mohamed Oubalkace, Abdeslam Ziyad

Agences de Bassin Hydrauliques (ABH)

Abdellatif Bahja, Rachid Barakate, Abderaouf Bencheikh, Aziza Bilal, El Miloud El Annid, Abderrahmane Haddourha, Najat Hasnaoui, Mohamed Jida, Narjiss Lamarti, Najat Mazine, Rachid Meslouhi

Deutsche Gesellschaft für internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

Christine Werner, Nour el Houda El Hamoumi, Issam Lamsili, Annalena Edler

Formateurs

Hachem Alaoui, Denis Lannel, Georg Meiners

Impression

***** Rabat GIZ

Droits de reproductions réservés

Dépôt légal : 2012/XXX

ISBN :

Tirage : 2000 exemplaires

Avis de non-responsabilité

Le contenu de ce manuel a été rédigé avec soin. Néanmoins, nous déclinons toute responsabilité quant à la validité, l'exactitude et l'exhaustivité des informations fournies. Ce manuel contient des documents provenant de sources tierces, qui ne sont pas sous le contrôle de AGIRE/GIZ, et pour lesquels nous déclinons toute responsabilité.

Droits d'auteur

Les productions AGIRE/GIZ s'inscrivent dans le concept « open-source » pour le développement des capacités, et sont destinées à un usage non-lucratif, et ne peut donc être vendu.

Manuel de communication en ligne

La version en ligne du manuel de communication est disponible à l'URL :

<http://www.agire-maroc.org/manuel-communication>

Copyright © : Programme AGIRE GIZ 2012

Sommaire

AVANT-PROPOS

COMMENT UTILISER CE MANUEL?

1	INTRODUCTION	1
2	LES BASES POUR BIEN COMMUNIQUER	7
3	LA COMMUNICATION - UN PROCESSUS BIEN CONSTRUIT	19
3.1	Le diagnostic	21
3.2	La stratégie de communication	27
3.3	Le plan de communication	31
3.4	La mise en œuvre	35
3.5	L'évaluation	39
4	LES OUTILS DE COMMUNICATION	43
4.1	Les outils de la communication écrite	45
4.2	Les outils de la communication orale	48
4.3	Les outils de la communication interactive	50
4.4	Les outils de la communication audiovisuelle	52
4.5	Les outils de la communication « web »	53
5	LES DOMAINES DE COMMUNICATION	61
5.1	La communication interne	63
5.2	La communication interinstitutionnelle	70
5.3	La communication institutionnelle	74
5.4	La communication sur un thème stratégique	81
5.5	La communication métier	84
5.6	La communication de crise	89
6	APPLICATIONS DE BONNES PRATIQUES EN COMMUNICATION	97
6.1	Bien communiquer sur la Stratégie Nationale de l'Eau (SNE)	100
6.2	Bien faire participer à la gestion des ressources en eau	106
6.3	Bien communiquer sur l'assainissement écologique en milieu rural	113
6.4	Bien communiquer en tenant compte de l'aspect genre	121
6.5	Bien communiquer pour gérer les risques	128
6.6	Bien informer et sensibiliser le grand public	133
7	CONCLUSION	143
	INDEX DES MOTS CLES	145
	TABLE DES ILLUSTRATIONS / LISTE DES TABLEAUX / RÉFÉRENCES	150
	ANNEXES	155



2010



2012



Avant-propos

Le présent manuel est élaboré dans le cadre du programme marocco-allemand « Appui à la Gestion Intégrée des Ressources en Eau » (AGIRE) exécuté par la Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH (Agence Allemande pour la coopération internationale), le Département de l'Eau du Ministère de l'Énergie et des Mines, de l'Eau et de l'Environnement (MEMEE), et les Agences de Bassins Hydrauliques (ABH) de Tensift, Oum Er-Rbia, et Souss-Massa et Drâa.

L'objectif principal du programme AGIRE est l'amélioration de la gestion durable et intégrée des ressources en eau au Maroc et se décline en quatre axes principaux :

- concertation, mise en œuvre, contrôle et suivi de la planification des ressources en eau
- préservation des eaux souterraines
- réutilisation des eaux usées
- participation des acteurs au suivi, à la gestion et à la préservation des ressources en eau

Dans le cadre de ce programme, le MEMEE et la GIZ ont organisé un « Cycle de formation pour les chargés de communication des ABH et du MEMEE ». Ce cycle a été déployé en neuf modules de deux jours réalisés sur les années 2010 et 2011. L'objectif principal de la formation a été la maîtrise des techniques et du processus de communication pour la planification, la mise en œuvre et le suivi des projets de communication dans le secteur de l'eau au Maroc. La formation a été illustrée par des exemples de bonnes pratiques au Maroc et dans d'autres pays.

Les participants du cycle de formation ont été les chargés de communication des ABH Tensift (Marrakech), Souss-Massa et du Drâa (Agadir), Oum Er-Rbia (Beni-Mellal), Sebou (Fes), Loukkos (Tetouan), Bouregreg (Benslimane), Moulouya (Oujda) et du Département de l'Eau du Ministère de l'Énergie, des Mines, de l'Eau et de l'Environnement (MEMEE), notamment les cellules communication et coopération, la Direction Générale de l'Hydraulique, la Direction de la Recherche et de la Planification de l'Eau, la Direction des Aménagements Hydrauliques et la Direction de la Météorologie Nationale.

Les produits de ce cycle de formation sont :

- la documentation du cycle de formation imprimée et en ligne (www.agire-maroc.org/communication)
- le présent manuel de communication en version imprimée et en ligne
- un cadre de communication sur la Stratégie Nationale de l'Eau (SNE)
- sept plans de communication opérationnels pour les Agences de Bassins Hydrauliques du Bouregreg et de la Chaouia, du Loukkos, de la Moulouya, de l'Oum Er Rbia, du Sebou, de Souss-Massa et Drâa et du Tensift
- une bibliothèque en ligne des bonnes pratiques de communication (www.agire-maroc.org/menu-principal/bibliotheque/bonnes-pratiques-en-communication.html).

Le manuel de communication : Un outil de travail au quotidien

Conçu comme un outil pour le travail quotidien des chargés de communication, ce manuel contient l'ensemble du matériel didactique du cycle de formation, illustré par des exemples de bonnes pratiques. Il explique les bases et le processus de communication et met à disposition les outils et supports de communication. Il s'adresse aux institutions du secteur de l'eau au Maroc et dans la région.

Visitez le manuel en ligne :

www.agire-maroc.org/manuel-communication

Comment utiliser ce manuel ?

Le manuel vous appuiera dans le travail de communication et facilitera vos tâches quotidiennes. Pour rendre son emploi le plus intuitif et simple possible, la structure logique des chapitres se reflète dans leur coloration:

Les chapitres théoriques 1,2 et 3 sont colorés en vert : ils introduisent les notions de base et les termes techniques, ils expliquent les étapes pour la planification des actions de communication et proposent différents outils de communication.

Les chapitres d'application 4 et 5 sont colorés en bleu clair : ils contiennent des applications adaptées au contexte concret du secteur de l'eau au Maroc. Les maquettes et formulaires proposés peuvent être trouvés dans les annexes ou téléchargés avec le manuel en ligne.

Les symboles et couleurs suivants sont utilisés tout au long du manuel :



Exemple 1 : La communication ...

Les exemples sont marqués par des lignes hachurées verticales



La communication métier
dans le secteur de l'eau ...

Les phrases et citations importantes sont écrites en blanc sur un fond sombre



Zoom thématique

Les zooms thématiques, qui approfondissent un certain thème, sont marqués par une loupe



Les éléments qui peuvent être téléchargés sur www.agire-maroc.org/manuel-communication sont marqués par une flèche verticale

Exemple de fiche

PLAN DE COMMUNICATION	Objectifs	<ul style="list-style-type: none"> Faire connaître et vulgariser Communiquer sur les enjeux Promouvoir l'image de l'Agenc Faire connaître les missions, Faire partager la vision et les Inciter les partenaires public Développement de partenari Expliquer les procédures : co

Les éléments du plan de communication sont colorés en gris et mis en page comme des extraits d'un classeur

IMPORTANT À RETENIR!

Communication institutionnelle
• La communication institutionnelle, a pour objecti

A la fin de chaque chapitre et sous-chapitre, vous trouvez ce qui est « important à retenir » en jaune, accompagné toujours par le symbole du fil rouge



Le fil rouge est le symbole pour la liaison entre les idées et les actions, il rappelle l'importance d'une suite logique entre les stratégies, les plans et les mesures. Suivre le fil rouge est la clef du succès de toute action de communication. Nous vous souhaitons une bonne lecture et bon courage pour la poursuite de votre propre fil rouge!



Fig. 2 : Lac Dayet Ifrah

1 Introduction

« Agir de concert pour préserver les ressources en eau au Maroc »

Contexte hydro-climatique du Maroc

Par sa situation géographique, le Maroc est caractérisé par un climat fortement contrasté ; à la fois méditerranéen au nord, et aride au sud et au sud-est de l'Atlas, avec un régime pluviométrique dominé par une forte irrégularité dans l'espace et dans le temps. En effet, le régime pluviométrique au Maroc est caractérisé par :

- une forte variabilité spatiale : les précipitations moyennes annuelles peuvent être supérieures à 800 mm dans la région la plus humide du nord, et enregistrer par contre, moins de 50 mm dans les bassins de Sakia El Hamra et Oued Eddahab ;
- une grande variabilité dans le temps avec la succession des périodes pluvieuses et des périodes de sécheresses prolongées notamment au cours des 3 dernières décennies.

Le potentiel des ressources en eau naturelles du Maroc est évalué à 22 milliards de m³ par an soit l'équivalent de 700 m³/habitant/an, il est parmi les plus faibles au monde. Plus de la moitié de ces ressources sont concentrées dans les bassins du nord et le Sebou couvrant près de 7% du territoire national.

Les ressources en eau superficielle sur l'ensemble du territoire sont évaluées en année moyenne à 18 milliards de m³, variant selon les années de 5 milliards de m³ à 50 milliards de m³.

Les eaux souterraines représentent environ 20 % du potentiel des ressources en eau du pays. Sur les 96 nappes répertoriées, 21 sont des nappes profondes et 75 sont superficielles. Les systèmes aquifères les plus importants couvrent une superficie totale de près de 80 000 km², soit environ 10 % du territoire. En l'état actuel des connaissances, le potentiel exploitable en eau souterraine, est de l'ordre de 4 milliards de m³ par an.

Tab. 1 : Ecoulement moyen d'eau de surface par bassin versant

Bassins hydrauliques	Superficie (km ²)	Ecoulement moyen d'eau de surface (Million de m ³ /an)
Loukkos	12 805	3 600
Moulouya	74 145	1 300
Sebou	40 000	5 600
Bouregreg et la chaouia	20 470	852
Oum Er Rbia	48 070	3 250
Tensift	24 800	1 140
Souss-Massa-Draa	126 480	1 500
Guir-Ziz-Rhéis	58 841	656
Sakia El Hamra et Oued Eddahab	305 239	390
TOTAL	710 850	18 288

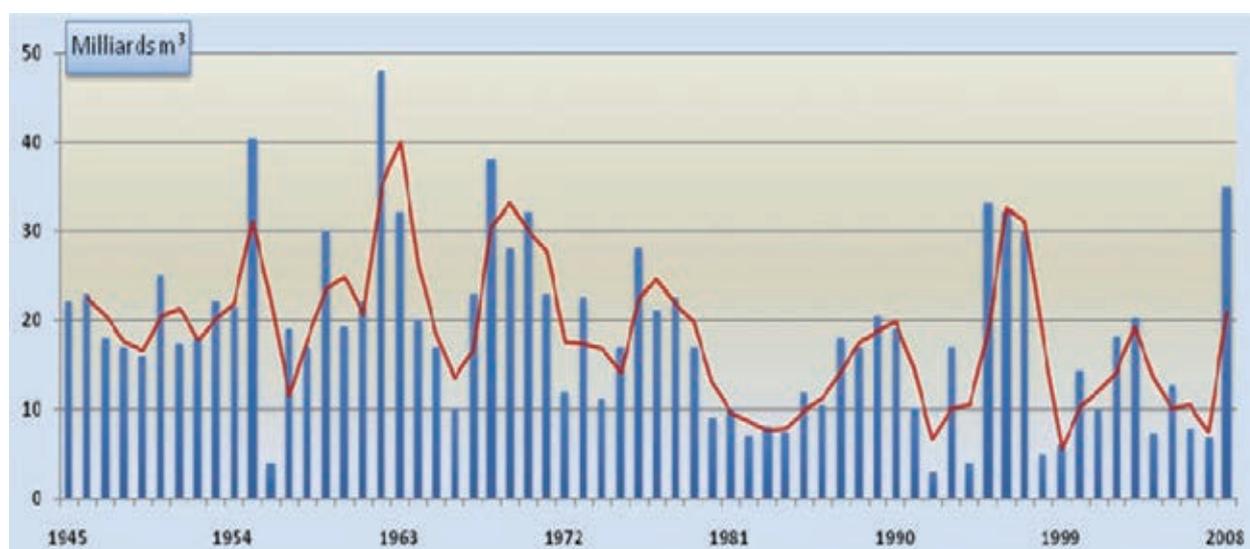


Fig. 3 : Evolution des apports en milliards de m³/an

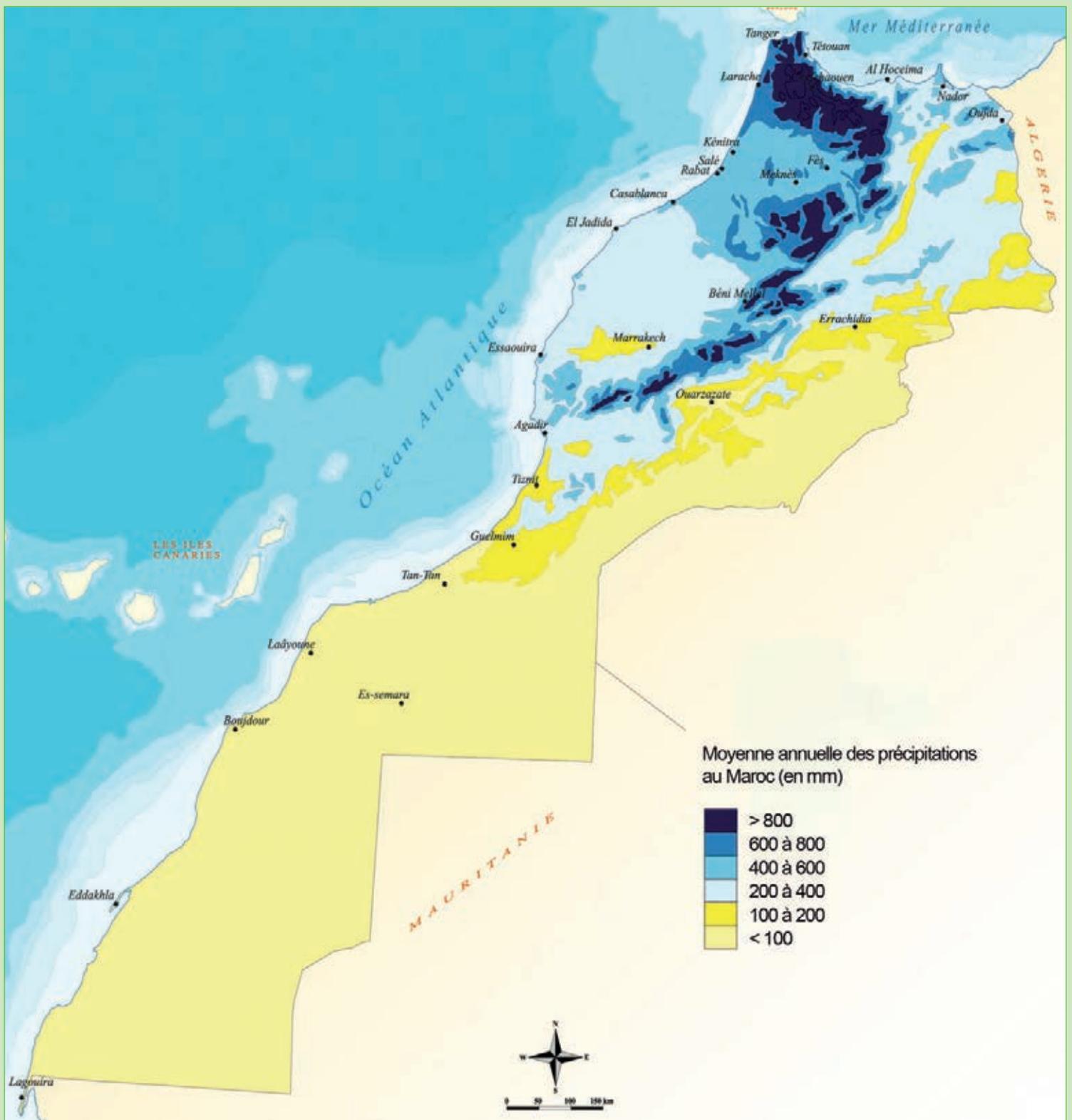


Fig. 4 : Répartition spatiale des précipitations

Grandes réalisations, contraintes et défis majeurs du secteur de l'eau au Maroc

Le secteur de l'eau au Maroc a bénéficié d'un intérêt particulier des pouvoirs publics et a été au centre des préoccupations des politiques économiques en raison de son rôle déterminant dans la sécurité hydrique du pays et l'accompagnement de son développement. Ainsi, le Maroc a réussi à bâtir un modèle efficient de gestion de l'eau, propre au pays et cité en exemple à l'échelle internationale.

Ce modèle a permis de doter le pays d'une importante infrastructure hydraulique constituée de 130 grands barrages totalisant une capacité de stockage de près de 17,5 milliards de m³, d'une centaine de petits barrages et de plusieurs milliers de forages et de puits captant les eaux souterraines.

Ces infrastructures ont permis d'assurer :

- le développement de l'irrigation à grande échelle. La superficie actuellement irriguée avoisine les 1,5 millions d'hectares dont les deux tiers sont équipés par les pouvoirs publics ;
- l'accès à l'eau potable. Il est généralisé en milieu urbain : la population urbaine desservie dépasse 17 millions d'habitants actuellement, dont près de 94% par des branchements individuels. Les quartiers périphériques en zone semi-urbaines sont alimentés par des bornes fontaines. En milieu rural, le taux de desserte a connu au cours des dernières années un développement spectaculaire passant ainsi de 14% en 1994 à plus de 92% actuellement ;
- la satisfaction des besoins en eau industriels et touristiques ;
- la contribution à la protection des biens et des personnes contre les inondations notamment dans plusieurs villes et plaines agricoles comme le Gharb, le Loukkos, Nekkour et la Vallée de Tafilalet ... ;
- la production d'énergie hydroélectrique. Les usines hydroélectriques réalisées jusqu'en 2009 totalisent une puissance installée de 1 700 MW contribuant à la production électrique nationale en année hydrologique normale à hauteur de 10% ;
- l'aménagement des bassins versants pour la conservation des sols et la lutte contre l'érosion hydrique. La superficie cumulée aménagée est de l'ordre de 550 400 ha.



Fig. 5 : Barrage Idriss Premier

Malgré ces grandes réalisations, plusieurs défis majeurs et problèmes sont aujourd'hui posés au secteur de l'eau au Maroc. Ils portent principalement sur :

- la raréfaction des ressources en eau impactées par les changements climatiques ;
- la détérioration de la qualité des ressources en eau ;
- l'érosion et la perte de capacités des retenues de barrage ;
- l'accentuation des phénomènes climatiques extrêmes (les inondations et la sécheresse) ;
- la surexploitation des ressources en eau souterraine ;
- le gaspillage manifeste des ressources en eau à l'utilisation.

Conscient de ces nombreux défis, le Maroc a engagé le processus de la Gestion Intégrée des Ressources en Eau.

Gestion Intégrée des Ressources en Eau au Maroc (GIRE)

La GIRE est un processus qui encourage la mise en valeur et la gestion coordonnée de l'eau, des terres et des ressources associées, en vue de maximiser le bien-être économique et social de manière équitable, sans compromettre la durabilité d'écosystèmes vitaux.

Depuis 1995, le Maroc s'est doté d'un cadre juridique et institutionnel moderne régissant la gestion intégrée et durable des ressources en eau avec une

loi innovante, la loi 10-95 sur l'eau, qui constitue la base légale de la politique de l'eau du pays. Ses dispositions prévoient ainsi la rationalisation de l'utilisation de l'eau, la généralisation de l'accès à l'eau, la solidarité interrégionale, la réduction des disparités entre la ville et la campagne. Les grandes innovations de la loi sur l'eau sont :

- une planification intégrée et cohérente des ressources en eau, tant à l'échelon du bassin hydraulique qu'à l'échelon national. En effet, les PDAIREs constituent un outil de planification et de développement des ressources en eau au niveau de chaque bassin hydrographique. A l'échelle nationale, le PNE est un rapport qui dresse l'état des lieux des ressources en eau et présente les grandes orientations de la politique de l'eau.
- la création des Agences de Bassin Hydrauliques, qui sont des établissements publics dotés de l'autonomie financière et chargés de la gestion et la planification des ressources en eau à l'échelle régionale ;
- l'instauration des instruments financiers pour assurer la préservation et la protection des ressources en eau en application des principes « Préleveur-Payeur » et « Pollueur-Payeur ».

Le principe de base de la GIRE est la gestion décentralisée et participative des ressources en eau selon une unité hydrogéologique : le bassin hydrographique. Dans ce sens, la loi 10-95 a créé les 9 Agences de Bassins Hydrauliques (ABH), qui couvrent l'ensemble du territoire marocain, et évaluent, planifient et gèrent les ressources en eau sur la base du principe de la concertation et de la participation des différents acteurs dans le secteur de l'eau. La GIRE au Maroc pourrait être schématisée par l'idée d'une grande famille de l'eau, composée de tous les acteurs des divers secteurs interdépendants. Les ABH jouent alors dans cette famille de l'eau le rôle de modérateurs, responsables de gérer les disponibilités des ressources, les besoins et les usages des différents partenaires membres de la famille, pour assurer une gestion équitable, durable, intégrée et concertée de la ressource eau.

Renforçant le rôle de modérateur des ABH, celles-ci sont en charge d'élaborer les Plans Directeurs d'Aménagement Intégré des Ressources en Eau (PDAIRE) pour leur zone d'action. Sur la base d'une évaluation des ressources en eau, ces plans définissent ainsi les besoins quantitatifs et qualitatifs, présents et futurs, relatifs aux différents usages, p.ex. eau potable et industrielle, irrigation, etc. Leur mise en œuvre et leur suivi sont assurés, pour chaque bassin hydrographique, par les ABH. Les commissions provinciales ou préfectorales de l'eau apportent leur concours à l'établissement de ces Plans. Leur élaboration demande des efforts considérables en communication, plus précisément en information, consultation, participation, concertation et validation avec les parties prenantes.

Stratégie Nationale de l'Eau au Maroc

Pour consolider les acquis, relever les défis et répondre aux risques menaçant tant la quantité que la qualité des ressources en eau du pays, le Maroc a élaboré en 2009, la Stratégie Nationale de l'Eau (SNE).

L'élaboration de cette stratégie s'est basée essentiellement sur trois leviers, à savoir :

- des objectifs beaucoup plus ambitieux pour satisfaire de façon pérenne les besoins en eau du pays, mais aussi pour le protéger durablement des effets du réchauffement climatique ;
- un changement radical des comportements d'utilisation et de gestion de la ressource à travers une gestion coordonnée de la demande et de la ressource ;
- une véritable gestion à long terme de l'eau.

Ainsi, les grandes orientations et contours de cette stratégie portent sur les axes suivants présentés dans la figure ci-dessous.

Actuellement, le Département de l'Eau met en oeuvre la SNE au travers de la réalisation de ses différents plans d'actions.

Les 6 axes de la Stratégie Nationale de l'Eau (SNE) au Maroc

(1) Gestion de la demande en eau et valorisation de l'eau	(4) Réduction de la vulnérabilité aux risques liés à l'eau et adaptation aux changements climatiques
(2) Gestion et développement de l'offre	(5) Poursuite des réformes réglementaires et institutionnelles
(3) Préservation et protection des ressources en eau, du milieu naturel et des zones fragiles	(6) Modernisation des systèmes d'information et renforcement des moyens et des compétences

Le rôle de la communication dans le secteur de l'eau au Maroc

Compte tenu des ambitions de la SNE et du fait du grand nombre d'acteurs et secteurs impliqués dans la GIRE, les besoins en communication et concertation s'accroissent. C'est pourquoi les processus de communication doivent être clairs et les acteurs doivent maîtriser les bases techniques pour bien communiquer. Le soutien actif ou l'acceptation des mesures hydrauliques auprès des parties prenantes mentionnées est indispensable pour la réussite des projets hydrauliques.

Ces besoins en communication comportent notamment la communication interne dans les différentes institutions et entre ces institutions, la communication externe p.ex. avec les usagers de l'eau et la communication en cas de crise. Les défis sont alors d'établir la proximité, la transparence, la confiance et en même temps d'encourager la participation active des partenaires et des usagers. Pour faire face à ces besoins en communication, il est indispensable de suivre un processus bien déterminé et de disposer d'outils de travail adéquats.

La communication dans le secteur de l'eau est complexe et doit être planifiée et mise en œuvre de manière professionnelle. A ce titre, le présent manuel de communication donnera les clés aux institutions responsables de la GIRE pour mettre à disposition les informations et pour faciliter la sensibilisation, la consultation et la participation. Il est le « fil rouge » pour la communication dans le secteur de l'eau au Maroc.



Fig 6 : Formation en assainissement écologique à Dayet Ifrah

2 LES BASES POUR BIEN COMMUNIQUER





LES BASES POUR BIEN COMMUNIQUER

Si l'on veut apprendre les techniques de communication, il faut d'abord parler le même langage. Pour cela, ce premier chapitre introduit les termes techniques qui seront utilisés tout au long du manuel.

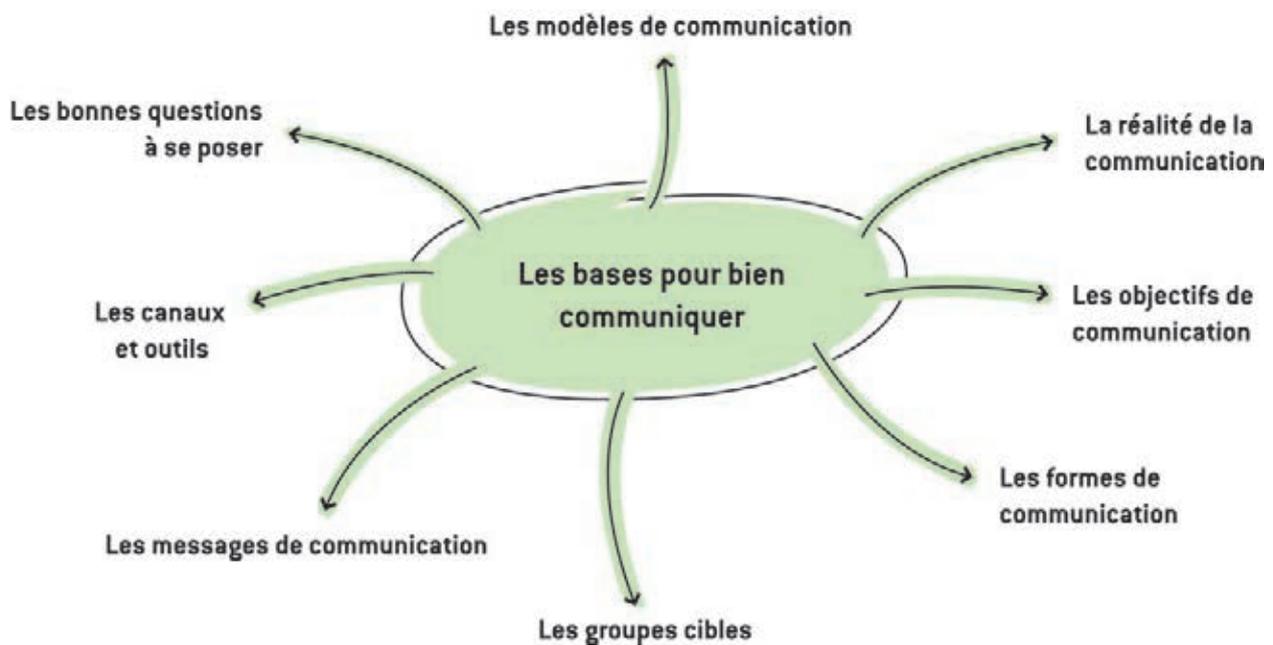


Fig. 7 : Les bases pour bien communiquer



2.1 Les modèles de communication

Le terme communication découle du terme latin « communicare » qui signifie « partager, annoncer, faire participer, faire ensemble, réunir ».

Dans la littérature, on trouve de nombreux modèles de communication. Le plus simple¹ désigne un modèle linéaire de la communication réduite à la transmission d'un message (voir Fig. 8, Tab. 2).



Fig. 8 : Exemple pour un modèle de communication simple

Tab. 2 : Termes techniques utilisés dans le manuel

L'émetteur	L'institution ou la personne qui communique, p.ex. une institution chargée de l'eau, les usagers de l'eau, les étudiants, le Ministère, une ABH etc.
Le récepteur/ la cible	Les récepteurs sont les cibles de la communication de l'émetteur et peuvent être des individus ou un groupe de personnes ayant des caractéristiques similaires, telles que l'âge, le sexe, la profession, les centres d'intérêt, le niveau d'éducation, le rapport à l'eau etc.
L'information/ le message	Le terme « information » signifie « nouvelle » ou « message » échangé entre un émetteur et un récepteur. Le terme « message » peut être traduit par « contenu de la communication »
Le canal / le mode de transmission / les moyens	Six modes de transmission sont à distinguer : (1) La transmission écrite : lettre, fax, note interne, brochure, rapport, sms, etc. (2) La transmission orale : conversation, bouche à oreille, etc. (3) La transmission interactive : théâtre, jeu, etc. (4) La transmission audiovisuelle : télévision, cinéma, vidéo, vidéoconférence, jeux multi-médias, théâtre, présentations, etc. (5) La transmission web : e-mail, site web, etc. (6) Le non-verbal, la gestuelle, etc.

Selon « le modèle à 4 oreilles »² un message comporte toujours 4 aspects (voir Fig. 9) :

- l'information spécifique (le sujet sur lequel je souhaite donner une information)
- la révélation de soi (ce que j'exprime sur moi-même)
- le niveau relationnel (ma position vis-à-vis de toi)
- l'appel (ce à quoi j'aimerais inciter l'autre personne)

Exemple : l'émetteur dit « Vous n'avez pas lu les clauses du contrat » ; le récepteur reçoit l'information explicite dans son oreille objective. Mais, en fonction de son expérience personnelle, il entend peut être d'autres aspects dans le message de l'émetteur (voir Fig. 9).



	L'émetteur		Le récepteur
L'information spécifique	« Vous n'avez pas lu les clauses du contrat »	➡	« J'ai oublié de lire les conditions du contrat »
La révélation de soi	« Je ne suis pas content car vous êtes mal informé »	➡	« Il est pointilleux et en plus il est de mauvaise humeur aujourd'hui »
Le niveau relationnel	« Je ne peux pas vous faire confiance »	➡	« Il me prend pour un mauvais collaborateur »
L'appel	« Vous êtes négligent, vous devriez lire les clauses du contrat »	➡	« Je dois lire mes dossiers plus attentivement »

Fig. 9 : Le modèle à 4 oreilles

2.2 La réalité de la communication

Ces modèles, malgré leur immense popularité, ne s'appliquent pas à toutes les situations de communication. Elles ne sont qu'une approche de la réalité, mais que faire ...

- ... s'il y a plusieurs récepteurs?
- ... si le message prend du temps pour leur parvenir?
- ... si la réalité décrite n'existe pas ailleurs que chez le premier locuteur?
- ... s'il y a plusieurs messages (ou besoins contradictoires) qui sont prononcés en même temps?
- ... s'il y a un lapsus?
- ... si sont mis en jeu des moyens de séduction, de menace ou de coercition?
- ... si le message comporte des symboles nouveaux ou des jeux de mots?

La communication réelle est donc bien plus complexe que les modèles théoriques tentent de la présenter. Voici quelques exemples de problèmes de communication et des recommandations pour leur résolution :

Des compréhensions différentes

Problème : Le message émis ne correspond pas au message reçu.

Conseil : Le « Feedback » ou reformulation aide à éviter ce genre de malentendu.

Il existe quatre formes essentielles de reformulation :

- **l'écho :** le récepteur répète ce qui a été dit dans les mêmes termes ;
- **le reflet :** le récepteur redit ce qui a été dit avec d'autres mots ;
- **le résumé :** le récepteur fait la synthèse de l'essentiel du message ;
- **la clarification :** le récepteur reprend le message en le réorganisant et en le simplifiant. Cette technique facilite la validation du message par le récepteur en provoquant son feedback. De plus, elle permet à l'émetteur de capter à nouveau l'écoute de son interlocuteur.

Des interprétations différentes

Problème : l'émetteur et le récepteur perçoivent le même message mais **l'interprètent** de manière différente.

Conseil : parler toujours de sa propre perspective et expliquer la **situation**. Par exemple : « Ce contrat est très important pour moi, c'est pour cela que je te demande si tu as lu les clauses du contrat ». Ensuite, demander le Feedback de la cible.

Des attentes différentes

Problème : l'émetteur attend que le récepteur fasse ce qu'il perçoit. Mais celui-ci ne réagit pas. Entre dire et agir le chemin peut être long. En général, nous oublions rapidement ce que nous entendons.

Conseil : la communication s'adresse dans le meilleur des cas à notre cerveau et à nos sentiments, et nous incite à modifier notre attitude et notre comportement. Pour réussir, un message doit être cognitif pour transmettre un savoir ou un savoir-faire, affectif pour transmettre un sentiment apprécié et conatif pour déclencher l'action. Nous nous rappelons mieux de ce que nous entendons et voyons en même temps : « Une image est plus parlante que mille mots ».

« Quand je vous dis quelque chose, qu'est ce qui me prouve que vous l'avez entendu ?

et si vous l'avez entendu, qu'est ce qui prouve que vous l'avez compris ?

et si vous l'avez compris, qu'est ce qui me dit que vous allez le faire ?

et si vous le faites, est-ce que vous le ferez longtemps ? »

Konrad Lorenz [1903 – 1989]

2.3 Les objectifs de communication

Une bonne communication dans le secteur de l'eau exige des efforts et des ressources. Ces efforts sont justifiés si l'on considère les avantages d'une bonne communication :

- augmentation de la prise de conscience publique concernant l'eau et l'environnement
- partage des connaissances, expériences et initiatives des parties prenantes. Cela mène à une amélioration de la qualité des projets, des mesures et de la gestion des ressources en eau
- acceptation, engagement et soutien des processus de décision par les cibles concernées et le grand public
- prise de décision transparente et créative
- mise en œuvre efficace des lois, projets, actions etc.
- apprentissage commun – les différentes parties prenantes apprennent les unes des autres et ensemble.

Idéalement, la communication déclenche un processus d'apprentissage, un changement d'attitude ou une action concrète auprès des parties prenantes. Dans le cas de l'utilisation de l'eau, ceci signifie par exemple que les préleveurs d'eau comprennent le lien entre l'exploitation de l'eau souterraine et la baisse de la nappe phréatique. Ils commencent à intégrer la préservation des eaux souterraines comme condition « sine qua none » de leur activité agricole à long

terme. Par conséquent, ils sont mieux sensibilisés et prêts à déclarer leurs prélèvements et investir dans des techniques modernes d'économie et de préservation de l'eau.

Sans toujours nous en rendre compte, quand nous communiquons avec quelqu'un, nous poursuivons – consciemment ou inconsciemment – différents objectifs (voir Tab. 3).



Fig. 10 : Planification d'un projet d'assainissement écologique en milieu rural

Tab. 3 : Les objectifs de communication

	Les objectifs cognitifs – le « faire-savoir »	Les objectifs affectifs – le « faire-aimer »	Les objectifs conatifs – le « faire agir »
But	Transmettre un message afin de faire connaître un nouveau programme de développement	Les objectifs affectifs sont basés sur l'amélioration de l'image, amener les cibles de la communication à aimer le programme	Modifier le comportement de la population cible
Explication	Action média lors du démarrage d'un nouveau projet	Il s'agit de faire adhérer les cibles à votre projet en leur exposant de manière simple et directe les avantages du projet	Un projet d'irrigation. Le chef de ce projet voudrait modifier le comportement des agriculteurs et les sensibiliser à l'économie d'eau.
Exemple	Une goutte de gasoil détruit 1000 l d'eau potable	De l'eau propre garantie le bien-être et la santé pour vous et votre famille	Changez l'huile au garage, mais jamais au bord des cours d'eau !

« Apprendre, c'est changer.
Tu me dis, j'oublie,
tu m'enseignes, je me souviens,
tu m'impliques, j'apprends. »

Benjamin Franklin (1706 – 1790)



Fig. 11 : Exemple de sensibilisation : Concours de peinture avec les écoliers

2.4 Les formes de communication

Dans la gestion de l'eau, les quatre formes de communication s'utilisent soit en même temps, soit successivement lors des différentes phases de planification. Par exemple, lors de l'élaboration de nouvelles lois, les parties prenantes doivent être **consultées** avant que les lois ne soient contraignantes. Dès qu'elles sont contraignantes, il est indispensable **d'informer** les groupes concernés et de les **sensibiliser** afin qu'ils les respectent.

C'est à l'administration hydraulique de veiller à un équilibre entre imposer des règles claires (information/consultation) et arriver aux accords volontaires (sensibilisation/participation). Dans tous les cas, elle devra choisir la bonne forme de communication en fonction de la situation concrète. Les règles de la communication peuvent être comparées à celles de l'autoroute : les glissières de sécurité représentent des limites claires - entre celles-ci, les conducteurs sont (relativement) libres ; en dehors des dites glissières, la circulation est interdite.

Les exemples suivants montrent les formes les plus importantes de communication qui s'appliquent bien aux quatre groupes cibles précédemment cités.

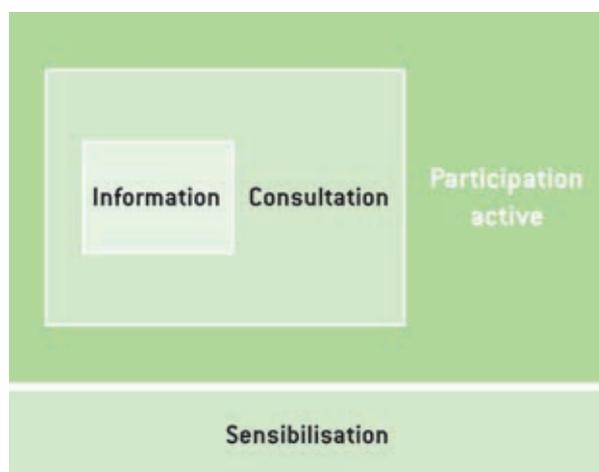


Fig. 12 : Les formes de communication

- **Informer** : Le public est informé de manière active p.ex. sur les lois, les missions, les projets et les activités. L'objectif est de mettre à disposition des informations, de faire comprendre ou accepter une interdiction, une obligation ou une mesure ou de rallier le public aux autres formes de communication.
- **Sensibiliser** : Une forme particulière de l'information est la sensibilisation. A cet égard, des informations sont préparées de manière claire à l'aide de moyens particuliers, tels qu'une exposition interactive, un jeu informatique, un film ou une pièce de théâtre, des scénarios de développement afin d'émouvoir le spectateur et l'inciter, par exemple, à économiser l'eau.
- **Consulter** : Quand on pose la question : « Qu'est-ce que vous pensez de ce projet ? », on demande plus qu'une simple information. L'objectif est d'obtenir également une information/un conseil/un avis de l'interlocuteur à prendre en compte dans les projets ; dispose-t-il d'informations qui ne sont pas encore connues ? Qu'est-ce qui est important pour lui ? Il faut informer et consulter en même temps. Le public est consulté et ses propositions sont prises en compte dans les planifications.
- **Participer** : Lorsqu'un message comme : « Nous devons relever ce défi – allez, faisons-le ensemble ! » est lancé, il s'agit d'une invitation à la participation et à la prise de décision. La cible devient ainsi le « partenaire » ; les décisions sont préparées de manière consensuelle et la cible participe à la prise de décisions. L'objectif est de prendre des décisions équilibrées, d'élaborer de nouvelles solutions innovantes, de faire participer les partenaires à l'élaboration des plans d'action, de faire participer le public aux missions et de renforcer sa responsabilité. Cette approche permet aussi de lever les résistances.

2.5 Les groupes cibles

Les institutions chargées de la gestion de l'eau et leurs partenaires

L'administration de l'eau (MEMEE, ABH, ORMVA etc.) et les institutions qui sont impliquées dans la prise des décisions dans le secteur de l'eau.

Les usagers de l'eau

Les sociétés d'approvisionnement en eau potable, les agriculteurs, hôteliers, industriels, producteurs de l'électricité, pisciculteurs, marins et autres, exploitants de barrages, exploitants de stations d'épuration, entreprises procédant au rejet d'eaux usées, sportifs de l'eau etc. Pour eux, l'utilisation de l'eau a une forte importance économique. Leur intérêt pour le thème de l'eau est généralement durable et élevé.

D'autres groupes d'intérêt

On compte p.ex. parmi les autres « groupes d'intérêt » le milieu politique, les organisations écologiques et les institutions scientifiques. En fonction de leurs activités, ils sont fortement intéressés par le thème de l'eau et disposent de compétences importantes et d'un degré élevé d'organisation.

Le grand public

Le grand public est caractérisé par une consommation d'eau modérée : eau potable, pour la cuisine, la douche, le nettoyage et aussi les loisirs, comme par exemple le jardinage. Leur intérêt pour l'eau est très élevé dans des situations spécifiques ou de crise, telles que les inondations ou les périodes de sécheresses, la pénurie ou la mauvaise qualité de l'eau potable etc. Le degré d'organisation de ce groupe est souvent faible. Il s'agit d'un groupe cible très hétéro-



Fig. 14 : Formation des femmes en assainissement dans le milieu rural

gène. Les femmes, par exemple, ont des tâches et besoins bien particuliers par rapport à l'eau et elles peuvent être contactées par d'autres canaux que les hommes. Les enfants, à leur tour, doivent aussi être approchés de manière, et avec des outils spécifiques.



Fig. 13 : Enfants en train de se laver les mains

2.6 Les messages : La base d'une communication réussie

Le message exprime ce qui est essentiel pour l'émetteur, ce que le récepteur doit retenir.

- **Un bon message est cohérent avec la stratégie de communication** : le message s'inscrit dans une stratégie globale et est adapté selon les besoins spécifiques locaux.
- **Un bon message est ciblé** : le message et le canal de communication s'adaptent aux besoins, intérêts, caractéristiques et résistances de la cible.
- **Un bon message respecte la règle des 5C** : il est Court, Concis, Clair, Complet et Compréhensible, pour qu'il soit lu, écouté et compris par la cible.
- **Un bon message provoque le désir de changement et de mise en œuvre d'actions concrètes**. Pour cela, le message doit respecter le modèle AIDA :

- A** : attirer l'Attention du récepteur ;
- I** : susciter l'Intérêt du récepteur en lui montrant les avantages qu'il peut en tirer ;
- D** : provoque le Désir de changement et de participation ;
- A** : montrer ou faire allusion à l'Action demandée ou attendue de la part du récepteur.

- **Un bon message est répétitif** : la persévérance, la répétition dans le temps, des nouvelles régulières concernant, par exemple l'état des lieux d'une mesure, ont pour conséquence une prise de conscience plus forte des récepteurs.

2.7 Les canaux et outils de communication

L'institution qui veut diffuser un message en interne ou externe a le choix entre cinq groupes d'outils de communication :

- les outils de communication écrite
- les outils de communication orale
- les outils de communication audiovisuelle
- les outils de communication interactive
- les outils de communication web

Tab. 4 : Le choix des outils de communication

	Ecrit	Oral	Audiovisuel	Interactive	Web
Avantages	Plus ou moins rapide Traditionnel Multiplication aisée	Direct Economique Interactif	Convivial Maniable Efficace Mémorisable	Direct Inspirant la confiance	Rapide Très répandu
Inconvénients	Demande expertise Dangereux en cas d'excès ou d'erreur	Imprécis Risques de déformation Volatile Risque de polémique	Processus lent Complexe Exigeant en moyens Onéreux	Souvent, il y a un décalage entre l'effort fourni et le résultat	Techniquement coûteux Pas adapté à tous les groupes cibles
Bilan	Fondamental Classique Peu coûteux Commode Modulable Mais gare aux excès !	Indispensable Convivial Econome A encadrer par l'écrit	Limité Moderne Imposant A ne pas ignorer	Indispensable pour les décisions importantes Efficient, si bien préparé	Moderne Rapide et efficient, pourvu qu'il y ait les bonnes conditions techniques

Lequel sera le plus approprié ?

Le choix de l'outil de communication dépend de trois éléments :

- la nature du message ou de l'information :
« QUOI ? »
- la personnalité et les compétences de l'émetteur :
« QUI ? »
- la qualité et les capacités du récepteur :
« A QUI ? »

Chaque mode a des avantages et inconvénients (cf. Tab. 4). Ils sont utilisés parallèlement et les frontières entre eux s'estompent. Par exemple, pour la préparation d'une réunion, il faut d'abord informer tous les participants par écrit ou oralement. La réunion elle-même est interactive. Après la réunion, il faut élaborer un compte rendu écrit.

2.8 Les bonnes questions à se poser pour bien communiquer

Quel est l'objectif de communication ?

Qu'est ce que je veux que ma cible fasse ? Qu'est ce que je veux qu'elle modifie dans ses habitudes ? Qu'est ce que je veux qu'elle intègre dans sa vie quotidienne ?

Quelle est la cible ?

Quelle est la cible que je veux atteindre ?

Quels sont les messages ?

Quel est le message que je veux émettre ? Qu'est-ce que je veux que ma cible retienne ?

Quelle est la forme adaptée ?

Les formes peuvent être l'information/sensibilisation, la consultation, la participation etc.

Quel est le canal adapté ?

Quels sont les meilleurs canaux et sous quelle forme communiquer pour atteindre efficacement mon groupe cible/mes objectifs ?

Quel est l'agenda ?

Il faut savoir identifier le meilleur moment pour communiquer.

Qui communique ?

Il faut répartir les tâches de communication entre les différentes institutions, les différents services et les membres de l'équipe.

Combien ?

Quel est le budget pour atteindre les objectifs de communication ?

Quels sont les risques ?

Est-ce qu'il y a des résistances ? Est-ce qu'il y a suffisamment de ressources ? Est-on suffisamment préparé à d'éventuelles questions ?

IMPORTANT À RETENIR!

Les bases d'une bonne communication :

- Modèles de communication : Emetteur, récepteur (cibles), information (message), mode de transmission (moyens et canaux)
- Objectifs de communication : Cognitif, Affectif, Conatif
- Formes de communication : Informer, sensibiliser, consulter et participer
- Cibles : Les institutions en charge de la gestion de l'eau, les usagers de l'eau, les groupes d'intérêt, le grand public
- L'objectif et la cible définissent la forme, les messages et le canal



Fig. 15 : Formation en assainissement écologique dans le milieu rural

3 LA COMMUNICATION – UN PROCESSUS BIEN CONSTRUIT





LA COMMUNICATION – UN PROCESSUS BIEN CONSTRUIT

Les cinq étapes du processus de communication

Pour la planification d'une action de communication, cinq étapes du processus de communication vont aider à structurer successivement le travail pour ne pas se perdre dans la « jungle » de la communication.

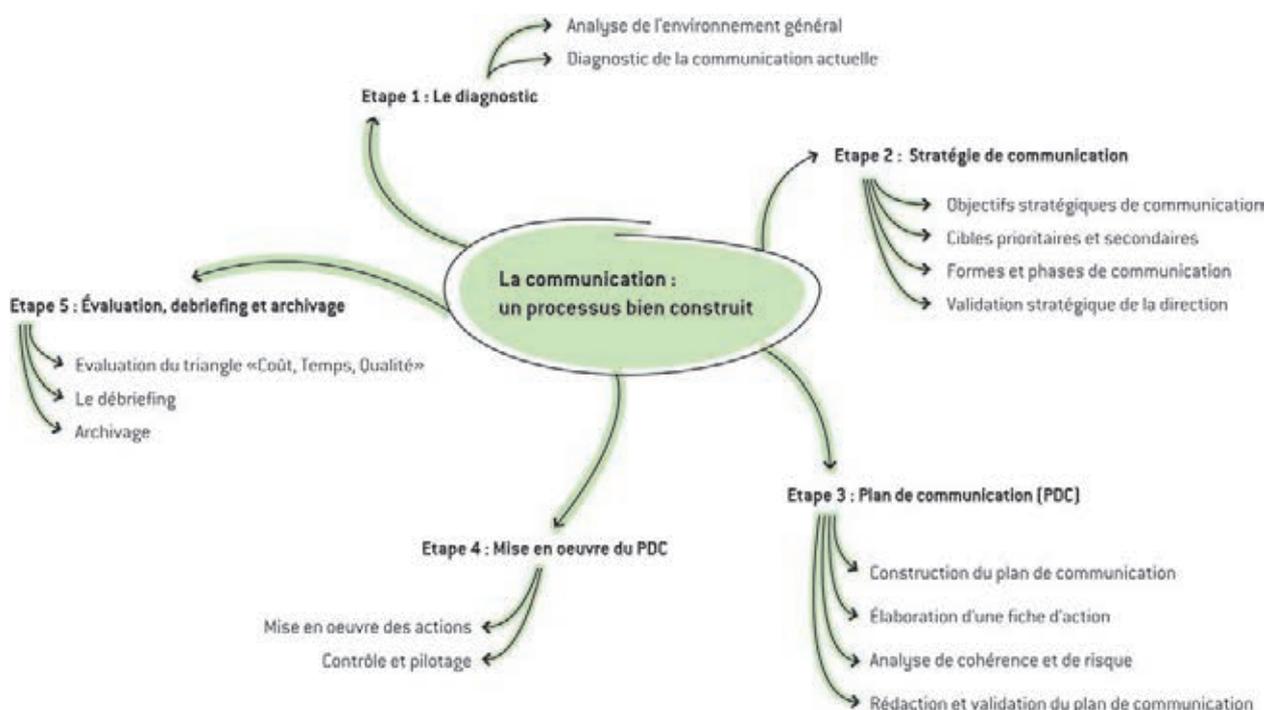


Fig. 16 : Les 5 étapes du processus de communication

3.1 Etape 1 : Le diagnostic

Analyse de l'environnement général

L'analyse de l'environnement se concentre sur les fondements légaux et stratégiques de la communication et identifie les objectifs globaux. L'encadré suivant montre un exemple pour la partie « Contexte et objectifs généraux » d'un plan de communication d'une ABH.

Diagnostic de la communication actuelle

Pour partir du bon pied dans une action de communication, il est indispensable de réaliser un diagnostic de l'existant. Il permettra d'identifier les leviers de la

communication mais aussi les risques. Le diagnostic commence par un rapport qui compile et analyse les produits de communication déjà existants dans l'institution. Sur cette base, une analyse SWOT donnera par la suite l'image globale de la communication de l'institution.

Analyse des moyens de communication existants

Un rapport succinct, qui rassemble tous les produits de communication réalisés par l'institution, devrait être établi par le chargé de communication. Ce rapport devra faire un listing et une description des supports d'information utilisés et des actions organisées, il

Exemple : Contexte et objectifs généraux (Exemple d'un plan de communication)

« L'eau est une ressource naturelle à la base de la vie et une denrée essentielle à la majeure partie des activités humaines. Cependant, les ressources en eau sont de plus en plus rares, face à des besoins de plus en plus croissants. Les nécessités du développement socio-économique imposent de recourir à l'aménagement de l'eau pour satisfaire les besoins des utilisateurs (AEPI, irrigation, production d'énergie etc.). Ceci rend le processus de gestion de l'eau fort complexe et sa mise en œuvre très difficile. La loi 10-95 sur l'eau, promulguée par Dahir n°1.95.154 du 16/08/1995, permet tout en renforçant la réglementation au niveau du contrôle et de la police de l'eau, d'instaurer une administration de l'eau basée sur la concertation associant l'ensemble des acteurs concernés. Elle suscite leur adhésion et leur participation à une gestion intégrée des ressources en eau.

Les apports de la loi 10-95 sur l'eau sont divers et concernent essentiellement les objectifs fixés et les organes créés. Parmi ces organes on trouve les Agences de Bassins Hydrauliques. Elles ont un double objectif :

- garantir un développement durable des ressources en eau ;
- répondre aux besoins en eau des exigences du développement socio-économique.

La réalisation de ce double objectif fait de la gestion et de la planification concertée des ressources en eau la pierre angulaire de la politique de l'eau au niveau du bassin hydraulique.

De ce fait, une gestion concertée nécessite la mise en place d'une politique de communication conséquente. Le présent plan de communication permettra à l'Agence du Bassin Hydraulique d'asseoir les bases d'une communication programmée et ciblée permettant d'atteindre les objectifs fixés à moindres coûts et d'assurer une transmission efficace des messages.

Promouvoir et informer les différents usagers sur les attributions de l'Agence du Bassin Hydraulique, ses missions et son rôle dans le processus de développement des ressources en eau, vulgariser ses missions prioritaires, faire changer les comportements des usagers de l'eau pour économiser et bien utiliser l'eau sont autant de concepts qui militent en faveur de la mise en œuvre du plan de communication. Enfin, sensibiliser les uns et les autres à la problématique de l'eau est le mot d'ordre de toute cette nouvelle stratégie. »

servira pour le partage et la documentation. Ce rapport devrait présenter, par exemple, les outils de communication suivants :

- le site web
- les supports écrits : Rapports, brochures, dépliants, affiches, articles de presse, etc.
- les présentations aux journées de sensibilisation
- les actions de communication : réunions, salons, conférences, campagnes TV ou radio etc.

Les moyens seront évalués, par exemple, à travers des questions clés :

- Quels thèmes ont été communiqués jusqu'à présent et quels formes et moyens ont été utilisés ?
- Les « produits » sont-ils de bonne qualité par rapport au contenu et à la forme ?
- La communication a-t-elle pu atteindre ses objectifs ?
- Les parties prenantes, sont-elles satisfaites de la communication ? Qu'est-ce que la cible a retenu ? Les cibles ont-elles fourni un feedback ?

Après avoir mené une grande quantité d'analyses et d'observations sur la communication existante, un atelier sera organisé pour réaliser l'analyse de la communication de l'institution dans sa globalité. Les forces et faiblesses en interne et les opportunités et menaces de l'externe seront alors évaluées. Le travail d'analyse et du diagnostic ne peut se faire qu'en équipe. Il peut aussi être utile d'y inviter des participants externes, comme des représentants d'autres autorités, de groupes d'intérêt ou un consultant en communication, pour obtenir la vision la plus objective de la communication. Le résumé du diagnostic doit être présenté à la direction et servira de base pour la planification future. Les méthodes pour le diagnostic global sont présentés par la suite.

Méthodes de diagnostic

Selon les besoins, choisir une ou plusieurs des méthodes suivantes pour le diagnostic. En général, le résultat du diagnostic est mesuré en « points » afin de pouvoir comparer facilement les résultats de différents diagnostics. Le processus d'amélioration devient ainsi transparent et concevable.

La « Roue de qualité »

- La « Roue de qualité » évalue et présente les différentes qualités d'une bonne communication par le pourcentage (de 10 à 100%) dans une roue. Le résultat est parlant et facile à lire.
- Dans un premier temps, les membres de l'équipe ou la population impliquée s'interrogeront p.ex. sur les 8 qualités majeures d'une communication interne. (voir Fig. 17 ci-dessous)
- Ces qualités requises seront ensuite évaluées par les membres de l'équipe. La démarche est d'interroger individuellement les groupes cibles du diagnostic en leur demandant, « Comment évaluez-vous la communication actuelle de votre institution par rapport aux qualités choisies ? ». La réponse des participants selon les 8 indicateurs de qualité choisis dans la roue de qualité peut varier de « non, pas du tout » (0%) à « Oui, tout à fait ! » (100%).
- A la fin de l'exercice, les roues individuelles peuvent être rassemblées et servir pour illustrer le « feedback » individuel.
- On peut également faire une « roue synthèse » qui reflète l'ensemble des opinions de l'équipe ou bien donner une idée de la diversité des évaluations. On peut alors y mentionner la moyenne arithmétique ainsi que les notes les plus basses et les plus hautes.
- Pour mettre en valeur les résultats de cette analyse, il est indispensable de faire une réunion de brainstorming sur les stratégies et mesures à prendre dans l'avenir (Comment améliorer notre communication sur une ou plusieurs des qualités définies ?). Une telle stratégie doit toujours se concentrer sur la consolidation des forces et l'amélioration des faiblesses.

Question : « Comment évaluez-vous la communication actuelle de votre institution par rapport aux qualités choisies ? »

Analyse des forces et faiblesses, opportunités et menaces (SWOT)

L'objectif de l'analyse SWOT est d'identifier le degré de performance de la communication actuelle d'une institution ou d'un projet (les forces et faiblesses) face aux opportunités potentielles et aux menaces de l'environnement extérieur afin d'élaborer une stratégie.

**Exemple de diagnostic de la communication d'une ABH avec l'analyse « SWOT »
[Forces, Faiblesses, Opportunités, Menaces] (voir annexe 3.6)**

Analyse Interne	Principales Forces de la communication de l'ABH	Principales Faiblesses de la communication de l'ABH
	<p>L'existence de la Loi sur l'Eau Existence d'un service dédié à la communication au sein de l'organigramme de l'Agence Existence d'une Unité Centrale de communication fédératrice au niveau national Existence de supports de Communication (dépliants, brochures, site web) Existence de conventions thématiques pour le développement et la préservation des ressources en eau Prise de conscience du personnel de l'Agence sur l'importance de l'économie d'eau</p>	<p>Insuffisance de moyens spécifiquement dédiés à la communication en termes de budget et de logistique Insuffisance des ressources humaines tant en effectif qu'en compétence Multiplicité des tâches du chargé de communication Manque de suivi et d'évaluation des actions de communication réalisées Le site web n'est pas encore publié et les bases des données existantes restent non attractives et non optimisées Absence de bulletins grand public pour valoriser les réalisations de l'ABH Dominance d'une circulation de l'information verticale avec une prédominance de la communication informelle et orale Existence de lacunes dans la loi quant au rôle et prérogative de l'Agence, ce qui génère un flou et un vide juridique Manque de quelques textes d'application Manque de précision de la stratégie de la communication de l'ABH Manque de stratégie de communication au niveau national Manque de moyens pour réaliser des enquêtes d'opinions (FFMO)</p>
Analyse Externe	Principales Opportunités de Communication liées à l'environnement	Principales Menaces de Communication liées à l'environnement
	<p>La volonté politique de l'Etat de mettre en œuvre la Stratégie Nationale de l'Eau L'appui et la communication sur le Plan National de l'agriculture L'information et la sensibilisation internationale sur les problématiques de l'eau Les périodes de sécheresse dans les années 1995 où on rechargeait la nappe et on amenait l'eau par bateaux citernes Les inondations et crues violentes en 2009 et 2010 La pollution des cours d'eau dans la zone d'action de l'Agence L'envasement de quelques barrages se trouvant dans la zone d'action de l'Agence La valeur religieuse de l'eau Les nouvelles technologies de communication disponibles (radios, TV, Internet) Les normes et exigences du marché international sur le système qualité des industriels exportateurs (ISO notamment) Les événements nationaux et internationaux (journée mondiale de l'eau, journée mondiale de l'environnement) Appui des bailleurs de fonds dans la démarche de communication</p>	<p>Des cibles nombreuses et variées ne facilitant pas la démarche et la mise en œuvre de communication Le taux d'analphabétisme au niveau rural notamment Les difficultés générales à faire appliquer les lois au Maroc Les résistances aux changements liées aux croyances Les problèmes de conciliation entre les objectifs de qualité de l'eau et les enjeux économiques actuels du pays La multitude des intervenants institutionnels sur le thème de l'eau (responsabilité à clarifier pour chaque partenaire) Cible très portée sur le profit économique sans pour autant se soucier des impacts environnementaux (Manque d'intégration de la notion du Développement Durable)</p>

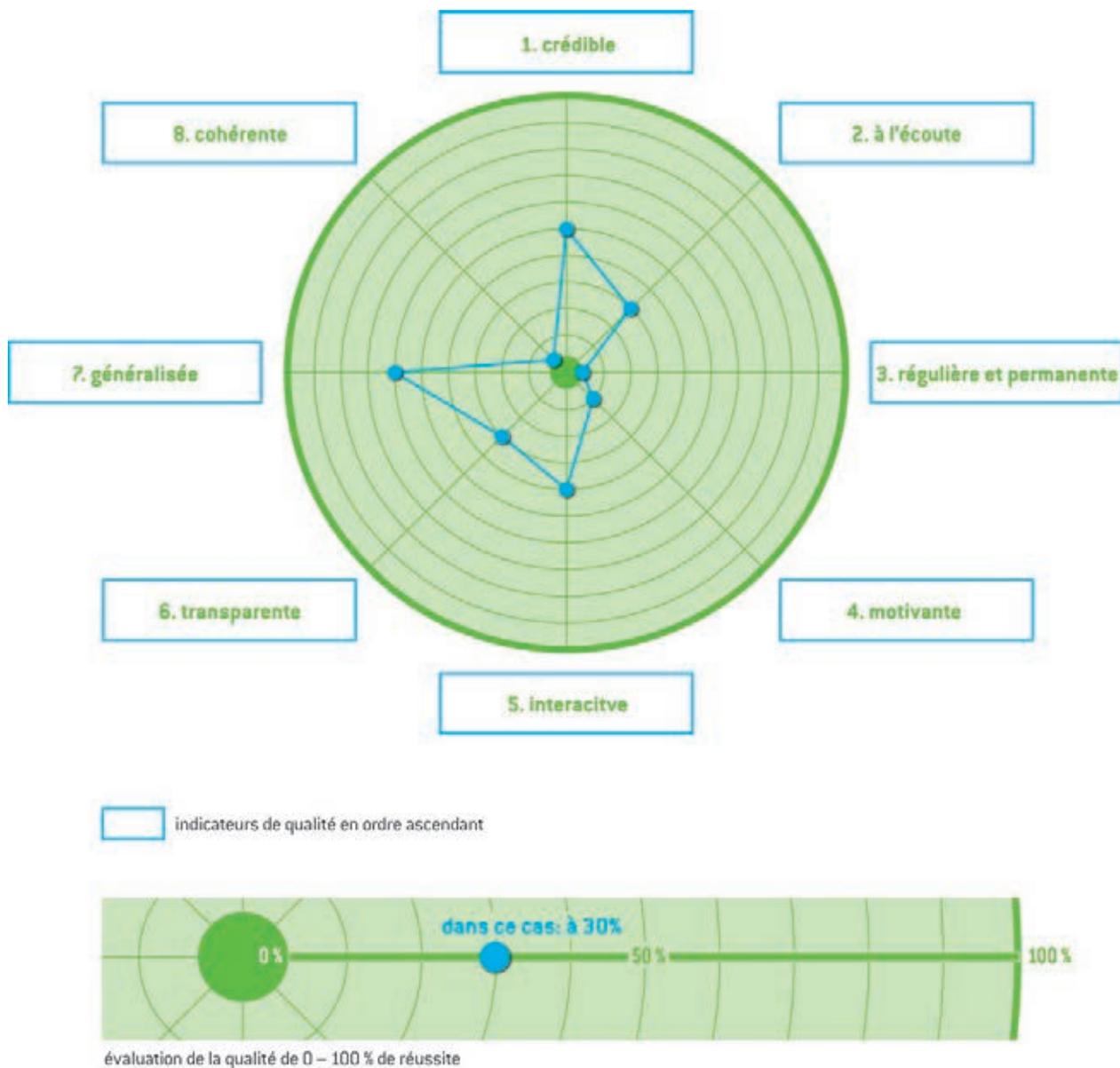


Fig. 17 : Evaluation de la communication interne avec la « Roue de qualité »

L'exemple sur la page 23 montre l'analyse SWOT de la communication interne d'une Agence de Bassin Hydraulique.

L'analyse se base sur les réponses aux questions sur les Forces, les Faiblesses, les Opportunités et les Menaces.

- Forces : Quelles sont les forces de la communication de l'institution ? (en interne/externe)
- Faiblesses : Quelles sont les faiblesses de la communication de l'institution ? (en interne/externe)
- Opportunités : Quelles sont les opportunités de communiquer dans l'environnement de l'institution ?

- Menaces : Quels facteurs dans l'environnement de l'institution peuvent entraver la communication ?

Il est recommandé de faire ce travail en équipe avec un animateur externe afin d'en garantir l'objectivité et la neutralité (voir annexe 3.6).

Tab. 5 : Méthodes de diagnostic – Exemple pour la méthode AIDA (voir annexe 3.1)

Questions AIDA	Réponses	Evaluation de la communication (de 0 à 5 points, 5 = exact)
Attention : Comment l'attention est-elle attirée ?	Le désert avance dans notre région ! L'attention est attirée par le risque provoqué.	5
Intérêt : Comment l'intérêt est-il éveillé ? Qu'est ce qui semble vraiment intéressant pour le récepteur ?	Les ressources en eau se font de plus en plus rares, il faut donc adopter des techniques d'irrigation économes en eau.	5
Désir : Quels sont les leviers pour donner envie au récepteur ?	Sauvons notre pays pour nos enfants. Le message fait appel au sentiment parental.	5
Action : Le récepteur est-il incité à faire quelque chose, à devenir actif ?	L'Etat a donc prévu des aides pour la reconversion à l'irrigation localisée. Implicitement le récepteur comprend qu'il doit agir et que l'Etat l'aide dans ce sens.	5
+ Que voulez-vous que la cible retienne ?	L'État vous aide à passer à la reconversion. Faites-le pour vous et vos enfants.	5

Evaluation des messages : La méthode « AIDA »

La méthode AIDA se prête à l'analyse des messages qui envisagent la participation active du récepteur. Pour l'analyse du site web il sera intéressant d'utiliser la méthode AIDA par exemple pour la page d'accueil (voir Tab. 5). Parmi les questions clés :

- A** = Attention, le message capte-t-il l'attention de la cible ?
- I** = Intérêt, est-ce qu'il rend la cible curieuse d'en savoir plus ?
- D** = Désir, est-ce qu'il fait naître une envie chez la cible ?
- A** = Action, est-ce qu'il incite la cible à agir ?

Message (exemple) :

Le désert avance dans notre région !

Les ressources en eau se font de plus en plus rares, il faut donc adopter des techniques d'irrigation économes en eau ! L'Etat a donc prévu des aides pour la reconversion à l'irrigation localisée. Sauvons notre pays pour nos enfants !

D'autres méthodes pour le diagnostic :

La méthode « 5 C » évalue la communication selon les indicateurs de longueur (Courte, Clarté, Concision, Complétude et Compréhension), (voir Annexe 3.2)

La méthode « ACCA » évalue les facteurs (1) Awareness (prendre conscience), (2) Comprendre, (3) Convaincre et (4) Agir. Ma communication parvient-elle :

- à attirer l'attention et à assurer la compréhension ?
- à jouer sur le levier de la conviction et non sur celui du désir (cf. AIDA) ?
- à provoquer l'adhésion par la certitude de faire le bon choix ?
- à être affirmée et à être certifiée par des témoignages ?

La méthode « CAC » se concentre sur la capacité à toucher le récepteur au niveau de ses motivations cognitives (apprendre), affectives (ressentir) et conatives (agir) pour qu'il change de comportement (voir Annexe 3.3).

La méthode « Bilan à chaud » est très simple pour l'évaluation des forces et faiblesses sur un sujet bien défini. Elle comprend les deux étapes suivantes : (1) le brainstorming en plénière qui sert à la première collecte des forces (qu'est-ce qui marche bien ?) et des faiblesses (que pourrait-on améliorer ?) (2) La collecte sert à prioriser et élaborer des mesures concrètes pour l'amélioration.

Evaluation d'un site web

Un site web est un media « vivant », qui, après sa mise en place, nécessite un entretien technique et l'actualisation de son contenu au jour le jour. Il faut maintenir l'intérêt de la cible à travers la mise à jour du site web de l'institution (voir annexe 3.4).

En plus de l'entretien, il faut prévoir une évaluation régulière du site web (par exemple tous les 3 à 6 mois). Le tableau 6 propose un formulaire pour l'évaluation.

Tab. 6 : Méthodes de diagnostic – Exemple pour l'évaluation d'un site web (voir annexe 3.4)

Indicateurs de qualité	Evaluation	Commentaires
	0 : je ne suis pas d'accord - 5 : je suis tout à fait d'accord	
« Homepage » : au premier coup d'œil j'arrive à savoir de quoi il s'agit (apparence du Logo, nom de l'institution etc.)	4	Page de garde attirante à première vue
Je trouve facilement les informations que je cherche	1	Difficile de trouver des documents
Le site me donne envie de continuer ma recherche	2	Trop de texte
Le contenu est informatif et intéressant	3 – 5	En partie
Il n'y a pas trop de texte, il se concentre sur l'essentiel	2	Textes trop détaillés
La taille de la police facilite la lecture	5	Tout à fait
Le style de langage correspond au contenu	2	Trop scientifique
Le contenu et la mise en page sont cohérents	4	Oui
La recherche est rapide et fonctionnelle	1	Il n'y pas de « recherche »
Le site web facilite la prise de contact	1	Il n'y a pas de coordonnées
Le « copyright » et les mentions légales sont clairement visibles et à jour	0	N'existent pas
Indicateurs quantitatifs	Evaluation	Commentaire
Nombre de moteurs de recherche, qui listent le site parmi les 30 premiers résultats		
Nombre de visiteurs par mois et tendance	1500	En baisse
Taux de rebond (% de visiteurs qui ne consultent que la 1ère page du site web)	70 %	En hausse (Norme = 50%)
Temps moyen par visiteur, Tendance	1 minute	En baisse
Quelles pages sont le plus visitées?	« Homepage », offres d'emploi, projets pilotes	
Quelles pages sont le moins visitées?	Politique de l'Eau, Bases juridiques	
Les indicateurs quantitatifs sont satisfaisants (voir en bas)	1	en baisse

cibles qui seront concernés par l'action de manière directe ou indirecte. L'identification et la caractérisation des cibles se fait également de façon méthodique :

1. Identifier les groupes cibles

Cibles primaires : l'action de communication leur est destinée, sans leur acceptation et leur soutien l'action ne réussira pas ou connaîtra de grandes difficultés.

Cibles secondaires : l'action de communication leur est aussi destinée, mais pas avec la même priorité que les cibles primaires. Exemple : les ouvriers chargés de l'irrigation comme cible secondaire, les agriculteurs comme cible primaire.

Cibles-relais : leur soutien est important. Celles-ci disposent souvent des expériences ou contacts qui pourraient vous aider à atteindre et convaincre vos cibles primaires et/ou secondaires.

Quelques questions pour faciliter l'identification des groupes cibles :

- Qui dispose de droits d'utilisation ou de propriété dont il faut tenir compte ?
- Qui doit nous soutenir afin de mettre en œuvre les mesures avec succès ?
- Qui pourrait entraver la mise en œuvre ? De qui peut-on attendre des résistances ?
- Qui peut aider à atteindre la ou les cibles prioritaires/ cibles secondaires ?

Liste non-exhaustive des cibles potentielles dans le secteur de l'eau au Maroc (source : AGIRE 2011 : Cadre de communication sur la Stratégie Nationale de l'Eau 2010)

Agriculture

- Les populations rurales (agriculteurs, éleveurs)
- Les membres des associations professionnelles :
 - ASPAM : Association des Producteurs d'Agrumes au Maroc
 - ASPEM : Association des Producteurs Exportateurs au Maroc
 - APEFEL : Association des Producteurs Exportateurs de Fruits et Légumes
 - Association des producteurs de fraises
 - Association des producteurs de bananes
 - ANPA : Association Nationale des Productions Animales
 - ANPVR : Association Nationale des Producteurs de Viandes Rouges
 - ANEB : Association Nationale des Eleveurs Bovins
 - ANOC : Association Nationale des Ovins et Caprins
 - FNPL : Fédération Nationale des Producteurs de Lait
 - FISA : Fédération Interprofessionnelle du Secteur Avicole
 - APV : Association des Producteurs de Volailles
 - ANPO : Association Nationale des Producteurs d'œufs
 - ANAVI : Association Nationale des Abattoirs Avicoles Industriels
 - ANAM : Association Nationale des Accoueurs au Maroc
 - AFAC : Association des Fabricants d'Aliments Composés
 - AMIMA : Association Marocaine Interprofessionnelle du Matériel Agricole
 - Associations des betteraviers
 - AMIPHY : Association Marocaine des Importateurs de Produits Phytosanitaires
 - CROPLIFE
 - Associations des sociétés d'irrigation
- Les sociétés de conditionnement des fruits et légumes
- Les associations féminines rurales
- Les Chambres Régionales d'Agriculture
- Les membres de Coopératives Agricoles
- Les personnels enseignants des instituts & écoles d'agriculture, horticulture et collèges ruraux
- Les chercheurs de l'INRA et autres établissements de recherche
- Les ONG travaillant dans le domaine rural agricole
- Les membres des autres départements ministériels à l'échelle régionale, notamment :
 - Les départements de l'Agriculture
 - Les départements de la pêche
 - Les départements des Eaux & Forêts
- Les universités, instituts et grandes écoles d'ingénieurs (IAV Hassan II, ENAM, ENFI)
- Les bureaux d'études & cabinets de conseil agricole

Industrie

- Les entreprises cotées en Bourse (MASI/MADEX)
- Les 100 plus grandes entreprises au Maroc
- Les chambres de commerce et d'industrie marocaines et étrangères
- Les triturateurs d'olives
- Les bureaux d'études et d'ingénierie
- Les associations et fédérations professionnelles :
 - AMIP : Association Marocaine des Industries Pharmaceutiques
 - AMITH : Association Marocaine des Industries du Textile et de l'Habillement
 - AMIB : Association Marocaine de l'Industrie du Béton
 - AMIPEC : Association Marocaine des Industries de Peintures, Encres, Colles et Adhésifs
 - AMICA : Association Marocaine des Importateurs et Constructeurs Automobiles
 - FICOPAM : Fédération des Industries de Conserves de Produits Agricoles du Maroc
 - ASEL : Association du Secteur de l'Electronique au Maroc
 - FEDIC : Fédération Marocaine des Industries du Cuir
 - FIM : Fédération des Industries Mécaniques
 - APIC : Association Professionnelle des Industries de la Céramique
 - FNBTP : Fédération Nationale du Bâtiment et des Travaux Publics
 - FMCI : Fédération Marocaine du Conseil et de l'Ingénierie
 - GIAC : Groupement Interprofessionnel de l'Aide au Conseil
- Les chambres de commerce et de services
- Les organismes de formation en industrie
 - OFPPT : Office de la Formation Professionnelle et de la Promotion du Travail
- Les chambres de l'artisanat
- Les universités, instituts et grandes écoles d'ingénieurs
- Les instituts de recherche et laboratoires d'analyses et de contrôles
- Les membres des autres départements ministériels à l'échelle régionale, notamment :
 - Les départements de la Santé
 - Les départements de l'Industrie
 - Les départements de l'Artisanat
 - Les départements de l'Equipement
 - Les départements de la Communication

Tourisme

- Les élus locaux des villes touristiques
- Les agences de voyage
- Les compagnies aériennes
- Les hôtels et chaînes hôtelières
- Associations MRE (Marocains Résidents à l'Etranger)
- Ministère du Tourisme

Autres cibles

- Les populations rurales (artisans, commerçants)
- Les populations des quartiers périphériques
- Les populations riveraines des bassins versants
- Les populations riveraines des grands oueds
- Les populations riveraines du littoral
- Les populations riveraines des lacs et barrages
- Les populations des oasis
- Les villages de pêcheurs
- Membres des comités de gestion des ONG locales et/régionales
- Les associations féminines : p.ex. Association Titbirine
- Les écoliers et écolières
- Les universités
- Les Grandes Ecoles
- Les bailleurs de fonds
- ONEE (Office National de l'Electricité et de l'Eau Potable)
- Les ONG
- Les régies autonomes de distribution d'eau
- Les fournisseurs de travaux et services dans les chantiers
- Les médias écrits et audio-visuels
- Les Wilayas
- Les membres des autres départements ministériels à l'échelle régionale, notamment :
 - Les départements de l'Intérieur
 - Les départements de communication
 - Les départements des affaires islamiques
- Le corps de la Justice

Cibles Internes

- Les cadres et collaborateurs des ABH
- Les autres ABH
- Le Département de l'Eau du Ministère de l'Energie, des Mines, de l'Eau et de l'Environnement
- Les services eau

2. Décrire les caractéristiques (la typologie) des groupes cibles

Décrire brièvement les cibles en mentionnant leurs caractéristiques principales, leur lien avec le projet, leur impact potentiel etc. à l'aide des caractéristiques sélectionnées, qui sont importantes pour le succès de l'action (cf. encadré ci dessous).

Caractéristiques des groupes cibles et de leurs liens avec l'action

- Rapport avec le domaine de l'action : usagers de l'eau, personnes intéressées, propriétaires de terrain, lobbyistes etc.
- Impact potentiel des groupes cibles sur l'action et de l'action sur les groupes cibles
- Degré d'organisation, capacités : degré d'organisation faible/ élevé, mise en réseau avec d'autres institutions etc.
- Rayon d'action géographique : proximité locale, régionale, nationale, géographique des mesures potentielles etc.
- Savoir-faire : expertise, connaissances locales, expériences etc.
- Éducation/ langue : degré d'alphabétisation et éducation, langues maîtrisées/ préférées etc.
- Engagement et intérêt : adversaires ou partisans potentiels, disposition à coopérer, disposition à investir du temps etc.
- Groupements spécifiques : âge, genre etc.
- Principale activité : agriculteurs, hôteliers etc.
- Principale attente concernant l'action de communication : positive ou négative
- Obstacles à la communication : pas d'accès à internet, l'enclavement (long chemins pour arriver aux réunions) etc.

3. Vérifier les informations

Pour les actions de communication avec des cibles nombreuses et variées, entrer en contact avec des représentants des cibles prioritaires afin de s'assurer que la liste des cibles est complète et correcte p.ex. à l'aide d'une interview ou d'un atelier organisé avec les parties prenantes.

4. Orienter les actions de communication vers les groupes cibles

Plusieurs possibilités pour travailler de manière bénéfique avec des groupes cibles sont disponibles :

- identifier le besoin d'information des groupes cibles et l'accès aux informations et y adapter les supports d'information ;
- agir sur un leader d'opinion. Par exemple, faire communiquer un personnage célèbre pour relayer le message ;
- analyser les interrelations (fréquence, convergence, divergence...) et utiliser les pouvoirs d'influence entre les cibles. Par exemple, communiquer avec les gardiens de voiture pour mieux stationner afin de dégager les voies d'écoulement des eaux pluviales.

Formes et phases de communication

La forme de communication est fixée selon les objectifs de l'institution et des cibles.

- Information
- Sensibilisation
- Consultation
- Participation

En général, les différentes formes de communication se renforcent mutuellement :

- dans la première phase de communication on cherchera à faire prendre conscience les cibles, informer et sensibiliser seront deux approches majeures ;
- dans la deuxième phase de communication, il faut écouter les suggestions et résistances des cibles.

Il est rappelé que la base de la participation est une cible bien informée.

Validation stratégique de la direction

Après avoir identifié les objectifs et les cibles, il faut mettre en œuvre l'étape majeure de la « validation stratégique » avec la direction/ les responsables de l'institution. Pour cela, le chargé de communication présentera les objectifs, les cibles et les phases principales pour valider la cohérence de l'approche avec la stratégie de l'institution.

3.3 Étape 3 : Plan de communication

La construction du plan de communication (PDC)

Pour la planification de la communication, il faut sélectionner les actions de communication qu'on souhaite réaliser et les compiler dans un plan de communication (PDC). Selon la matrice effort-impact de Lawrence Holpp, il faut toujours prioriser les actions de communication avec un faible effort et un grand impact potentiel (cf. Fig. 18).

Le PDC accompagne, soutient et renforce la stratégie d'une institution et ses objectifs opérationnels. Le PDC est le produit d'un travail d'équipe et soutient

le travail du chargé de communication. Il représente le fil rouge des actions à suivre sur une période entière ou sur plusieurs périodes, comme par exemple un PDC biennuel d'une institution.

Le PDC contient la totalité des informations et la documentation nécessaire pour les différentes étapes, tout en les structurant de manière claire et logique. En fonction des besoins, on peut distinguer le plan de communication opérationnel qui décrit une action de communication et un PDC pour une institution sur une période donnée.

Le contenu d'un PDC est structuré selon les différents domaines de communication, notamment la communication interne, externe, de crise, etc. (voir

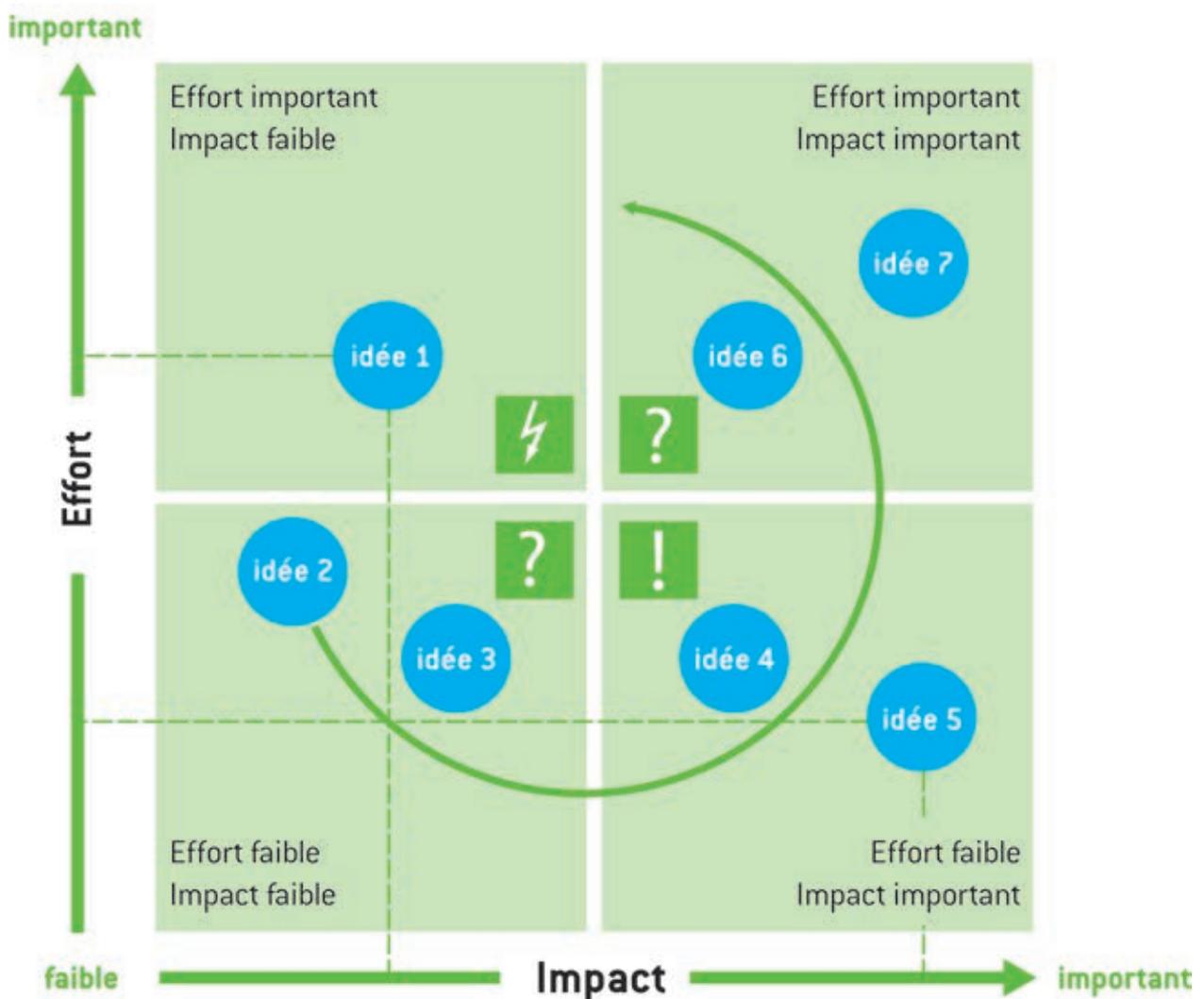


Fig. 18 : Priorisation des actions de communication selon la matrice de Lawrence Holpp³

Sommaire d'un plan de communication annuel d'une ABH (exemple)

- 1 Contexte et objectifs généraux du plan de communication
- 2 Diagnostic de la communication de l'ABH
- 3 Communication Interne
 - 3.1 Objectifs et cibles de la communication interne
 - 3.2 Fiches d'action de la communication interne
- 4 Communication externe
 - 4.1 Objectifs et Cibles de la communication externe
 - 4.2 Fiches d'action de la communication externe
 - 4.3 Check-list site web
- 5 Communication de crise
 - 5.1 Fiche préparatoire de communication sur les inondations
 - 5.2 Fiche préparatoire de communication sur les sécheresses
 - 5.3 Fiche préparatoire de communication sur la pollution accidentelle
 - 5.4 Communication pendant et après la crise
- 6 Synthèse : Budget Global et Agenda
- 7 Evaluation et suivi du Plan de Communication

encadré). La communication interinstitutionnelle pourrait figurer comme chapitre à part où pourrait être traité dans le contexte des différentes actions de communication.

L'élaboration d'une fiche d'action

Les fiches d'action constituent la partie fondamentale du plan de communication. Elles contiennent l'ensemble des informations clés pour chaque action de communication (voir page 33).

Pour l'élaboration d'une telle fiche d'action de communication, il est conseillé de se poser les questions suivantes.

- Quel est le thème de l'action et sa relation avec la stratégie ? (voir fiche d'action, ligne 1 et 2)
- Qui est responsable de l'action ? (3)
- Quand l'action doit-elle être mise en œuvre ? (4)
- Quels sont les groupes cibles à atteindre et quelles sont leurs résistances potentielles ? (5 et 6)
- Qui intervient et qui sont les partenaires à intégrer dans la planification et la mise en œuvre ? (7 et 8)
- Quel est l'objectif par rapport à l'eau et quel est l'objectif de communication ? (9 et 10)
- Quel est le contenu de la communication ou le message ? Qu'est-ce que les cibles doivent retenir ? Qu'est-ce que les cibles doivent faire ? (11)
- Quels thèmes doivent être abordés / présentés ? (12)

- Quels sont les moyens de communication à utiliser ? (13)
- Quel est le budget pour atteindre les objectifs de communication ? (14)

Quelques recommandations pour planifier une action de communication

Le responsable de la communication (voir fiche d'action ligne 3)

La communication est un thème sensible pour la hiérarchie. En principe, le directeur est le responsable face aux autres institutions et aux autres cibles. En général, le chargé de communication doit directement transmettre les rapports au directeur. Le directeur doit donc toujours être tenu au courant, car il a la responsabilité globale, alors que les collaborateurs ont chacun leurs responsabilités partielles. Pour chaque fiche d'action, il faut identifier un chargé d'action et clarifier ses responsabilités. En pratique, le point suivant est très important ; chaque division doit prendre la responsabilité de certaines actions et non pas seulement le chargé de communication. Une répartition transparente des tâches est la base de la bonne mise en œuvre de l'action de communication.

Exemple d'une fiche d'action de communication

(1) Intitulé de l'action / Thème	Journée de sensibilisation à XX sur la déclaration des points de prélèvement
(2) Axe stratégique	C2.1 Renforcer le système de contrôle et sanctions C2.2 Limiter les pompages dans la nappe
(3) Responsable	Chef de Service DPH / Chargé de Communication
(4) Date et lieu	5 octobre 2011, salle X a Y
(5) Cibles	Autorité, Collectivités locales, Agriculteurs, Associations professionnelles, Chambres d'Agriculture,
(6) Résistances de la cible	Le droit de propriété La lourdeur des procédures Qu'est-ce que je gagne en déclarant
(7) Intervenants	Directeur ABHM Chef de Division Planification Expert en Législation de l'Eau Chef de Service Gestion des R.E
(8) Partenaires	ORMVA DRA/DPA
(9) Objectif opérationnel	Déclaration des points de prélèvement avant fév. 2012 dans le cadre du décret 2.07.96 du 16 janvier 2009
(10) Objectifs de communication	Vulgariser la loi 10-95 sur l'eau Présentation des nouvelles dispositions réglementaires des autorisations / DPH, dans le cadre du décret 2.07.96 Présentation de la problématique des ressources en eau dans la province de Midelt Inciter les préleveurs à déclarer leurs points de prélèvement
(11) Messages clés de l'ABH	Nouvelle réglementation, nouveau délai Le droit de propriété est renforcé par l'autorisation de prélèvement Procédure simplifiée Valeur vénale du terrain sera augmentée Vous serez en règle avec la loi
(12) Programme et Exposés	Présentation de la loi 10/95 sur l'eau Présentation du décret 2-07-96 relatif au Domaine Public Présentation de la nouvelle procédure
(13) Moyens / Supports	Réunions de sensibilisation Réunions de coordination Site Web Dépliant Recommandations et actions de la journée
(14) Délégation en externe	...
(15) Budget	30.000 MAD



Fig. 19 : Brainstorming sur les objectifs de communication des ABH

Le moment et le lieu pour communiquer (voir fiche d'action ligne 4)

Il faut bien planifier le phasage et les grands jalons de l'action de communication. Par exemple, quand il s'agit de l'impression des brochures, il y a les phases suivantes : planification, rédaction des textes, mise en page, correction / validation, réalisation, impression, distribution.

Attention aux dates butoires ou aux évènements ! Planifier toujours avec une marge de manœuvre. Les jalons sont des moments au cours d'un projet qui doivent être marqués par un événement clair, comme par exemple un rapport terminé, une réunion, la signature d'un contrat etc. Profitez des jalons pour évaluer le travail fait et pour y inclure d'éventuelles corrections pour le reste du projet.

Une fois la planification temporelle préalable établie, combinez l'agenda et les responsabilités : qui fait quoi et quand ? Un outil pour la planification chronologique peut être un simple tableau Excel. Pour les projets compliqués et de longue durée, on utiliserait plutôt des logiciels comme Gantt ou MS-Project. Ils donnent un aperçu transparent sur les travaux à réaliser en parallèle, les éventuels chevauchements etc. Attention lors des grandes actions, prendre le temps pour l'élaboration et le suivi de la planification Gantt.

Le moment et l'endroit d'une action de communication doivent correspondre aux objectifs et à la cible. Une action de communication institutionnelle pendant les vacances d'été par exemple, n'aura pas le succès attendu.

Quand il s'agit des réunions ou ateliers, le succès de l'action dépend fortement du bon choix de l'endroit. Faire une visite préalable du lieu de rencontre. Un endroit inadéquat (trop loin, trop chaud, mauvaise acoustique, mauvaise ambiance) risque de provoquer l'échec de la réunion entière. Ne pas oublier que l'un des premiers objectifs de la communication est de se faire entendre avant de se faire écouter. Le choix du lieu est donc capital.

Pour les thèmes difficiles, il est possible, par exemple, de faire des visites directes chez les cibles. Etre à l'écoute et montrer du respect ; parfois des rencontres « non formelles » font tomber les barrières et ouvrent de nouvelles perspectives de communication.

Le message (voir fiche d'action ligne 11)

Le message exprime ce qui est essentiel pour l'émetteur, ce que le public doit retenir. Ce qui doit rester après l'intervention doit pouvoir se résumer en une phrase. L'objectif est ce que l'on attend que la cible fasse. Cette attente doit pouvoir se traduire pour le public en une action précise qui doit pouvoir s'exprimer par un verbe d'action.

Moyens de communication (voir fiche d'action ligne 13)

Choisir le moyen de communication en fonction des cibles. Les critères pour choisir les moyens sont surtout liés à l'objectif de l'action de communication, aux cibles, à la forme de la communication (information, consultation, participation) et aux ressources financières, temporelles et humaines disponibles. Habituellement, les moyens s'adaptent en fonction de la forme de communication (information, consultation, participation) et s'utilisent soit simultanément, soit successivement.

Il y a une règle simple pour le choix des médias : l'écrit est plutôt utilisé pour l'information, la présentation orale (le « face-to-face ») s'utilise plus souvent pour convaincre et faire participer. Il ne faut pas surestimer l'impact de brochures et de sites web et sous-estimer l'impact de l'entretien personnel et de la présence personnelle lors des réunions.

La presse écrite, la radio et la télévision permettent de toucher une cible très vaste et peuvent être des multiplicateurs puissants. Ils diffusent des informations et des opinions et ont généralement une bonne réputation et une bonne crédibilité parmi les groupes cibles. Construire à temps des relations de confiance avec les représentants clés de ces médias. Ne pas hésiter à leur demander aussi conseil pour les relations publiques. Si un thème d'intérêt public est créé, les journaux, la radio et la télévision vont le suivre automatiquement. Par la suite, l'information se diffusera toute seule sans avoir à acheter d'espace coûteux aux médias.

Le budget de communication (voir fiche d'action ligne 14)

Pour garder la transparence, distinguer entre trois sections budgétaires : les coûts salariaux (qui ne sont probablement pas à calculer), les frais externes (p.ex. pour une agence de communication, une imprimerie, l'espace à la radio) et les frais de matériel (papier, location des locaux, restauration etc.)

Analyse de cohérence et de risque

La communication doit être raisonnée comme une fonction de l'institution qui s'intègre à tous les stades de la chaîne de valeurs de celle-ci. C'est en ce sens que l'on peut parler de communication globale et donc de la nécessité d'une communication cohérente.

- Cohérence entre la communication interne et externe
- Cohérence entre les différents registres de communication
- Cohérence entre les discours sur différents thèmes et/ou projets
- Cohérence entre les discours des divers intervenants qui doivent communiquer en respectant la règle d'or : « One Voice, One Message »
- Cohérence dans les plannings

Imaginer de manière détaillée les étapes de l'action de communication et imaginer surtout tout ce qui pourrait mal se passer. Quels sont les risques qui pourraient empêcher la réussite de l'action ? Y-a-t-il des résistances potentielles des groupes cibles ? Y-a-t-il peut-être un manque de temps et de ressources financières ? Pourrait-on tenir les promesses ?

Intégrer les risques, puis regarder à nouveau les plans. Que peut-on faire pour réduire les risques ? Toujours tenir à disposition un « plan B », c'est-à-dire qu'il faut toujours avoir une deuxième solution en tête, au cas où la première ne marche pas.

Rédaction et validation du plan de communication

Après avoir fait l'analyse de l'environnement et de la communication existante, la définition stratégique, l'identification et la validation des fiches d'action, les éléments du plan de communication sont disponibles. Ensuite, il faut finaliser le PDC, faire valider ce document final par les collègues et par le directeur.

Un proverbe dit : « Doublez le temps de planification et dédoublez celui de la mise en œuvre. » Qu'est-ce que cela veut dire ? L'effort pour se concerter sur le plan va certainement prendre moins de temps que tout changement pendant la mise en œuvre de ce plan.

3.4 Etape 4 : Mise en œuvre du plan de communication

Le plan de communication est finalisé. Il faut alors mettre en œuvre ce qui a été planifié – étape par étape. Il y a des invitations à envoyer, des réunions de concertation à organiser, des tâches et des responsabilités à définir, une campagne à concevoir en détail etc.

Le passage de la planification à la réalisation ou bien du théorique à la pratique est un point important et sensible au cours de chaque action. Il y a un proverbe allemand, qui dit : « Les actes valent plus que la parole », ce qui veut dire que la preuve ultime d'une bonne planification est le succès de sa mise en œuvre dans le respect du triangle « Coût, Temps, Qualité ».

Réaliser – contrôler – piloter : ce sont les trois activités à réaliser pendant cette phase de mise en œuvre des actions de communication.

Mise en œuvre des actions

La mise en œuvre des grandes actions de communication est, idéalement, un travail en équipe. L'équipe peut être pilotée par le chargé de l'action spécifique, le chargé de communication ou bien par les deux. L'équipe doit être composée par des membres qui font le travail logistique, d'autres qui s'occupent de la rédaction des textes et la préparation des présentations et de l'administration financière. Ce qui est primordial pour le travail en équipe, c'est que chacun connaisse ses tâches (ce qu'il doit réaliser) et ses responsabilités (son périmètre de responsabilité).

A titre d'exemple, le Tableau 8 montre une répartition des tâches pour l'élaboration d'une brochure. Des tableaux similaires pourraient être utilisés pour la préparation d'un atelier ou le tournage d'un spot TV.

Tab. 8 : Élaboration d'une brochure – Exemple pour une fiche de planification détaillée et répartition des tâches (voir annexe 3.8)

Tâches	Responsable	Délais	Commentaire
Atelier : brainstorming de réflexion commune sur le contenu, le nombre de pages, l'apparence, le tirage et la répartition des tâches	Tous les membres de l'équipe	Le 01.07.2013	
Faire valider la première proposition par la Direction et intégrer les remarques	Saloua (CC),	Le 03.07.2013	CC = Chargé de communication
Rédaction des textes (Version 1)	Intissar	Jusqu'au 20.08.2013	
Lecture des textes et corrections / commentaires	Saloua (CC) Mohamed (CP)	Jusqu'au 15.09.2013	CP = Chef de Projet
Correction du texte et intégration des commentaires (Version 2)	Intissar	Jusqu'au 20.09.2013	Planifier de préférence 2-3 réunions de concertation
Sélectionner les photos et les intégrer dans le texte	Younes et Saloua	Jusqu'au 20.09.2013	
Demander des devis aux imprimeurs, préparer des contrats avec des agences de communication pour la mise en page	Hamid	Jusqu'au 20.09.2013	Si un appel d'offres est nécessaire, revoir la planification en intégrant le délai de lancement, de réponse, de négociation finale de la procédure d'appel d'offres
Mise en page (Premier brouillon)	Agence de Com	Jusqu'au 30.10.2013	
Commenter et corriger la première version (Version 2)	Saloua (CC), Mohamed (CP)	Jusqu'au 10.11.2013	
Intégrer les commentaires (Deuxième brouillon / Version imprimable)	Agence de Com	Jusqu'au 20.11.2013	Planifier de préférence 2-3 réunions de concertation
Validation finale de la version imprimable	Saloua (CC), Mohamed (CP) Directeur	Jusqu'au 25.08.2013	Veillez à intégrer tous les parties prenantes importantes
Impression et Livraison	Imprimerie	Le 10.12.2013	
Validation de brochures imprimées	Saloua (CC), Mohamed (CP)	Jusqu'au 20.12.2013	
Distribution	Hamid	Jusqu'au 30.01.2014	
Lancement de l'enquête satisfaction / Feedback auprès des récepteurs de la brochure	Saloua (CC), Mohamed (CP)	Jusqu'au 15.02.2014	
Analyse de l'enquête satisfaction et présentation du rapport à la Direction et à l'équipe	Saloua (CC)	Jusqu'au 15.03.2014	Préparer un repas sur place

Quelques conseils pour le travail avec une agence de communication

- Si le montant dépasse un certain seuil, il est obligatoire dans l'administration publique de passer par un appel d'offre. Ce processus prend d'habitude plusieurs mois, c'est pourquoi il faut commencer à temps et faire un rétro planning.
- Une formulation précise et détaillée d'une demande de devis ou d'un appel d'offre permet aux experts externes de bien formuler leur offre. Le cas échéant, une rencontre avec les candidats durant laquelle ils devront présenter leur entreprise ou leur projet permettra de mieux évaluer leur savoir-faire.
- Pour la sélection de la meilleure candidature il est nécessaire d'établir au préalable une liste des critères importants pour le choix final p.ex. l'expérience préalable, les clients, l'approche, le prix. Évaluez les candidats selon ces critères, en leur attribuant des points. Pour des raisons de transparence, ces grilles de sélection sont fournies aux sociétés candidates dans l'appel d'offre. Voici un exemple d'une telle grille d'évaluation :

Critères de sélection	Points accordés
1. Professionnalisme général de la proposition	10 points
2. Expertise de la firme dans la réalisation de mandats similaires	5 points
3. Qualité des expériences passées et références de la firme	5 points
4. Compréhension des enjeux démontrée par la firme	10 points
5. Qualité de la réponse donnée aux besoins du commanditaire	10 points
6. Qualité et quantité des ressources proposées pour réaliser le projet	5 points
7. Expertise et implication du chargé de projet	5 points
8. Qualité des garanties de performance offertes au commanditaire	5 points
9. Expertise régionale	5 points
10. Expertise internationale	5 points
11. Description du projet	
11.1 Méthodologie de conception de la grille graphique, de l'ergonomie et de l'architecture de l'information	10 points
11.2 Prototype de page d'accueil	15 points
11.3 Proposition de progiciel de gestion de contenus	10 points
Total	100 points

- Quand le meilleur candidat est sélectionné, il faut réaliser un briefing précis et analyser ensemble tous les points importants p.ex., l'idée initiale, les objectifs, l'application, le contenu, la planification temporelle. L'élaboration des termes de références du contrat pourra alors être finalisée. L'annexe 3.9 propose des termes de référence type pour un contrat avec une agence de communication.

Pour des actions qui demandent un savoir-faire spécifique ou de grandes campagnes de communication (communication de masse) qui demandent des ressources humaines considérables, il est conseillé de faire appel à des consultants ou agences externes, p.ex., une agence de communication, une imprimerie, des spécialistes média ou TV etc. Les tâches et coûts seront fixés et réglés par le biais de contrats, pour lesquels il faut préparer des Termes de Référence.

Contrôle et pilotage : Suivi de l'agenda, de la qualité et du budget

Encore quelques recommandations concernant la mise en œuvre du plan de communication :

- Vérifier régulièrement si le planning est respecté, si les réalisations sont conformes aux objectifs en termes de qualité, et si la planification budgétaire est prise en considération.
- Utiliser pour cela les indicateurs qui ont été sélectionnés dans le cadre de la planification. Si des écarts significatifs sont trouvés, identifier au plus vite les actions correctives.
- Penser à rechercher l'efficacité (l'efficacité à moindre coût) !

- Impliquer les collègues et la hiérarchie en réalisant des rapports d'avancement synthétiques de l'action de communication. Identifier les succès, les écarts et surtout souligner les actions correctives à mettre en œuvre.
- Ne jamais oublier qu'un plan de communication est avant tout un travail d'équipe !

Liste de questions pour le débriefing

Questions-clés

- Quels ont été les éléments positifs ?
- Quels ont été les éléments négatifs ?
- Quels enseignements peut-on en tirer ?
- Comment les mettre en œuvre ?

Gestion des actions

- Le calendrier était-il réaliste ?
- Les ressources financières, techniques et en personnel (ressources humaines) étaient-elles suffisantes ?
- A-t-il été possible d'atteindre les objectifs fixés ?
- Avons-nous dépassé les objectifs ? Comment ?
- Quels problèmes sont apparus et comment ont-ils été résolus ?
- Des évolutions inattendues sont-elles apparues ? Quelle a été la réaction de l'équipe ?
- La mission était-elle clairement définie dès le début de l'action (qui fait quoi ?) ?
- La cible a-t-elle été satisfaite du résultat ?
- Si cette action est à refaire, que faire différemment ?
- Comment l'impact de l'action dans son ensemble doit-il être évalué ?

Echelon d'apprentissage

- Quels ont été les événements importants au cours de l'action ?
- Quel événement impactant la bonne marche du projet a été le plus surprenant, imprévu ?
- A qui en dehors de l'équipe ces prises de conscience pourraient-elles être utiles ?
- Quelles expériences / façons de procéder devraient être transmises à des actions futures ?

Echelon de l'équipe

- La présence d'experts au sein de l'équipe a-t-elle fait défaut ?
- Quel a été le degré de satisfaction quant à la communication au sein de l'équipe ?
- Comment le niveau de la coopération au sein de l'équipe peut-il être évalué ?
- Qui coopère particulièrement bien avec qui ?
- Y a-t-il eu des conflits ? Pourquoi ? Comment l'équipe les a-t-elle gérés ?
- Quelles sont les suggestions pour améliorer le travail de futures équipes sur ce type de projet ?

Echelon personnel

- Y a-t-il de nouvelles compétences qui ont été acquises lors de l'action ?
- Faudrait-il enrichir les compétences dans ce domaine à travers une formation adaptée ? Si oui, laquelle ?
- Quels ont été les principaux obstacles personnels rencontrés lors de ce projet ?
- Est-il envisageable de participer encore une fois à une action similaire ?

3.5 Etape 5 : Évaluation, débriefing et archivage

Une action de communication ne saurait se terminer sans une évaluation, un débriefing et – s’il s’agit d’un succès – d’une petite fête de clôture pour remercier l’équipe. Une évaluation peut également être utile au cours de l’action de communication p.ex., après avoir terminé une phase ou atteint un sous-objectif.

Evaluation du triangle « Coût, Temps, Qualité »

Comme abordé dans le sous chapitre précédent, l’évaluation d’une action de communication se base toujours sur l’évaluation du triangle « Coût, Temps, Qualité ».

Il est important de noter que plus les objectifs sont décrits avec clarté (Spécifiques, Mesurables, Acceptables, Réalistes, Temporels) et étayés d’indicateurs, plus l’évaluation est aisée. Ne jamais oublier que le but de l’évaluation est l’amélioration continue du travail commun par apprentissage.

L’évaluation est généralement faite par l’équipe renforcée par des acteurs externes à l’équipe. Ceux-ci peuvent être des collègues (internes à l’institution) ou / et aussi des experts externes tels qu’une agence ou une institution scientifique. On peut également organiser un atelier avec des représentants du groupe cible.

Pour une action de communication, on se posera notamment les questions suivantes (méthode d’évaluation et indicateur).

- Quelle a été la contribution et l’importance de la communication pour atteindre les résultats du projet global ? (interroger, évaluer de manière qualitative)
- La communication a-t-elle atteint le groupe-cible ?
- Les moyens de communication, ont-ils été utilisés ?
- Les parties prenantes ont-elles facilement eu accès aux informations disponibles (rapports, présentations, brochures etc.) ?
- Les informations ont-elles été comprises ? (interroger, évaluer de manière qualitative)
- Les réactions des groupes cibles ont-elles été positives ? (interroger, évaluer de manière qualitative)
- Les formes de communication ont-elles fait leurs preuves ? (enquête satisfaction des participants)
- Les jalons et délais fixés dans le planning ont-ils été respectés ? (analyse des écarts)

- Le budget a-t-il été respecté ? (l’analyse des écarts permettra certainement d’identifier les pistes de progrès pour le travail futur)

Les méthodes et moyens d’évaluation sont en partie les mêmes que ceux utilisés lors de l’analyse au début de l’action (cf. chapitre 2.1 : Le diagnostic).

Le débriefing

Le débriefing a pour objectif de savoir comment les membres de l’équipe ont perçu leur travail pendant la planification et la mise en œuvre. Cela est déployé à travers des questions.

- Quelles sont les bonnes pratiques de cette action ? Qu’est-ce qui a bien marché ?
- Quels sont les enseignements tirés de cette action ? Quelles sont les expériences d’apprentissage et les erreurs dont la prise en compte peut être utile pour les futures actions ?

Il est conseillé de procéder au débriefing en intégrant l’ensemble de l’équipe.

Archivage pour conserver la mémoire collective

À la fin d’une action, l’archivage est à l’ordre du jour. Dans la plupart des cas, il y aura un système d’archivage électronique (dématérialisé) et, en parallèle, un système d’archivage papier. Il faut respecter les règles internes d’archivage.

Recommandations pour l’archivage :

- Faire un bref descriptif (sur la base d’un canevas standardisé) de l’action en 1 à 2 pages incluant une synthèse des « bonnes pratiques » et des « apprentissages ». Classer ce document (analogique et numérique) dans le système d’information. Il sera ainsi, plus facile pour le chargé de communication, ses collègues et successeurs, de consulter les actions terminées et d’en tirer les enseignements.
- Les documents administratifs (contrats, etc.) et les produits de l’action (rapports, cartes, brochures, etc.) devraient être archivés séparément. Veiller à ce que les documents soient codifiés (ré-

férence de l'action, année, cibles) et qu'ils aient une « date d'expiration », i.e. « le document x peut être détruit à partir de la date y ».

- Outre les documents sur l'action de communication, penser à établir une médiathèque pour archiver les photos, vidéos et enregistrements sonores de tout projet.
- Elaborer une coupure de presse.

IMPORTANT À RETENIR!

Le processus de communication

Analyse de l'environnement – Construire à partir de l'existant

Cinq actions pour réussir cette phase majeure

- Identifier le cadre stratégique et légal dans lesquels évolue l'institution
- Réfléchir en équipe aux opportunités et menaces liées à son environnement
- Mener une réflexion sur ses forces mais aussi accepter de reconnaître ses faiblesses
- Résumer les actions passées dans un rapport succinct et les analyser
- Mener des enquêtes auprès de ses cibles et en tirer les enseignements dans une approche rationnelle

Stratégie de communication – Commencer par le cadre stratégique

Les objectifs de communication, les messages, les cibles doivent être fortement reliés à la stratégie de l'institution. Cette cohérence doit être validée par la Direction avant de réaliser la planification de la communication.

Le lancement - Base du succès d'une action de communication

« Heureux commencement est la moitié de l'œuvre »

Donner une vision claire et partagée de l'objectif afin que chacun avance dans la même direction, intégrer toutes les parties prenantes et leur montrer clairement le fil rouge à suivre.

Acceptation - Soutien en interne et en externe

Veiller à ce que l'action de communication soit bien communiquée en interne et que les responsables hiérarchiques et les collègues la soutiennent. S'il y a des partenaires externes, il faut aussi les intégrer dès que possible dans le processus de communication.

Confiance - Renforcer les liens avec la cible

Une action de communication dépend entièrement du chargé de l'action (pilote). Il doit être compétent et fiable afin de développer un climat de confiance. Ne jamais oublier que l'écoute est la meilleure façon de développer ce climat de confiance avec les interlocuteurs.

Clarté - Définition claire des objectifs et résultats attendus

Veiller à ce que la cible ait bien compris les objectifs concrets et qu'elle comprenne bien les avantages potentiels de l'action, autant pour elle que pour la communauté. Dès que l'objectif est défini avec une approche SMART, il devient plus clair et mesurable. Ceci engendrera une communication plus claire. Il sera alors possible de mobiliser des ressources importantes avec un message simple. En interne, il est important de clarifier les objectifs avec les collègues, quel produit (rapport, brochure, film) doit être terminé et quand ?

Agenda et budget - les ressources humaines et financières, sont-elles suffisantes?

Veiller à ce que les participants ou cibles de l'action disposent d'assez de temps. Une budgétisation réaliste est la base de chaque action. Ne pas oublier de solliciter les fonds à temps.

Déroulement - Choisir le rythme adéquat

Une action est comme une pièce musicale. Il faut choisir et maintenir la bonne vitesse et le bon rythme afin d'éviter les résistances au changement. Dès qu'il y a des résultats partiels, planifier des points de réflexion et de restitution - des jalons - pour valider avec les parties prenantes que l'action est en bon chemin.

Partenariat - Déléguer des tâches à une bonne agence de communication

Afin de compléter le savoir-faire et les ressources, chercher le soutien d'une agence. Veiller à une description et une répartition claire des tâches. Utiliser des check-lists, des Termes de Référence et impliquer les collègues.

Processus - Une gestion d'action conséquente

Qui fait quoi, quand ? Et quelles sont les priorités ? Ce sont les questions clés à se poser régulièrement tout au long de l'action de communication. Quand il s'agit d'une action majeure, il faut nommer un chargé d'action (interne ou agence externe). Veiller à ce que les outils de base de la gestion des actions soient connus et utilisés par tous ceux qui sont impliqués dans la mise en œuvre de l'action. Planning des tâches et agenda, planification Gantt, procès verbaux des réunions etc. Pour le partage en équipe utiliser l'internet ou l'intranet (éventuellement sécurisé par un mot de passe).

Partage - Mise à jour régulière en équipe

Des réunions régulières à des dates fixes (hebdomadaires ou mensuelles), sont un outil essentiel pour faire avancer l'action. En ce sens, il est très utile de fixer un ordre du jour qui pose les questions suivantes aux membres de l'équipe : qu'est-ce que l'on a fait depuis la dernière réunion ? Qu'est-ce que l'on a à faire jusqu'à la prochaine réunion ? Qu'est-ce qu'on a finalisé avec succès ? Quelles ont été les difficultés rencontrées ?

Ecrire un procès verbal sous forme de plan d'action (Que faisons-nous ? Qui pilote ? Pour quand ? Avec quels moyens ?) qui résume les résultats clés de la réunion et le partager avec l'équipe.

Evaluation et Debriefing

La question centrale dans l'évaluation est de savoir quels objectifs ont été atteints par rapport à la planification. Lors du debriefing la question principale serait de savoir ce que les parties prenantes ont appris pendant la planification et la mise en œuvre de l'action. Les réponses rendront le travail plus facile et efficace à l'avenir.

Archiver pour conserver la mémoire collective

Un rapport succinct de l'action et un archivage clair et transparent (électronique et papier) sont une bonne base pour les actions futures.

Action achevée - Ne pas oublier de fêter le succès !

Chaque action demande un grand effort de l'équipe. Fêter la réussite avec l'équipe et apprécier les apports de chaque membre de l'équipe. Bâtir les actions de demain à partir des « success stories » d'aujourd'hui.



Fig. 20 : Les outils de communication

4 LES OUTILS DE LA COMMUNICATION





LES OUTILS DE LA COMMUNICATION

Le chapitre 3 propose une collection d'outils de communication, dont l'application facilitera la communication quotidienne. Les différents outils peuvent servir pour les différents domaines de communication. Afin d'illustrer les outils et de faciliter leur application, des maquettes sont proposées dans les annexes à titre d'exemple.

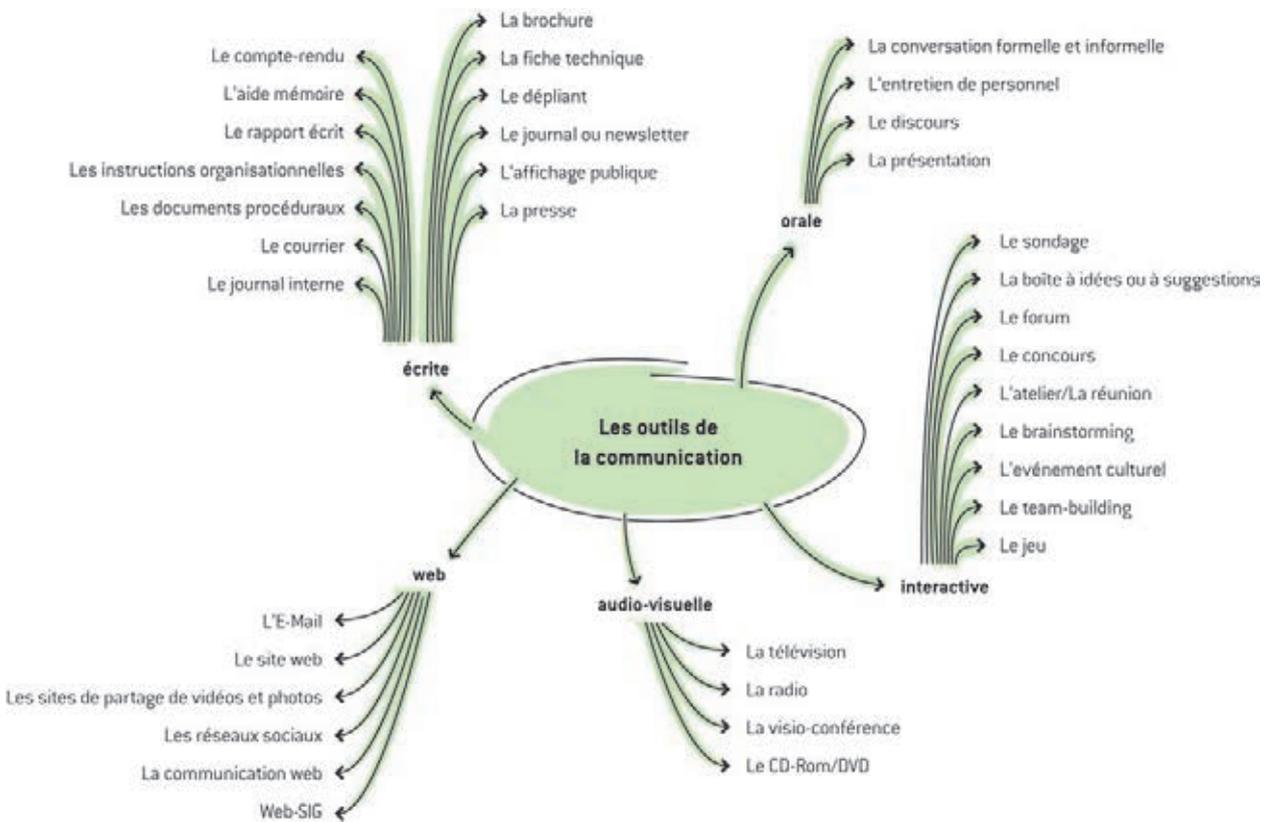


Fig. 21 : Les outils de communication



4.1 Les outils de la communication écrite

Le compte-rendu

Le compte-rendu est un moyen de communication interne et externe. Il est un document administratif qui permet de rapporter les décisions et éléments importants d'une réunion, d'une conférence de presse, d'une manifestation. Le compte-rendu est principalement utilisé pour partager des informations et les résultats des discussions. Il est synthétique et explique des procédures de manière claire et compréhensible.

Le compte-rendu comporte idéalement les éléments suivants :

- l'en-tête avec le titre de l'évènement, l'organisateur, l'heure de début et de fin, le lieu de la réunion, les participants présents et absents, la liste de diffusion, le rédacteur du compte-rendu, le président ou l'animateur de la réunion et l'objet de la réunion
- la partie principale avec l'ordre du jour et le contenu de la réunion
- les signatures le cas échéant

Dans l'administration hydraulique, deux types de compte-rendu sont utilisés. Celui qui reflète les discussions de la réunion et celui qui synthétise uniquement les résultats et décisions. L'annexe 4.1 offre un modèle pour l'élaboration d'un compte-rendu.

L'aide-mémoire

L'aide-mémoire est un mémorandum qui résume les résultats d'un processus de négociation et qui est utilisé principalement dans le cadre diplomatique. Dans les relations internationales, un aide-mémoire est un accord proposé ou un texte de négociation distribué de manière informelle entre les délégations pour créer une base de discussion. Il comporte, en principe, les

mêmes parties que le compte-rendu décrit ci-dessus mais n'est généralement pas signé ni cacheté par les parties prenantes et donc pas juridiquement contraignant.

Le rapport écrit

Le rapport écrit fait le point sur un sujet. Le rapport peut être un rapport d'étude, un rapport d'un Conseil d'Administration, le rapport d'un projet ou d'un groupe de travail. Il peut simplement informer mais aussi aider à la prise de décision ou présenter une décision déjà prise. Il doit généralement être construit selon le schéma ci-dessous.

- Sommaire
- Introduction : présentation de la problématique, de l'environnement, des acteurs
- Développement : présentation synthétique de la démarche adoptée, explications, précisions, analyse
- Conclusion et recommandations : synthèse et lien avec l'introduction
- Bibliographie
- Liste des abréviations
- Liste des images et tableaux
- Annexes

Le rapport doit être écrit de manière synthétique dans l'optique d'une ouverture vers une discussion bien documentée.

Les instructions organisationnelles

La note de service

Une note de service est une instruction interne du chef hiérarchique d'une administration. Elle peut être une recommandation, une décision ou parfois une simple information. Elle explique la méthode ou le mode de fonctionnement qu'il faut appliquer pour la bonne marche de son unité. La note de service a un caractère impératif, elle renforce la communication orale dans l'institution en apportant une preuve écrite de la communication à transmettre.

L'objet de la note d'environ une page doit être clair et immédiatement identifiable, le message doit être simple et montrer clairement la direction à suivre, désigner les tâches et responsables, ainsi que les délais à respecter.



Fig. 22 : Formation pour les chargés de communication

La circulaire

Dans la fonction publique, une circulaire est une mesure d'ordre interne qui donne l'interprétation concrète d'un texte légal ou d'un règlement (décret, arrêté), afin que ce texte soit appliqué de manière uniforme sur le territoire. Ce sont des instructions ; elles ne sont adressées qu'aux agents du service public. Dans ce sens, la circulaire est un moyen important pour se concerter sur une démarche commune dans l'application des lois.

Le tableau d'affichage

Présent dans toutes les institutions et les entreprises, le tableau d'affichage est peu coûteux, facile à mettre en œuvre et à gérer. Il doit faire l'objet d'une grande attention. Le tableau d'affichage est un instrument de communication par lequel on peut véhiculer tout type de messages et d'informations :

- informations légales obligatoires destinées aux salariés ;
- informations hiérarchiques : professionnelles, économiques, sociales, pratiques, etc. ;
- informations salariales : petites annonces, avis personnels, suggestions particulières, etc.

Cependant, la gestion du tableau d'affichage devrait s'attacher à éviter quelques erreurs notées ci-dessous.

- Des textes arides non attractifs
- Des textes peu aérés, trop condensés ou trop longs
- Une surcharge en articles et messages
- Des articles et messages devenus obsolètes
- Une police trop petite

A cet effet, quelques règles sont à respecter.

- Mettre régulièrement le tableau à jour
- Alimenter régulièrement le tableau par de nouvelles informations
- Veiller à la qualité graphique des articles
- Compartimenter le tableau en parties professionnelle, salariale, d'ordre général
- Personnaliser les informations (nom & signature)
- Choisir un papier de bonne qualité
- Bien choisir l'endroit d'installation (espace interne, visité régulièrement, au calme)



Fig. 23 : Tableau d'affichage

Les documents procéduraux

Le formulaire

L'acception législative d'un formulaire est celle d'un modèle d'acte juridique. Ceci est donc proche du sens courant du mot formulaire, un « acte » type servant de modèle général. Dans l'administration hydraulique, il y a plusieurs types de formulaires écrits ou électroniques. Par exemple, pour soumettre une demande d'autorisation de prélèvement, il faut remplir un formulaire à l'ABH. La tendance est de plus en plus de créer les formulaires en ligne qui sont traités en ligne, sans que le « client » n'ait à se présenter à l'administration.

Le texte réglementaire (loi, décret, texte d'application)

En droit, la loi (du latin *lex, legis*) est une règle juridique suprême, générale et impersonnelle, ou l'ensemble formé de telles règles. Un décret (du latin *decretum*, « décision ») est une décision émise par une autorité souveraine. Dans la hiérarchie des normes, il prend une valeur supérieure aux arrêtés (du latin *arrestare*, s'arrêter) qui est une décision écrite exécutoire d'application d'une loi, d'un décret.

Toutefois, il arrive qu'une loi ou une disposition législative ne soit jamais mise en œuvre, faute de décret d'application.

Le courrier

La lettre

En règle générale, des lettres sont envoyées pour des écrits officiels, qui nécessitent la signature de la hiérarchie, par exemple, une invitation ou une lettre d'accompagnement d'un dossier.

Le fax

Le fax peut être utilisé en cas d'urgence ou pour accélérer un processus officiel. Le fax permet d'envoyer une lettre signée sans passer par la poste ou les chemins de messagerie. Il faut veiller à activer le mécanisme d'attestation de reçu, pour être sûr que le des-

tinataire a bien reçu le message et pour garder une trace écrite de l'envoi.

Le journal interne

C'est l'un des supports privilégiés de la communication interne. Dans certaines institutions et entreprises européennes, le journal interne représenterait jusqu'à 60% des budgets de communication interne. Il doit être adapté aux besoins de chaque institution, il peut être un organe d'information, un instrument de formation et de perfectionnement, une tribune d'expression du personnel, une feuille de liaison, ou tout à la fois.

Le journal interne peut être envoyé de manière régulière et périodique ou s'adapter selon les besoins et les occasions. Il est conseillé toutefois d'opter pour un journal périodique. Il peut être élaboré en interne ou par des professionnels externes. Le journal interne doit informer, former, mais aussi relier, divertir les lecteurs dans leur diversité. Il doit être le porte-parole de toute l'institution et non pas seulement « la voix de son maître ». Il doit refléter tous les courants, métiers et activités de l'institution et surtout communiquer sur la vision et les valeurs de l'institution.

La brochure

Une brochure est un type de dépliant. Les brochures sont principalement des pièces publicitaires utilisées pour présenter une institution, et pour informer sur les produits ou services fournis par cette institution à un public cible. Les brochures sont distribuées par courrier, remises en personne ou placées dans des casiers brochure. Elles doivent être visuellement attractives et comporter un message clair et précis. Elles doivent inviter le lecteur à visiter l'institution en ligne ou physiquement et l'encourager à en apprendre plus sur le thème présenté. Les brochures sont surtout adaptées pour l'information d'une cible sans connexion à internet. En comparaison avec un dépliant, une brochure utilise généralement du papier de qualité plus élevé et plus de couleur.

La fiche technique

Le nombre des nouvelles techniques et technologiques qui surgissent chaque année concernant l'eau

et l'assainissement demande un effort de suivi. Pour faciliter cela, il est conseillé de préparer des fiches techniques par familles stratégiques ou d'activités. À titre d'exemple, on peut citer les différentes techniques de modélisation, de captage des eaux pluviales, d'assainissement etc. Ces fiches peuvent être mises à disposition sur le site web. Elles devraient idéalement comporter une explication technique ou technologique, les conditions d'implémentation et étapes de réalisation, le coût et les exemples de bonnes pratiques.

Le dépliant

Un dépliant est une forme de communication en papier destiné à la distribution à grande échelle et généralement affiché ou distribué dans des lieux publics. Ils peuvent être utilisés par une institution pour promouvoir ses tâches et services, pour faire passer des messages sur l'eau et l'environnement, pour annoncer un événement. De la taille des cartes postales (A6 ou A5) les dépliants sont des petites affiches et ont un faible coût. Ce sont des outils efficaces pour atteindre les masses non informatisées.

Le bulletin électronique ou imprimé

Un bulletin (aussi newsletter, journal, lettre d'information) est un document d'information envoyé de manière périodique par courrier électronique à une liste de diffusion regroupant l'ensemble des personnes qui y sont inscrites. Une lettre d'information électronique permet, par exemple, d'envoyer directement dans une boîte de courriel des informations sur :

- les dossiers d'actualité d'une institution (sous forme de nouvelles brèves) ;
- le sommaire de certaines publications et rapports ;
- les nouvelles lois et décrets ;
- les activités et événements de l'institution.

Si la newsletter est quelquefois éditée uniquement en mode texte, très souvent son habillage est en adéquation avec l'identité visuelle de l'institution ou du site web qui l'édite. La fréquence de diffusion d'une newsletter est variable (quotidienne, hebdomadaire, mensuelle, etc.) selon la quantité des nouvelles et des ressources humaines disponibles pour la rédaction. Les newsletters, généralement gratuites, sont, la plupart du temps, archivées sur les sites Web qui les émettent.

Le panneau / l'affiche

Pour donner connaissance au public d'une information, il faut savoir comment attirer leur attention. Voilà quelques conseils vitaux pour la conception d'une bonne affiche : une affiche est avant tout un message visuel, il faut imaginer être face-à-face avec l'interlocuteur ; elle est vue, mais un bien souvent elle n'est pas lue. Il s'agit donc d'avoir le plus d'impact possible à travers l'image ou la mise en page.

Assurez vous d'abord de n'oublier aucune information : Quelle est la personne qui communique ? Quel est l'objet de l'affiche ? Quels sont les objectifs de l'affiche et/ou de son objet ? A quelle date / heure et à quel endroit aura lieu l'évènement ? Indiquez les contacts précis afin d'avoir plus de renseignements.

Une affiche bien faite doit accrocher le regard, pour amener le passant à la consulter en détail. Il faut trouver un titre qui attire le lecteur et veiller à ce que les visuels les plus importants de l'affiche soit suffisamment grands pour être vus, même de loin. Il faut hiérarchiser le contenu. L'usage de polices de caractère de tailles différentes y aidera fortement. Mais attention à la multiplication des polices diffé-

rentes, car cela risque vite de détourner l'attention du lecteur. Le lecteur doit voir dès le premier coup d'œil les éléments déterminants. Le code couleur est aussi très important. Choisir des teintes attrayantes - trois maximum pour ne pas faire arc en ciel - et mettre en exergue les points importants.

La presse

Les relations avec la presse sont très importantes pour les institutions étatiques. Il faut distinguer la presse écrite de la presse électronique La presse peut être quotidienne, hebdomadaire, mensuelle, occasionnelle, généraliste ou thématique, gratuite ou payante, etc. Pour capter l'intérêt de la presse sur un certain thème, une institution publique peut écrire des dossiers de presse. La presse écrite est un media qui atteint les masses et influence leurs opinions. Des messages clairs pour les journaux sont donc indispensables pour développer la bonne image de l'administration publique.

4.2 Les outils de la communication orale

La conversation formelle et informelle

La conversation face-à-face

Une conversation est un échange d'informations entre au moins deux individus, portant généralement sur un sujet précis. La conversation est une forme courante de communication qui permet à des personnes de faire connaissance, de débattre ou d'échanger des idées et points de vue.

La conversation téléphonique

L'appel téléphonique transmet bien plus que des informations acoustiques. L'image de l'interlocuteur se manifeste relativement vite à travers sa voix, son langage, son ton. Pour avoir la bonne attitude au téléphone, il faut imaginer être à face-à-face avec l'interlocuteur. Pour préparer et bien mener les entretiens téléphoniques, un « mind-map » pourrait être utile.



Fig. 24 : Formation pour les chargés de communication

L'entretien de personnel

L'un des instruments les plus importants de la communication interne dans une institution est l'entretien de personnel. Dans ce contexte, tous les sujets pertinents du travail quotidien doivent être examinés régulièrement. Cet entretien peut se faire en tête-à-tête entre le responsable et l'employé ou l'équipe entière. Il assure la circulation de l'information entre tous les niveaux hiérarchiques et fournit un stimulus important pour améliorer les performances. Ce type d'entretien est utilisé dans la gestion de conflit, la motivation, la délégation de tâches, le recadrage, la fixation d'objectifs, l'évaluation de la performance etc.

Comme la charge de travail, pour chaque employé, augmente de façon constante de nos jours, les entretiens de personnel deviennent de plus en plus importants. Le responsable doit plus que jamais exprimer ses critiques de manière constructive mais aussi exprimer son appréciation pour le travail de chacun. L'objectif est d'augmenter la motivation et d'inciter à la participation créative.

Un entretien de personnel individuel ou d'équipe doit être bien préparé (messages clés, objections possibles, écoute active, reformulation) afin d'atteindre ses objectifs. Dans des postes de management, il sera conseillé de passer voir son équipe chaque matin afin de saluer chacun. Cela crée l'occasion de parler de manière informelle avec les collaborateurs. La tournée est un outil excellent pour voir, entendre et sentir l'état de motivation de l'institution.

Le discours

Un discours est un développement oral fait devant une audience, le plus souvent à l'occasion d'un événement particulier. Dans le monde professionnel, on est souvent amené à faire une forme de discours appelée « présentation » pour présenter la stratégie d'une institution ou un point d'avancée d'un projet etc., on utilise alors souvent un logiciel de présentation pour illustrer le discours.

La présentation

Il existe deux types de présentations : la présentation de transfert de connaissances, et la présentation de transfert des opinions. Souvent, les deux formes se combinent, on réalise d'abord un apport des données pour appuyer et renforcer l'opinion afin de convaincre

le public. Aujourd'hui, une grande partie des présentations est appuyée par des diapositives de type PowerPoint. En effet, le visuel renforce la mémorisation quand il est couplé par le verbal et le vocal. Cela peut se faire à l'aide d'un soutien visuel de type PowerPoint (ppt) ou Keynote. Il y a d'autres logiciels de présentations mais aussi d'autres techniques comme les tableaux, modèles en miniatures etc.

La première étape dans la préparation d'une présentation est d'identifier l'objectif. Il faut se demander « Qu'est-ce que nous voulons que la cible retienne ? » Dans une deuxième étape, penser à la meilleure façon de présenter pour atteindre l'objectif précisé au préalable. Attention ! La présentation PowerPoint est un soutien mais ne peut ni ne doit remplacer le présentateur. Les « slides » ou diapositives ont pour objectif d'aider à la mémorisation des messages clés de la présentation. Elles devront donc être synthétiques et ne rappeler que les points clés, chiffres clés, les diagrammes lisibles les plus importants. Le présentateur, lui, devra animer et donner les précisions nécessaires, exemples concrets sans à aucun moment lire ses diapositives !

Quelques **règles** pour la création de diapositives PowerPoint.

- Faire une diapositive avec le plan de la présentation
- Le public ne peut retenir que 5 idées par diapositive
- Garder une taille de police minimum de 20 points (en retrait 16 points)
- Utiliser les puces et ne pas formuler de phrases complètes
- Se limiter à un seul sujet par diapositive
- Utiliser peu de texte et beaucoup de graphiques, de photos etc.
- Calculer 1 à 2 minutes environ pour la présentation par diapositive

Les **erreurs** les plus courantes **lors de la création** des présentations.

- Du contenu vide, qui ne veut rien dire
- Le manque d'un objectif clair
- La taille de la police trop petite
- Un contenu trop important sur peu d'espace
- Des phrases entières
- Le manque de graphiques et photos
- Le trop grand nombre de diapositives
- Le trop grand nombre de couleurs et de styles
- Le trop grand nombre d'animations

Les erreurs les plus courantes **lors de la présentation** des slides.

- Le présentateur se cache derrière les supports techniques
- Le présentateur ne regarde pas son public
- Le présentateur lit les diapositives
- Le présentateur parle trop longtemps ou trop vite
- Le ton et la gestuelle ne correspondent pas au contenu
- Le présentateur se perd dans les animations de ses diapositives
- Le présentateur ne se concentre pas sur les messages les plus importants

L'accumulation de ces erreurs aura pour conséquence que le présentateur n'arrivera pas à capter et convaincre son public, même si le sujet traité et l'argumentaire sont intéressants.



Pour améliorer les présentations, il faut profiter des guides en ligne, dont un bon exemple est « Death by PowerPoint - and how to fight it » par Alexei Kapterev (en anglais) : <http://www.slideshare.net/thecroaker/death-by-powerpoint>.

4.3 Les outils de la communication interactive

Le sondage

Un sondage est une méthode statistique visant à évaluer les proportions de différentes caractéristiques d'une population à partir de l'étude d'un échantillon de cette population. Les sondages sont particulièrement intéressants si un projet pilote est planifié. Pour avoir une idée des circonstances de vie de la population, on peut bâtir des questionnaires par écrits, des interviews ou des focus groups.

La boîte à idées ou à suggestions

Le principe est simplement de doter les divers intervenants internes d'un instrument de participation à l'amélioration de la gestion, de la communication et des relations institutionnelles, tels que l'amélioration des moyens et méthodes, des conditions de travail, des aspects de sécurité, la solution de certains dysfonctionnements, l'amélioration des circuits administratifs et des procédures, etc. Certaines institutions et entreprises récompensent les bonnes propositions.

Quelques conseils à observer :

- Etablir les règles
- Demander des suggestions claires et concrètes
- Examiner régulièrement toutes les propositions
- Donner le feedback régulièrement
- Motiver les participants ; citation en réunion, affichage de la meilleure proposition, invitation du participant à présenter sa proposition devant un comité de mise en œuvre, etc.

La boîte à idées informatique (plateforme sur l'intranet) présente l'avantage d'être plus rapide en termes d'analyse. Elle sera nominative contrairement aux boîtes à idées plus classiques qui sont souvent gérées de façon confidentielle.

Le forum

Un forum est un espace de discussion thématique en ligne. Il permet d'avoir des discussions informelles, renforce l'esprit du groupe tout en gardant la trace des échanges. Des forums sur des thèmes précis peuvent être ouverts, permettant à chacun de poser des questions ou d'apporter des contributions. Pour fonctionner correctement, un forum nécessite un modérateur, qui va diriger les débats, organiser les messages, supprimer les redondances et déplacer les messages quand ils ne sont pas à leur place.



Fig. 25 : Formation pour les chargés de coopération



Fig. 26 : Présentation des résultats d'un travail de groupe

Le concours

Un concours est un ensemble d'épreuves mettant en compétition des candidats pour accéder à des emplois, des marchés, des récompenses ou des avantages publics dont le nombre est fixé à l'avance. Les épreuves peuvent comporter plusieurs types de compétition. Une institution hydraulique pourrait par exemple organiser un concours de peinture ou photo pour sensibiliser les enfants à la thématique de l'eau.

L'atelier / la réunion

Les réunions internes sont un excellent moyen de communication interne et externe (Conseil d'administration, groupes de travail, entreprises, bureau d'études). Si elles sont bien préparées et modérées, elles sont plus efficaces que tout autre outil de communication interne.

Quelques conseils à observer :

Préparer la réunion

- Fixer le thème
- Se concerter avec les autres sur les attentes et les objectifs
- Préparer l'ordre du jour
- Identifier les participants
- Fixer la date et l'heure (début et fin)
- Fixer le lieu
- Envoyer les invitations (qui doivent être confirmées de préférence)
- Nommer un modérateur
- Choisir le responsable de la prise de note et du compte-rendu
- Organiser les outils nécessaires (paperboard, feutres, vidéo-projecteur)
- Prévoir et préparer les pauses (du café et de l'eau etc.)
- Modérer la réunion

- Demander les attentes des participants
- Demander régulièrement le feedback des participants
- Visualiser les résultats clés (sur paperboard, graphique ppt, cartes etc.)
- Veiller à une ambiance de respect et éviter le registre personnel
- Résumer clairement les responsabilités, « Qui fait quoi et quand ? » ainsi que les prochaines étapes
- Relire les points clés du compte-rendu étape par étape à la fin de la réunion

Après la réunion

- Corriger le compte-rendu
- Le distribuer à tous les participants de la réunion
- Transférer les résultats dans un agenda ou un outil de gestion de projet comme Gantt
- Faire le suivi des décisions prises

Le brainstorming

Le brainstorming ou remue-méninges, est une technique de résolution créative de problème sous la direction d'un animateur, un remue-méninges étant plus spécifiquement une réunion de collecte d'idées. L'idée générale de la méthode est la récolte d'idées nombreuses et originales. Deux principes définissent le brainstorming, il s'agit de la suspension du jugement et de la recherche la plus étendue possible. Ces deux principes se traduisent par quatre règles ; ne pas critiquer, se laisser aller (« freewheeling »), rebondir (« hitchhike ») sur les idées exprimées et chercher à obtenir le plus grand nombre d'idées possibles sans imposer ses idées. Ainsi, les suggestions absurdes et fantaisistes sont admises durant la phase de production et de stimulation mutuelles. De cette façon, les participants ayant une certaine réserve peuvent alors être incités à s'exprimer, par la dynamique de la formule et les interventions de l'animateur.

On pourra ensuite faire sélectionner par le groupe de réflexion les idées les plus pertinentes à présenter.

L'évènement culturel

Les événements culturels comme la journée mondiale de l'eau sont des opportunités excellentes pour promouvoir une institution, ses services et ses tâches. Etre présent avec un stand et des présentations dans d'autres événements ou en profiter pour faire une journée « porte ouverte » dans l'institution

elle-même. Les événements permettent le contact face-à-face avec les usagers et les clients et renforcent l'image de « proximité ».

Le Team-building

Team-building est un mot d'origine anglaise signifiant « construction d'équipe ». À travers des activités de jeux de management, de formation, d'activités sportives, culturelles, artistiques ou créatives, de nombreuses valeurs peuvent être mises en exergue. On identifiera notamment la résolution de problèmes en équipe, la connaissance de l'autre et de ses besoins, la solidarité, la gestion du stress, la cohésion et l'esprit d'équipe, l'adhésion à la culture d'entreprise, l'inter-culturalité, la communication interpersonnelle, la décision collective.

4.4 Les outils de la communication audio-visuelle

La télévision

La télévision est un média puissant s'adressant à un grand public qui joue sur le canal visuel et audio, ce qui lui confère une grande puissance de persuasion et de démonstration. Compte tenu de son impact et ses performances, le prix parfois élevé est justifié. Voici quelques avantages et inconvénients de la télévision comme canal de communication.

Avantages

- Média de masse
- Effet rapide sur notoriété et développement des ventes
- Fort potentiel de mémorisation
- « Coût par Mille » faible
- Communication contrôlée par la HACA
- Impressionne le public
- Forte crédibilité populaire
- Polyvalente

Inconvénients

- Risque de forte déperdition de l'impact si ciblage mal fait
- Efficacité difficile à mesurer
- Prime times trop saturés
- Nécessite une forte répétition
- Durée de vie des messages assez courts par rapport au coût de leur production
- Risques trop forts de zapping
- Production complexe et coûteuse

Le jeu

Un jeu, en ligne ou en support physique, est un outil très efficace pour sensibiliser les enfants aux questions de l'eau et de l'assainissement. Voir chapitre 5.6 (« Bien sensibiliser et informer le grand public ») pour avoir des exemples concrets de jeux en ligne.

La radio

La radio est un média de masse et de proximité avec peu de contraintes techniques, qui établit une relation d'intimité avec le public. C'est le canal de répétitivité par excellence, à faible coût. La radio est spécialement adaptée pour atteindre la population en milieu rural. La couverture d'une chaîne peut être internationale, nationale, régionale ou locale. La programmation peut être généraliste, thématique, musicale, sportive etc. Il faut spécialement faire attention à choisir un horaire de diffusion qui correspond à la cible visée.

Avantages

- Souplesse
- Rapidité de mise en œuvre
- Peu de contraintes techniques
- Délais de réalisation courts
- Bonne sélectivité géographique
- Faibles coûts
- Langage simple et concret

Inconvénients

- Audience peu attentive
- Sélectivité horaire peu nette
- Trop éphémère donc demande plus de répétitivité
- Créativité limitée

La visioconférence

Les conférences vidéo facilitent les réunions « personnelles » ou d'équipe à longue distance. Les équipements nécessaires aux visioconférences sont variés. On pourra prendre l'exemple de Skype qui permet d'échanger partout dans le monde gratuitement ou à faible coût (« skype out »). Mais attention, pour avoir une bonne qualité de communication sur Skype ou sur tout autre outil, il faut une connexion internet très rapide permettant de mettre en ligne le son et l'image de façon simultanée.

Le CD-Rom / DVD

Afin de partager un large contenu avec beaucoup de personnes, sans qu'elles ne soient dépendantes d'internet, on utilisera les CD / DVD de documentation. Cela permet d'économiser du papier, de l'argent et de l'espace. Un CD-Rom peut fournir une grande quantité de différents documents, il ne prend pas beaucoup d'espace et sa production est à faible coût.



Fig. 27 : Préparation pour un interview sur les prévisions météorologiques in situ

4.5 Les outils de la communication « web »

La communication web s'est développée rapidement ces dernières années. Envoyer des e-mails fait maintenant partie de notre quotidien comme présenter des sites web, travailler à la maison à travers l'intranet de l'entreprise, parler sur Skype avec des collègues partout dans le monde. Ce type d'outils a révolutionné notre démarche de communication.

Voici quelques exemples :

- Avec l'invention des **Smartphones**, les téléphones sont devenus des appareils multifonctions. Offrant la possibilité de se connecter à Internet, ils permettent d'envoyer des e-mails de n'importe où, de consulter les sites web, de télécharger des données, de prendre des photos et de les envoyer en instantané etc. Les Smartphones peuvent aussi être utilisés comme des **dispositifs de lecture portables**, qui peuvent, par exemple, mesurer le niveau de la nappe via des solutions sans fil (Bluetooth, RFID, NFC), les analyser et les transmettre directement aux bases de données internet.
- **Les ordinateurs portables / PC** avec accès internet ou des installations spéciales (VPN = Virtual

Private Network) permettent aux employés de se connecter à l'intranet à partir de leur « home office » ou n'importe où dans le monde. Cela permet aussi aux usagers de l'eau de consulter toutes les informations disponibles sur la ressource en eau.

- **La technologie « capteur web »** : Les capteurs sont des sondes (niveau), utilisés par exemple pour capter les données sur le niveau de la nappe, la qualité de l'eau et les précipitations. La technologie de capteur web comporte des services divers, y compris par exemple le service pour fournir des séries chronologiques (Sensor Observation Service, SOS) ou le service de surveillance et d'alerte (capteur Sensor Alert Service, SAS), qui déclenche une alarme lorsqu'une valeur de mesure prédéterminée est dépassée.

Bien que technologiquement remarquables et utiles, ces applications ne sont un vrai soutien que s'il y a des techniques de transmission rapides et stables, une bonne connexion à Internet, et un serveur puissant et fiable. Ils doivent également être simples à utiliser, afin d'éviter un trop lourd apprentissage.



Fig. 28 : Page de garde du site web de Maroc Météo

L'intranet

L'accès à internet et l'existence d'un intranet sont devenus des standards dans les institutions publiques et les entreprises. Le réseau interne (intranet) est séparé d'Internet par un « firewall » qui le protège contre tout accès non autorisé. Les principaux avantages de l'intranet sont les suivants ; (1) les employés peuvent accéder aux mêmes documents, quelque soit leur situation géographique ce qui facilite la coopération ; (2) les documents tels que les statistiques, manuels, instructions, cartes, etc. sous forme numérique peuvent être mis à disposition via l'intranet. Au lieu des bulletins d'information, il suffit d'écrire un e-mail par exemple avec le message suivant : « Le plan actuel de communication ou l'annuaire téléphonique peut être consultée via le lien suivant » De cette façon, tous les employés ont toujours accès aux mêmes informations actualisées.

L'e-mail (Courriel)

Les e-mails ou courriels ont des avantages multiples ; hors la traçabilité, ils permettent d'atteindre en un clic plusieurs personnes et de transmettre un grand volume d'informations de manière compacte. Dans la communication institutionnelle, l'e-mail est un outil adéquat pour l'échange court et rapide des informations professionnelles, non confidentielles et non émotionnelles. La condition préalable pour un processus fiable d'échange d'e-mail est un serveur fiable.

Quelques principes de base avant d'émettre un e-mail

- Annoncer le sujet de l'e-mail dans la partie objet ; le titre doit faire preuve d'une grande clarté, 20 à 30 caractères suffisent pour exprimer le sujet de l'e-mail.

Respecter les règles d'orthographe et de grammaire. Utiliser des formules de politesse simples, du type « Bien à vous » ou « Cordialement ». Eviter l'argot.

Uniformiser la signature de tous les collaborateurs de l'institution (coordonnées, nom, prénom, téléphone) et les joindre par défaut à chaque e-mail, par exemple :

Imane Khaouti
 Chargée de communication
 Agence de Bassin Hydraulique Exemple
 Rue, Numéro, BP
 1000 Ville
 Tel : +212 5 37 77 88 99
 Fax : +212 5 37 77 88 10
 GSM : +212 6 33 77 88 10
 E-mail : imane.khaouti@abh-axemple.org
<http://www.abh-exemple.org>

- Utiliser l'adresse institutionnelle, éviter les adresses privées comme « sunnyboy@yahoo.fr ».
- Pour répondre à un e-mail, le sujet est généralement tout trouvé, il suffit d'appuyer sur « répondre » et le sujet du message et se fait précéder de « Re : » (pour Réponse).
- Faire attention de ne pas automatiquement « Répondre à tous ».
- Pour envoyer un e-mail à un nombre important de destinataires, placer les adresses dans le champ copie (CC) ou copie cachée (CCI).
- Un e-mail est rédigé et envoyé rapidement. Il est presque aussi facile et rapide à envoyer que de parler directement à la cible. Mais il ne faut pas oublier qu'il s'agit d'un moyen écrit, qui ne s'envole pas comme les mots. Il faut savoir rester professionnel et rationnel. Quand on reçoit un e-mail stressant, il ne faut pas y répondre trop rapidement et de façon émotionnelle. Ecrire la réponse et l'enregistrer en brouillon. Après quelques minutes, voire quelques heures (si le sujet est important), relire le message et le corriger. Eviter ainsi les courriels « ping-pong », c'est-à-dire les e-mails qui partent et viennent rapidement, comme c'est le cas dans le « chat ».

Terminologie technique en arabe

Dictionnaire en ligne :

Le volume sur la technologie de l'eau est disponible dès maintenant

Le dictionnaire technique www.arabterm.org est un dictionnaire en ligne. Mandaté conjointement par le Ministère fédéral allemand de la Coopération économique et du Développement (BMZ) et l'Organisation de la Ligue Arabe pour l'Éducation, la Culture et les Sciences (ALECSO), il est réalisé par la Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) en collaboration avec la division de l'ALECSO à Rabat, le Bureau de Coordination de l'Arabisation (BCA).

Ce projet pluridisciplinaire vise à créer des opportunités de transfert de connaissances relatives à des technologies fondamentales identifiées comme indispensables, dans l'optique d'une intégration plus durable au sein du monde arabe.

Entre une sphère occidentale francophone, une autre orientale plutôt anglophone et d'autres pays monolingues où la langue arabe est majoritairement parlée, les divisions bloquent souvent les échanges de compétences. Les experts qui se sont eux-mêmes formés dans une langue européenne rencontrent des difficultés au moment de diffuser leurs connaissances dans le cadre éducatif classique, même au niveau purement national.

Le rapport arabe sur le développement humain de 2003 a innové, en soulignant que le transfert de connaissances ne pouvait pas se faire lorsque les étudiants universitaires ou de l'enseignement professionnel ne maîtrisaient pas la précision terminologique dans leur langue habituelle. Souvent, l'enseignement se déroule dans un jargon linguistique enrichi d'arabe dialectal parlé et mélangé à des termes anglais ou français, alors que les manuels pédagogiques ne sont disponibles qu'en anglais ou en français.

Dans de telles conditions, la réalisation d'un projet de dictionnaire n'est pas une simple affaire

En qualité de partenaire politique dans ce projet, l'Organisation de la Ligue Arabe pour l'Éducation, la Culture et les Sciences (ALECSO), joue un rôle décisif dans ce défi linguistique, par l'intermédiaire de son Bureau de Coordination de l'Arabisation (BCA). La portée de l'ALECSO, qui fait ici office d'autorité linguistique, s'étend sur les 22 pays arabes. Par l'intermédiaire de son comité d'experts, elle veille à l'établissement d'une terminologie normalisée, homologuée et exacte.

Cependant, afin de respecter les réalités actuelles et d'éviter les impositions linguistiques, les variations locales ou dialectales du vocabulaire effectivement utilisées sont prises en compte et figurent également dans le dictionnaire en ligne.

L'adaptation de certains termes empruntés à des langues étrangères nécessite un effort d'imagination, notamment lorsqu'ils n'existent pas encore en arabe : Comment traduire le terme anglais « hydrocyclone » (en français : « épaisseur cyclonique ») en arabe ? Que signifie « abutment sidewall » (en français : « bajoyer ») ? Existe-t-il une traduction standard homologuée qui reflète l'aspect scientifique du terme, trompeusement simple, de « white water » (en français : « eau d'entretien ») ?

Telles sont quelques-unes des questions examinées par les spécialistes arabes dans le domaine de l'eau et les traducteurs contribuant au projet. Dr. Tarik Abdel Bary, chef de l'équipe de traduction basée au Caire, explique que les termes comme « stone mesh » (en français : « fascine à pierres ») sont absents des dictionnaires arabes courants alors qu'ils sont définitivement présents dans les dictionnaires allemands ou anglais. Il a donc fallu, pour la traduction de certains termes, procéder à des vérifications, des recherches et des mises à jour ou même encore à la création de nouvelles constructions, de manière à ce que ces termes s'intègrent à la langue arabe scientifique. « Ainsi, nous aurions pu traduire le mot allemand « Kaiserstuhl » (synonyme allemand de « Zapfenlager », en anglais : « pivot bear ») de façon très littérale en arabe, afin de le rendre plus pictographique (kaiserstuhl se traduit littéralement par « la chaise de l'empereur »), dit-il. « Mais nous avons préféré opter pour un terme arabe plus proche du terme anglais, et donc moins pictographique, de manière à ce qu'il ne soit pas trop étranger aux oreilles des experts arabes, d'autant plus que le dictionnaire www.arabterm.org s'adresse aux experts de l'eau dans différents pays arabes ».

Permettre un raccourci vers l'ère d'Internet

Le projet de dictionnaire technologique en ligne en langue arabe connaît un précurseur, unique et sans précédent, sous la forme d'un dictionnaire en dix-huit volumes imprimé par la célèbre maison Edition Leipzig à la fin des années 70. Son ancien directeur de la rédaction, Dr. Anwar Abdel Wahed, a participé au projet actuel en qualité de rédacteur en chef de la traduction. Par rapport à son prédécesseur, le dictionnaire en ligne www.arabterm.org raccourcit à la fois le processus de production et les révisions et mises à jour ultérieures.

www.arabterm.org est organisé par secteurs industriels et offre un outil de référence accessible à tous et ce, en six volumes. Le volume sur l'eau actuellement lancé a été réalisé en coopération avec la DWA, l'association allemande pour la gestion de l'eau, des eaux usées et des déchets. La DWA était responsable de la collecte des contenus originaux en allemand, soit près de 7 000 termes relatifs à l'eau, ainsi que de leurs définitions concises et complètes. Le partenaire jordanien de la DWA, l'ACWUA, a également apporté sa contribution sous forme de dessins techniques et de pictogrammes.

Et à l'avenir ? Des volumes supplémentaires pour de nouveaux groupes d'utilisateurs

En plus des volumes sur la technique automobile et la technologie de l'eau, d'autres volumes à venir traiteront des thèmes des énergies renouvelables, de l'ingénierie électrique, du textile et des transports et infrastructures. Ils seront tous conçus pour faciliter l'accès des utilisateurs du monde arabe aux connaissances et à l'expertise les plus actuelles, ainsi que pour la traduction cohérente d'ouvrages pédagogiques, de programmes de formation, de manuels techniques et d'autres textes spécialisés. L'allemand et l'arabe représentent la direction dans laquelle s'est déroulé l'échange de connaissances, tandis que l'anglais et le français sont des éléments indispensables compte tenu des réalités linguistiques au sein du monde arabe. D'autres volumes, et éventuellement d'autres langues (comme p. ex. l'espagnol), pourraient être ajoutés par la suite.

Un forum de discussion interactif permet d'échanger des idées sur les problèmes linguistiques dans les différentes disciplines et de suggérer de nouveaux termes ou des définitions plus détaillées. Ces discussions et suggestions constitueront le fondement de la révision annuelle de la base de données.

www.arabterm.org s'adresse en premier lieu aux experts et aux traducteurs, en tant que principal groupe cible, mais également aux étudiants, aux journalistes spécialisés, aux universités et aux industries ainsi qu'aux utilisateurs intéressés par le sujet ; il est disponible en ligne, gratuitement.

Auteurs :

Guido Zebisch, GIZ, Conseiller Technique Principal du projet ARABTERM.

Abdelfattah Lahjomri, Directeur du BCA



- Les e-mails sont ouverts comme des cartes postales. Ils peuvent aussi être lus par les personnes à qui ils ne sont pas destinés (par exemple les administrateurs). Il faut donc éviter les e-mails avec des contenus confidentiels (par exemple, les questions personnelles). Préférer dans ce cas l'entretien en face-à-face.
- Bien cibler les personnes à mettre en copie, en effet, les gens reçoivent un nombre d'e-mail impressionnant chaque jour (CC = copie carbone). Éviter les copies cachées (CCI) pour garder la transparence, sauf pour les chaînes de lettres, telles que des invitations à un grand nombre de personnes. Pour mettre au courant quelqu'un par écrit, il est préférable de le faire dans un e-mail séparé.
- Définir la priorité d'un e-mail - Quand il s'agit d'un sujet urgent ou très important et seulement dans ce cas envoyer des e-mails de haute priorité.

Quelques principes de base, lors de la réception d'un e-mail

- Pour les e-mails à caractère officiel et formel, créer un dossier spécifique et les archiver dans ce dossier. Il sera ainsi plus simple de les retrouver rapidement.
- Lire l'ensemble de l'e-mail avant de réagir.
- Vérifier toujours vos courriers indésirables, il arrive que certains courriels importants s'y trouvent.

Le site web

Le site web est un outil pratique pour partager un grand nombre de documents et d'informations. Dans le secteur de l'eau, les sites web servent p.ex. à la présentation institutionnelle, la présentation des projets hydrauliques ou de l'état de la ressource et à la sensibilisation (jeu, etc.).

Un site web peut servir à

- présenter l'institution
- fournir ou télécharger de grandes quantités d'informations
- obtenir les dernières informations à tout moment
- donner accès aux documents et informations n'importe quand et de n'importe où
- travailler à partir de n'importe quel endroit et à tout moment avec des outils et des informations mises à disposition par des tiers (communication web)

Check-list pour le bon usage et la bonne maintenance des sites web :

- Faire une analyse SWOT au début de l'année
- Revoir la structure globale et la charte graphique du site web
- Etablir une fiche de processus « responsabilités site web » et partager avec les collègues concernés
- Mise à jour (toutes les deux semaines) :
 - Evènements
 - Publications
 - Appels d'offre
 - Situation hydraulique
- Formulaires à télécharger
- Coordonnées des collaborateurs de l'institution
- Vérifier régulièrement le bon fonctionnement de tous les liens etc.

Recommandations pour la création et le suivi d'un site web :

Pour la création d'un site web, il est préférable d'engager une agence au cas où l'institution ne dispose pas de compétences requises. Néanmoins il faut bien réfléchir à ce qu'on attend du site web. Essayer toujours de réfléchir du point de vue de la cible. Le site doit correspondre aux attentes des cibles internes et externes. On peut épargner beaucoup de travail en préparant les informations internes afin qu'elles puissent être aussi présentées simplement en externe. Distinguer les trois éléments suivants : le contenu, la technique et le design. Il y a des sites bien conçus qui fournissent très peu de contenu et vice versa. Il y en a d'autres, très riches en informations et mis en page de manière claire, mais qui ne fonctionnent pas bien techniquement.

Attention ! Un site web doit toujours être mis à jour afin que les cibles y trouvent toujours leur intérêt. La mise à jour peut facilement être effectuée par un employé de l'institution à travers un système de gestion de contenu, une famille de logiciels destinés à la conception et à la mise à jour dynamique de sites Web ou d'applications multimédia (p.ex. Typo 3, Joomla).

Le blog est un site web géré sur un journal accessible au public ou un journal dans lequel au moins une personne, le web-blogger, anime le blog (échange d'idées etc.).

Les sites de partage de vidéos et photos

You Tube

You Tube donne la possibilité de partager facilement et gratuitement des vidéos et d'intégrer le lien dans son site web. Dans le secteur de l'eau, You Tube est utilisé surtout pour le partage des films de sensibilisation ou d'éducation et se prête surtout pour atteindre les cibles jeunes.

 Voici un exemple d'une campagne de communication pour la préservation des eaux souterraines du MEMEE : <http://www.agire-maroc.org/menu-principal/activites/campagne-sensibilisation-preservation-des-eaux-souterraines.html>

Flickr

Flickr est un site Web de partage gratuit de photos et de vidéos, avec certaines fonctionnalités payantes. En plus d'être un site Web populaire auprès des utilisateurs pour partager leurs photos personnelles, il est aussi souvent utilisé par des photographes professionnels. En août 2011, le site a franchi la barre des 6 milliards de photos hébergées.

Les réseaux sociaux

Les « réseaux sociaux » sur Internet regroupent des contacts réels et aident à se créer un cercle de contacts, à trouver des partenaires commerciaux, un emploi ou autres. Il s'agit des services de réseautage social, comme Facebook, Twitter, MySpace, Instagram ou LinkedIn. Facebook est un point de rencontre sur Internet pour les amis, les connaissances et les entreprises. Les utilisateurs peuvent envoyer des nouvelles, du contenu tel que des messages, photos, vidéos, liens vers des pages web. Aujourd'hui, Facebook est déjà utilisé par de nombreuses entreprises à des fins promotionnelles. Une ABH, par exemple, pourrait utiliser Facebook pour sensibiliser et faire participer les jeunes à un événement comme la journée mondiale de l'eau, elle pourrait créer un événement sur Facebook ou même un profil Facebook ABH.

Twitter est une plateforme utilisée par des individus, institutions, entreprises et médias pour publier des messages brefs, des déclarations et des observations (tweets) sur Internet. Les utilisateurs peuvent entrer en contact avec d'autres utilisateurs dont les tweets sont intéressants.

Communication Web : Skype, MSN, SMS / MMS / Whats-APP

Skype est un logiciel gratuit qui permet de faire des appels téléphoniques gratuits avec l'aide d'un « smartphone » ou un PC avec microphone, haut-parleurs et webcam. Il y a également la possibilité de transfert de fichiers et de « chat ». Le service Windows Live Messenger (WLM) est un programme de messagerie instantanée. Il offre gratuitement aux utilisateurs les fonctions d'appel, de chat et de transfert des fichiers. WhatsApp est une application de messagerie instantanée pour les Smartphones. En plus de la messagerie instantanée, il permet de partager des photos, vidéos et fichiers Audio. WhatsApp se synchronise avec le carnet des contacts téléphoniques, afin que les utilisateurs reconnaissent sans effort d'autres utilisateurs parmi leurs contacts.

Web-SIG

Les systèmes d'information géographiques (SIG) sont des systèmes d'information pour l'enregistrement, l'édition, l'organisation, l'analyse et la présentation des données géographiques. Les SIG contiennent les matériels, logiciels, données et applications nécessaires et traitent des données relatives aux rivières, villes, fontaines par exemple. Ces objets sont décrits par des attributs, du type profondeur du puits, nom du puits etc. Avec l'aide d'un SIG, l'information spatiale peut être visualisée sous forme de cartes. La technologie web permet par exemple aux usagers de l'eau avec une connexion Internet de communiquer de manière interactive avec un serveur SIG, via un SIG basé sur un navigateur Web. C'est à dire que l'utilisateur peut demander des données telles que la superficie d'une région, les distances de routes, les intersections, etc. qui seront évaluées par le serveur et fournies en retour. Un bon exemple pour un SIG est le suivant : <http://eau.geoportail.lu/>

La sécurité web

Spam

Un Spam est un e-mail non sollicité. C'est aussi simple que cela. Vous recevez dans votre boîte e-mail un courrier d'une entreprise qui cherche à vendre ses produits à travers des messages du type « devenez riche en un jour », « iPad gratuit » etc. Les spams font perdre du temps, car ils nécessitent souvent de nettoyer la boîte aux lettres. Certains présentent des risques, ouvrir un fichier joint dans de tels courriers peut entraîner l'infection de l'ordinateur par un virus ou même le transformer en robot capable de distribuer lui-même automatiquement des spams aux contacts présents dans votre carnet d'adresse. Les spams sont aussi un nouveau moyen utilisé pour l'escroquerie en ligne.

Comment reconnaître un spam ?

Vérifiez si le message :

- provient d'une adresse que vous ne connaissez pas
- est en anglais (la plupart des spams sont rédigés en anglais)
- contient des noms commerciaux
- revêt un caractère étrange ou inhabituel
- contient une pièce attachée avec un format inhabituel

Comment s'en débarrasser et se protéger?

La première chose à faire est de détruire le message sans ouvrir le/les documents attachés. N'y répondez pas non plus, cela risque d'accroître la fréquence des envois de spam. Parfois, l'inscription à un service sur internet, l'abonnement à une lettre d'information ou la participation à un forum exigent de laisser une adresse, que les « spammeurs » auront les moyens de récupérer facilement en utilisant des programmes spécifiques. Pensez à avoir plusieurs adresses e-mail, et utilisez des adresses « poubelle ». Séparer d'une part votre adresse e-mail que seule vos amis et collègues connaîtront, et d'autre part une adresse e-mail que vous utilisez pour vous inscrire sur certains sites, pour laisser vos e-mails sur des forums et autres. Ne jamais vous désinscrire ; beaucoup de spams vous proposent de vous désabonner de leur lettre. En le faisant, vous ne faites que confirmer votre adresse e-mail au spammeur qui vous spammera davantage.

Bloquer les expéditeurs via Outlook : il est possible via Outlook de bloquer un expéditeur indésirable.

Un virus

Un virus est un programme informatique dont la fonction essentielle est de s'infiltrer dans votre ordinateur pour diverses raisons. Un virus peut :

- prendre le contrôle de votre ordinateur immédiatement ou dans l'avenir
- utiliser votre carnet d'adresses pour s'envoyer automatiquement à tous vos amis
- détruire les données de votre ordinateur
- utiliser votre ordinateur pour attaquer d'autres serveurs

Sur Internet, 99% des virus se propagent par deux types de moyens de diffusions, via votre boîte e-mail, via des services de partage de fichiers (musique, films etc.). Le virus et le SPAM ont donc cela en commun qu'ils peuvent se propager par votre boîte e-mail.

Se protéger des virus

Il existe plusieurs méthodes pour se protéger des virus :

- votre logiciel de messagerie doit être constamment mis à jour
- ne jamais ouvrir une pièce jointe suspecte. Le principal système de propagation d'un virus est la pièce jointe. Les virus se cachent principalement dans des fichiers bat, exe, pif ;
- un antivirus efficace et mis à jour peut vous protéger d'une bonne partie des virus connus.

Pensez à sauvegarder régulièrement vos données, et faire un back-up systématique !

Firewall

Le Firewall (pare-feu) est un système qui sert à protéger et isoler les réseaux les uns des autres, notamment pour protéger des pirates pénétrant par les connexions Internet. Le firewall permet de contrôler l'accès à votre ordinateur et d'empêcher les intrusions malveillantes. Le firewall fonctionne comme l'antivirus. Le firewall ne ralentit pas votre ordinateur, demeure en veille tant que vous n'envoyez ou ne recevez pas de données (e-mails avec pièces jointes par exemple) et, une fois installé, se met en route automatiquement lorsque vous branchez votre ordinateur.



Fig. 29 : Sensibilisation des écoliers sur la gestion des ressources en eau

5 LES DOMAINES DE COMMUNICATION



LES DOMAINES DE COMMUNICATION

Les différents domaines de communication (fig. 30) ont leurs particularités selon leurs objectifs, cibles et moyens. Néanmoins, les frontières entre les domaines s'estompent. Le chapitre suivant décrit les caractéristiques spécifiques à chaque domaine de communication selon le schéma suivant.

- (1) Les particularités et objectifs
- (2) Les cibles
- (3) Les moyens
- (4) Les mesures institutionnelles
- (5) Important à retenir
- (6) Exemples de bonne pratique

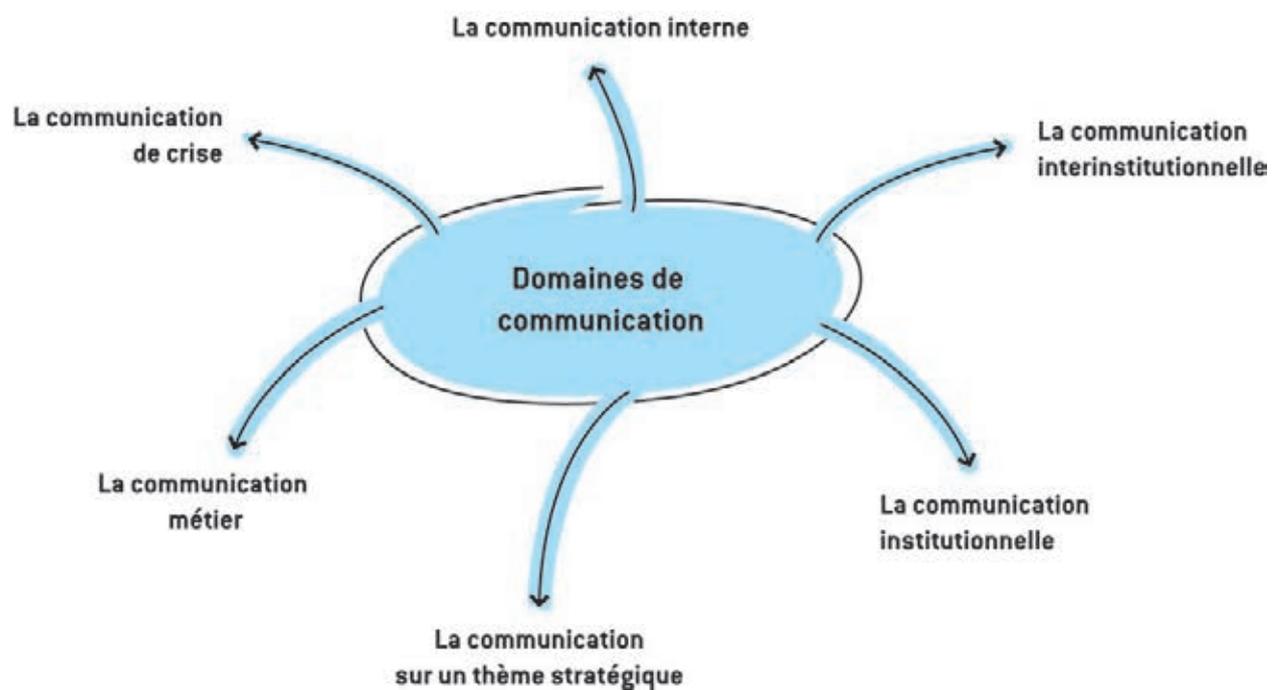


Fig. 30 : Les domaines de communication

5.1 La communication interne

La communication interne est la communication au sein d'une institution, par exemple entre les services d'une ABH ou d'un ministère.

Particularités et objectifs de la communication interne

En général, et notamment dans les institutions publiques, il existe des règles détaillées ou des procédures qui définissent strictement les responsabilités, les hiérarchies et les notions de confidentialité de communication formelle. Ces règles ainsi que la stratégie de communication doivent être communiquées en interne de manière transparente.

L'objectif de la communication interne est :

- l'optimisation des processus institutionnels (efficacité)
- la diffusion de l'information au sein de l'institution (transparence)
- l'échange, le dialogue et la concertation au sein de l'institution
- la motivation et l'engagement des employés (l'identification)

En général, on distingue deux types de communication interne : la communication formelle et informelle.

La communication interne formelle : La tâche principale d'une institution publique du secteur de l'eau est de veiller à la préservation, la gestion durable et à l'utilisation efficace de l'eau comme bien commun. L'État gère à travers les lois, notamment les droits et interdictions. Les décrets, décrivent ensuite en détail l'application des lois de façon juste et équitable.

La communication interne d'une institution est la base de toute communication externe.

Si une loi prévoit par exemple la déclaration des points de prélèvement, les techniciens et cadres de l'administration responsable doivent d'abord, se concerter entre eux et avec d'autres institutions afin de définir le processus le plus efficace, p.ex., à travers les notes de service, les circulaires, les réunions. Dans ce sens, un manuel des procédures pourrait être utile.

La communication interne a aussi pour objectif de développer un sentiment d'appartenance, de renforcer l'esprit d'équipe et de motiver les collaborateurs d'une institution. Chaque collaborateur d'une institution devrait idéalement connaître et s'identifier aux valeurs de l'institution afin de poursuivre un objectif commun.

La communication informelle : La partie de la communication interne qui ne suit pas ces règles est la communication informelle bien connue sous le nom de « bouche-à-oreille ». Ce mode de communication très utilisé, est peu fiable. Il suffit de le vérifier en racontant une histoire à une personne et en la véhiculant de bouches à oreilles. Après quelques échanges, l'histoire initiale sera bien souvent totalement déformée.

Il est donc important de formaliser la communication interne ou d'aller chercher l'information orale le plus près de la source émettrice. Cela évitera souvent les désinformations, mauvaises interprétations et conflits impactant le climat social de l'institution.

Chaque collaborateur d'une institution est un acteur interne mais aussi un communicateur externe. Une communication interne claire et exhaustive est la base pour une bonne communication externe. En vue d'une gestion durable des ressources en eau, la concertation et le traitement efficace des procédures administratives est indispensable.

Les cibles de communication interne

La communication interne concerne soit, tous les employés d'une institution, soit, certains groupes restreints (les divisions, départements, services, bureaux ou cellules) selon la nature de la communication.

Les moyens de communication interne

Pour rendre la communication interne efficace, il existe de nombreux outils (voir tableau ci dessous). Les descriptions et recommandations plus détaillées se trouvent dans le chapitre 3 « Les outils de la communication ».

Il est recommandé d'utiliser des maquettes et formulaires standardisées pour la communication interne, qui correspondent à l'identité visuelle de l'institution. Elles seront une aide bienvenue pour les

Les trois chemins de la communication interne

- La communication descendante (« top-down ») est la communication la plus communément pratiquée notamment dans l'administration publique. L'information part d'un niveau hiérarchique supérieur vers les niveaux inférieurs. En général, la communication interne descendante est utilisée pour informer, pour former ou pour manager le personnel. C'est donc un outil de management classique, d'où ses limites, elle cherche à informer plus qu'à consulter ou à faire participer.
- La communication ascendante (« bottom-up ») prend le chemin inverse de la communication descendante. Elle n'a été que récemment reconnue comme outil de management. Or, elle est fondamentale pour la prise de décision sur le terrain et pour créer un esprit d'équipe. Elle permet aussi de connaître les aspirations et les attentes du personnel afin de prévenir les conflits ou tensions internes ou externes.
- La communication horizontale ne comporte aucune notion de hiérarchie. C'est un échange d'égal à égal entre différents services ou départements de l'institution. Dans les petites structures, cette forme de communication se fait très naturellement, tout le monde se connaît et parle avec tout le monde. Les occasions de rencontres et de dialogue sont très fréquentes. Elle doit, par contre, être soutenue par une volonté et une organisation formalisée et claire dans les structures plus grandes. La communication horizontale permet de rassembler les divers services autour des mêmes valeurs et de partager les informations entre départements. Elle permet aussi d'améliorer la coordination des actions de chaque département avec celles des autres en réduisant les cloisonnements et les isolements. Elle permet donc d'instaurer une vraie « culture d'entreprise » où chacun connaît l'autre, avec ses forces, ses limites, ses domaines d'intervention, ses priorités, ses chantiers, ses moyens, ses méthodes etc. Elle est souvent la clé de réussite des projets transversaux de plus en plus nombreux dans les institutions.

Les outils de la communication interne

La communication descendante	La communication ascendante	La communication horizontale
Le journal interne Le tableau d'affichage La réunion interne La note de service La circulaire Le téléphone L'e-mail L'intranet	La boîte à idées La boîte à idées informatique Le sondage L'affichage interne La tribune libre dans le journal interne La réunion interne L'échange verbal La lettre ouverte Le team-building Le brainstorming L'e-mail L'intranet	Les rencontres interservices Les réunions de réflexion ou de travail L'affichage interne La note d'information Le journal interne Les sessions de team-building La convention Le brainstorming Les cercles de qualité L'e-mail Skype Les systèmes d'information géographique (SIG) L'intranet

utilisateurs et augmentent également l'identification avec l'institution.

L'un des outils de communication le plus important pour la communication interne est l'intranet. Il permet aux collaborateurs l'accès à tous les documents partagés de l'institution. Selon la fonction de chaque collaborateur, différents droits d'accès, de lecture et d'écriture peuvent être accordés. Les grands avantages de l'intranet sont notamment de :

- permettre une structure claire et unifiée de classement des documents, qui idéalement devrait être le même sur chaque disque dur de chaque collaborateur
- rendre chaque document toujours disponible en version actuelle, ce qui facilite le travail en équipe sur un même document
- donner la possibilité d'accès à l'intranet de l'extérieur, ce qui permet aux collaborateurs d'avoir accès à l'espace virtuel lors de déplacements

Les mesures institutionnelles pour la communication interne

Des mesures pour améliorer et renforcer la communication interne sont, par exemple, l'établissement des groupes de travail ou la concentration des compétences de communication auprès du chargé de communication. Ces mesures institutionnelles fixeront les responsabilités internes en termes de communication. Qui est chargé de la mise à jour des tableaux d'affichage, de la compilation et validation des articles du journal interne, de la mise à jour du site web, des tests à effectuer régulièrement sur les applications du site web etc. ?

Les groupes de travail

Pour améliorer la communication interne à long terme, il est utile de créer des groupes de travail, car ils permettent une participation volontaire aux affaires de l'institution et donc à la circulation de la communication en interne. En outre, le groupe de travail renforce la connaissance et la cohésion en interne. En plus, les propositions et suggestions des groupes de travail, une fois mises en œuvre obtiennent facilement l'adhésion de tous. Les groupes de travail sont aussi de bonnes occasions de révéler des compétences cachées.

Conseils : l'implication de la hiérarchie est nécessaire. On ne lance pas des groupes de travail pour les abandonner quelques semaines ou quelques mois plus tard. La hiérarchie doit suivre de près les travaux des groupes afin de corriger la trajectoire et de dynamiser les travaux. L'information sur les travaux des groupes doit circuler régulièrement à l'ensemble du personnel en interne. La conduite des réunions des groupes doit être démocratique sans aucune considération de hiérarchie.

Pour l'organisation des groupes de travail, l'élaboration d'une fiche signalétique s'est avérée utile. Elle devrait contenir les informations suivantes :

- « Qui ? » Petit groupe d'une dizaine de personnes, de différents services et niveaux hiérarchiques. Dans une ABH cela pourrait être un groupe de travail communication comme structure permanente composé par le chargé de communication, le service IT, et un représentant de chaque service/ division
- « Comment ? » Réunions régulières, animées par un chef de file (en général un spécialiste du thème traité)



Fig. 31 : Groupe de travail dans le cadre de la formation en coopération

- « Pourquoi ? » Identification et analyse des problèmes et dysfonctionnements au sein de l'institution, proposition des solutions, information vis-à-vis de la hiérarchie et des collègues
- « Objets ? » Conditions de travail, procédures administratives, chantiers particuliers, mesures de sécurité, actions environnementales, audit et contrôles de qualité, formations, communication (externe & interne)

Chargé de communication

En fonction du volume des tâches de communication, on créera au sein de l'institution :

- un poste de chargé de communication à temps plein ou partiel
- une cellule de communication
- une direction de la communication

Ces entités sont généralement rattachées directement à la direction de l'institution et sont chargées par exemple de l'élaboration et du suivi du plan de communication annuel, de l'appui en cas de crise etc. La communication dans l'institution n'incombe pas à une seule personne, tous les membres doivent y participer.

En ce sens, il ne faut pas donner tout à faire à une seule personne, le rôle du chargé de communication (qui ne doit pas être surchargé) est plutôt la coordination, le pilotage des projets de communication et le conseil en interne.



Fig. 32 : Groupe de travail

La vision d'une collaboratrice d'une ABH : « Une communication interne transparente et claire! »

Saloua, chargée de communication au sein d'une ABH fictive imagine l'ABH parfaite : « Je connais mes tâches et responsabilités ainsi que les objectifs de l'année pour préserver et gérer les ressources en eau. Pour cela, je sais très bien organiser mon temps au travail. Je laisse toujours du temps libre pour des tâches imprévues. Mes supérieures et collègues apprécient mon travail. Si jamais quelque chose ne marche pas bien, on en parle ouvertement, pour que je sache ce que je dois améliorer.

Je me sens bien informée. A l'entrée de notre bâtiment, il y a un organigramme de l'entité qui indique les responsabilités des collaborateurs et le plan des bureaux. L'identification des bureaux, et les noms des collaborateurs sur les portes m'aident à me retrouver. Si quelqu'un est absent, il met une petite note sur sa porte qui indique quand et où il est joignable. Il y a un tableau d'affichage avec les actualités. Je dispose d'un annuaire téléphonique (Trombinoscope) et d'un organigramme. Notre intranet fonctionne bien et le partage électronique est transparent. Je ne dois jamais chercher longtemps pour trouver des documents importants.

Je participe à des réunions d'équipe régulières. Nous faisons une réunion hebdomadaire planifiée à l'avance, durant laquelle nous partageons les informations sur les tâches actuelles et les tâches à venir. 4 fois par an une réunion élargie du département nous permet d'être informés par notre Directeur des états d'avancement du plan annuel et d'autres actualités. Nous sommes informés systématiquement par intranet et tableau d'affichage de l'arrivée d'un nouveau collègue, qui dans son parcours d'intégration visite chaque service.

A chaque fois que j'ai une suggestion d'amélioration, j'en parle avec ma collègue, qui est membre du groupe de travail ou je l'envoie à travers la « boîte à idées » interne. Après un délai de 1 mois maximum je reçois une réponse sur le traitement de mes suggestions. J'aime beaucoup mon travail à l'ABH. Nous luttons ensemble pour la préservation des ressources en eau ».

Gestion des documents et des informations

Une structure de classement unifiée et transparente est une clé de succès pour la communication interne. Le classement imprimé et le classement électronique doivent, par principe, être identiques. Les actions ou projets clôturés doivent être archivés et idéalement, être classés indépendamment des dossiers en cours. Dans l'administration publique, en règle générale, il y a des directives et attributions claires en ce qui concerne l'archivage. Une période fixée pour l'archivage imprimé (par exemple de 10 ans) est utile pour éviter des bureaux et archives surchargés.

Chaque institution a, idéalement, une vision future claire. Cette vision est traduite dans la stratégie qui est décrite dans un plan stratégique. Ce plan stratégique identifie les axes stratégiques, les actions à mener et les résultats attendus à plus ou moins long terme. Le plan de communication accompagne et appuie ce plan stratégique tant en interne qu'en externe.

Les activités de communication interne les plus importantes peuvent être planifiées à l'aide du plan de communication (PDC) dans la partie « communication interne ». Il contient des objectifs, cibles, moyens, l'agenda et la planification du budget et s'inscrit idéalement dans le plan de communication annuel de l'institution. Le processus de planification, de mise en œuvre et d'évaluation est expliqué en détail dans la partie 4 documentée d'un exemple d'un plan et d'une fiche d'action interne. Bien évidemment, il ne faut pas mettre toutes les actions de communication interne quotidienne dans le PDC. Pour rendre la communication plus efficace, il faut s'aider d'un PDC, mais il n'est vraiment judicieux de l'utiliser qu'en cas d'actions particulières qui nécessitent une discussion élargie et le concours de plusieurs départements, des ressources humaines et en matériel particulières.

Plan de communication interne

L'exemple suivant montre un extrait d'un plan de communication interne d'une agence de bassin hydraulique, qui a été élaboré dans le cadre du cycle de formation en communication. Il y a deux parties principales ; la première partie contient les informations stratégiques (objectifs, cibles, moyens), la deuxième partie contient la planification concrète des actions de communication. Pour chaque action, il y a une fiche d'action incluant, la planification budgétaire, l'agenda et l'évaluation. L'exemple suivant décrit l'action « Présentation du processus de communication interne et ses outils (la charte graphique, bulletin interne) ».

Exemple d'une fiche pour les objectifs et cibles de la communication interne

Objectifs	<ul style="list-style-type: none"> Faire connaître le PDC opérationnel de l'Agence Vulgariser la Stratégie Nationale de l'Eau au niveau de l'Agence Faire connaître et partager les objectifs stratégiques de l'Agence Impliquer les responsables de l'Agence dans la mise en œuvre du plan d'action de communication 2011-2012 Sensibiliser le personnel à l'importance de la communication pour mobiliser les partenaires en faveur de l'aboutissement des projets Informar sur les réalisations et les actions de communication de l'Agence Impliquer le chargé de communication dans toute action de communication Informar et formaliser un processus clair de communication au sein de l'Agence Sensibiliser l'ensemble du personnel à l'utilisation d'une charte graphique et de ses outils (uniformiser les modèles de courrier, exposés) Renforcer le sentiment d'appartenance
Cibles	Le personnel de l'Agence, le chargé de l'unité centrale de communication, etc.
Supports	Journal interne, intranet, réunions d'information, tableaux d'affichage, boîte à idées, notes d'informations, groupes de travail, plan de formation de l'Agence.

Exemple d'une fiche d'action de la communication interne

Intitulé de l'action	Présentation du processus et des outils de communication interne
Date	18 Janvier 2012
Lieu	Salle de réunion X, ABH Y
Responsable	Le chargé de communication
Thème	<ul style="list-style-type: none"> Formalisation et structuration de la communication interne
Cibles	<ul style="list-style-type: none"> Tout le personnel de l'Agence
Intervenants	Le directeur et le chargé de communication
Objectifs de communication	<ul style="list-style-type: none"> Impliquer le chargé de communication dans toute action de communication Informar et formaliser un processus clair de communication au sein de l'Agence Sensibiliser l'ensemble du personnel à l'utilisation d'une charte graphique et de ses outils (uniformiser les modèles de courrier, exposés) Rendre plus transparente et plus efficace la communication interne Renforcer le sentiment d'appartenance
Messages clés de l'ABH	<ul style="list-style-type: none"> Renforcer l'identité de l'Agence Partager l'information et les outils communs L'unicité dans la diversité
Programme et Exposés	<ul style="list-style-type: none"> Présentation de la charte graphique Présentation du N°1 du journal interne qui est un travail d'équipe
A mettre sur l'intranet	<ul style="list-style-type: none"> Les modèles et canevas de la charte graphique à télécharger Le bulletin interne sous format électronique



Fig. 33 : Groupe de travail

Points sensibles

Lors de la planification, il faut faire attention aux points sensibles de la communication interne.

Communication et pouvoir

Le contrôle de l'information peut être une source de pouvoir. La communication interne s'inscrit donc dans l'évolution éthique de l'institution et demande une culture de transparence. Bien entendu, certaines informations confidentielles seront traitées comme telles.

Bousculades opérationnelles

Où il y a manque de stratégie, il y a manque de priorités. Fixer des priorités nous aide à concentrer le travail et la communication sur ce qui est important

(cf. Matrice de gestion du temps d'Eisenhower). La connaissance de la stratégie, de ses axes prioritaires et du plan de communication par chaque collaborateur l'aidera à mener à bien cette réflexion.

Démarche d'amélioration

Si l'évaluation de la communication interne de l'institution la juge trop compliquée et peu efficace, la démarche suivante est préconisée :

- décrire la vision de la communication interne en accord avec la stratégie de l'institution
- faire un diagnostic de la communication interne actuelle en équipe (cf. chapitre 2 : Le diagnostic)
- élaborer un plan de communication, contenant toutes les actions pour l'amélioration de la communication interne et les mettre dans l'agenda annuel
- choisir les processus de travail à améliorer et formuler de nouvelles règles bien claires
- créer, sur cette base, des check-lists, maquettes et formulaires, qui peuvent faciliter la communication interne quotidienne

IMPORTANT À RETENIR!

Communication interne

- La communication interne doit être cohérente avec la vision, la stratégie et les règles prédéfinies (processus). Elle utilise les outils élaborés en commun (formulaires / maquettes).
- Les trois piliers de la communication interne sont la transparence, le respect et la confiance.
- La communication interne est verticale (Top Down/ Bottom up) et horizontale. Elle doit être équilibrée entre ces différents axes.

Exemples de bonne pratique pour la communication interne

Exemple 1 : Journal interne de « Maroc Météo » (Maroc)

La Direction de la Météorologie Nationale est un organisme ayant le statut de service géré de manière autonome (SEGMA), ce qui lui donne une grande indépendance et autonomie. La communication interne y est particulièrement efficace. Maroc Météo a comme objectifs de communication interne :

- impliquer le personnel dans la proposition d'actions de communication afin de développer chez lui un sentiment d'appartenance à sa direction
- créer un climat social agréable par l'organisation d'activités de communication collectives (journées d'information, ateliers de travail, Journée Mondiale de la Météo)
- informer le personnel sur les activités, projets et programmes de la direction et ce, par le biais d'un journal interne, de l'affichage, mailings etc.

Parmi leurs outils de communication en interne « Synop-Info », le journal interne mensuel est le plus remarquable (voir image ci-contre). Maroc Météo dispose également pour sa communication interne d'une revue de presse mensuelle, d'un annuaire du personnel, d'une cellule de communication, de marketing, de documentation et d'information et d'une boîte à suggestions pour tous les employés. Maroc Météo organise régulièrement des réunions de coordination interne présidée par le directeur, des réunions sectorielles au profit des services, des réunions de sensibilisation sur des thèmes d'intérêt particulier et des visites des grands chantiers au profit du personnel.

 Le bulletin complet peut être téléchargé sur : <http://www.agire-maroc.org/uploads/media/BP80-maroc-meteo-newsletter-fr-2011.pdf>



Fig. 34 : Première page de Synop-info, le journal interne de « Maroc Météo ».

Exemple 2 : Communication interne du plan stratégique annuel de l'Office Fédéral de l'Environnement en Suisse (OFEV)

Pour informer les collaborateurs et cadres sur le plan annuel stratégique, l'OFEV a distribué le plan en version imprimé et il a aussi été accroché dans la salle d'accueil de l'office et était ainsi visible pour tous les collaborateurs et pour les visiteurs tout au long de l'année. Comme mesure d'accompagnement, un documentaire vidéo a été tourné et partagé avec tous les collaborateurs, pour les informer et les motiver.

 Pour plus d'informations, voir leur site web : <http://www.bafu.admin.ch/>

5.2 La communication interinstitutionnelle

La communication interinstitutionnelle est la communication entre les institutions, par exemple entre le MEMEE et une ABH ou entre deux ministères.

L'échange entre les différentes institutions partenaires est primordial pour la réussite de la gestion intégrée des ressources en eau. La communication régulière avec les autres partenaires dans la GIRE renforce le sentiment d'une « famille de l'eau », qui partage une responsabilité commune.

Au niveau national, le Département de l'Eau du Ministère de l'Énergie, des Mines, de l'Eau et de l'Environnement est responsable pour l'échange des informations, la consultation, la concertation et la coordination avec les partenaires dans la GIRE.

Au niveau régional, ce sont les Agences de Bassins Hydrauliques qui doivent prendre la place du médiateur avec les autres partenaires et garantir la concertation et l'échange entre eux. Même la structure des ABH tient compte de ce rôle médiateur, parce que leur conseil d'administration est composé des différentes parties prenantes. En bref, les ABH doivent fédérer et sont ainsi un organisme fédérateur.

La communication interinstitutionnelle inclut la communication avec les différents ministères, comme le ministère de l'Intérieur, le ministère des Finances, de l'Agriculture, de la Santé etc. Les différents aspects de la communication interinstitutionnelle sont, la mise à disposition des informations sur l'état des ressources en eau, les dispositions légales, les droits et les règlements, les subventions ou les taxes éventuelles mais surtout, la discussion et concertation sur les différentes procédures et dispositions légales. C'est enfin, et aussi l'échange des informations, la consultation, la concertation et la coordination avec les partenaires dans la GIRE, afin de profiter des synergies entre les secteurs.

Particularités et objectifs de la communication interinstitutionnelle

Le terme communication interinstitutionnelle s'applique à la communication entre différentes institutions de l'administration. On distingue :

- la communication verticale entre un ministère et ses institutions régionales et locales (par exemple entre MEMEE et ABH) ;
- la communication horizontale entre les différents ministères ou entre les institutions locales et régionales (p.ex. entre ABH et ORMVA).

La communication interinstitutionnelle est d'une immense importance dans la gestion intégrée des ressources en eau, car la plupart des mesures et décisions impliquent plusieurs ministères et domaines, par exemple, la construction d'une installation chimique peut représenter un danger potentiel pour les eaux souterraines et de surface. La construction d'un barrage peut « détruire » des périmètres agricoles. L'autorisation de prélèvement d'eau pour un complexe touristique peut toucher des droits de l'eau des tiers comme les agriculteurs.

La communication interinstitutionnelle se déploie au sein de l'administration publique, mais ne doit pas être confondue avec la communication interne. L'administration est organisée de manière hiérarchique, c'est-à-dire que les responsabilités, tâches et compétences pour la plupart des procédures sont formalisées à travers des décrets. Au Maroc, par exemple, il y a un décret de processus qui formalise l'élaboration des PDAIRE par les ABH et les processus de concertation avec les partenaires et institutions de la GIRE. Pour chaque mesure étatique les décrets définissent les institutions à impliquer et la manière de les impliquer.

La **communication verticale** au sein d'une autorité est un processus quotidien de routine. Un ministère peut ordonner à travers une directive, qu'une autorité subordonnée fasse un projet ou une action particulière, par exemple, d'arrêter une procédure ou au contraire d'en engager une autre.

Par contre, la **communication horizontale** entre les institutions de différents domaines et thèmes pose des défis spécifiques. Les ministères de l'eau, de l'environnement, de l'agriculture, de l'économie ont, bien évidemment, des intérêts et des tâches différents mais, doivent tous être impliqués dans la gestion intégrée des ressources en eau. Cela s'applique surtout aux questions pour lesquelles il n'y a pas encore de procédures définies, comme, par exemple, l'adaptation de tous les secteurs aux changements climatiques.

En Europe, une des raisons pour la mise en place et la mise en œuvre de la Directive Cadre sur l'Eau européenne est bien représentée dans cette citation : « Il est nécessaire d'intégrer davantage la protection et la gestion écologiquement viable des eaux dans les autres politiques communautaires, telles que celle de l'énergie, celle des transports, la politique agricole, celle de la pêche, la politique régionale, et celle du tourisme. Il convient que la présente directive fournisse la base d'un dialogue permanent et permette l'élaboration de stratégies visant cet objectif d'intégration ».⁴

Pour améliorer la communication horizontale, des accords communs au plus haut niveau hiérarchique (par exemple, une décision du Parlement ou un accord entre deux ministères) ont fait leurs preuves. Ces accords ordonnent de passer à l'action en disant clairement qui doit faire quoi et jusqu'à quand. Souvent, ces accords sont scellés officiellement par une déclaration publique pour souligner l'importance de l'accord/ la directive. Ainsi une directive constitue une obligation pour les représentants de chaque institution de se mettre ensemble dans des groupes de travail interdisciplinaires. Ces groupes de travail élaborent des plans d'action dans l'optique d'atteindre leurs buts communs.

Les cibles de communication interinstitutionnelle

La cible de la communication interinstitutionnelle est la totalité des institutions chargées de la gestion intégrée des ressources en eau, notamment celles qui sont impliquées dans les décisions sur les lois et les actions. Les mesures à prendre dans le secteur de l'eau rendent nécessaire l'implication de plusieurs ministères tels que ceux de l'environnement, de l'agriculture, de l'industrie, du tourisme et de la santé. La même chose s'applique aux divisions et services à un niveau hiérarchique inférieur. D'autres groupes cibles

peuvent être des organisations internationales qui collaborent avec les institutions nationales.

Les moyens de communication interinstitutionnelle

Pour la base de la communication interinstitutionnelle, il faut s'assurer de disposer d'un dépliant institutionnel, indiquant clairement les tâches et la structure de l'institution. Ensuite, le site web bien structuré comporte des informations sur la structure hiérarchique et les interlocuteurs principaux de l'institution. Cela n'aide pas seulement la communication vers les cibles externes mais aussi avec les institutions avec lesquelles on travaille.

En cas d'action commune entre plusieurs ministères / institutions, un dépliant, une brochure ou un site web commun reflète pour les cibles externes, un processus de concertation interinstitutionnel mené au préalable. Cela témoigne un message commun, augmente la bonne perception publique et contribue au succès de l'action commune, car elle augmente la transparence.

En fin de compte, ce sont des humains qui interagissent dans la communication interinstitutionnelle. Un contact personnel face-à-face facilite le travail, ainsi il peut être utile d'inviter par exemple le collègue de l'institution partenaire pour un entretien de « sondage » avant un évènement ou une réunion officielle. Il faut toujours prendre en considération la structure hiérarchique des autres institutions.

Bien entendu, de bonnes relations entre les supérieurs hiérarchiques en horizontal contribuent énormément à une bonne communication interinstitutionnelle.

Les mesures institutionnelles pour la communication interinstitutionnelle

Il est indispensable de fixer dans le plan de communication les cas dans lesquels il est nécessaire d'informer et d'intégrer d'autres ministères et institutions. Selon le cas, il peut même être envisageable d'élaborer un plan de communication commun avec d'autres institutions. Parmi les mesures institutionnelles, qui facilitent la communication interinstitutionnelle on compte :

- les groupes de travail interdisciplinaires
- les décrets d'application
- les organigrammes



Fig. 35 : Formation pour les chargées de coopération 2012, Rabat

Pour les actions communes, veiller à désigner une institution qui prend le pilotage et qui se charge de la coordination. Les groupes de travail doivent clairement définir leurs tâches, la durée et la fréquence de leurs rencontres. Un groupe de travail « eaux souterraines » pourrait par exemple avoir comme tâche de suivre la qualité chimique des nappes.

Exemples de bonne pratique de communication interinstitutionnelle

Exemple 1 : Elaboration des Plans Directeurs d'Aménagement Intégré des Ressources en Eau (PDAIRE)⁵

La loi sur l'eau confie l'élaboration des PDAIREs aux Agences des Bassins Hydrauliques (ABHs) ce qui est une de leurs tâches la plus importante (avec l'entretien des barrages, la collecte des redevances). Le PDAIRE leur permet de jouer pleinement leur rôle fédérateur de l'ensemble des intervenants dans le domaine de l'eau dans le bassin et de les positionner dans leur environnement. Cela confirme le choix du Maroc en matière de gestion intégrée, décentralisée et de proximité des ressources en eau. En effet, les acteurs locaux (élus, ONGs, autorités locales, universités etc.) ont ainsi pu contribuer de manière active à l'élaboration des PDAIREs. Le processus d'élaboration des PDAIRE permet d'accumuler une expérience riche, non seulement des cadres des ABH, mais aussi des cadres des différents départements qui sont associés durant toutes les phases de l'élaboration des PDAIREs (Régies, ONEE, ORMVA, Régions, ...).

Exemple 2 : L'Unité de Gestion de Projet pour la mise en œuvre de la Stratégie Nationale de l'Eau⁶

Pour la mise en œuvre de la SNE, une Unité de Gestion de Projet (UGP) composée de 10 groupes de travail interministériels a été mise en place. La mise en place de cette UGP a fait l'objet d'une étude menée par le bureau d'étude national CID et Monitor Group. Cette étude avait pour but de fixer les modalités organisationnelles et de gestion de l'UGP et de ses groupes de travail. Ces différents groupes de travail avaient pour mission d'élaborer leurs plans d'actions et ont présenté ces plans aux autorités responsables en 2011.

Parmi les mesures de communication proposées par l'étude, on peut souligner :

- la création d'un poste de chargé de communication ;
- l'élaboration d'un calendrier de communication ;
- la validation systématique de tous ces éléments à communiquer avec la presse et les médias ainsi qu'avec les autres ministères ;
- l'organisation d'un séminaire de lancement de projet avec tous les membres et parties prenantes ;
- les rapports de progression bimensuels avec le comité de pilotage ;
- la communication de l'avancement et des livrables avec le comité de pilotage ;
- la communication avec l'ensemble de l'institution et/ou des acteurs externes.

Il existe des procédures claires concernant les étapes à suivre pour la communication externe, le reporting en interne et pour la résolution de problèmes et désaccords entre les groupes de travail.

Exemple 3 : Projet d'un Portail National de l'Eau

Il existe un projet d'établir un site web commun qui devra être géré par le MEMEE, le ministère de l'Agriculture et l'ONEE. Ce portail donnera accès aux informations sur l'état de la ressource. Il rassemblera les connaissances et informations de l'ensemble des institutions responsables de la GIRE au Maroc. Ce projet s'inscrit dans le cadre de la nouvelle constitution marocaine et répond à l'exigence d'échange intersectoriel et de concertation régulière.

IMPORTANT À RETENIR!

- La communication interinstitutionnelle est essentielle pour la GIRE.
- La communication interinstitutionnelle a besoin d'un cadre réglementaire officiel (directive, décret etc.), qui définit les objectifs et tâches de manière impérative.
- Dans le cadre de la coopération officielle, de bonnes relations humaines entre les collaborateurs des différents ministères sont très souhaitables.
- La présentation transparente d'une institution (dépliant, site web etc.) facilite la mise en contact avec les interlocuteurs des autres institutions.

5.3 La communication institutionnelle

La communication institutionnelle est la communication externe sur une institution, par exemple sur les tâches et attributions d'une ABH.

Particularités et objectifs

L'objectif de la communication institutionnelle est d'informer sur l'identité, les objectifs, les intérêts et les activités d'une institution en interne et en externe. Par exemple, la mission principale d'une institution publique comme l'Agence de Bassin Hydraulique est de communiquer et de faire comprendre quel est son mandat légal, sa stratégie et ses services. L'objectif institutionnel de toute communication est de contribuer à la transparence de l'information et de créer et maintenir la confiance des groupes cibles. La communication institutionnelle ne fonctionne pas à sens unique, elle s'oriente toujours vers la cible et s'adapte à ses besoins respectifs. Le dialogue institutionnel avec les groupes cibles est un processus de consultation permanente. En résumé, l'institution doit fournir une image crédible et cohérente en interne et en externe.

L'accès à l'information est aussi une exigence de la nouvelle constitution marocaine, Article 27 : « **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 [...]** »

Parmi les représentations et approches pouvant définir l'image d'une institution, citons de préférence celle qui utilise le triangle des composantes de l'image.

Le travail de communication portant sur l'image de l'institution doit toucher les aspects suivants :

Notoriété

L'un des objectifs que doit s'assigner toute stratégie de communication est d'asseoir la notoriété spontanée ou assistée chez les diverses cibles notamment les usagers ou les acteurs économiques. Certains pourraient ne pas reconnaître le nom de l'institution ou s'ils le reconnaissent, ils pourraient ne pas l'associer à des images positives.

Identité

En plus de la notoriété à asseoir chez les cibles, acteurs et usagers principalement, un autre objectif de communication sera de faire connaître, reconnaître et valider l'identité de l'institution. Pour cela, le plan de communication devra se fixer comme objectifs d'informer sur :

- ses activités
- son statut réel d'organisme public
- sa dimension géographique, ses effectifs, ses compétences
- son institution, ses services, ses représentations régionales
- les moyens colossaux investis dans ses opérations de mobilisation, et de sauvegarde des ressources en eau
- ses objectifs, ses challenges & ses résultats
- ses capacités et ses structures d'accueil et de communication tant à l'échelle centrale que régionale

Attractivité

Un autre objectif à réaliser dans le cadre de la communication en vue d'asseoir l'image de l'institution dans toutes ses composantes, est celui de l'attractivité de l'institution. Cette attractivité ne peut être que la conséquence logique et l'expression réfléchie de :

- sa proximité avec les usagers, leurs associations et leurs élus
- la qualité prouvée et démontrée de ses produits et services
- la qualité des services rendus ou pouvant être rendus aux populations cibles

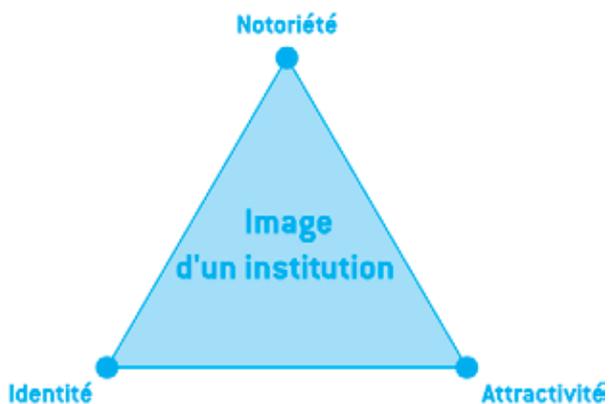


Fig. 36 : Les éléments qui influencent l'image d'une institution

La communication de proximité

La communication de proximité est la communication entre le «client» et l'institution : par exemple les procédures pour soumettre un dossier et suivre le traitement de la requête en ligne ou les « guichets uniques », une installation physique pour alléger les procédures et avoir un interlocuteur unique avec les clients.

L'administration publique doit, de plus en plus, s'orienter vers le service aux clients, c'est-à-dire, traiter les demandes des citoyens de manière rapide, efficace et peu bureaucratique. Une notion fréquemment utilisée dans ce contexte est la communication de proximité. La communication de proximité est un service de l'administration cohérent et fiable. Cela se traduit par un soutien individuel à chaque requérant, une mise à disposition des documents, formulaires et informations ainsi qu'une offre de traitement en ligne des dossiers administratifs.

Cette communication de proximité s'applique généralement sur deux niveaux : au niveau institutionnel en établissant des « guichets uniques », et au niveau interinstitutionnel, en concentrant les processus administratifs chez un seul interlocuteur.

Les guichets uniques aident à trouver la réponse à de nombreuses questions pratiques.

- Quelles autorisations dois-je obtenir pour entreprendre une activité professionnelle ?
- Comment faire une demande d'autorisation ? Quel organisme est chargé de traiter ma demande ?
- S'agit-il d'un service payant ? Si oui, combien coûte-t-il ? Combien de temps dure la procédure d'autorisation ?
- Que dois-je faire pour demander une autorisation de prélèvement / d'épuration ou rejet des eaux usées ?
- Où trouver plus de renseignements et de conseils sur la qualité et la quantité de l'eau ?

- le dynamisme de ses équipes
- sa capacité à anticiper et innover dans ses relations et ses procédures
- sa bonne gestion des projets et de la relation aux populations cibles
- son engagement social et sociétal
- son engagement dans des actions en faveur de la protection de l'environnement



Fig. 37 : En proximité avec les usagers de l'eau à Taroudant

Un guichet unique doit être facile à trouver dans le bâtiment de l'institution, en ligne et dans l'annuaire téléphonique. L'interlocuteur peut être joint personnellement, par téléphone, par courrier électronique, sur le site web. Sur demande, les requêtes peuvent être traitées entièrement en ligne. Les informations et conseils du guichet unique sont généralement gratuits. Il peut également offrir des services payants, comme la gestion de toute une procédure administrative y compris le traitement des formulaires etc.

Si auparavant un requérant devait solliciter une autorisation chez plusieurs ministères/organismes, aujourd'hui il se dirige vers une seule institution qui reçoit la demande, traite le dossier et lui répond. Les institutions unifient et concentrent leurs processus administratifs. Chaque procédure administrative est pilotée par une institution, qui implique et consulte elle-même les autres institutions. Ce processus de demande et d'approbation peut alors être considérablement simplifié. Le demandeur ne doit être en contact qu'avec un organe administratif qui se charge de la communication avec toutes les autres autorités compétentes ! Il est préférable que les citoyens et les entreprises aient le même interlocuteur, concernant une problématique ou un domaine d'intervention.

Les **thèmes et enjeux** que l'institution aborde en général dans sa communication peuvent être répartis en trois grands ensembles :

- l'ensemble des biens et services que l'institution met à la disposition de ses cibles
- l'ensemble des grands projets
- l'ensemble des thèmes institutionnels sur lesquels l'institution doit communiquer comme sa raison d'être, ses apports à la société, son fonctionnement, ses choix stratégiques

Exemple de fiche pour la communication institutionnelle

PLAN DE COMMUNICATION	Objectifs <ul style="list-style-type: none"> Faire connaître et vulgariser la loi 10-95 sur l'eau Communiquer sur les enjeux de la Stratégie Nationale de l'Eau Promouvoir l'image de l'Agence et développer sa notoriété Faire connaître les missions, les activités et les réalisations de l'Agence Faire partager la vision et les valeurs de l'Agence Inciter les partenaires publics, les relais d'opinion et les clients sur la nécessité d'agir pour préserver et protéger les ressources en eau en qualité et quantité Développement de partenariat dans le cadre de la prévention et lutte contre la pollution industrielle Expliquer les procédures : comment, quand, où, combien ? Inciter à plus de coopération et d'engagement pour accélérer la réalisation des projets Sensibiliser les intervenants dans le domaine à l'urgence de la mise en œuvre des programmes Sensibiliser aux avantages de la préservation des ressources en encourageant les industriels pollueurs non raccordés au réseau d'assainissement à limiter au maximum leurs pollutions et les agriculteurs qui utilisent les engrais azotés et pesticides
	Cibles <ul style="list-style-type: none"> Les industriels, les agriculteurs, les hôtels Administrations et établissements publics Autorités locales Collectivités locales Associations professionnelles Presse locale Le grand public
	Supports <ul style="list-style-type: none"> Réunions de sensibilisation Visites de projets pilotes, visites de terrain, enquêtes Brochures Colloques, séminaires Notes d'information Brochure institutionnelle Dépliants Affiches et panneaux Film institutionnel Rapport d'activités Site web

Les cibles de la communication institutionnelle

Pour le secteur de l'eau, les utilisateurs de l'eau constituent la principale cible de communication pour une Agence de Bassin Hydraulique. Ils sont directement ou indirectement dépendants de l'eau et sont donc sensibles à toute préoccupation concernant « leur » ressource. Par conséquent, une analyse fondamentale des différents groupes cibles à l'intérieur et l'extérieur est nécessaire. Il faut décrire le groupe cible en utilisant des critères spécifiques (cf. chapitre 3 : définition stratégique). Cela peut faciliter la planification des activités concrètes de communication.

Les moyens de communication institutionnelle

En fonction des objectifs et des groupes cibles, tous les moyens de communication externe sont à disposition. En général, il est préférable de communiquer à travers les supports audio-visuels, écrits et oraux. Moyens spécifiques pour la communication institutionnelle :

- Site web
- Films institutionnels
- Présentations lors de réunions, journées ou séminaires
- Stands dans les foires et salons
- Journées portes ouvertes
- Dépliants

Exemple de fiche d'action de la communication institutionnelle

Intitulé de l'action	<ul style="list-style-type: none"> Journée d'Information sur les réalisations et les actions de communication de l'agence
Date	<ul style="list-style-type: none"> 20 Juin 2011/20 Juin 2012 et 20 décembre 2011/20 Décembre 2012
Lieu	<ul style="list-style-type: none"> L'Hôtel XX
Responsable	<ul style="list-style-type: none"> Le chargé de communication
Thème	<ul style="list-style-type: none"> Les réalisations et les actions de communication des six mois précédents
Cibles	<ul style="list-style-type: none"> Cadres et agents et des représentants sélectionnés de chaque groupe cible
Intervenants	<ul style="list-style-type: none"> Chefs de division, chefs de service et chargé de communication
Objectifs de communication	<ul style="list-style-type: none"> Faire connaître les projets et actions réalisés Renforcer l'identité et améliorer la qualité de vie du groupe Faire connaissance avec les besoins et demandes des différents groupes cibles
Messages clés de l'ABH	<ul style="list-style-type: none"> Echange et partage d'informations Contribution de chaque entité à la réalisation de la charge commune
Programme et Exposés	<ul style="list-style-type: none"> Mot du Directeur Présentation du bilan de réalisations (consistance, points forts, points d'amélioration et budget)
A mettre intranet	<ul style="list-style-type: none"> Fiches des principales actions et projets pilotes Photos

- Rapport annuel
- Vidéos
- Brochures
- Guichet unique
- Etc.

Souvent, la communication institutionnelle est surtout orientée vers la communication externe pour les projets de gestion de l'eau ou des événements spéciaux tels que la Journée mondiale de l'eau etc.

Les mesures institutionnelles pour la communication institutionnelle

La communication institutionnelle est généralement confiée à la cellule de communication qui travaillera en étroite collaboration avec la Direction de l'institution. Idéalement, la préparation des supports de communication est à la charge des services concernés. La mise en œuvre (par exemple des brochures et autres médias) est souvent déléguée aux agences de communication. L'amélioration de la communication institutionnelle est aussi un thème typique de réflexion pour un groupe de travail.

Points sensibles : Une brochure va comporter, non seulement du contenu et des images, mais aussi l'image d'une institution. Une brochure sur papier glacé est un facteur d'image de l'institution mais pourra aussi être considérée par les cibles comme une dépense inutile. Une brochure sur l'économie de l'eau n'est crédible que si l'eau est traitée en interne (au niveau de l'institution) comme postulé dans la brochure. Une institution qui recommande l'économie de l'eau doit montrer l'exemple : des robinets qui fuient dans une institution de gestion de l'eau n'est pas seulement une perte d'eau mais aussi une perte de crédibilité.

Planifier les projets de communication institutionnelle à l'aide du plan de communication (voir exemple). Décrire exactement les objectifs à atteindre. Si par exemple une ABH veut communiquer sur les services qu'elle offre et leur fonctionnement, le message doit être bref, clair et facilement compréhensible. Afin de créer une relation de confiance avec les groupes cibles, il faudrait faire des enquêtes, les évaluer et répéter ces enquêtes régulièrement en intégrant les enjeux actuels.

IMPORTANT À RETENIR!

Communication institutionnelle

- La communication institutionnelle a pour objectif de présenter une institution, sa mission, ses objectifs et services de manière transparente tout en s'adressant aux différents groupes cibles.
- L'objectif principal de la communication institutionnelle est d'augmenter la notoriété et d'asseoir une bonne image de l'institution à travers la présentation de ses tâches et réalisations.
- La communication institutionnelle de l'administration devrait être perçue comme un service au client. Pour cela, les procédures internes doivent être bien organisées et être représentées par un guichet unique.

Exemples de bonne pratique

Exemple 1 : Brochure de l'Agence du Bassin Hydraulique du Loukkos (Maroc)

La brochure contient de nombreuses informations sur 28 pages. Elle décrit la « situation des ressources en eau » dans le bassin hydraulique du Loukkos, les missions et services de l'ABHL. La brochure est écrite dans un langage clair et contient de nombreux graphiques. La conception générale est attractive.

Le contenu de la brochure :

1. L'Agence du Bassin Hydraulique du Loukkos : un nouveau partenaire au service de l'eau
2. Des potentialités hydriques importantes
3. Une infrastructure hydraulique moderne
4. Les utilisations des ressources en eau
5. Les contraintes de gestion
6. L'Agence et la maîtrise des ressources en eau

7. L'Agence au service de la sauvegarde des ressources en eau
8. L'Agence et la garantie du service à l'utilisateur et au public
9. L'Agence et la gestion du domaine public hydraulique
10. Organigramme de l'Agence du Bassin Hydraulique du Loukkos.

La brochure complète peut être téléchargée sur : <http://www.agire-maroc.org/uploads/media/BP6-ABHL-presentation-abh-loukkos-brochure-fr-2005.pdf>

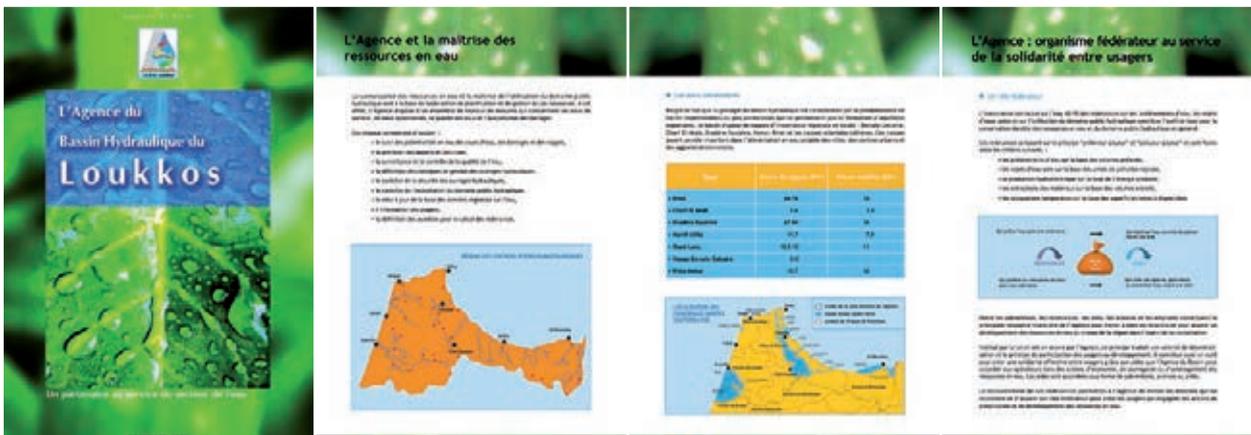


Fig. 38 : Extraits de la brochure institutionnelle de l'ABH Loukkos.

Exemple 2 : Le guichet unique de l'ABH OER (Maroc)

Pour améliorer la qualité du service rendu au citoyen, l'Agence du Bassin Hydraulique de l'Oum Er-Rbia a entamé la création d'un guichet unique dans ses locaux. Le but est de permettre au citoyen de :

- se renseigner sur la procédure et les étapes de traitement de sa demande ;
- connaître, à tout moment, l'état d'avancement de son dossier etc.

Les pré-requis pour le lancement de cette opération sont déjà mis en place au niveau de l'Agence à savoir :

- une infrastructure réseau opérationnelle ;
- une salle d'attente et des bureaux réservés pour cette opération ;
- du personnel qualifié pour rendre ce service ;
- une solution informatique qui répond aux exigences en termes de traitement des requêtes des citoyens.

Pour atteindre les objectifs escomptés, l'Agence souhaite réaliser plusieurs actions :

- L'élaboration d'un guide opérationnel décrivant les aspects de communication et d'exploitation de la logistique dédiée au guichet unique
- L'organisation d'un atelier de sensibilisation au profit des ressources humaines dédié au guichet unique et aux partenaires de l'ABH OER (MEMEE, ABHs, Services Eau, ORMVAs, ONEE, etc.).

Exemple 3 : Site web de l'Agence de l'eau Rhin-Meuse

Le site offre de nombreuses informations en utilisant différentes techniques et dispositifs stylistiques, comme des graphiques interactifs, des vidéos, etc. La page d'accueil facilite la navigation pour les différents groupes cibles, qui peuvent ainsi trouver des offres spécifiques.

Voir : <http://www.eau-rhin-meuse.fr/index.htm>



Fig. 39 : Le site pour les juniors de l'Agence de l'eau Rhin Meuse

Exemple 4 : Maroc Météo – Brochure institutionnelle pour les enfants

La Direction de la Météorologie Nationale souhaite sensibiliser les futures générations par le biais de brochures institutionnelles colorées en français et en arabe. La brochure explique en langage simple les tâches et outils de la Météo ainsi que les connaissances de base sur le climat. Elle met aussi à disposition un glossaire.

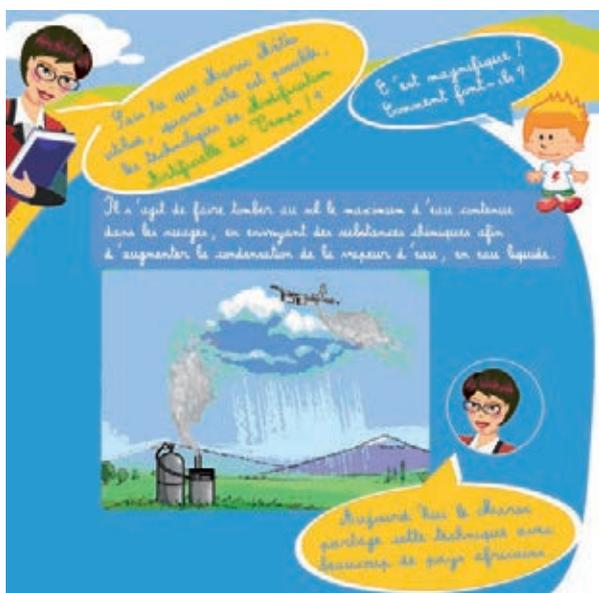


Fig. 40 : Maroc Météo – Brochure institutionnelle pour les enfants en français et en arabe

5.4 La communication sur un thème stratégique

La communication sur un thème stratégique est une communication à long terme comme par exemple la communication sur les changements climatiques.

Particularités et objectifs

La communication sur un thème stratégique peut être, par exemple, la communication sur la Stratégie Nationale de l'Eau, sur une stratégie de mise en œuvre de la GIRE ou sur une stratégie d'adaptation aux changements climatiques. La communication sur un thème stratégique se fait toujours sur un large horizon temporel. Elle a pour objectif de faire comprendre un objectif stratégique à long terme. Le thème stratégique d'adaptation aux changements climatiques (CC) servira comme exemple dans ce chapitre. Les conséquences potentielles des CC doivent être comprises par le grand public et les risques doivent être abordés. Les actions de communication s'étendent de la sensibilisation des enfants et des jeunes à la communication sur une stratégie concrète d'adaptation aux CC en maintenant une information régulière et sensée.

Les cibles de communication

Les groupes cibles du thème des CC englobent les différents groupes qui pourraient être affectés par les changements climatiques. Ils ont été présentés tout au long du manuel et ne peuvent guère être réduits : ce sont les cibles internes, interinstitutionnelles, externes comme les usagers de l'eau, le grand public ... En bref tout le monde doit être sensibilisé au thème des CC.

Les moyens de communication

Les moyens de communication sont aussi variés que les différents objectifs et les groupes cibles, par exemple :

- Réunions/focus groups
- Site web et réseaux sociaux

- Journées porte ouverte
- Affiches
- Dépliants
- Rapports et scénarios de développement

Ils doivent s'adapter aux cibles et à leur accès aux informations. Il faut veiller à la sélection des moyens et canaux pour mieux atteindre les groupes cibles. Les groupes ont en effet différentes manières d'appréhender l'information. Les uns s'attachent à leur expérience, d'autres sont mieux sensibilisés par un article de journal, par des conférences et réunions etc.



Fig. 41 : Femme au bord d'une rivière, Vallée de l'Ourika

IMPORTANT À RETENIR!

- Suivre sa propre stratégie de communication autour du thème en question
- Démarrer à temps la planification de la communication
- Être à l'écoute des différents groupes cibles et explorer leurs besoins
- Mettre en œuvre les activités de communication planifiées étape par étape
- Évaluer les résultats et en tirer des enseignements

Exemples de bonne pratique

Exemple 1 : Maroc Météo - Film sur « Les changements climatiques, impacts, anticipation et mesures d'adaptation »

La DMN (Direction de la Météorologie Nationale) participe par l'organisation de workshops et de séminaires sur les changements climatiques, à la vulgarisation et à la sensibilisation des citoyens à cette problématique. En marge de ces événements des interviews sont accordées aux médias de masse (radios, TV, presse écrite), et la parole est ainsi donnée à des experts nationaux et internationaux pour expliquer la problématique des changements climatiques, et présenter les types d'adaptation nécessaires notamment pour ce qui est de la ressource en eau.

A l'occasion de la rencontre sur le changement climatique organisée par la Direction de la Météorologie Nationale (DMN) à Rabat le 4 avril 2007 sur le thème : « Les changements climatiques, impacts, anticipation et mesures d'adaptation », la DMN a pris l'initiative de réaliser à cette occasion un petit film/documentaire. Le budget réservé à cette initiative étant réduit, le choix s'est porté sur une forme de coopération avec de jeunes lauréats de l'école de journalisme. Pour ces jeunes cinéastes c'était une occasion intéressante pour faire valoir leur savoir-faire et leur technicité dans les domaines de la réalisation, de la prise d'image, du son du montage. La DMN, pour sa part, a contribué dans ce projet par sa maîtrise du sujet notamment pour expliquer les différents scénarios liés aux changements du climat et à ses répercussions, la recherche et la fourniture d'images d'archives concernant les phénomènes extrêmes, les orientations au niveau de l'écriture du scénario et l'aide pour l'accès aux sites des barrages et autres infrastructures.

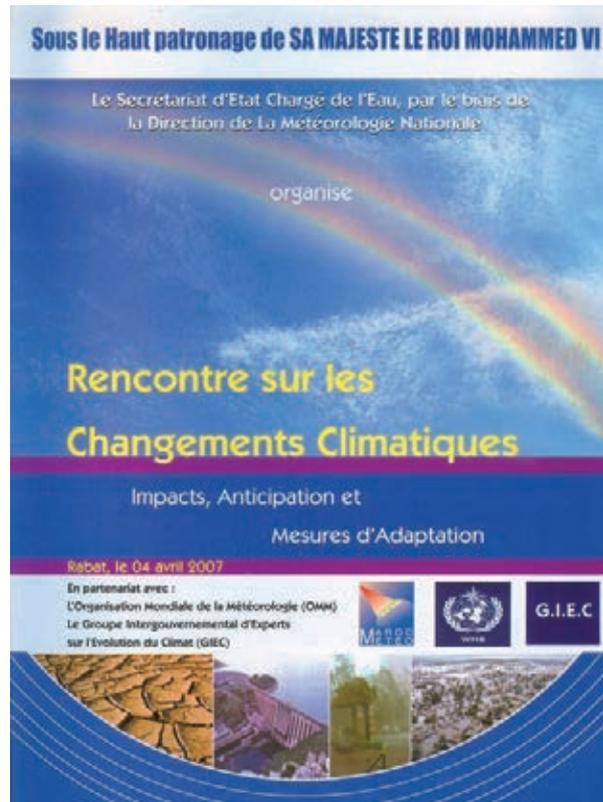


Fig. 42 : Maroc Météo - Affiche d'un séminaire sur les changements climatiques

5.5 La communication métier

La communication métier dans le secteur de l'eau est la communication sur l'état de la ressource et son utilisation.

Les particularités et objectifs

Parallèlement à la planification, le pilotage, la mise en œuvre et l'évaluation, la communication sur l'état de la ressource et son utilisation est un élément clé pour la gestion intégrée des ressources en eau. Pour les institutions chargées de la GIRE, la communication sur l'état de la ressource et son utilisation est la communication métier. (cf. Fig. 43).

La communication métier se réfère dans ce cas aux ressources en eaux souterraines et de surface (lacs et rivières), aux eaux artificielles (p.ex. les barrages) et aux eaux côtières.

L'état et le développement de la ressource est au centre de cette communication : pour les eaux de surface, on va s'intéresser aux aspects qualitatifs, chimiques, biologiques ainsi qu'aux débits. Pour les

eaux souterraines, on va plutôt s'intéresser à l'état chimique et aux aspects quantitatifs. La communication sur l'utilisation de la ressource donne par exemple des informations sur les prélèvements des eaux souterraines, la qualité des eaux usées, l'impact des engrais et fertilisants etc.

La communication sur l'état de la ressource et son utilisation sert notamment :

- en interne, comme base pour la prise de décision pour la planification et le pilotage
- en externe, pour mettre en évidence la nécessité et la raison d'être des politiques avec les usagers de l'eau, pour encourager les autres institutions et le grand public à développer leur participation et leur acceptation.

Les cibles

La question clé dans ce contexte est de savoir comment situer les données hydrauliques mesurées par rapport aux valeurs indicatives dans les différents contextes ? Quelles conséquences en tirer ? Comment interpréter l'écart entre réalité et directive, quel en est l'impact sur l'environnement et les différents usagers de l'eau.

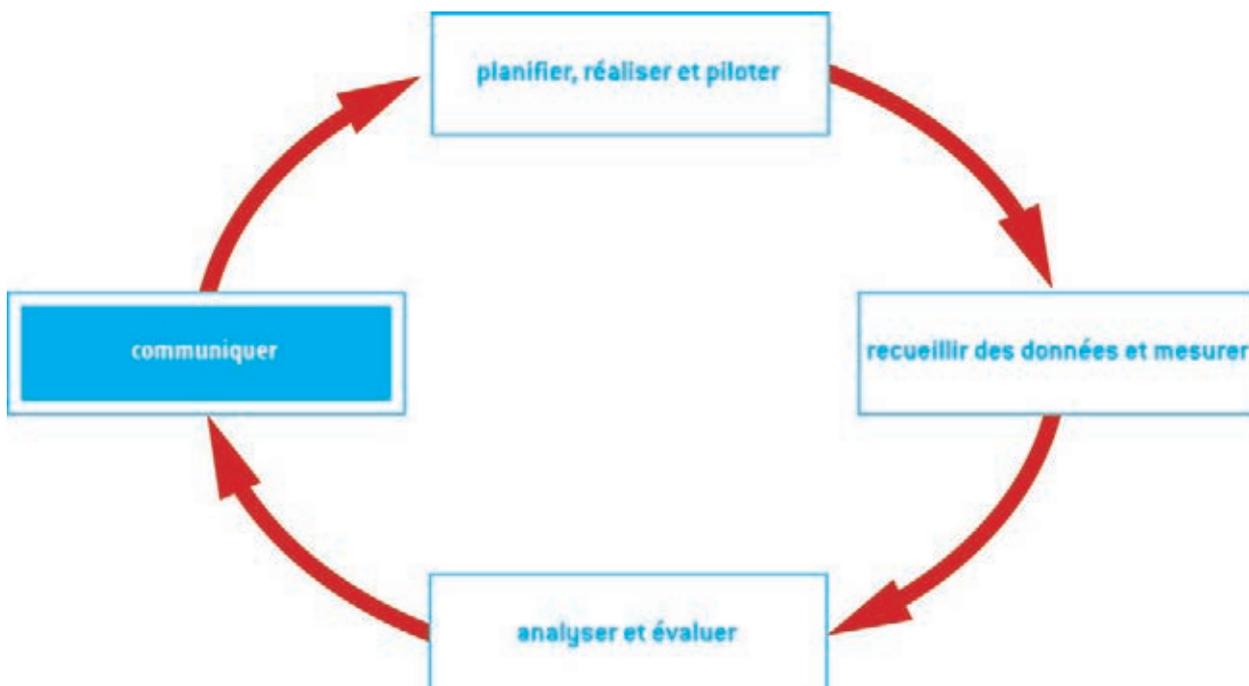


Fig. 44 : Les éléments clés de la GIRE

Parmi les cibles de cette communication on trouve notamment :

- les usagers (agriculteurs, industriels, hôteliers, pêcheurs etc.)
- les cibles institutionnelles : les autres ministères, les bailleurs de fond etc.
- le grand public

Les occasions peuvent être diverses : la population d'un village qui prend son eau d'un forage voudra savoir si le niveau de la nappe est stable ou plutôt en baisse et s'il va falloir investir de l'argent pour creuser plus profond dans l'avenir. Les touristes dans les localités côtières vont s'intéresser à la qualité des eaux de leur destination de vacances. Un agriculteur veut connaître les taux de nitrates et de produits phytosanitaires dans la nappe.

Les moyens

Les informations doivent être présentées de manière transparente et compréhensible, par exemple à travers des textes synthétiques, diagrammes et cartes. Le langage doit bien sûr être adapté à la cible spécifique. Voici les outils les plus adaptés pour communiquer sur l'état de la ressource et son utilisation.

Le rapport

Traditionnellement, l'outil classique pour communiquer sur l'état de la ressource et son utilisation est le rapport annuel sur les ressources en eau par bassin, qui est imprimé et diffusé à grande échelle.

Ce rapport a l'avantage de pouvoir atteindre toutes les cibles ou cibles relais et de garder une trace écrite. Parmi les inconvénients, on notera son élaboration coûteuse en temps et en argent pour la rédaction, la concertation, les cartes et graphiques, l'impression etc. En règle générale, les informations fournies en imprimé sont de validité assez courte car les données mesurées changent assez vite.

La brochure

La brochure est beaucoup moins volumineuse que le rapport et demande par conséquent moins d'effort. Elle peut servir comme support d'information et atteindre un grand nombre de lecteurs. Dans une telle brochure, en dehors des données techniques, on va fournir des informations légales et des recommanda-

tions concernant le bon comportement pour préserver ou rétablir la qualité et quantité de la ressource.

Le site web

Le site web est l'outil numéro 1 quand il s'agit d'une bonne communication sur l'état de la ressource et sur son utilisation. Les informations doivent être mises à jour au quotidien. Une fonction de recherche et un classement de l'information par cibles peuvent également faciliter la navigation du visiteur.

Web-SIG

Une forme moderne pour présenter des informations sur l'état de la ressource et son utilisation est le Web-SIG. Ici, les utilisateurs peuvent compiler les informations, cartes et diagrammes selon leurs besoins. Il faut néanmoins savoir manipuler les Web-SIG, il s'agit d'un outil assez riche et prometteur, mais qui n'est pas forcément adapté à toutes les cibles.

Conférences et ateliers

A partir du moment où l'état de la ressource et son utilisation concernent une cible en particulier, il faut impliquer les usagers dans un événement de consultation et de participation. C'est le cas quand le niveau de la nappe baisse considérablement, quand la mauvaise qualité de l'eau rend nécessaire l'application des règles plus strictes etc. L'information actuelle sur le site web et les rapports peuvent être très utiles dans ce sens, mais ne peuvent jamais remplacer la communication interactive avec les usagers. Il faut prévoir des réunions d'information, de consultation et de participation.

Les mesures institutionnelles

Pour monter le plan de communication sur l'état de la ressource et son utilisation, garder en tête les recommandations suivantes:

- **Utiliser des données et graphiques standardisés !**
Des standards pour les cartes, diagrammes et tableaux vont économiser vos efforts dans le temps. Pour développer ces standards, travaillez ensemble (en interinstitutionnel et interdisciplinaire). Faire des ateliers, par exemple, avec tous

les ingénieurs hydrauliques des ABH et du MEMEE pour se concerter sur des standards. Ainsi s'économise le temps de travail qui pourra être dédié à la mise en œuvre des mesures.

- **Utiliser les bons outils !**

Pour le traitement et la présentation de grandes quantités de données hydrauliques, il faut les ressources humaines adaptées et le savoir-faire, une bonne gestion des informations, un équipement et des logiciels spécialisés. Le cas échéant, penser à créer un service web, à centraliser la communication ou à déléguer ces tâches en externe.

- **Travailler en équipes interdisciplinaires !**

Au début, il est nécessaire de se poser les questions suivantes :

Sur quoi faut-il fournir des données ? De quel type de données a-t-on besoin ? A quoi vont-elles servir ? Qu'est ce qu'on veut savoir précisément ? Qui sont les cibles ?

Pour répondre à ces questions, il est recommandé de travailler en équipe de plusieurs experts : des experts en gestion intégrée des ressources en eau qui ont un aperçu global et des ingénieurs hydrauliques pour les différents domaines (eaux souterraines, eaux de surface, eaux usées etc.). Attention, un manque de collaboration et de communication par rapport à la collecte des données peut coûter cher. On risque de fournir des données dont personne n'a besoin et de passer à côté de l'essentiel.

IMPORTANT À RETENIR!

- La communication sur l'état de la ressource et son utilisation est un élément clé pour la gestion intégrée des ressources en eau. Elle est une communication quotidienne transversale et la base de toute action et mesure.
- Les besoins en information de la cible, et non pas les capacités techniques, définissent les données à mesurer.
- Les informations doivent être présentées de manière transparente, compréhensible et de façon à encourager la cible à participer volontairement à la préservation de l'eau.
- L'effet des rapports et site web ne doit pas être surestimé. Ils ne remplacent jamais les réunions de consultation et de participation.

Exemples de bonne pratique

Exemple 1 : La communication métier de Maroc Météo

« Le résumé mensuel du temps », une des formes de communication métier que la DMN réalise permet d’informer sur la situation météorologique du mois, les types de temps ressentis, les phénomènes météorologiques observés, et reproduit par des cartes les valeurs observées des principaux paramètres météorologiques, sur tout le pays. Ce document est diffusé aussi bien en interne qu’aux principaux partenaires et usagers de la météorologie.



Fig. 45 : Page de garde du « résumé mensuel du temps au Maroc » de Maroc Météo

Exemple 2 : Les plans de gestion par bassin selon la DCE (Belgique)

Ce site montre la mise en œuvre de la Directive en Région Wallonne, la dynamique mise en place et les implications dans la gestion des ressources en eau.

Voir : http://environnement.wallonie.be/directive_eau/

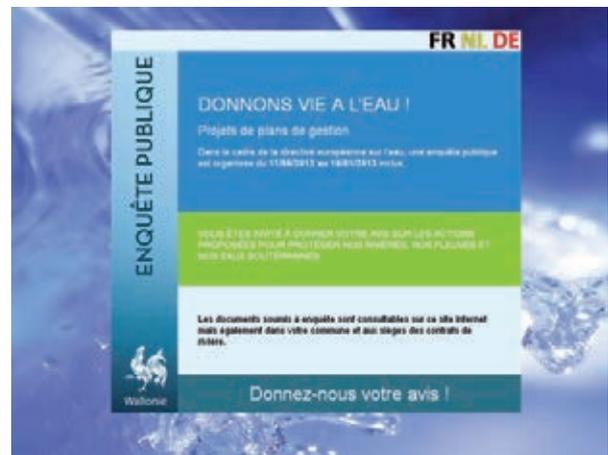


Fig. 46 : Plan de gestion DCE en Wallonie

5.6 La communication de crise

La communication de crise est la communication par exemple en cas d'inondation, de sécheresse ou de pollution accidentelle.

Particularités et objectifs

La communication de crise se réfère aux stratégies et mesures de communication afin de :

- répondre aux besoins de communication en cas de crise
- empêcher l'aggravation de la crise
- conserver la crédibilité de l'institution

Les crises dans le secteur de l'eau se produisent par :

- des phénomènes climatiques extrêmes comme les crues, ou les sécheresses
- des pollutions accidentelles des rivières après des incendies, des accidents industriels etc.
- des déficiences structurelles dans l'infrastructure hydraulique, comme par exemple la défaillance d'un système d'assainissement, d'alimentation en eau potable, des fuites dans les conduites d'eau potable et d'irrigation etc.

Les phénomènes climatiques extrêmes comme les sécheresses et crues augmentent du fait du changement climatique. Il y a de ce fait de plus en plus de crises hydriques.

La crise ne peut pas se résoudre si la communication n'est pas reconnue et intégrée.

Les crises naturelles s'aggravent souvent par l'intervention de l'homme. Ce n'est pas l'inondation qui mène à la crise mais plutôt les hommes qui construisent leurs maisons dans les zones inondables d'un fleuve ou y mènent leurs activités. C'est la raison pour laquelle la communication de crise doit être proactive et commencer déjà avant la crise elle-même.

La particularité d'une crise est, contrairement aux circonstances normales, son caractère chaotique, inconnu, imprévu et parfois menaçant. Il nous faut réagir de façon très rapide ce qui peut engendrer une énorme pression. Hormis les actions et mesures de communication préparées, ce sont surtout les me-



Fig. 49 : Inondations

sures « ad hoc » qui caractérisent la crise. Par conséquent la communication doit être rapide et claire.

Au niveau de la communication, une crise se caractérise par la présence d'acteurs pouvant être inhabituels p.ex. la presse, les élus locaux, les pouvoirs publics, les associations et un flux inhabituel et surdimensionné d'informations. Elle entraîne une mise sous pression généralisée due à l'accélération du temps selon la nature de la situation (urgence accrue). La crise peut également engendrer des effets d'incertitude et la circulation de rumeurs.

Les médias jouent un rôle déterminant en cas de crise et se concentrent sur la crise et les parties prenantes (gestionnaires de la crise, volontaires etc.).

Nous distinguons trois phases de communication de crise :

- la communication **avant la crise**, dont l'objectif est la minimisation du risque, met les gens en garde contre le risque, informe sur les mesures préventives et donne des conseils concernant le comportement adéquat en cas de crise
- la communication **pendant la crise**, dont l'objectif est la minimisation des dégâts, alerte et informe les gens sur le cours des événements et l'impact des mesures protectrices. Elle donne aussi des conseils sur les précautions et sur le comportement des citoyens
- la communication **après la crise** évalue les enseignements à tirer de la crise et les intègre dans la prévention de la prochaine crise

Attention : la communication dans le contexte des projets de protection contre les risques à long terme, par exemple l'élaboration d'un plan d'occupation des sols, la construction des digues pour la protection contre les crues et la construction des stations d'épuration des eaux usées appartient au chapitre sur la communication opérationnelle.

Les cibles de communication en cas de crise

Avant et pendant la crise, il faut communiquer avec plusieurs grands groupes cibles :

- les personnes responsables de l'administration et du milieu politique dans toutes les zones touchées au niveau national, régional et surtout local
- les responsables de la protection contre les catastrophes
- les représentants des établissements potentiellement affectés dans une crise (par exemple la route et les lignes de chemin de fer, les fournisseurs d'eau et d'électricité, les écoles, les hôpitaux, les installations industrielles, l'élevage etc.)
- les personnes qui vivent et travaillent dans les zones potentielles de conflit

Les moyens de communication en cas de crise

Les moyens avant la crise

- Des brochures détaillées, par exemple, concernant les inondations et la protection contre les inondations
- Des cartes indiquant les endroits à risques, p.ex. les zones inondables
- Les plans d'intervention d'urgence qui expliquent les mesures de minimisation des risques et qui donnent des avertissements et des précautions à prendre en cas d'urgence
- Des dépliants courts et clairs avec les informations importantes (numéros de téléphone) et les instructions de bonne conduite
- Des journées d'information et des exercices de protection contre les catastrophes, en particulier pour les zones potentiellement affectées dans les zones vulnérables

Communication pendant la crise : cinq fronts de lutte

- (1) Un événement grave à combattre – en cas de crise, il est nécessaire que les informations soient transmises rapidement, sinon le doute subsiste.
- (2) La réduction des zones d'incertitude – en cas de crise, on n'a pas toujours toutes les informations, mais c'est pourtant dans ces moments-là que se joue notre crédibilité. Donner le plus vite possible un maximum d'informations (pour un journaliste, le responsable de la communication doit savoir). Ne pas dire « je ne sais pas » mais « il est trop tôt pour répondre » puis fixer date et heure de réponse. S'engager à dire et ne pas fuir.
- (3) La maîtrise des enjeux – la minimisation n'est pas toujours une bonne stratégie. La focalisation médiatique parfois ne change rien aux structures.
- (4) La multiplication soudaine des acteurs (qu'on n'a parfois jamais rencontrés auparavant).
- (5) Le temps à anticiper car la pression temporelle et le stress sont forts.

Les moyens pendant la crise

- Radio, TV, journaux, internet (les médias de masse), car pendant la crise il n'y a pas de temps pour préparer des supports sophistiqués, et les gens n'ont pas le temps de les lire non plus.
- En interne, le tableau d'affichage et l'intranet doivent être mis à jour.
- Des informations régulières de la cellule centrale de communication.

Les mesures institutionnelles de la communication de crise

La plupart des mesures institutionnelles sont à réaliser avant la crise afin de pouvoir réagir vite et efficacement pendant la crise.

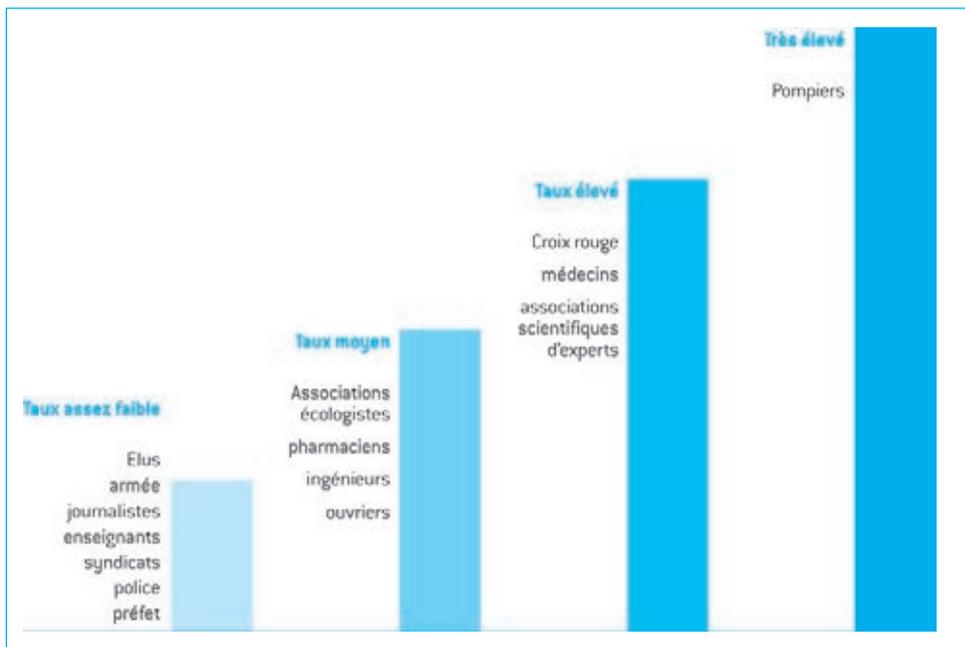


Fig. 50 : Taux de confiance du public concernant les différentes institutions de secours pendant la crise⁷

Parmi les mesures institutionnelles contre la crise se trouvent :

- la création des groupes de travail (par exemple sur les inondations, la pollution, la sécheresse) traitant des mesures de protection à long terme. En général, ces commissions travaillent au-delà des frontières administratives sur la zone d'un bassin hydraulique ou de tout un aquifère
- la mise en place d'une cellule de crise, composée de personnes de différentes hiérarchies et niveaux de compétences professionnelles (l'administration, la protection civile, la communication, etc.)
- La création d'un centre d'alerte, c'est à dire d'une zone où il y a l'espace suffisant pour l'équipe de gestion de crise. Ce centre doit être équipé des nouvelles technologies de communication

Les réflexions stratégiques au préalable d'une crise doivent donc se concentrer sur les questions de procédure administrative et d'organisation. Qui fera partie de la cellule de crise ? Quelles sont les mesures qui doivent être prises ? Quelles sont les tâches de chacun dans ce comité de crise ? Quelles sont les règles de collaboration et de communication ?

Les mesures institutionnelles de communication pendant la crise correspondent aux besoins réels, par exemple, agrandir spontanément la cellule de crise, organiser des réunions régulières avec les médias etc.

Organisation d'une cellule de crise

Une cellule de crise est composée de 15 personnes au maximum. Idéalement les acteurs suivants devraient faire partie de ce comité : responsable hiérarchique, expert technique, expert en communication.

Le porte-parole ne doit jamais être le responsable de la communication parce qu'on « ne l'écoute pas ». La communication est assimilée à de la publicité, de la propagande (suspicion). Il vaut mieux faire parler les experts techniques.

La cellule de communication est à l'entière disposition en période de crise pour donner son avis et enrichir la réflexion. Elle devra notamment, relire les communiqués avant diffusion, intervenir si nécessaire auprès des médias.

Selon les résultats d'une enquête concernant les catastrophes naturelles, les taux de confiance que le public accorde s'établissent comme présentés dans la figure 50 par ordre croissant.

Exemple de fiche préparatoire de communication sur les inondations

PLAN DE COMMUNICATION	Genre de crise	Débordement de l'Oued El Ma, suite à un orage empiétant sur le périmètre urbain
	Contexte	Eté en campagne électorale
	Parties Prenantes	Elus, Autorités locales, Amicales des riverains, Agence Urbaine, Enseignement, Police, Protection civile, Croissant rouge, MEMEE, Ministère de la Santé, Régie de Distribution d'Eau, ONEE
	Cellule de Crise/ Responsable	Chargé de communication, Chef de Division Aménagement et Qualité, Chef du DPH, Responsable Logistique, Expert Hydrologue, Représentant du Directeur.
	Interlocuteur /Relais	Protection civile Journaliste Radio locale partenaire
	Identifier les cibles et leur perception de la crise	
	Cible 1	Population
	Cible 2	Elus
	Cible 3	Médias
Préparer et publier le communiqué à froid sur le site web		
Bref descriptif de la crise	Informations sur la pluviométrie enregistrée (120 mm en 2h) Débit de crue : 500 m ³ /seconde Dégâts réels : quartier (10 maisons touchées, 1 école inondée, 2 véhicules emportés, voirie dégradée)	
Solutions possibles	Mesures d'urgence Evacuation et relogement des riverains Blocage des accès à la zone Fermeture de l'école Secours d'urgence Aménagement provisoire d'une digue de protection Mesures d'accompagnement Curage des voiries Suivi des prévisions météo	
Dispositif mis en œuvre	Installer une permanence à l'ABH Partage des rôles entre les membres de la cellule de crise (Front office/back office)	
Désigner le répondeur téléphonique et l'équiper de toutes informations		
Questions	Réponses	
Quelle est l'ampleur des dégâts ?	A notre connaissance, juste quelques maisons, construites sur le DPH, ont été touchées ainsi qu'une école mais aucune perte humaine n'a été déplorée et les dégâts matériels restent assez limités.	
Quelles sont les mesures entreprises pour protéger les citoyens ?	Nous avons immédiatement envoyé une équipe de spécialistes sur le terrain. Avec l'aide de la protection civile, la zone inondée a été circonscrite et nous avons évacué les quelques riverains touchés.	
Qu'est ce qui est prévu pour l'indemnisation des populations touchées ?	Dès que possible, une évaluation précise des dégâts et des populations touchées sera faite par les services concernés. Les représentants des populations seront avisés à temps.	
Actions à entreprendre		
Réunion avec les élus et autorités locales Point de presse (locale, nationale) Communiqués de presse via le site web et la radio locale Rapport de conjoncture pour le Ministère Déclaration sur place à la presse audiovisuelle Participation aux émissions radio dédiées (Réponses directes aux citoyens)		



Fig. 51 : Protection civile

La fiche préparatoire de la communication en cas de crise

L'anticipation est primordiale ! Être bien préparé c'est déjà se donner toutes les chances de bien communiquer pendant une crise ! La communication de crise est néanmoins planifiable auparavant, jusqu'à un certain point. Par exemple, on peut désigner une cellule de crise, préparer un plan d'alerte ou faire des exercices de simulation pendant la crise. Les instruments pour préparer une crise sont le plan de crise et d'alerte, la fiche de communication de crise, les exercices de simulation pour la protection contre les catastrophes. La base de ces réflexions stratégiques vient des expériences des crises passées et de la simulation des scénarios de crises.

Pour planifier la communication en cas de crise, il faut élaborer un plan de communication de crise ou bien une fiche de communication de crise. Il contient surtout des mesures qu'il est possible d'adopter avant la crise. L'évaluation de la communication de crise se concentre sur la préparation de la communication de crise ou bien sur les mesures déjà prises au préalable.

La communication pendant la crise

Les réflexions stratégiques pendant la crise

Les réflexions stratégiques pendant la crise dépendent fortement des mesures à mettre en œuvre, par exemple la construction des installations de protection contre les inondations, l'évacuation des personnes et animaux, l'arrêt des installations de production etc. La communication devra prendre en considération certains éléments fondamentaux.

- Quel est le niveau de connaissance du problème ? (cause, incertitudes)
- Quels sont les risques ? (intégrité, structure menacée, crise profonde)
- Quel est le niveau de médiatisation ?
- Le problème est-il terminé ou en devenir ?
- Qui sont nos détracteurs ? Qui sont nos alliés ? Quelles sont leurs motivations ?
- Quelle est notre responsabilité ?
- Sommes-nous réellement concernés ou est-ce l'affaire de quelqu'un d'autre ?
- Quel est le degré d'urgence ?
- Est-ce bien nous qui devons communiquer ou une autre autorité ?

Quelle que soit la nature de la crise, une règle d'or de la communication de crise prévoit de ne pas nier l'existence d'une crise, ni en interne, ni publiquement, et de n'entretenir aucun mystère sur les mesures prises pour tarir la source de la crise et endiguer ses effets.

Comment communiquer en situation de crise

- **Informer en interne.** Le plus tôt possible, avant de communiquer en externe. Les collaborateurs de l'institution sont des ambassadeurs d'image, des porte-paroles de l'institution. Tenir la hiérarchie régulièrement informée est aussi important.
- **Parler le premier.** Pour la crédibilité, être sur place, actif et rapide. Il doit toujours y avoir un interlocuteur approprié et disponible pour répondre. Faire aussi attention à la continuité et à la cohérence des messages.
- **Jouer la transparence.** Il faut montrer qu'on est à l'écoute. La crise n'est pas un événement qu'on peut négliger, le manque d'information l'amplifie. Il est possible de mettre en place un numéro vert (pas cher, pas très utilisé et ayant une grande efficacité symbolique). Attention cependant, s'il y a un numéro vert, celui qui décroche doit être capable de répondre, sinon il est rapidement en difficulté (le former sur 20 questions types et leurs réponses). Faire intervenir les sources neutres, crédibles ainsi que les alliés.
- **Message clair et simple.** N'avoir qu'un message en même temps. Ne pas se défendre. Parler des mesures concrètes.



Fig. 52 : Les prévisions de M. Bellouchi, Maroc Météo

Détails pratiques

- Prévoir des mots clés, mots de passe, codes d'accès et plusieurs téléphones de crise.
- Rester branchés sur les chaînes radios et télévision d'information.
- S'assurer d'avoir les coordonnées des 10 personnes internes et externes à contacter en cas de crise (domicile, portable).

Points sensibles

Les relations avec la presse - Repères en temps de crise

- Construire un message et s'y tenir
- Être clair et compréhensible immédiatement
- Montrer de l'empathie notamment avec les cibles potentielles
- Être réactif et éviter tout jugement définitif
- La presse campe le paysage de crise, elle donne la tonalité
- La presse doit informer et révéler. Les journalistes ne sont ni des ennemis, ni des alliés
- Les crises font vendre. Elles ont une dimension humaine et émotionnelle
- Les crises rappellent le besoin de réformes, et débouchent sur le politique
- Les actions contestataires sont souvent très présentes dans la presse
- Ne pas laisser un paysage négatif s'installer.
- Agir avec rapidité, garder le contact et éviter les ruptures avec les médias sinon les journalistes pourront en « tenir rigueur ».
- Éviter le off, c'est-à-dire « le silence radio ».

La communication après la crise

L'évaluation après la crise est très importante, car capitaliser sur cette expérience est toujours formateur et on peut transformer la crise en opportunité, en renversant la situation.

Conseils de média training pour le porte-parole en temps de crise :

Parler en premier (Positionner le débat)
 Crédibiliser rapidement par une action concrète
 Faire intervenir le relais crédible
 Annoncer les engagements pris
 Présenter les preuves tangibles
 Informer en interne
 Contacter la presse pour communiquer
 Archiver

Éviter les bavardages
 Ne répondre qu'aux questions posées
 Éviter les excès de zèle
 Éviter les commentaires
 Éviter le langage trop expert
 Garder son calme
 Éviter les conversations privées en apparence

IMPORTANT À RETENIR!

- Gérer une crise c'est d'abord une question d'état d'esprit et d'organisation adéquate
- Se préparer en faisant des simulations (une fois par an) pour acquérir des réflexes
- Attention aux procédures trop travaillées, trop rigides
- La crise ne peut pas se résoudre si la communication n'est pas reconnue et intégrée

Exemples de bonne pratique

Exemple 1 : ABH Loukkos – dépliant sur les inondations (Maroc)

Construite sur la rive nord de l’oued Martil, la ville de Tétouan a connu durant la dernière décennie des inondations catastrophiques et nombreuses dues aux débordements de l’oued Martil après des pluies torrentielles. Pour faire face à ces risques, l’ABH Loukkos et ses partenaires ont publié un dépliant pour avertir le grand public des risques et des précautions à prendre afin de minimiser les dégâts.

Le dépliant complet peut être téléchargé sur : <http://www.agire-maroc.org/uploads/media/BP20-sensibilisation-inondation-abhl.pdf>

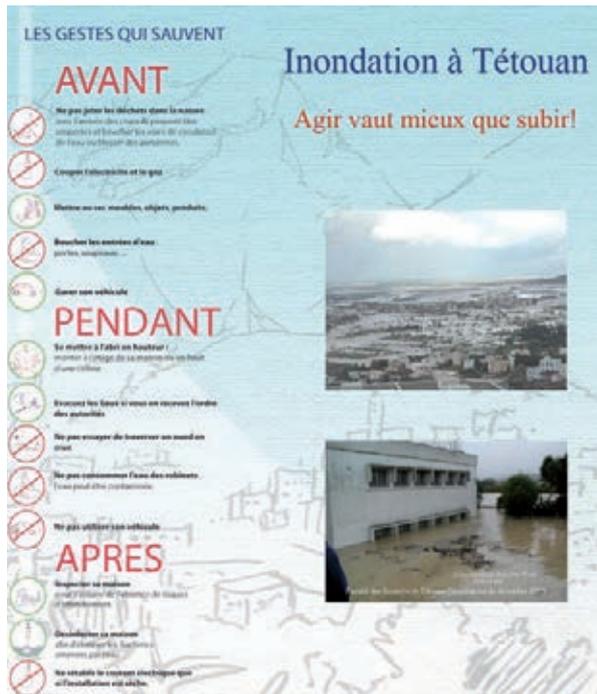


Fig. 53 : Dépliant sur les inondations

Exemple 2 : Plan d’urgence en cas de pollution accidentelle du Rhin (Suisse, France, Allemagne, Pays-Bas)

Le plan d’urgence du Rhin a été élaboré dans le contexte d’un incendie dans l’usine chimique Sandoz près de Bâle (Suisse) en 1986. A l’époque, de grandes quantités d’eau d’extinction se sont déversées dans le Rhin. Les conséquences ont été la mort de poissons et la fermeture temporaire d’un centre de distribution des eaux. Comme mesure de précaution contre d’autres désastres de ce genre, la commission internationale pour la protection du Rhin (CIPR) a élaboré un plan d’urgence international en cas de pollution grave du Rhin. Il se compose des éléments suivants :

Un réseau entre les administrations ; les principales centrales d’alerte internationales et les stations de suivi ; des réglementations strictes pour la forme et le contenu des bulletins, réponses, fins d’alerte, etc. ; des formulaires homogènes trilingues ; des valeurs d’orientation pour le fret et les concentrations ; des modèles de la durée d’écoulement et des exercices réguliers d’alerte.

Voir : <http://www.iksr.org/index.php?id=86&L=1>



Fig. 54 : Plan d’Avertissement et d’Alerte Rhin



Fig. 55 : Projet d'assainissement écologique

6 APPLICATIONS DE BONNES PRATIQUES EN COMMUNICATION



APPLICATIONS DE BONNES PRATIQUES EN COMMUNICATION

Les parties précédentes ont expliqué les bases de la communication, le processus à suivre et les outils à utiliser ainsi que les différents domaines dans lesquels se déroule la communication dans le secteur de l'eau.

Le chapitre d'application décline des exemples concrets adaptés aux besoins et thèmes de communication les plus fréquents.

- Bien communiquer sur une stratégie de l'eau
- Bien faire participer à la gestion de l'eau
- Bien communiquer sur l'assainissement écologique en milieu rural
- Bien communiquer en tenant compte de l'aspect genre
- Bien communiquer en cas de crise
- Bien informer et sensibiliser le grand public

Les exemples fictifs sont présentés comme dialogue entre deux collègues d'une ABH :

Driss

est Ingénieur hydraulique et chargé de projet.

Saloua

est chargée de communication.



Les chapitres d'application sont structurés de la manière suivante :

(1) Driss – Situation de départ

Driss décrit le projet ou le thème sur lequel il sent le besoin de communiquer. Il présente son idée et les aspects techniques et légaux. Ensuite il s'adresse à Saloua pour lui demander ses recommandations par rapport à la communication.



(2) Saloua – Les recommandations pour la communication

Saloua donne son conseil à Driss, comme elle dispose d'une bonne expérience en communication et comme elle avait suivi au préalable un cycle de formation en communication. Elle répond à quatre questions clés :



- Quels sont les objectifs de communication ?
- Qui sont les cibles ?
- Quels sont les messages ?
- Quels sont les outils à utiliser ?

Dans certains cas, un zoom thématique approfondit les thèmes techniques.

(3) Exemples de bonnes pratiques

La sous-partie Exemples de bonnes pratiques présente des exemples réels d'actions de communication réussies au Maroc et au niveau international.

(4) En savoir plus

Les documents et sources web recommandés pour en savoir plus sur la thématique sont mis à disposition dans cette section.



6.1 Bien communiquer sur la Stratégie Nationale de l'Eau

(1) Driss – Situation de départ

Saloua, tu connais la situation des ressources en eau au Maroc, la surexploitation des nappes, les problèmes de la qualité de l'eau etc. Pour faire face à cette situation difficile, le gouvernement vient d'établir la Stratégie Nationale de l'Eau (SNE). Comme l'eau est un domaine public, il faut faire participer les usagers de l'eau et communiquer notre nouvelle stratégie aux partenaires dans la GIRE et au grand public.

Tant d'institutions sont concernées, peux-tu me donner des conseils pour la communication ?



(2) Saloua – Les recommandations pour la communication

Si l'on veut comparer avec un voyage, tout le monde doit avoir la même perception de la provenance, de la destination, des différents chemins, des moyens de transport, des horaires et des prix respectifs. Le guide du voyage est respecté et accepté, et les gens lui font confiance. Idéalement, tous les participants se réjouissent à l'avance du voyage et contribuent à son succès.

Comme détaillé au préalable, le « cadre de communication » est le document de base pour les plans d'actions concrets et les fiches d'actions (cf. exemple de bonne pratique 1 dans le chapitre). Le plan cadre et les plans spécifiques contiennent les informations suivantes :

Quels sont les objectifs de communication ?

Si l'on communique sur la Stratégie de l'eau, il y a trois aspects et objectifs de communication qui doivent se mettre en oeuvre en parallèle et sont d'égale importance :

- la sensibilisation concernant la GIRE, c'est-à-dire qu'il faut communiquer sur la GIRE dans la globalité et implicitement communiquer sur les thèmes de la SNE ;
- la communication du texte de la Stratégie, c'est-à-dire qu'il faut communiquer la stratégie proprement dite, publier le texte explicitement et présenter son contenu ;
- des actions de communication pour chaque axe et sous-axe, c'est-à-dire planifier des actions de communication sur chaque thème spécifique de chaque axe de la SNE.



Qui sont les cibles?

Bien entendu les cibles diffèrent selon l'objectif de communication :

Sensibilisation GIRE	Communication du texte de la SNE	Actions de communication
<ul style="list-style-type: none"> usagers de l'eau (agriculteurs, industriels, hôtels etc.) grand public 	<ul style="list-style-type: none"> bailleurs de fonds cibles internes partenaires dans la GIRE associations agriculteurs industriels secteur du tourisme 	<ul style="list-style-type: none"> usagers de l'eau (agriculteurs, industriels, hôtels etc.) grand public partenaires dans la GIRE associations agriculteurs industriels secteur du tourisme

Ces groupes cibles se subdivisent eux-mêmes en plusieurs petits sous-groupes et dépendent de chaque objectif et action spécifique. En fonction de leur impact sur l'eau, les grands « acteurs » ne doivent jamais être oubliés dans le processus de communication. Le degré de prise en considération des aspects environnementaux dépend fortement de la puissance et de l'influence des associations environnementales locales.

Quels sont les messages?

Lorsqu'il s'agit d'une stratégie de l'eau, les cibles s'intéressent surtout aux points suivants :

Il se peut que certains particuliers doivent accepter des désavantages au profit du bien commun. Il faut en parler pour maintenir la transparence.

Sensibilisation GIRE	Communication du texte de la SNE	Actions de communication
<ul style="list-style-type: none"> la vision générale de la SNE et les axes dans leur globalité évolution des ressources en eau et problématique de la ressource projections futures décliner la stratégie globale en fonction de la situation locale concrète 	<ul style="list-style-type: none"> le document de la SNE proprement dit des présentations en ppt des compte-rendus de la stratégie informer sur les changements légaux, les droits et devoirs ressortir les avantages pour la communauté et pour l'environnement information sur le processus de mise en œuvre et le budget de la SNE 	Des actions de communication doivent être faites pour communiquer sur chaque axe et sous-axe de la SNE. Les messages sont donc très hétérogènes et peuvent être tirés du document « Cadre de communication sur la Stratégie Nationale de l'Eau » en annexe

L'eau est une ressource vitale qui est en général vue d'un œil positif. Tout le monde a intérêt à ce que l'eau soit « en quantité suffisante et de bonne qualité ». Il faut en profiter quand il s'agit de communiquer sur la stratégie de l'eau.

Quels sont les outils à utiliser?

Sensibilisation GIRE	Communication du texte de la SNE	Actions de communication
<ul style="list-style-type: none">• présentations• brochures• ateliers• jeux• films et spots TV et radio• concours• etc.	<ul style="list-style-type: none">• présentations sur la SNE en interne et externe• site web• compte rendu de la SNE• ateliers et conférences	Des actions de communication doivent être faites pour communiquer sur chaque axe et sous-axe de la SNE. Ils sont très hétérogènes et peuvent se servir de tous les outils de communication présentés dans le chapitre 3 selon leur cible et objectifs

Point sensible. Certaines nouvelles stratégies peuvent comporter des éléments pouvant désorienter certaines cibles internes et externes. Un message qui comporte une idée comme « dès maintenant tout va changer » peut être un facteur d'insécurité pour quelques-uns. Une nouvelle stratégie devrait donc faire le lien avec les idées déjà connues et acceptées. Cela pourrait se communiquer de la manière suivante : « On a bien réussi pendant ces dernières années. Certains chantiers ont été menés à bien avec succès et d'autres, plus sensibles, demandent plus d'efforts et d'engagements »

Clés de succès pour la bonne communication sur une stratégie

- [1] **Savoir bien communiquer.** Pour bien communiquer, on aura besoin de certaines personnes telles que des chefs de projet, les chargés de communication, les relais internes et leaders d'opinion, les animateurs, qui disposent d'un bon savoir-faire en matière de communication, pour la présentation et l'explication de la stratégie. Il va falloir présenter la stratégie aux différents groupes d'intérêt d'une manière ciblée dans leurs langages respectifs. Le réseau des chargés de communication est un grand acquis dans ce sens.
- [2] **Montrer des exemples de bonnes expériences et pratiques.** Lorsqu'on communique sur une stratégie, il faut faire référence aux bonnes pratiques. Les projets pilotes se prêtent à fournir de nouvelles expériences qui peuvent servir de base d'apprentissage. Ils peuvent même devenir des exemples à suivre pour d'autres.
- [3] **Avoir le temps et l'espace pour apprendre.** Pour faire comprendre une stratégie, il faut surtout être patient et répétitif. Il y a différents moyens et diverses occasions pour concrétiser et améliorer la stratégie, des conférences, des réunions, des journées portes-ouvertes, des excursions aux ouvrages hydrauliques etc.
- [4] **Impliquer et faire participer.** L'implication des autres par leurs connaissances et expériences, ainsi que du savoir-faire local, renforcent la stratégie. Essayer aussi de voir la stratégie avec les yeux des autres (agriculteurs, hôteliers, enfants). Accepter les invitations des écoles, universités, associations des usagers pour présenter la stratégie, permettre les échanges et ouvrir les débats.
- [5] **Savoir apprendre du passé.** Les populations locales ont adopté une certaine manière de gérer « leurs » ressources en eau. Comment ont-elles fait face aux défis jusqu'à présent ? Qu'est-ce qui a changé ? Quelles sont vos attentes envers eux ? Soyez à l'écoute ! Les stratégies du passé sont les meilleures conseillères pour les stratégies de l'avenir !

(3) Exemples de bonne pratique

Exemple 1 : Plan de communication cadre et plans de communication opérationnels pour sept agences de bassin hydrauliques (Maroc)

Le « Cadre de communication sur la SNE », a été élaboré dans le cadre d'un cycle de formation pour les chargés de communication, organisé par le Département de l'Eau du MEMEE avec l'appui de la GIZ. L'objectif de ce document est de mettre à disposition une base de référence qui permet de traduire plus aisément les objectifs de la SNE en objectifs de communication. Des listes en annexe aident à identifier les cibles potentielles et à choisir les supports les plus appropriés. Ce « Cadre de communication sur la SNE » [cf. Fig. 56, annexe 2.8] analyse les besoins en communication de chaque axe et sous-axe de la SNE et en décline des objectifs de communication. De chaque objectif peut découler une action de communication spécifique. Ce cadre est comme un fil rouge pour la communication sur la SNE.

Les plans de communication pour sept agences de bassin hydrauliques ont été élaborés sur cette base. Ils démontrent de manière exemplaire comment la déclinaison d'une stratégie nationale en plans concrets par bassin peut être faite.

 Pour plus d'informations voir : <http://www.agire-maroc.org/communication>.

Exemple 2 : La « Directive Cadre sur l'Eau » européenne (DCE) (Europe)

La « Directive Cadre sur l'Eau » européenne a une fonction similaire à la Stratégie Nationale de l'Eau marocaine (voir exemple 1). Le parlement européen a adopté le 23 octobre 2000, la directive cadre sur l'eau (DCE) et oblige ainsi tous les Etats membres à atteindre les objectifs définis dans les délais fixés.

Comment la DCE a-t-elle réussi à devenir finalement le fil rouge pour la gestion de l'eau dans tous les Etats membres de l'union européenne ? Les clés de succès sont les suivantes :

- **Une obligation de résultats** : atteindre un bon état des eaux en 2015. L'objectif de la DCE est de protéger et d'améliorer la qualité de l'eau et de prévenir la détérioration des écosystèmes aquatiques, afin de garantir l'approvisionnement durable de l'eau en termes de quantité suffisante et bonne qualité. Les eaux doivent être gérées dans leur intégralité de l'amont à l'aval. La DCE oblige les états membres à respecter certaines règles et à atteindre des objectifs concrets dans un délai fixé. Pour les eaux de surface cela signifie de respecter ou atteindre des standards de qualité chimique et biologique et pour les eaux souterraines il faut atteindre des objectifs quantitatifs et qualitatifs jusqu'à 2015, 2021 ou 2027.
- **Un processus clair de travail et des instructions exhaustives pour la mise en œuvre** : les instruments de mise en œuvre les plus importants

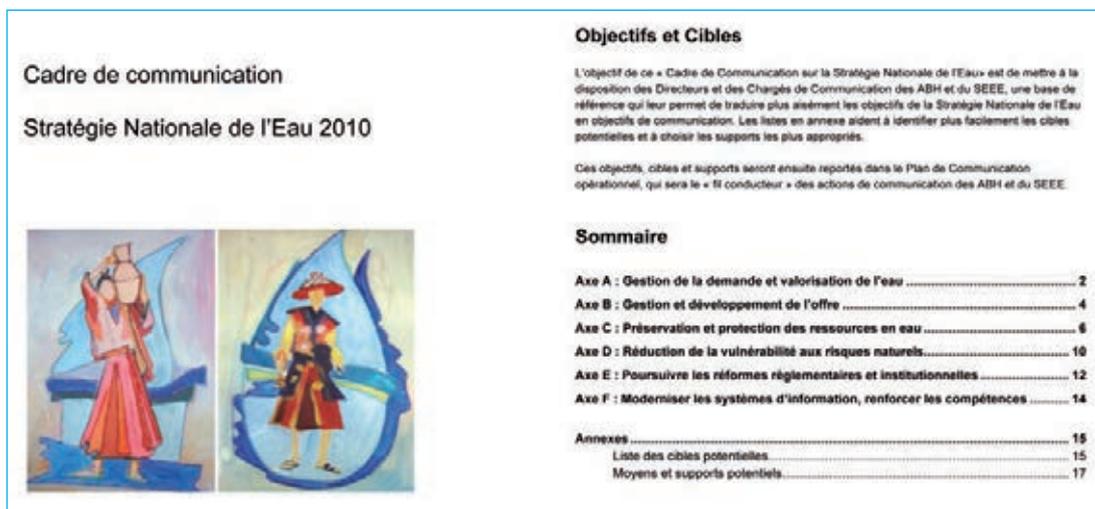


Fig. 56 : Page de garde et sommaire du Cadre de communication (MEMEE, 2011)

de la DCE sont les **Plans de gestion et les Programmes de mesures**, qui ont pour la première fois été présentés par tous les Etats membres en 2009. En ce moment, la réalisation des mesures est en cours. Probablement en 2015 une partie des objectifs définis seront atteints, les objectifs restants seront traités pendant le 2ème (jusqu'à 2021) et 3ème (jusqu'à 2027) cycles. La mise en œuvre est accompagnée à l'échelle européenne par des groupes de travail thématiques (CIS), dont quelques-uns rédigent des documents thématiques détaillés, comme par exemple, celui sur la participation du public.

- **Une implication active du public** : les plans de gestion généralisés et les programmes d'action sont à établir avec une large participation du public. La DCE stipule : « Le succès de cette directive repose sur une étroite coopération et une action cohérente au niveau communautaire, national et local. Tout aussi important est l'information, la consultation et la participation du public, y compris les utilisateurs » [considérant 13 du préambule de la DCE]. L'un des résultats de cette réglementation est qu'on trouve sur divers sites web les résultats des processus de participation pour une multitude de bassins hydrauliques.

Le site web donne un bon aperçu sur la mise en œuvre de la DCE au niveau régional.

 Pour avoir plus d'informations : <http://www.eau-poitou-charentes.org/>



Fig. 57 : Capture d'écran du site web « l'Eau en Poitou-Charentes »

Exemple 3 : Brochure sur la « Gestion par bassin versant. Idées directrices pour une gestion intégrée des eaux en suisse » Suisse (OFEV 2012)

La brochure de 20 pages est écrite de manière claire et mise en page de manière attractive. Les thèmes centraux eau, homme, environnement sautent aux yeux.

 Pour avoir plus d'informations : <http://www.environnement-suisse.ch/ud-1032-f>

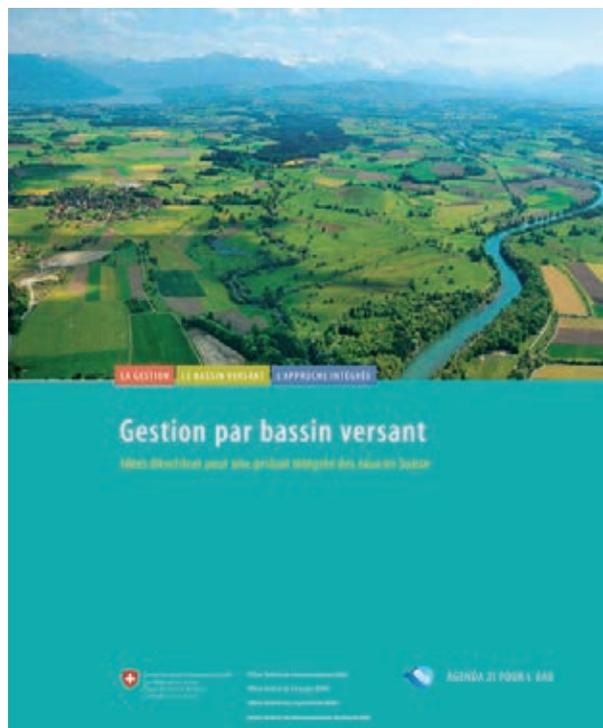


Fig. 58 : Page de garde d'une brochure de l'OFEV : « Gestion par bassin versant »

(4) En savoir plus



COMMISSION EUROPEENNE (2009) : « Common Implementation Strategy for the Water Framework Directive (2000/60/EC). Guidance document no. 8: Public Participation in relation to the water Framework Directive », voir : http://circa.europa.eu/Public/irc/env/wfd/library?l=/framework_directive/guidance_documents/management_finalpdf_EN_1.0_&a=d, consulté le 15.05.2012.



HARMONICOP (2005) : « Apprendre ensemble pour gérer ensemble – Améliorer la participation à la gestion de l'eau », voir : <http://www.harmonicop.uos.de/HCOPfrench.pdf>, consulté le 15.05.2012.



COMMISSION EUROPEENNE (2000) : « Informations de la Commission Européenne sur la Directive Cadre sur l'Eau (DCE) », voir : http://europa.eu/legislation_summaries/agriculture/environment/l28002b_fr.htm, consulté le 15.05.2012.

6.2 Bien faire participer à la gestion des ressources en eau

(1) Driss – Situation de départ

Avec la croissance agricole, la superficie des périmètres irrigués et la quantité des prélèvements d'eau souterraine ont considérablement augmentés. Par conséquent, la demande en eau souterraine dépasse largement aujourd'hui la recharge naturelle des nappes par les précipitations. On est face à une surexploitation croissante des nappes et une problématique croissante de l'eau. Cette situation demande de renforcer la gestion quantitative et également qualitative de l'offre et de la demande. La nouvelle Stratégie Nationale de l'Eau prévoit, comme instrument de la gestion participative des ressources en eau, les contrats de nappe qui ont pour objectif principal l'utilisation rationnelle des ressources en eau pour le rétablissement de l'équilibre des nappes et de leur potentiel de recharge naturelle. L'élaboration et la mise en œuvre d'un contrat de nappe se fait selon un processus de concertation entre toutes les parties prenantes, nécessitant une bonne communication. Un exemple de processus d'un contrat de nappe a été proposé par le programme AGIRE (cf. Fig. 60).



Le processus d'élaboration et de mise en œuvre du contrat de nappe se fait selon un plan d'action, rassemblant un certain nombre de mesures d'ordre réglementaire, technique, économique. Un catalogue de mesures type a été proposé par le programme AGIRE (cf. Fig. 59) :

Saloua quels sont les besoins en communication tout au long du processus de l'élaboration et de la mise en œuvre du Contrat de Nappe?



Fig. 59 : Proposition d'un catalogue de mesures pour les plans d'action de contrats de nappe (source : AGIRE 2011)



Fig. 60 : Proposition d'une feuille de route pour l'élaboration et la mise en œuvre d'un contrat de nappe

Contrat de Nappe

L'idée d'un Contrat de Nappe est la distribution et l'allocation juste et équitable des ressources en eau dans un certain bassin hydraulique entre les usagers de l'eau. L'objectif du Contrat de Nappe est la gestion durable de la ressource, c'est-à-dire l'équilibre entre l'offre et la demande de l'eau (voir figure 61) et la préservation des ressources en eau souterraines face à une situation de surexploitation (baisse des nappes phréatiques, salinisation etc.).

Il y a un grand nombre de critères d'évaluation pour gérer et piloter la demande (voir colonne de gauche sur Fig. 61) et l'offre (voir colonne de droite sur Fig. 61) dans un bassin versant. Il faut seulement regarder quelques-uns des indicateurs proposés dans la figure pour voir si l'on gère les ressources en eau de manière durable : par exemple la profondeur de surface des nappes phréatiques, les tendances des niveaux des nappes (à la hausse ou à la baisse) ou la qualité des eaux souterraines (salinisation), comme présenté au milieu dans la figure.

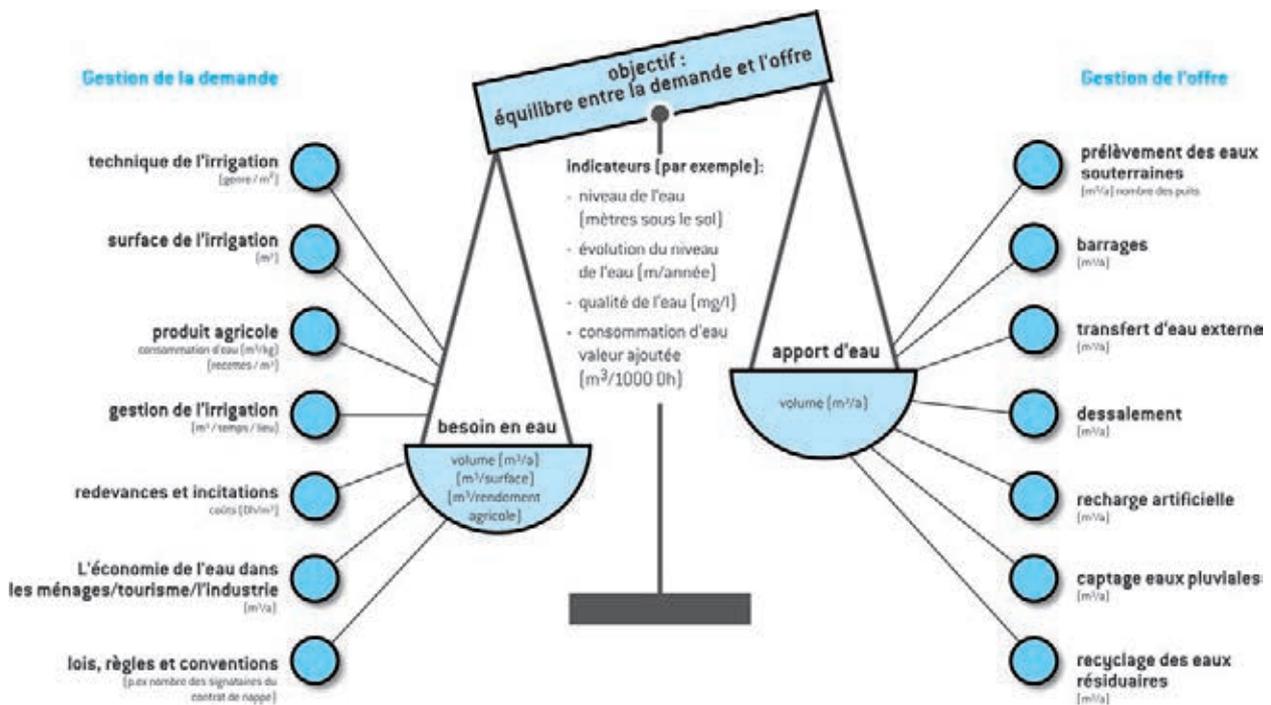


Fig. 61 : Les paramètres de pilotage et les indicateurs de gestion durable de l'eau

(2) Saloua – Les recommandations pour la communication



Il est recommandé d'accompagner le processus d'élaboration et de mise en œuvre du Contrat de Nappe par les actions de communication suivantes :

- [1] Identifier les objectifs de communication et profiter du réseautage avec les chargés de communication qui ont déjà accompagné un contrat de nappe.
- [2] Collecter l'information et les positions des institutions sectorielles concernées par la gestion de l'eau afin d'arriver à une position commune facile à communiquer avec les acteurs.
- [3] Bien s'informer sur les cibles et envisager leurs intérêts et craintes. Un Contrat de Nappe peut déclencher de nombreuses craintes parmi les agriculteurs quant aux changements imposés de consommation d'eau qui pourraient menacer leurs revenus. Il faut porter une attention particulière à ces intérêts et craintes pour mieux aborder le processus de concertation.
- [4] Classer les cibles par exemple en institutions publiques, associations, coopératives ou groupements d'agriculteurs, ONG, petits et grands agriculteurs, golfs & clubs sportifs, etc.
- [5] Préparer les moyens de communication adaptés à chacune de ces cibles et les supports d'information adaptés.
- [6] Réaliser une planification participative par l'établissement des groupes de consultation représentatifs sur terrain.
- [7] Organiser une journée d'information de démarrage pour la sensibilisation des différentes parties prenantes sur la nécessité d'élaborer le contrat de nappe pour améliorer la situation durablement.
- [8] Faire le suivi du processus d'élaboration et de mise en œuvre du contrat de nappe pour identifier les points importants qui nécessitent une communication supplémentaire.
- [9] Assurer une communication transparente sur les différentes étapes tout au long du processus, notamment au niveau de l'étape de concertation sur le terrain avec les acteurs
- [10] Communiquer les résultats et l'état des lieux de l'avancée du contrat de nappe aux différentes parties prenantes (plans d'actions, système de suivi des actions sous forme de bulletins réguliers, indicateurs de résultats chiffrés ...)

(3) Exemples de bonne pratique

Exemple 1 : Contrat de Nappe et Convention Cadre Sous-Massa-Drâa (Maroc)

La région du Souss-Massa est une des régions agricoles les plus productives du Maroc et, en même temps, celle qui est la plus touchée par la pénurie en eau. Un processus participatif de gestion des ressources en eau a été lancé en 2005. Ce « contrat de nappe » a conduit à l'élaboration d'une convention cadre intitulée « Convention Cadre pour la Préservation et le Développement des Ressources en Eau dans le Bassin Hydraulique du Souss-Massa ». Cette dernière est accompagnée par une série de Conventions Spécifiques relatives aux quatre axes thématiques et qui contiennent les plans d'actions de réalisation des objectifs de la Convention Cadre⁸. Un bon exemple de communication autour de ce contrat de nappe est la **caravane de l'eau** intitulée « Le temps presse, préservons ensemble l'eau ». Cette caravane de l'eau a été lancée en 2007 dans la région de El Guerdane (Taroudant) par une délégation ministérielle, en vue de sensibiliser la population, particulièrement les agriculteurs, sur la nécessité de préserver et de rationaliser l'exploitation des ressources hydriques au niveau du bassin de Souss-Massa. Elle a été organisée par l'AGROTECH, l'ORMVA et l'ABH Souss-Massa. Les principaux thèmes étaient l'information sur le rabattement de la nappe phréatique dans le bassin de Souss-Massa, l'économie de l'eau (goutte-à-goutte) et les cultures valorisantes. Les principales cibles étaient les agriculteurs et les Associations des Usagers d'Eau Agricole. Elle s'est déroulée en 4 étapes et lieux du 10 novembre au 6 décembre 2007 : El Guerdane, Ouled Teïma, Taroudant, Ouled Berhil. Ci-dessous deux exemples des supports d'information en arabe.



Fig. 62 : Graphique « Mémorandum Cadre sur la protection des ressources hydriques SMD »

Exemple 2 : Campagne de communication sur les déclarations des prélèvements d'eau (Maroc)

La loi n°10-95 sur l'eau au Maroc vise, entre autres, la mise en place d'une gestion rationnelle et intégrée des ressources en eau basée sur la connaissance et le suivi de l'état de ces ressources. Pour permettre aux Agences de Bassin Hydraulique en tant que gestionnaires des ressources en eau de disposer des données et informations concernant l'utilisation des ressources en eau, l'article 27 de la dite loi prévoit que tout prélèvement d'eau superficielle ou souterraine du domaine public hydraulique (puits, forage, oued, source, canal etc.) doit faire l'objet d'une déclaration auprès du gestionnaire du domaine. La déclaration doit être faite par le propriétaire ou par l'exploitant du terrain.

Pour inciter les préleveurs à déclarer leurs puits, le MEMEE avec l'appui du programme AGIRE a lancé une campagne de communication de masse sur la déclaration des points de prélèvement sous la forme d'un spot TV et radio et des affiches (cf. Fig 62). Le spot TV, le spot radio et l'affiche du spot sont téléchargeables sur :

<http://www.agire-maroc.org/menu-principal/activites/campagne-sensibilisation-preservation-des-eaux-souterraines.html>

Le nombre de déclarations des prélèvements reçu par les ABHs a significativement augmenté depuis le lancement de cette campagne de communication.



Fig. 63 : Affiche pour inciter les préleveurs à déclarer leurs puits

Exemple 3 : Le livre digital de l'eau (Allemagne)

Le registre de l'eau est un livre public en ligne qui contient les autorisations de prélèvement. Dans le « Land » de Rhénanie-Palatinat, les dossiers de l'eau étaient archivés dans un système analogique d'environ 40000 fiches d'autorisations jusqu'à la fin de l'année 2003. Depuis 2004, la gestion des données des ressources en eau en Rhénanie-Palatinat a été transférée à un nouveau système numérique. Depuis, les nouvelles entrées se font exclusivement sous forme numérique. A travers un système de recherche en ligne, les utilisateurs peuvent récupérer des informations sur les droits d'eau enregistrés numériquement, soit via une recherche graphique sur une carte, soit à travers un assistant de recherche simple.

Voir aussi : <http://geoportal-wasser.rlp.de/servlet/is/8464/> (en allemand)

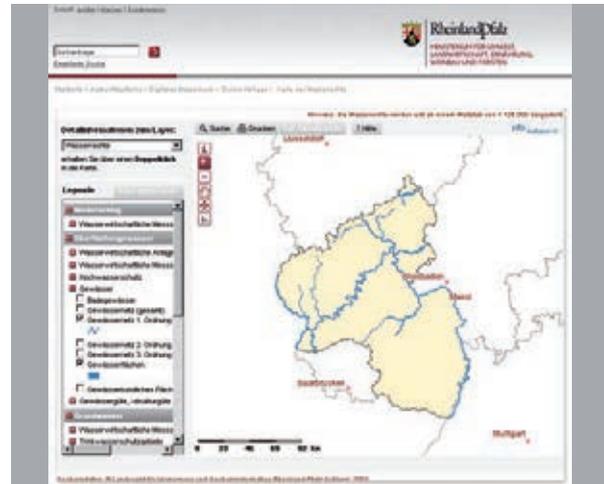


Fig. 64 : Capture d'écran du « Géo-Portail Eau » du Land Rhénanie-Palatinat (SIG)

(4) En savoir plus

	<p>INWENT & MedWET (2009) : « Dialogues sur l'eau dans la région MENA – Expériences dans la résolution de conflits autour de l'eau. Etudes de cas de Mnasra (Maroc), Al Azraq (Jordanie) et Cap Bon (Tunisie) »</p>
	<p>BEKKAR, Y., KUPER, M., ERRAHJ, M, FAYSSE, N.& GAFFSI, M. (2009) : « On the difficulty of managing an invisible resource : Farmersstrategies and perceptions of groundwater use, fielddevi-dence from Morocco. »</p>
	<p>HAMMANI, A., HARTANI, T., KUPER, M. & IMACHE, A. (2009) : « Paving the way for groundwater management : Transforming information for the crafting management rules »</p>

6.3 Bien communiquer sur l'assainissement écologique en milieu rural



[1] Driss : Situation de départ et objectifs

J'ai récemment assisté à une formation sur l'assainissement écologique (Ecosan). C'est un concept qui me semble très intéressant et innovateur pour faire face aux nombreux défis d'assainissement en milieu rural. Pour mettre en pratique cette approche et afin d'améliorer les conditions de vie de la population rurale, en particulier celles des femmes et des enfants, l'ABH et ses partenaires ont décidé de lancer un projet pilote Ecosan.

Je vais d'abord expliquer l'approche Ecosan ; en deux mots, c'est assainir et recycler. Dans les approches d'assainissement conventionnel « tout-à-l'égout », les eaux usées domestiques sont collectées, mélangées aux eaux usées industrielles et pluviales et sont dans certains cas traitées avant leur rejet en milieu naturel. En revanche, l'approche Ecosan ferme le cycle de l'eau, des matières nutritives et des micronutriments, et considère les excréta humains comme une ressource renouvelable et non comme un déchet. Les systèmes Ecosan offrent une multitude d'options de haute technologie qui sont à la fois hygiéniques, confortables, écologiques et souvent économiques. Les produits sont collectés et hygiénisés pour être réutilisés comme matière fertilisante. Le zoom thématique explique plus en détail les inconvénients de l'assainissement conventionnel et les avantages de l'assainissement écologique.

Afin de profiter de cette approche innovatrice, l'ABH souhaite, à travers ce projet pilote, faire bénéficier la population d'un petit village des avantages de l'assainissement écologique. Les constructions planifiées comprennent des installations d'assainissement écologique appropriées pour l'utilisation individuelle et collective. Parmi les objectifs principaux de ce projet, on peut citer :

- l'amélioration de l'état d'hygiène
- la préservation de la qualité des eaux souterraines
- la démonstration d'un jeu de différentes technologies d'assainissement écologique rural appropriées aux différents besoins
- l'expérimentation de la réutilisation des eaux usées, de l'urine et des matières fécales traitées dans des jardins d'essai et de démonstration



Saloua, quel est le processus de communication qui doit accompagner ce projet ?

[2] Saloua : Les recommandations pour la communication

Il y a plusieurs particularités et défis concernant la communication autour d'un projet d'assainissement en milieu rural, surtout quand il s'agit d'une approche innovatrice comme Ecosan. Un tel projet intersectoriel demande un effort énorme en communication comme il y a un grand nombre de secteurs et de parties prenantes à impliquer. Les grands avantages de l'approche Ecosan doivent clairement ressortir dans



Assainissement

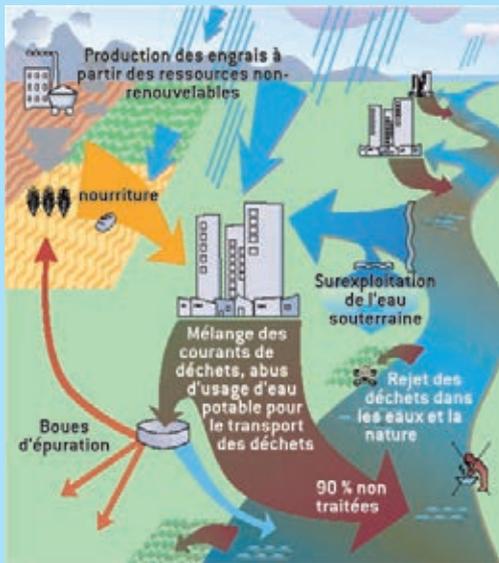


Fig. 65 : Assainissement conventionnel vs. assainissement écologique

Contraintes de l'assainissement conventionnel centralisé :

- Traitement insuffisant ou rejet non traité d'environ 90 % des eaux usées dans le monde
- Consommation de l'eau potable pour le transport des déchets
- Pollution sévère des eaux et risques hygiéniques
- Investissements très chers, coûts d'opération et de maintenance et consommation d'énergie élevés
- Subvention fréquente des zones prospères et négligence des zones pauvres
- Perte de nutriments contenus dans les excréta et perte de la productivité des sols agricoles
- Manque de durabilité de l'approche linéaire « end of pipe »

Avantages de l'assainissement écologique décentralisé :

- Amélioration de la santé publique par la minimisation des apports de pathogènes des excréta humains dans le cycle de l'eau
- Favorisation de la réutilisation des eaux usées y compris les éléments nutritifs, les éléments traces et l'énergie renouvelable (p.ex. biogaz)
- Préservation de la fertilité des sols, amélioration de la productivité agricole
- Préservation des ressources
- Préférence pour les systèmes d'écoulement partiels modulaires décentralisés, pour des solutions plus appropriées et coûts avantageux
- Cycle d'écoulement des matières au lieu de rejet

les actions de communication. En profitant du même confort propre au système conventionnel, les utilisateurs ont de multiples bénéfices supplémentaires tels que, par exemple :

- le faible coût
- la production de matières fertilisantes et d'énergie
- une meilleure productivité agricole
- la génération d'une source de revenus

En plus, quand il s'agit de l'assainissement en milieu rural, il faut donner une attention particulière aux femmes, car elles ont des rôles majeurs et des besoins spécifiques par rapport à l'eau, l'assainissement et l'hygiène.

Quels sont les objectifs de communication ?

- Faire ressortir les nombreux avantages de l'assainissement écologique, tels que la réutilisation et les chaînes de valeur (par exemple, la production d'énergie et des fertilisants).
- Créer des liens : sensibiliser, informer, consulter et faire participer la population locale, les partenaires, les professionnels, les cadres et les institutions.
- Faciliter un choix conscient de la population locale par rapport au système d'assainissement qui leur convient.
- Développer le « ownership », c'est à dire l'appropriation du projet par la population locale à travers les investissements et bénéfices.
- Encourager le « empowerment », c'est-à-dire l'autonomisation, le développement des capacités et la prise en charge de l'individu par lui-même.
- Tenir compte de l'aspect genre dans l'assainissement et ainsi, renforcer l'égalité entre les femmes et les hommes en ce qui concerne leurs conditions de vie.

De la communication descendante à la communication ascendante

Je me suis renseigné dans la littérature sur la mise en œuvre d'un projet Ecosan et il est recommandé de suivre l'approche de l'« Assainissement Environnemental Centré sur les Ménages » (voir Figure 66), un concept fondé sur les « Principes de Bellagio »⁹ formulés en 2005 lors d'une conférence d'experts de haut niveau au Lac Como. Quatre principes sont ainsi recommandés :

- (1) La dignité humaine, la qualité de vie et la sécurité environnementale au niveau des ménages doivent être au centre de la nouvelle approche, qui doit répondre aux besoins et aux demandes et en rendre compte aux niveaux local et national.
- (2) En accord avec les principes de bonne gouvernance, toutes les parties prenantes doivent être engagées dans la prise de décision, notamment les utilisateurs et les fournisseurs de services.
- (3) Les déchets doivent être considérés comme des ressources et leur gestion doit être holistique et faire partie intégrante des processus intégrés de gestion des ressources en eau, des flux de nutriments et de déchets.
- (4) La zone dans laquelle les problèmes d'assainissement environnemental doivent être résolus

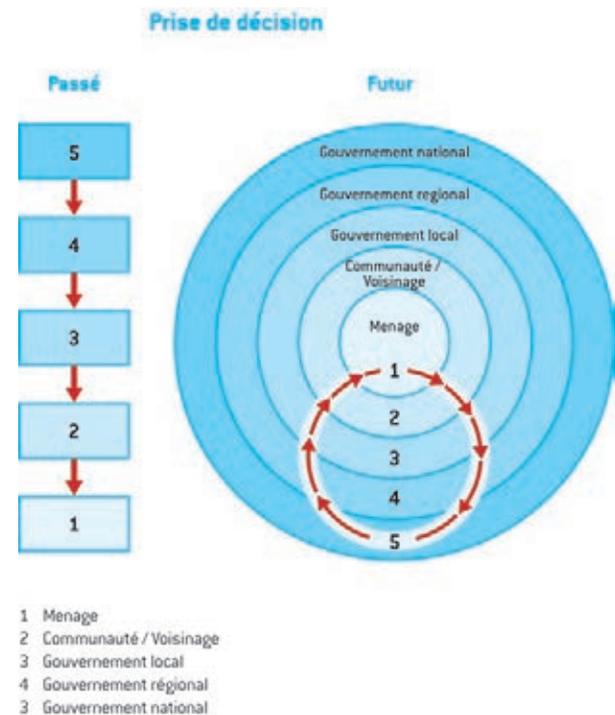


Fig. 66 : Modèle d'assainissement centré sur les ménages

doit être très peu étendue (ménage, communauté, ville, région, bassin versant, agglomération) et les déchets aussi peu dilués que possible.

Actuellement, la communication des projets d'assainissement a tendance à être de type « descendante »¹⁰, c'est à dire qu'elle informe la population d'une décision déjà prise au niveau supérieur sans l'avoir impliquée. Avec l'approche de l'« Assainissement Environnemental Centré sur les Ménages », la communication sera de type « ascendante », et ainsi plus participative. Il faut impliquer les futurs utilisateurs, non pas pour « vendre » une technologie ou une solution particulière, mais pour les rendre maîtres de leurs propres décisions. Pour atteindre la population locale, il faut adapter le discours et :

- utiliser un langage simple
- tenir compte des dialectes locaux (tshelhyht, tarifit etc.) et de l'analphabétisme
- éviter trop de termes techniques
- être attentif aux nombreux facteurs culturels
- répéter régulièrement les actions de communication

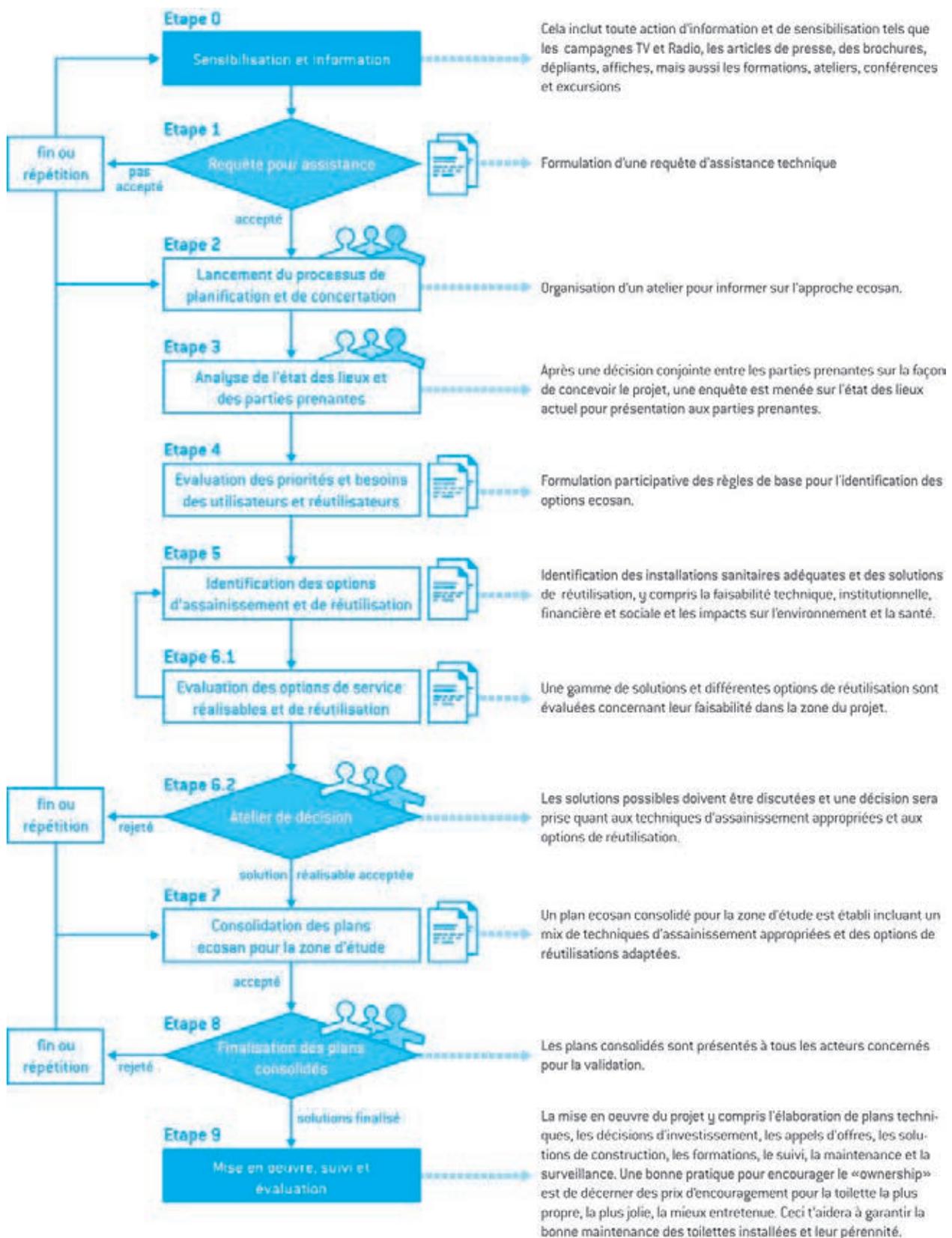


Fig. 67 : Processus d'un projet d'Assainissement Environnemental centré sur les Ménages

Quel est le processus de communication à suivre ?

Selon une publication de la GIZ et l'UNESCO¹¹, un projet Ecosan doit suivre les 10 étapes présentées dans la figure 67. Ces étapes doivent être accompagnées par des actions de communication.

Qui sont les cibles ?

Compte tenu du nombre important de parties prenantes et groupes d'intérêt, il est indispensable de faire une analyse profonde des différentes cibles et

partenaires. La segmentation des cibles et les actions de communication correspondantes sont présentées dans le tableau ci-dessous, version adaptée de la liste des cibles proposée par la publication GIZ/UNESCO :¹²

Points sensibles

Quand il s'agit de l'assainissement, il y a plusieurs thèmes tabous et résistances potentiels à prendre en considération :

Cible	Techniques de communication
(1) Utilisateurs potentiels des systèmes d'assainissement et la population du village en général	<ul style="list-style-type: none"> Information et sensibilisation : dépliants, brochures, prospectus, campagne à la radio locale et à la télévision Consultation et participation : réunions et ateliers sur l'état des lieux, les besoins et les priorités Formation sur l'approche Ecosan et développement des capacités techniques
(2) Utilisateurs futurs des systèmes d'assainissement (enfants et jeunes)	<ul style="list-style-type: none"> Sensibilisation à l'école et formation des jeunes sur l'assainissement écologique : musée de l'assainissement, bandes dessinées, livres de contes, jeux interactifs
(3) Marchés et utilisateurs des produits de l'assainissement écologique (p.ex., les agriculteurs)	<ul style="list-style-type: none"> Information sur les aspects de sécurité de la manipulation des produits Ecosan, leur utilisation dans la production alimentaire, les risques sanitaires et les avantages économiques
(4) Les ONGs et les organisations communautaires	<ul style="list-style-type: none"> Information et sensibilisation à l'approche Ecosan pour qu'ils agissent comme fédérateurs Profiter de l'esprit associatif au Maroc
(5) Les professionnels (p.ex. les bureaux d'études, techniciens, les instituts de recherche et universités etc.) qui travaillent actuellement dans les domaines de l'eau, environnement, génie civil ou dans des disciplines liées.	<ul style="list-style-type: none"> Implication de ce groupe cible multidisciplinaire important, car ils peuvent soit, promouvoir l'approche Ecosan par des investissements, soit créer des obstacles Promotion de la création d'emplois nouveaux (construction, réutilisation, solutions préfabriquées etc.) Contact avec les universités et chercheurs pour assurer la recherche sur Ecosan et son intégration dans les programmes d'études liés à l'eau et l'environnement
(6) La presse et les médias	<ul style="list-style-type: none"> Relations presse : invitation aux ateliers, réunions et formations afin qu'ils agissent comme fédérateurs et relais d'information
(7) Décideurs et autorités locales, provinciales et nationales (p.ex., le gouverneur, les élus, le Cheikh, le Département de l'Eau du MEMEE)	<ul style="list-style-type: none"> Organisation de séances d'information courtes <p>Niveau local et provincial :</p> <ul style="list-style-type: none"> Information et sensibilisation : mise à disposition des informations et partage des expériences Consultation et participation à la prise de décision Implication de la Jmâa du village dans les réunions et dans la prise des décisions <p>Niveau national :</p> <ul style="list-style-type: none"> Elaboration d'une brochure de projet, commune Gestion transparente de l'information et des connaissances Invitation aux manifestations

- Résistances aux nouvelles techniques (systèmes séparatifs, techniques de réutilisation etc.)
- Refus de la pratique de la réutilisation des matières fécales (réticences culturelles, religieuses etc.)
- Tabous culturels (honte, résistances liées aux spécificités du genre etc.)
- Manque de « Ownership » auprès des bénéficiaires (contribution aux constructions, participation aux chantiers, assistance aux sessions de formations)
- Mauvais usage et entretien des installations

Les femmes ont un besoin particulier de sécurité et d'intimité par rapport à l'assainissement. L'absence d'installations sanitaires et d'endroits pour se laver dans les écoles peut être l'un des principaux facteurs qui empêchent les filles d'aller régulièrement à l'école, particulièrement pendant leurs menstruations. Il est souvent difficile de communiquer sur ces thèmes. La sensibilisation peut donc se heurter à des

obstacles culturels. Il est fortement conseillé d'utiliser les collaboratrices féminines et le corps médical comme relais.

Le manque d'hygiène augmente le risque d'infection et l'apparition de certaines **maladies hydriques**. Il faut donc également communiquer sur l'historique des problèmes sanitaires de la région et faire comprendre le lien entre l'eau et ces maladies. Les femmes sont souvent les premières accompagnatrices des membres de la famille qui sont malades. Cela augmente leur exposition aux maladies.

L'aspect genre dans la communication autour d'un projet d'assainissement

Vu l'implication importante des femmes dans l'assainissement et l'hygiène, il faut profiter de leurs connaissances concernant l'usage effectif et économique de la ressource, les sensibiliser et les intégrer dans l'élaboration du projet.

- (1) Faire au préalable une étude socio-économique de la région, pour connaître les traditions locales et des chiffres clés comme, p.ex., le taux d'alphabétisation des femmes adultes, le taux de scolarisation etc.
- (2) Organiser la formation des femmes sur les techniques Ecosan et la sensibilisation à l'hygiène et aux aspects de santé.
- (3) Tenir des réunions séparées et régulières pour les femmes et pour les hommes.
- (4) Choisir une collaboratrice féminine qui fera le lien entre le projet et les femmes.
- (5) Profiter des cibles relais comme les enfants, les hommes, les associations de femmes, les femmes dans les hammams (« teyabate »), les associations des usagers de l'eau potable, les associations des usagers de l'eau agricole, etc.



Fig. 68 : Entrée d'un hammam pour femmes

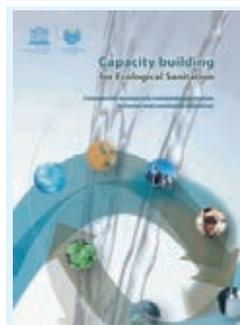
(4) En savoir plus



GRÖBER, K., MCCREARY, C., KAPPAUF, L., PANZERBIETER, T., RÜCK, J. (2012) : « Public awareness-raising and sanitation marketing -Factsheet of Working Group 9b » Sustainable Sanitation Alliance (SuSanA), voir : <http://susana.org/lang-en/library?view=ccbctypeitem&type=2&id=749>, consulté le 30.06.2012.



WERNER C. ; PANESAR, A.; BRACKEN, P. ; MANG, H-P ; HUBA-MANG, E. et GEROLD, A. (2003) : « An Ecosan source book for the preparation and implementation of ecological sanitation projects », voir : http://www.sswm.info/sites/default/files/reference_attachments/WERNER%202003%20An%20Ecosan%20source%20book%20for%20the%20preparation%20and%20implementation%20of%20ecological%20sanitation%20projects.pdf, consulté le 30.06.2012.



UNESCO/IHP, GTZ (2006) : « Capacity Building for Ecological Sanitation - Concepts for ecologically sustainable sanitation in formal and continuing education », International Hydrological Programme (IHP) of the United Nations and Deutsche Gesellschaft fuer Technische Zusammenarbeit (GTZ) GmbH, Eschborn, Germany, voir : <http://unesdoc.unesco.org/images/0014/001463/146337e.pdf>, consulté le 30.06.2012.



WSSCC/ EAWAG (2005) : « Assainissement Environnemental Centré sur les Ménages Mise en pratique des principes de Bellagio dans l'assainissement environnemental urbain », voir : http://www.eawag.ch/forschung/sandec/publikationen/sesp/dl/HCES_Guide_francais.pdf, consulté le 30.06.2012.

6.4 Bien communiquer en tenant compte de l'aspect genre



(1) Driss – Situation de départ

L'égalité des hommes et des femmes n'est pas seulement cruciale pour le bien-être et le développement des individus, mais aussi pour l'évolution des sociétés et le développement des pays. La parité entre hommes et femmes et leur intégration égale dans la planification et dans la mise en œuvre des politiques est particulièrement importante dans la Gestion Intégrée des Ressources en Eau, car l'approvisionnement en eau potable, l'hygiène et l'assainissement sont des tâches traditionnellement confiées aux femmes. En milieu rural, ces tâches contiennent notamment :

- le ménage de la maison, par exemple, cuisine, sanitaires, dépendances
- l'apport en eau potable, parfois sur de longues distances
- le soin des malades, des personnes âgées, des enfants
- l'éducation des enfants à l'hygiène
- la maintenance des installations sanitaires et la vidange des fosses
- la production agricole



Les rôles des hommes et des femmes déterminent leur accès à - ainsi que leur pouvoir et contrôle sur - l'eau et aux installations sanitaires. Vu l'implication des femmes et leur savoir-faire dans les questions liées à l'eau, un manque d'intégration des femmes dans la planification des projets peut causer une analyse faussée de la problématique, qui néglige des obstacles centraux au développement, car les hommes ne les perçoivent pas ou ne les abordent pas. Outre l'article 19 cité dans l'encadré, l'article 34 de la nouvelle constitution marocaine souligne l'importance d'adapter les politiques aux groupes vulnérables :

« Les pouvoirs publics élaborent et mettent en œuvre des politiques destinées aux personnes et aux catégories à besoins spécifiques. A cet effet, ils veillent notamment à :

- traiter et prévenir la vulnérabilité de certaines catégories de femmes et de mères, des enfants et des personnes âgées ;
- réhabiliter et intégrer dans la vie sociale et civile les handicapés physiques sensorimoteurs et mentaux et faciliter leur jouissance des droits et libertés reconnus à tous. »

« L'homme et la femme jouissent, à égalité, des droits et libertés à caractère civil, politique, économique, social, culturel et environnemental, énoncés dans le présent titre et dans les autres dispositions de la Constitution, ainsi que dans les conventions et pactes internationaux dûment ratifiés par le Royaume et ce, dans le respect des dispositions de la Constitution, des constantes et des lois du Royaume. L'État marocain œuvre à la réalisation de la **parité entre les hommes et les femmes**. Il est créé, à cet effet, une autorité pour la parité et la lutte contre toutes formes de discrimination. »

[L'article 19 de la nouvelle constitution marocaine]



Fig. 70 : Femmes à la collecte de bois, vallée de Ourika

Les aspects genre sont donc au cœur de toute action de développement en particulier celles liées à l'eau. A la lumière des réglementations de la nouvelle constitution, l'objectif de l'ABH est de fournir des informations et méthodes nécessaires pour intégrer les femmes dans la gestion intégrée des ressources en eau et ainsi, réduire l'écart entre les femmes et les hommes afin de mieux répondre à leurs besoins respectifs.

Saloua, quelle approche de communication est-ce que tu me recommandes pour décliner de manière concrète les réglementations de la nouvelle constitution marocaine ?

(2) Saloua – Les recommandations pour intégrer l'aspect genre dans la communication

Comme tu l'as déjà bien expliqué, l'intégration de l'aspect genre dans la communication ne se limite pas à la sensibilisation des femmes, mais développe leur participation dans la conception des projets et dans la prise des décisions. Il faut toujours veiller à ce que l'approche genre arrive à intégrer les hommes et les femmes et n'encourage pas davantage l'écart entre eux. Voilà mes recommandations :

Donner un accès égal aux informations

- Donner aux femmes l'accès à l'information tout en adaptant les canaux et outils de communication

aux différentes cibles féminines pour faciliter leur choix conscient.

- Prendre en compte les canaux d'informations les plus utilisés par les femmes.
- Fournir des informations tenant compte de l'analphabétisme et des langues et dialectes parlés par les femmes.
- Informer sur, et vulgariser les projets réussis, qui prennent en compte l'aspect genre.

Intégrer les femmes dans la conception et gestion des projets

- Elaborer des mesures de promotion de l'égalité hommes-femmes, plutôt que des mesures qui ne viseraient que la promotion des femmes, isolément.
- Sensibiliser sur les liens entre la durabilité des projets et la prise en considération des aspects genre.
- Sensibiliser les hommes aux spécificités de genre liées à la gestion de l'eau.
- Faire participer les femmes à la planification et la gestion de projet.
- Envisager une équipe de projet mixte avec un équilibre hommes-femmes.
- Prévoir des ressources budgétaires pour les stratégies sur les aspects genre.

Renforcer les capacités des femmes

- Former les femmes en gestion de projet, négociation et communication.
- Former les femmes pour communiquer aux autres femmes sur la gestion des ressources en eau, l'assainissement et l'hygiène.
- Organiser des formations concernant l'opération et l'entretien des installations (voir exemple de la « WWVI » en Jordanie, page 125).

Veiller à la représentation des femmes au niveau institutionnel

L'article 146 de la nouvelle constitution marocaine stipule que « une loi organique fixe notamment les conditions de gestion démocratique de leurs affaires par les régions et les autres collectivités territoriales, le nombre des conseillers, les règles relatives à l'éligibilité, aux incompatibilités et aux cas d'interdiction du cumul de mandats, ainsi que le régime électoral et les dispositions visant à assurer une meilleure participation des femmes au sein de ces conseils ». Une telle



participation égale des hommes et des femmes dans la prise de décision au niveau institutionnel peut être atteinte, par exemple, au travers des points suivants :

- encourager la participation des femmes dans les processus d'élaboration des lois et des stratégies, comme les PDAIRE, la SNE, les Contrats de Nappe etc.
- Veiller à la représentation des femmes dans les institutions, comités et organisations à tous les niveaux hiérarchiques
- Encourager les femmes à suivre les formations (études universitaires etc.) en gestion des ressources en eau
- Intégrer la mise en œuvre systématique d'une approche genre au niveau institutionnel
- Etablir des plans de gestion de l'eau tenant compte des besoins des femmes
- Impliquer les organisations et associations féminines dans l'élaboration des stratégies et dans la gestion de l'eau

Qui sont les cibles?

Comme expliqué au préalable, le groupe-cible « femme » est très hétérogène et pour bien cibler la communication et organiser les processus participatifs, il vaut mieux faire une étude au préalable sur les traits culturels, traditionnels, religieux et socio-économiques des femmes dans une région donnée. Des traits de distinction des différents groupes cibles féminines pourraient être, par exemple :

- la femme rurale / la femme citadine
- la femme travaillant la femme au foyer
- la femme alphabétisée / analphabète
- la femme arabophone / berbérophone / francoophone
- la femme jeune / la femme âgée
- la femme célibataire / la femme mariée / ayant des enfants etc.

A titre d'exemple, les groupes de personnes suivants peuvent être des cibles relais pour atteindre les femmes :



Fig. 71 : Atelier sur l'assainissement écologique, Dayet Ifrah

- les enfants
- les hommes
- les associations de femmes
- les femmes élues
- les imams
- les femmes, qui travaillent dans les hammams (en arabe : « teyabate »)

Quels sont les outils à utiliser?

Les femmes utilisent souvent d'autres médias que les hommes, d'où la nécessité d'adapter une campagne de communication aux préférences médiatiques, linguistiques et horaires des femmes. Selon la segmentation de la cible faite au préalable, choisir les canaux les plus adaptés.

- Journaux, télévision, radio
- Brochures, rapports sur l'état de la ressource, bulletins
- Campagnes de sensibilisation
- Utiliser les cibles relais pour communiquer avec les femmes
- Services téléphoniques
- Sites web, réseaux sociaux
- Groupes de travail genre au niveau institutionnel
- Réunions, ateliers et formations séparés entre les femmes et les hommes

Quelques chiffres : l'analphabétisme et le genre

Il y a 600 millions de femmes analphabètes contre 320 millions d'hommes à travers le monde, ce qui est particulièrement important à considérer quand il s'agit de la communication. Au Maroc en 2009, selon une étude du Haut Commissariat au Plan¹³, le taux d'analphabétisme parmi les femmes était de 50,8% contre 28,1% d'analphabètes parmi les hommes. Dans le monde rural le taux d'analphabétisme féminin atteint même 69 %.

L'aspect genre et l'assainissement

Dans presque toutes les sociétés du monde, les femmes et les hommes ont des besoins et tâches différents concernant l'hygiène et l'assainissement. Les messages clés à prendre en considération sur cette thématique sont¹⁴ :

- les femmes sont souvent impliquées dans la gestion de l'eau, l'hygiène et l'assainissement, mais elles manquent souvent de soutien pour faire face à ces questions.
- l'égalité des sexes fait partie intégrante de l'assainissement durable, c'est-à-dire que le système d'assainissement doit tenir compte des besoins différents des hommes, femmes et enfants. Dans ce sens, les données concernant les besoins en hygiène et assainissement devraient être dissociées selon les sexes.
- la planification, la conception et la mise en œuvre des programmes d'assainissement ne doivent pas seulement être considérés comme un domaine de compétence masculin, mais peuvent et doivent être également féminin.
- Il y a un manque général d'installations sanitaires adéquates et souvent un manque d'intimité. Cela augmente la vulnérabilité des femmes à la violence, le danger des maladies infectieuses et a des impacts graves sur leur santé, bien-être et dignité.
- Nous sommes face à une problématique inexprimée, mais grave dans la vie quotidienne de millions de filles et de femmes pour lesquelles il est difficile de se promener librement pour aller aux toilettes et gérer leurs menstruations dignement.
- Le manque de toilettes appropriées peut mener au fait que les filles n'assistent plus aux cours d'école. Afin de promouvoir la scolarisation féminine, les installations d'assainissement dans les écoles doivent assurer la disponibilité de matériel d'hygiène féminine et des installations de lavage.
- Les hommes et les femmes préfèrent souvent des types de latrines différents. Par exemple, il se pourrait que les hommes préfèrent que certaines des latrines publiques soient des urinoirs que les femmes ne peuvent pas utiliser. Les femmes pourraient ne pas aimer les toilettes à « chasse d'eau » parce que cela signifie plus de travail pour elles pour aller chercher l'eau.
- Dans les zones rurales, les hommes évitent la puanteur des latrines à fosse non améliorées et préfèrent faire leurs besoins dans la nature alors que les femmes restent dépendantes des latrines. En l'absence d'installations sanitaires ou pour des raisons culturelles, les femmes doivent souvent attendre la nuit pour aller aux toilettes. En conséquence, ces femmes essaient de boire aussi peu que possible pendant la journée et souffrent souvent de problèmes de santé associés, tels que les infections urinaires, la constipation chronique et d'autres troubles gastriques.

(3) Exemples de bonnes pratiques

Voici deux exemples concernant le renforcement des capacités techniques et l'intégration de l'aspect genre au niveau institutionnel :

Exemple 1 : Renforcement des capacités techniques : La « Wise Water Women Initiative » de la GIZ en Jordanie

La GIZ à Amman/Jordanie a réalisé un projet pour former des femmes à la plomberie. L'objectif de ce programme est que les femmes formées soient en mesure de fournir les services dans ce sens, de réparer des tuyaux qui fuient, les réservoirs, les filtres, en bref tous les systèmes d'eau, soit dans leurs propres maisons, ou en tant que plombiers professionnels dans les maisons des voisins, ou dans la communauté.

« On ne voulait pas faire juste une autre campagne de publicité ou communication avec des jolies affiches etc. On voulait faire parler les gens et travailler face-à-face pour montrer l'importance de la bonne gestion de l'eau » dit l'organisatrice de JOHUD Hiba Abu Al Roba au journal The Jordan Times. « Les femmes qui ont participé ont été encouragées, je dirais même que cette campagne a augmenté leur indépendance et auto-estime. »

Voilà un film qui présente le projet :

 <http://www.youtube.com/watch?v=90j74xPJgK8>



Fig. 72 : JOHUD/ GIZ Jordanie : Wise Water Women Initiative

Exemple 2 : L'intégration de genre au niveau institutionnel : « United Nations Framework Convention on Climate Change (UNFCCC) »

Lors d'une conférence en 2003, trois organisations de femmes (LIFE, ENERGIA et WECF) ont uni leurs forces et lancé un processus qui a abouti à un réseau « Genre et CC » et la participation accrue des organisations de femmes dans les réunions du UNFCCC¹⁵. Leur stratégie comprenait :

- [1] la fin des lacunes dans les connaissances sur la relation entre les aspects genre et les changements climatiques ;
- [2] l'intégration des femmes et d'experts genre dans les politiques climatiques et dans la prise de décision à tous les niveaux ;
- [3] l'intégration des aspects genre dans l'élaboration des politiques, la mise en œuvre, le suivi et les stratégies et supports de communication.

« Genre et CC » a utilisé différentes méthodes : les stands d'information dans les conférences sur le climat, des formations, des ateliers, des réunions quotidiennes entre les femmes et les experts genre, des prises de position et le lobbying continu auprès des gouvernements et délégués.

Qu'est ce que le genre?

La notion de « genre » définit les relations sociales entre les femmes et les hommes. Le genre est une construction sociale, les relations entre les sexes changent selon le contexte et les circonstances. Il inclut les valeurs et attitudes qu'une communauté ou une société juge comme appropriées à un sexe ou l'autre. Les hommes et les femmes ont des rôles sociaux différents au niveau de la production et des responsabilités. L'expérience d'être un homme ou une femme est influencée par l'entourage, la race, l'ethnicité, l'âge, la culture, la tradition, la religion, la richesse et le statut de l'individu dans une société donnée. « L'identité genre » est donc un comportement appris, qui est changeable. Les relations de genre sont très fortement liées à la façon dont le « pouvoir » est distribué socialement entre les sexes ; elles créent et reproduisent de façon systémique les positions (conditions ou situations) différentes des hommes et des femmes dans la société.¹⁶

De multiples discriminations entrent en jeu quand il s'agit de l'égalité des droits et l'égalité d'accès aux ressources. La recherche sur le genre constate que les femmes ne sont pas un groupe homogène et que d'autres caractéristiques sociales doivent être incluses dans les réflexions dans ce sens. Les relations de genre entrent en interrelation avec d'autres aspects de l'identité sociale, tel que l'âge, le statut économique, l'origine ethnique, l'appartenance religieuse ou le handicap, et résultent dans des expériences particulières de subordination et de privilège.

L'égalité signifie, d'une part, que tout être humain, homme et femme, est libre de développer ses propres capacités et de procéder à des choix, indépendamment des restrictions imposées par les rôles rigides qui leur ont été attribués et, d'autre part, que les divers comportements, aspirations et besoins des femmes et des hommes sont considérés, appréciés et promus sur un pied d'égalité. L'équité entre les sexes signifie d'accorder un traitement équitable aux hommes et aux femmes, en accord avec leurs besoins respectifs. Ceci peut vouloir dire qu'ils reçoivent le même traitement ou bien un traitement différent mais que ce dernier est considéré comme équivalent en termes de droits, d'avantages, d'obligations et d'opportunités. Dans le contexte du développement, un objectif d'équité entre les sexes exige souvent que des mesures spécifiques soient incorporées au projet afin de compenser les désavantages historiques et sociaux des femmes.¹⁷

L'approche intégrée de l'égalité hommes-femmes (Gender-Mainstreaming¹⁸) vise une visibilité équilibrée et une participation égale des femmes et des hommes dans toutes les sphères de la vie publique et privée. Il s'agit d'une stratégie visant à incorporer les préoccupations et les expériences des femmes aussi bien que des hommes dans la conception, la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation des politiques et des programmes dans tous les domaines.

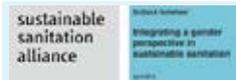
Renforcer la capacité et la position des femmes pour atteindre l'égalité demande une différenciation entre leurs besoins pratiques et de leurs intérêts stratégiques. Les besoins pratiques sont des nécessités perçues comme immédiates et qui concernent le plus souvent des déficiences tel quel l'approvisionnement en eau ou les soins de santé. Souvent, il s'agit des besoins partagés par tous les membres du ménage, mais ils sont identifiés comme « besoins des femmes » parce que ce sont elles qui assument la responsabilité d'y répondre. La réponse à ces besoins vise à améliorer leurs conditions de vie mais ne prend pas nécessairement en compte leurs intérêts stratégiques. Les intérêts stratégiques des femmes tendent à remettre en question la répartition des tâches, du pouvoir et du contrôle entre les hommes et les femmes ainsi que les normes qui définissent les rôles attribués traditionnellement à chaque sexe. Ces intérêts varient selon le contexte et peuvent toucher à des questions telles que les droits juridiques, la participation aux processus de prise de décision ou le contrôle des ressources.¹⁹



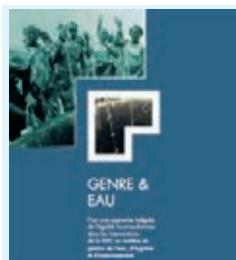
Fig. 73 : Formation en assainissement écologique, Dayet Ifrah

(4) En savoir plus

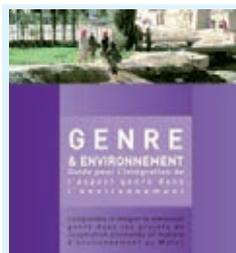
UN Water (2006) : « Gender, Water and Sanitation – A policybrief », voir : <http://www.unwater.org/downloads/unwpolbrief230606.pdf>, consulté le 30.06.2012.



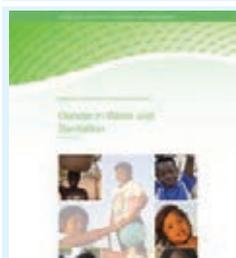
Wendland, C., Dankelman, I., Ruben, C., Kunze, I., Sommer, M., Mbalo, D. (2012) : « Integrating a gender perspective in sustainable sanitation » - Factsheet of Working Group 7b. SustainableSanitationAlliance [SuSanA], voir : <http://www.susana.org/lang-en/library?view=ccbctypeitem&type=2&id=1187>, consulté le 30.06.2012.



SDC (2005) : « Genre et Eau - Pour une approche intégrée de l'égalité hommes-femmes dans les interventions de la DDC en matière de gestion de l'eau, d'hygiène et d'assainissement », Berne, voir : http://www.deza.admin.ch/ressources/ressource_fr_63846.pdf, consulté le 30.06.2012.



GTZ (2005) : « Intégration de l'aspect genre dans des projets d'environnement », Rabat.



Banque Mondiale 2010 : « Gender in Water and Sanitation », voir : http://www.pseau.org/outils/ouvrages/wsp_gender_in_water_and_sanitation_2010.pdf, consulté le 30.06.2012.



Brigde (2011) : « Gender and Climate Change – Overview Report », voir : http://www.pk.boell.org/downloads/2011_10_BRIDGE_Gender_and_climate_change.pdf, consulté le 30.06.2012.



Groupe de Travail SuSanA sur l'intégration de l'aspect genre dans l'assainissement voir : <http://www.susana.org/lang-fr/working-groups/wg07>



Gender and Water Alliance : voir : <http://www.genderandwater.org>



Women in Europe for a Common Future : voir : <http://www.wecf.eu>

6.5 Bien communiquer pour gérer les risques

(1) Driss – Situation de départ

Tu sais que je suis chargé des prévisions et des alertes des crues. Comme prévu par l'axe D de la Stratégie Nationale de l'Eau, nous sommes, dans notre division, en train d'élaborer des cartes des zones à haut risque d'inondation. Une fois terminé, nous voulons nous mettre en lien avec la population locale pour élaborer avec eux des plans de gestion des risques d'inondation.



Saloua, quel sont les points importants à respecter quand je veux communiquer avec la population locale sur les crues ?

(2) Saloua – Les recommandations pour la communication

Quels sont les objectifs de communication ?

L'objectif de ta communication est d'informer les gens sur les risques des crues et de les motiver à passer à l'action pour prévenir ce genre de catastrophes. Ces actions peuvent être une planification, une construction ou des changements de comportement. Idéalement, les gens décideront de ne plus construire leurs maisons dans des régions à haut risque d'inondation, car le problème n'est pas les inondations elles-mêmes, mais les risques encourus par les familles qui habitent ces territoires inappropriés. Maintenant qu'il y a déjà des lotissements sur ces terrains, il faut chercher des solutions et mesures pour minimiser les risques.



Qui sont les cibles ?

Il y a différentes cibles à atteindre les unes après les autres et non pas en parallèle.

- D'abord, tu prend contact avec les personnes responsables de l'administration et du milieu politique dans les zones touchées.
- Ensuite, après avoir associé ces premières cibles, il faut se diriger vers les responsables de la protection contre les catastrophes.
- Finalement, les responsables sur place vont sensibiliser les représentants des établissements potentiellement affectés dans le cas d'inondation, par exemple, la route et les lignes de chemin de fer, les fournisseurs d'eau et d'électricité, les écoles, les hôpitaux, les installations industrielles, l'élevage etc. Lors de ces entretiens, la fonction de l'ABH est plutôt de donner un conseil, mais pas de piloter cette communication. Toutes les personnes qui vivent et travaillent dans les zones potentielles d'inondation, doivent être impliquées à tout moment.



Fig. 74 : Inondations

Quels sont les messages?

Il faut informer d'abord les gens au niveau local sur les résultats du travail fait au préalable, comme par exemple des cartes des zones à risques d'inondation, dont tu viens de me parler. A l'aide de ces cartes, il faut leur dire, « voilà les zones de risques et voilà où vous pouvez construire sans problème ». Les populations locales ont une mémoire collective et se souviennent très bien des dernières crues, elles vont donc être intéressées par des informations fiables pour éviter ce genre de pertes à l'avenir. Bien entendu, le risque d'effrayer les populations existemais cela fait partie des arguments de sensibilisation.

Pour cela, ton deuxième message doit être : « Ensemble nous pouvons faire beaucoup de choses pour minimiser vos risques de crues ! » Un troisième message pourrait être : « La prévention des crues est un domaine dans lequel toutes les institutions étatiques au niveau national, régional et local travaillent ensemble ! »

Quels sont les outils à utiliser?

Pour bien préparer cette communication, utiliser les fiches préparatoires de communication sur les inondations. La base de la communication de prévention contre les inondations sont des cartes sur lesquelles les zones de risques sont clairement identifiées et marquées. Ces cartes doivent être mises à disposition sur le site web et les SIG des institutions hydrauliques.

Des entretiens d'information en petits groupes sont la première étape d'une série d'ateliers et réunions avec la population pour l'élaboration des plans de gestion des risques d'inondation.

Les résultats de ces réunions peuvent être résumés dans des brochures et sur des dépliants. Veillez à ce que les supports d'informations démontrent de

manière claire les zones, et que celles-ci soient reconnaissables par la population concernée.

« Inondations – sommes-nous préparés ? » Sur la base de certains critères objectifs – y compris la communication – il est recommandé de déterminer à travers un audit le degré de préparation aux inondations. C'est une bonne idée d'exploiter les résultats de l'évaluation des récentes inondations afin de mieux y répondre la prochaine fois. Une crise est aussi un bon moyen d'apprendre et de s'améliorer.

Point sensible

Les crues sont rares et les gens ont tendance à les oublier vite. Après les inondations, il y a toujours de grandes intentions sur ce qui pourrait être fait la prochaine fois pour minimiser les dégâts. Peu après, tout s'oublie. La conscience du risque, les mesures d'amélioration promises, l'interdiction de construire sur certaines zones, la sensibilité des sous-sols aux crues etc. Par conséquent, l'information régulière sur les inondations est importante. La conscience du risque doit rester constamment élevée ! La Figure 75 sur la page suivante montre une illustration de la perception des risques d'inondation tout au long de plusieurs années. Sans information et sensibilisation, la perception du risque diminue de manière continue. Après une action de sensibilisation elle s'accroît encore et en cas de sensibilisation régulière la perception demeure à un niveau plus haut. Les rappels les plus efficaces sont, hélas, les crues elles-mêmes, les experts parlent dans ce cas d'une « inondation de rafraîchissement des souvenirs ».

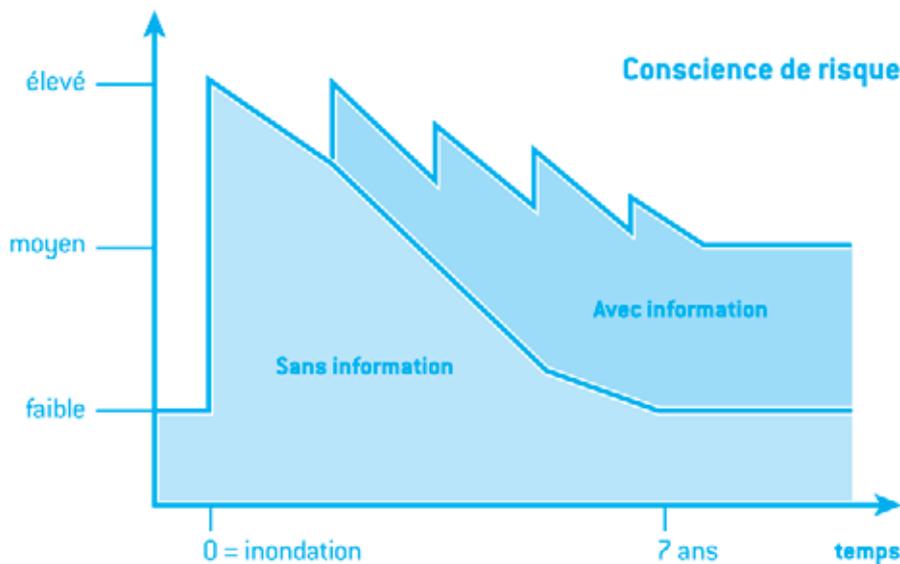


Fig. 75 : Développement de la conscience des risques sans et avec réunions d'information régulières²⁰



En Octobre 2007, l'Union Européenne a adopté la directive 2007/60/CE relative à l'évaluation et la gestion des risques d'inondation (en abrégé : guide de gestion des risques d'inondation). Dans les États membres européens, cette directive a été intégrée dans les législations nationales. Au niveau européen, le processus de mise en œuvre sera accompagné par un groupe de travail central sur les inondations.

La directrice de gestion des risques d'inondations demande à chaque unité de gestion :

- l'évaluation préliminaire des risques d'inondation
- l'élaboration des cartes des zones à risques d'inondation
- l'élaboration des plans de gestion des risques d'inondation

Pour toutes les opérations il y a un agenda uniforme et fixe. Les plans de gestion des risques d'inondation doivent être terminés le 22 décembre 2015.

(3) Exemples de bonnes pratiques

Exemple 1 : ABH Tensift/ JICA - Système d'alerte de crues dans la vallée d'Ourika

La zone de l'Atlas, qui appartient à la zone d'action de l'ABH Tensift, est vulnérable aux crues et aux écoulements des débris à cause de ses conditions géomorphologiques et météorologiques qui engendrent des accidents mortels. Les mesures prises par le Gouvernement du Royaume du Maroc pour atténuer les dégâts de crues au niveau de la Zone d'Etude sont d'ordre structurelles et non-structurelles. Comme mesures non-structurelles, citons l'étude du Plan Directeur sur le Système de Prévision et d'Alerte aux Crues (SPAC) pour la région de l'Atlas réalisée dans le cadre de la coopération avec l'Agence Japonaise de Coopération Internationale (JICA). Cette étude a été suivie par la réalisation d'un projet pilote au niveau du bassin d'Ourika durant lequel une partie seulement des équipements prévus a été installée. Ce système a montré son efficacité durant plusieurs événements réels.

La figure 76 qui suivent explique le système de la transmission des messages et récapitule le système d'alerte en montrant le circuit de télétransmission des données depuis les stations jusqu'à l'ABHT et puis de l'ABHT à la province et à la DPE, qui intervient si jamais une infrastructure est touchée.

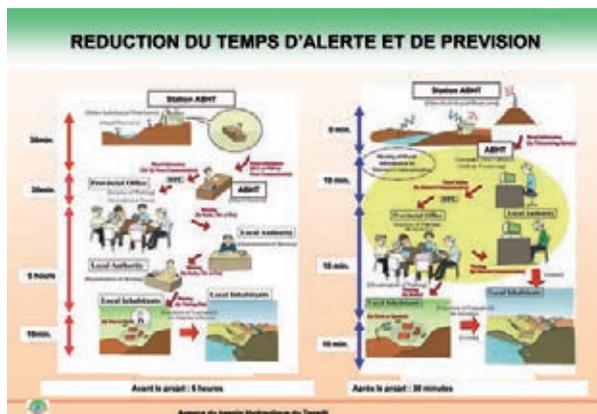


Fig. 76 : ABH Tensift/ JICA - Système d'avis de crues et d'alerte

Exemple 2 : Site web de la Commission Internationale pour la Protection du Rhin (CIPR), et du Centre Européen de Prévention du Risque d'Inondation (France)

Ces deux sites web sont un véritable « filon » pour le thème de la « Prévention des Risques d'inondations ». Ils expliquent également la Directive communautaire relative à l'évaluation et à la gestion des risques d'inondation (directive 2007/60/CE).

<http://www.iksr.org/index.php?id=345&L=1>
www.cepri.net/fr/54/La_directive_europeenne.html



Fig. 77 : Capture d'écran du site web de la Commission Internationale pour la Protection du Rhin (CIPR)

Exemple 3 : Site web sur la Seine et la prévention des crues de la mairie de Paris (France)

Un site web clairement structuré et riche en informations pratiques concernant la prévention et gestion des crues pour les citoyens de Paris.



Pour plus d'informations :

http://www.paris.fr/pratique/eau/la-seine/la-prevention-des-crues/rub_1314_stand_79136_port_3142



Fig. 78 : Site web de la Mairie de Paris de prévention des crues de la Seine

(4) En savoir plus



COMMISSION EUROPEENNE (2007) :« La directive communautaire relative à l'évaluation et à la gestion des risques d'inondation », voir : <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2007:288:0027:0034:FR:PDF>, consulté le 15.08.2012

6.6 Bien informer et sensibiliser le grand public

(1) Driss – Situation de départ



Quand je parle à mes amis ou à mes enfants, je réalise qu'ils savent en général très peu de choses sur la question de l'eau et qu'ils ont une idée très floue sur les raisons d'être des institutions de la gestion de l'eau. Dès que je leur en parle un peu, je me rends compte qu'ils sont en revanche intéressés d'en apprendre davantage.

Saloua, qu'est ce que nous pourrions faire pour sensibiliser les adultes et les enfants sur le thème de l'eau ?

(2) Saloua – Les recommandations pour la communication

Comme tu l'as dit, il y a deux actions qui doivent être menées automatiquement en parallèle :

- [1] l'information du grand public / la communication de masse avec la mise à disposition des informations à travers les médias de masse (par exemple, communiquer sur les actions et projets de l'ABH, sur les données hydrauliques, les lois etc.)
- [2] la sensibilisation active du grand public avec des actions de communication bien spécifiques adaptées aux différentes cibles



La difficulté de la communication avec le grand public, contrairement à celle avec les usagers, est que le grand public n'a pas souvent un intérêt personnel ou palpable par rapport à l'économie de l'eau. S'il y a une catastrophe récente ou des scénarios de sécheresse etc. ils sont intéressés car ils sont touchés directement. Sinon, il faut plutôt essayer de capter leur attention à travers des actions de communication innovantes. Les campagnes de sensibilisation du public

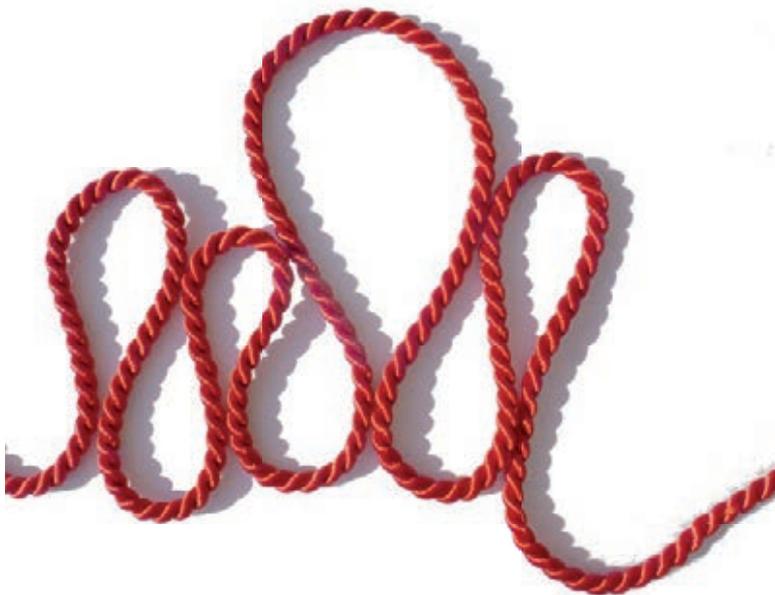




Fig. 79 : Enfant au bord d'une rivière

et les programmes d'éducation permettent d'informer les personnes, qui vivent et travaillent dans un bassin, des questions qui se posent au niveau du bassin et de la façon dont le bassin est géré. Ces programmes soutiennent la gestion par bassin en diffusant des messages clairs sur les problèmes, les activités et les progrès réalisés. Les organismes de bassin qui prévoient d'organiser de grandes campagnes de sensibilisation et d'éducation du public devront peut-être également faire appel à des spécialistes dans ces domaines. Les programmes de sensibilisation et d'éducation du public ont un coût. La publicité, l'organisation de manifestations et le fonctionnement de services d'information publique engendrent des coûts ponctuels ainsi que des frais de gestion. Les budgets des organismes de bassin doivent ainsi inclure les postes liés aux charges d'investissement, de fonctionnement et de personnel des programmes de communication. Les stratégies et plans de communication doivent également faire partie de la planification et de la gestion globale du bassin.

Quels sont les objectifs de communication ?

L'information et la sensibilisation du grand public permettent d'alerter le public et de l'encourager à supporter la gestion durable des ressources en eau. La sensibilisation du public sur les questions complexes et souvent conflictuelles relatives à la gestion de bassin est essentielle. Les campagnes de sensibilisation du public peuvent, avec le temps, provoquer un changement des mentalités et encourager l'appropriation des plans de gestion qui visent à améliorer les conditions de vie, à utiliser l'eau de manière plus efficace et à améliorer l'état de l'environnement.

Qui sont les cibles ?

Le public cible est large et varié et inclut les populations, les entreprises, les services de l'eau, industries, établissements touristiques, pêcheurs et exploitants agricoles, les chercheurs et institutions publiques opérant à l'intérieur et à l'extérieur du bassin. Lorsqu'on parle de sensibilisation, la cible la plus importante pour un développement durable est le futur utilisateur de la ressource : l'enfant. Dans ce sens, il est fortement recommandé de travailler en partenariat avec les maternelles et les écoles.

Quels sont les messages ?

Des messages de sensibilisation au Maroc pourraient être, par exemple :

- « l'eau est une ressource précieuse, il faut la préserver en qualité et en quantité »
- « les scénarios des principales nappes au Maroc sont inquiétants, il faut lutter ensemble pour que nos enfants aient encore de l'eau dans 50 ans »
- « le pompage par les forages influe considérablement sur la nappe souterraine en causant un préjudice d'ordre environnemental »
- « l'eau du barrage est beaucoup plus riche en éléments nutritifs que celle des forages »
- « il faut irriguer en fonction de la dose optimale utile de chaque culture, l'excès d'eau provoque l'asphyxie de la plante »
- « éviter d'irriguer pendant les périodes de vents et de grandes chaleurs »
- « lutter contre les infiltrations en utilisant des films ou membranes pour le transport gravitaire dans les seguias »
- « il faut économiser l'eau à la maison, éviter les fuites d'eau etc. »
- « la production de la nourriture nécessite beaucoup d'eau, préférer les aliments à moindre consommation en eau, etc. (voir exemple sur la journée mondiale de l'eau au page 136) »
- « les pathogènes dans les eaux souterraines peuvent causer des maladies hydriques »

Quels sont les outils à utiliser ?

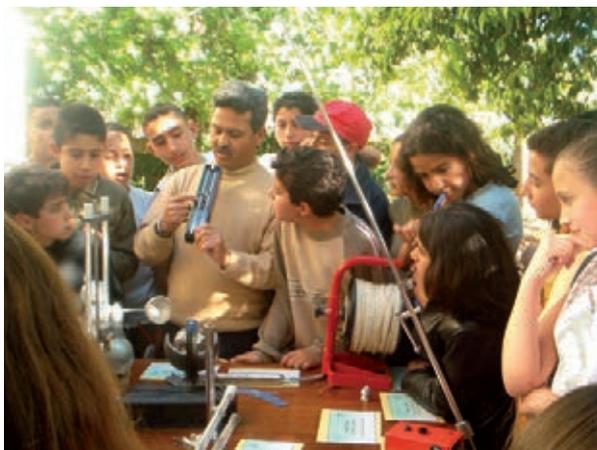
Le grand public peut être atteint à travers de multiples canaux comme, des événements publics, des ateliers, des exhibitions, des manifestations, des campagnes de radio ou télévision, des publications imprimées ou à travers internet.

De nombreux organismes de bassin mènent des programmes d'éducation et plusieurs d'entre eux les

mettent à la disposition du public sur leurs sites web comme par exemple, la Commission internationale pour la protection du Danube (<http://www.icpdr.org>), le Programme de la baie de Chesapeake (<http://www.chesapeakebay.net>) et l'Office de protection de la nature de Grand-River (<http://www.grandriver.ca>). Les supports visuels constituent un bon moyen d'informer le public sur la gestion du bassin. Le réseau d'information des Grands Lacs, un partenariat mettant à la disposition du public un site web d'informations sur la région binationale des Grands Lacs d'Amérique du Nord a synthétisé une grande masse d'informations qu'il a présentée sur un site web simple et attrayant (<http://www.great-lakes.net>).

Les programmes d'éducation sont, bien évidemment, plus performants lorsqu'ils sont interactifs. Les ateliers, réunions et sites web encouragent la communication réciproque et l'apprentissage. Toutefois, les acteurs de l'eau apprennent et échangent plus librement lorsque s'ils se rencontrent, ce qui leur permet d'apprendre les uns des autres, des mentors ou des experts, et d'aborder entre eux ou, au sein de groupes d'intérêts, les questions liées au bassin. De telles interactions sont idéales à l'acquisition de nouvelles connaissances et compétences par les organismes de bassin, les résidents et les acteurs de l'eau, et leur permettent en même temps de rester informés sur la situation du bassin.

Les activités éducatives de sensibilisation sont souvent subventionnées par les médias, qui offrent leurs services gratuitement ou à coût réduit. Les réseaux sociaux deviennent un canal de plus en plus puissant dans ce sens. Avec un budget très réduit, on peut imaginer une journée d'information pour les étudiants, faire de la publicité à travers le site web et les réseaux



sociaux. L'action en elle-même peut alors se limiter à des présentations sur les différents thèmes.

De nombreuses actions sont envisageables pour atteindre les enfants.

- Concours : peinture, écriture, photographie
- Théâtre
- Excursions
- Présentations
- Films
- Livres de coloriage
- Jeux de l'eau
- Cadeaux : mascottes, autocollants, porte-clés, tee-shirts, casquettes, cahiers, crayons, trousse scolaires, clés USB, etc.

Préparer une journée de sensibilisation

La préparation d'une journée d'action et sa mise en œuvre demande un effort considérable. Il est important de définir les objectifs de l'action et les résultats attendus et de considérer les points suivants :

- profiter des actions réalisées au préalable et des synergies en interne, en interinstitutionnel et travailler en équipe avec les partenaires (enseignement, recherche, agriculture, eaux et forêts, etc.) ;
- choisir l'endroit de l'événement selon la cible visée et aller directement chez les cibles (avec une caravane de l'eau par exemple)
- adapter le discours aux spécificités culturelles et régionales de la cible
- préférer des activités ludiques, l'approche de la pédagogie de la découverte et l'apprentissage par l'expérience
- utiliser une communication claire et simple
- établir un contact direct avec les gens avec lesquels l'institution ne traite pas quotidiennement (les enfants, les adolescents, les mères et les personnes âgées)

Pour annoncer l'évènement, penser aux affiches, communiqués de presse, dossiers de presse, annonces, prospectus, cadeaux, ballons, etc.

Fig. 80 : Classe d'eau



Fig. 81 : Page de garde de la Journée mondiale de l'Eau 2012



La Journée Mondiale de l'Eau

Une bonne occasion de sensibilisation pour une institution chargée de l'eau est la Journée Mondiale de l'Eau qui se célèbre chaque année le 22 mars sur des thèmes différents. En termes de communication de masse, cela présente l'avantage de pouvoir profiter de la dynamique médiatique (TV, Radio, presse) et ainsi, déjà rendre les gens plus conscients et plus sensibles à la question de la sauvegarde des ressources en eau.

La journée mondiale de l'eau est également une bonne occasion pour la communication institutionnelle. Présenter le travail et les services de l'ABH, inviter à une journée portes-ouvertes de l'agence ou organiser une visite d'un barrage.

La Journée mondiale de l'eau a été instituée par l'Organisation des Nations Unies après le sommet de Rio en 1992. Les activités de la Journée mondiale de l'eau 2010 avaient pour but de sensibiliser sur la qualité de l'eau et son importance pour les écosystèmes et le bien-être de l'humanité. En 2011, le thème était, « L'eau pour les villes : répondre au défi urbain ». L'objectif de la Journée mondiale de l'eau 2011 était de centrer l'attention internationale sur l'impact de la croissance rapide de la population urbaine, l'industrialisation et sur les incertitudes causées par le changement climatique, les conflits et les catastrophes naturelles sur la gestion de l'eau en milieu urbain.

Le matériel de communication de UN Water comprend le site internet de la Journée mondiale de l'eau 2010 ainsi que du matériel de communication et de vulgarisation (<http://www.unwater.org/worldwaterday>), des publications phares et des initiatives d'avant-garde sur les thèmes respectifs, une manifestation mondiale consacrée à l'eau le 22 mars de chaque année ; un dialogue politique visant à développer un engagement mondial pour relever le défi de la qualité de l'eau pour les écosystèmes et le bien-être de l'humanité dans le cadre d'autres conférences et manifestations importantes.



voir : http://www.unwater.org/worldwaterday/index_fr.html

(3) Exemples de bonnes pratiques

Exemple 1 : Bande dessinée du « Programme d'Approvisionnement en Eau Potable des Populations Rurales » (Maroc)

Cette bande dessinée a pour but de sensibiliser et d'informer les populations rurales sur différents sujets liés à l'eau potable. Le programme est le fruit d'une coopération entre le Ministère de l'Intérieur, le Ministère de l'Équipement et l'Organisation des Nations-Unies pour l'Alimentation et l'Agriculture au Maroc. La bande dessinée traite les thèmes tels que : l'origine de l'eau, les dangers de la pollution de l'eau, les étapes à suivre pour avoir l'accès à l'eau potable, les bonnes pratiques à suivre en milieu rural pour avoir une eau de meilleure qualité etc.

 Fichier complet à télécharger à partir du lien suivant : <http://www.agire-maroc.org/uploads/media/BP7-SEEE-Bande-dessine-PAGER-brochure-ar-1995.pdf>

Exemple 2 : SEA/GIZ Syrie – Évènement de sensibilisation pour les enfants de Damas

En avril 2009, le Gouvernement de la ville de Damas, la Syrian Environmental Association (SEA) a organisé un événement en coopération avec une école, qui visait à sensibiliser les enfants sur les problèmes posés par les eaux usées et la situation difficile de l'eau dans la vieille ville de Damas. Environ 50 enfants, la plupart d'entre eux dans les premières classes de l'école élémentaire, ont été sensibilisés. L'attraction principale de l'évènement était la présence d'un « . Hakawatee », un conteur traditionnel de Damas, qui leur a expliqué l'importance de l'eau, dans l'histoire et aujourd'hui. Après ce premier événement, une série d'actions ont permis de mettre en valeur l'histoire, le but, et l'architecture des fontaines publiques historiques, appelés « sabils », et donc également de sensibiliser sur le rôle de l'eau dans la vieille ville de Damas.

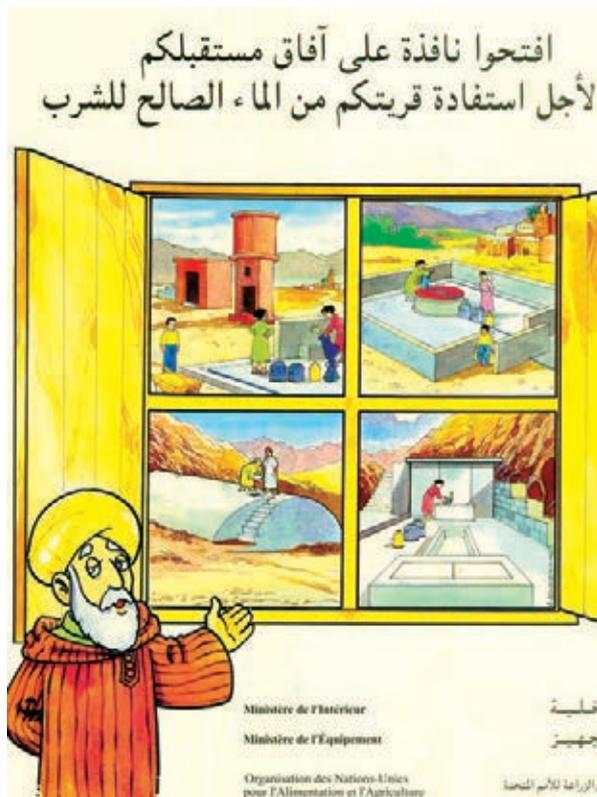


Fig. 82 : Bande dessinée sur l'eau potable

Exemple 3 : ABH OER – Concours de dessin et livre de conte pour les enfants

Pour la sensibilisation des écoliers, l'Agence de Bassin Hydraulique de l'Oum Er-Rbia, souvent en partenariat avec l'Association OCADD (Oralité, conte pour l'amitié, le dialogue et le développement), a élaboré un lexique fondamental de l'eau et un livre de conte sur une jeune porteuse d'eau, en arabe et en français. Dans cette même démarche, un concours de peinture a été organisé dans les écoles de leur entourage. Les trois actions visaient à atteindre les adultes à travers la cible relais qui est leur enfant. Ci-après sont présentés des extraits du livre de conte et des exemples des tableaux des écoliers.



Fig. 83 : Tableaux des écoliers – Concours de Peinture

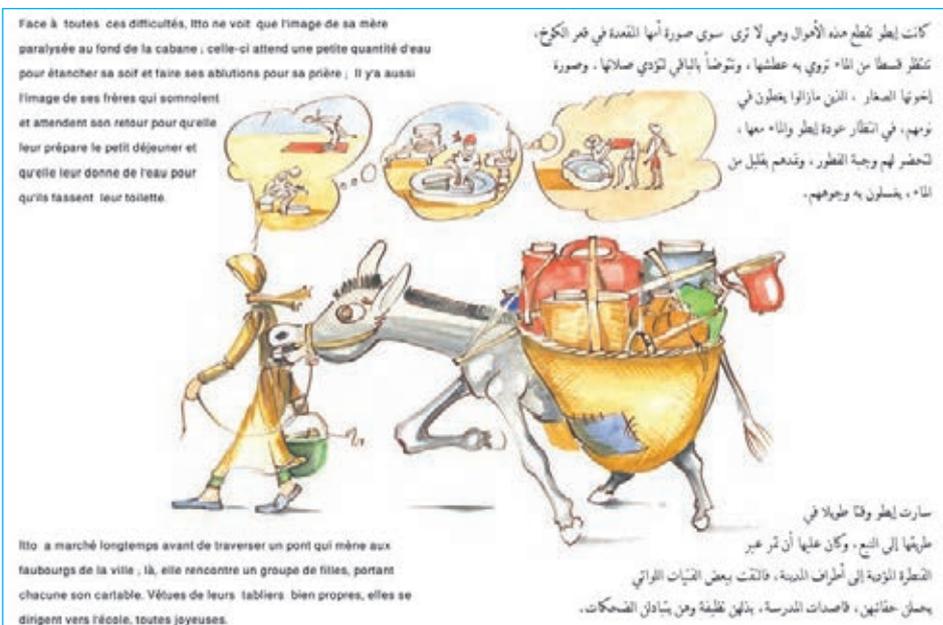


Fig. 84 : « Pour une goutte d'eau » - Livre de conte sur la porteuse d'eau Itto

Exemple 4 : ABH SMD – Sensibilisation sur les dangers de baignades dans les barrages

Un accident mortel de 5 jeunes filles en 2009 a, hélas, interpellé les autorités sur le grand danger que représente la baignade dans les retenues des barrages (dans ce cas AOULOZ et MOKHTAR SOUSSI). L'habitude de se baigner dans les barrages fait souvent des victimes, par conséquent l'Agence de bassin hydraulique Souss-Massa-Drâa a organisé une campagne de sensibilisation de la population rurale en juillet 2009 et a repris cette campagne en juin 2010. Cette action de sensibilisation aux risques de baignade et d'accès à ces retenues, notamment dans la période de forte chaleur, avait pour objectif d'éviter les noyades dans les retenues au cours des années à venir. Avec le slogan « Le barrage améliore la vie d'aujourd'hui et de demain, mais il faut faire attention. Il n'est pas fait pour la baignade », les collaborateurs de l'ABH ont fait une tournée auprès des barrages et dans les Souks pour informer les enfants et les jeunes du milieu rural en langues berbère et en arabe dialectal marocain (darija). Pour promouvoir l'action, la radio a été utilisée, et notamment une nouvelle chaîne radio en langue berbère (tamazigh). La campagne a été planifiée à travers un plan de communication et divers dépliants, affiches, tee-shirts et casquettes ont été produits (voir figures ci-dessous).



Fig. 85 : « Sensibilisation sur les dangers des baignades dans les barrages »



Fig. 86 : T-Shirt et Casquette Sensibilisation aux risques de la Baignade.

Exemple 5 : Europe – Le grand saut

Le Big Jump associe les citoyens au grand projet de restauration des milieux aquatiques européens pour reconquérir la qualité de l'eau de baignade. Sans l'adhésion des citoyens, la politique européenne pour la protection de l'eau (Directive Cadre sur l'Eau) ne pourra jamais réussir ! Le Big Jump France est une fête des rivières et fleuves qui se traduit par des événements simultanés le long des cours d'eau, des sources jusqu'à l'embouchure. Chacun peut, en même temps, célébrer sa rivière, son fleuve, sa plage à sa manière.

voir : <http://www.rivernet.org/bigjump/welcomef.htm>



Fig. 87 : Le grand saut 2005 – 2015, Dans l'eau – pour l'eau

Exemple 6 : FAO Water (2011) – Découvrir les bénéfices de la réutilisation de l'eau

Pour sensibiliser les enfants aux thèmes de l'eau, assainissement et du recyclage, FAO Water offre une animation en plusieurs langues qui fait facilement comprendre comment l'eau peut être épurée en ville et réutilisée en agriculture.

voir : http://www.fao.org/nr/water/art/2011/flash/recyclingsociety_fr/index.html



Fig. 88 : FAO Water (2011) : Recycling Society

Exemple 7 : Mekong River Commission/GIZ : Boîte à outils pour la GIRE

La « boîte à outils » pour la gestion des bassins versants est un système « wiki » avec actuellement 320 articles, il est ouvert au grand public. La plupart des articles sont en anglais, et une grande partie est également disponible en vietnamien, thaï, laotien et khmer. Les grands thèmes traités sont les bases de la gestion des bassins versants, la politique et la législation, les institutions et organisations, la planification, l'exécution et le suivi.

Pour plus d'informations : <http://wiki.mekonginfo.org/>

(4) En savoir plus

Gröber, K., McCreary, C., Kappauf, L., Panzerbieter, T., Rück, J. (2012). « Public awareness-raising and sanitation marketing » - Factsheet of Working Group 9b. SustainableSanitation Alliance (SuSanA), voir : <http://susana.org/lang-en/library?view=ccbkyteitem&type=2&id=749>, consulté le 30.06.2012



UNESCO/ ISESCO (1997) : « Manuel contre la pollution de l'eau », voir : <http://www.agire-maroc.org/uploads/media/BP56-unesco-protection-pollution-1997-ar.pdf>, consulté le 30.06.2012



WASH (2010) : « Manuel - The World's longest toilet queue », voir : <http://www.agire-maroc.org/uploads/media/BP24-world-toilet-queue-brochure-en.pdf>, consulté le 30.06.2012



Global Water Partnership Toolbox, voir : <http://www.gwptoolbox.org/>



Fig. 89 : Mosaïque

7 Conclusion

Le manuel de communication contient des instructions et exemples d'application pour une communication claire et ciblée sur la gestion de l'eau. Il est structuré en deux grandes parties : la « boîte à outils en communication » (chap. 2 à 4) et l'application concrète dans le cadre de la gestion de l'eau (chap. 5 à 6).

Les conclusions clefs de ce manuel sont:

- Au début de toute communication professionnelle, il faut faire un diagnostic de l'existant et il faut répondre aux questions clefs, p.ex. les objectifs de communication, les cibles etc. (chap. 2)
- La communication professionnelle requiert une planification par étapes du diagnostic jusqu'à l'évaluation (chap. 3)
- Le choix des outils et médias dépend fortement des objectifs définis et de la cible (chap. 4)
- Chaque action de communication doit être adaptée au domaine de communication (interne, institutionnelle etc.) (chap.5) et à l'application (chap. 6).

Le manuel est le fil rouge pour les diverses tâches de communication d'une institution chargée de la GIRE au Maroc.

Ce manuel a montré que la communication professionnelle dans le secteur de l'eau peut avoir des objectifs et situations très différents.

L'eau est la base de toute vie et elle est un bien public. Pour garantir la préservation de cette ressource, les institutions chargées de la gestion de l'eau portent une grande responsabilité. Elles ne doivent pas seulement sensibiliser le grand public, mais aussi informer, consulter, motiver, faire agir et participer. Ces institutions doivent créer le cadre organisationnel et économique sans lequel la communication n'est pas possible. Les objectifs de communication dans la gestion de l'eau sont divers :

- Informer les usagers de l'eau quant à l'état et au développement des ressources en eau
- Faire comprendre les mesures et actions politiques, qui sont nécessaires pour la préservation et la protection des ressources en eau
- Arriver à des accords et une perception commune par rapport aux actions et politiques à poursuivre

pour la protection et l'utilisation des ressources en eau

- Faire participer les gens dans la gestion intégrée des ressources en eau ou au moins leur faire accepter les mesures prises
- La communication accompagne les actions de gestion de l'eau, elle informe sur les succès et elle motive les personnes impliquées à continuer
- A la fin de toute action, il faut communiquer sur les bonnes pratiques à répéter et les leçons apprises pour l'avenir.

Ce manuel a montré les avantages d'une communication bien planifiée.

La planification des actions de communication demande un effort certain. Cet effort est vite rentabilisé, quand les impacts attendus sont par la suite atteints (augmentation de l'efficacité). Les impacts potentiels peuvent être : une concertation étroite avec les responsables et l'information à temps avec les collègues. Ces actions participent concrètement à la mise en œuvre de la stratégie. La concentration des compétences et moyens sur les tâches les plus importantes : la possibilité du partage de travail et des synergies au sein d'une ABH et entre les différentes ABH.

Ce manuel a montré, que la communication dans la gestion intégrée des ressources en eau doit être prévue dans le contexte d'actions concrètes.

Une gestion de l'eau sans communication est impossible, et encore moins une gestion de l'eau sans actions concrètes. Cela veut dire concrètement : des informations sous forme de brochures, affiches, événements ou spots publicitaires peuvent seulement atteindre leur but si les objectifs communiqués (par exemple par rapport à la quantité des eaux de surface, le niveau des nappes, le standards de qualité etc.) sont réellement atteints ou en bonne voie.

Ce manuel a souligné, que la communication est essentielle pour une bonne gestion de l'eau.

La préservation des ressources en eau et leur allocation juste est l'un des plus grands défis de nos jours. Outre les tâches techniques, sociales, économiques et légales, la communication est vitale pour la réussite de la GIRE. Partout où l'homme et l'eau se « rencontrent », il faut une concertation sur sa préservation et son utilisation. Si l'eau est disponible

en grandes quantités, il faut se concerter sur les mesures à entreprendre pour l'évacuer et pour minimiser les risques. En situation de pénurie, il faut une concertation sur l'allocation juste du disponible et l'identification des sources alternatives. Il y a rarement un « vrai » ou « faux » dans le sens étroit, mais c'est plutôt en fonction des processus participatifs de concertation. Il s'agit en général de trouver l'équilibre et de l'adapter à chaque fois aux circonstances actuelles et futures (par. ex. aux changements climatiques). Dans ce sens, le succès de la GIRE dépend fortement d'une communication planifiée, durable et transparente.

Nous espérons avoir fourni un outil qui sera votre « compagnon » de travail de communication quotidien, et vous souhaitons bon courage et beaucoup de succès pour vos actions de communication!

La version PDF du manuel de communication est disponible en ligne sur : www.agire-maroc.org/manuel-communication. Sur ce lien, vous allez également trouver les maquettes et formulaires actuels en version Word et PDF.

Nous vous invitons à contribuer au développement du manuel. Adressez vos expériences, remarques ou besoins concernant le contenu du manuel à info@agire-maroc.org. Elles seront prises en considération pour la prochaine édition.

Index des mots clés

5

5C 14

A

ABH..... 4, 9, 14, 21, 23, 29, 32, 33, 46, 58, 63, 65, 66,
67, 70, 72, 74, 77, 78, 79, 86, 92, 95, 98, 110,
111, 113, 122, 128, 131, 133, 136, 138, 139, 143
ACCA 25
Affectif 11, 12, 16
Affiche..... 22, 47, 48, 76, 81, 88, 111, 125, 135,
139, 143
Agence de Bassin Hydraulique (ABH) 4, 24, 54,
66, 74, 76, 138, 139, 182, 183
Agence de communication 35, 37, 41
AIDA 14, 25
Aide-mémoire 45
Analyse de cohérence 35
Analyse de l'environnement 21, 35, 40
Arabterm 55
Archivage 39, 41, 66
Assainissement 47, 52, 76, 89, 98, 113, 140
Atelier 22, 30, 34, 35, 36, 39, 51, 69, 79, 85, 102,
117, 119, 123, 125, 129, 134, 135
Attractivité 74

B

Bassin versant 104, 108, 115
Bilan à chaud 25
Blog 57
Boîte à idées ou à suggestions 50
Bouregreg 1
Brainstorming 22, 25, 36, 51, 64
Brochure 9, 22, 23, 34, 35, 36, 39, 41, 47, 71,
76, 77, 78, 80, 85, 90, 101, 104, 117,
123, 129, 143
Budget 16, 23, 32, 33, 35, 37, 39, 41, 47, 66,
77, 82, 101, 134, 135

C

CAC 25
Canal de communication 14, 52
CD-Rom 53
Cercles de qualité 64
Chargé de communication 21, 23, 30, 31, 32, 33, 35,
36, 39, 65, 67, 72, 77, 92

Cible 14, 63, 76, 81, 90, 101, 123, 128, 134
Cibles prioritaires et secondaires 27
Circulaire 46, 63, 64
Cognitif 11, 12, 16
Communication ascendante 64, 115
Communication audiovisuelle 15
Communication de crise 32, 89, 93
Communication de masse 37, 111, 133, 136
Communication descendante 64, 115
Communication écrite 15, 45
Communication formelle 63
Communication horizontale 64, 70, 71
Communication informelle 23, 63
Communication institutionnelle ... 34, 54, 74, 78, 136
Communication interinstitutionnelle 32, 70
Communication interne 5, 22, 24, 31, 32, 35, 45,
47, 49, 51, 63
Communication interpersonnelle 52
Communication métier 84, 87
Communication opérationnelle 90
Communication orale 15, 45, 48
Compte-rendu 15, 45, 51, 101, 102
Conatif 11, 12, 16
Concours..... 4, 51, 66, 102, 135, 138
Consultation 4, 5, 13, 16, 30, 34, 70, 74, 85,
86, 104, 109, 117
Consulter 13, 16, 39, 48, 53, 64, 115, 143
Contrat de nappe 106, 108, 109, 110
Conversation téléphonique 48
Courrier 46, 47, 57, 59, 67, 75

D

DCE 87, 103, 104, 105
Débriefing 38, 39, 41
Décret 33, 46, 47, 63, 70, 71, 73
Délégation 33, 45, 49, 110
Département de l'Eau 5, 29, 70, 103, 117
Dépliant 22, 23, 33, 47, 71, 73, 76, 77, 81, 90,
95, 117, 129, 139
Diagnostic 21, 22, 23, 25, 27, 32, 39, 68, 143
Dictionnaire 55, 56
Directive Cadre sur l'Eau européenne 103
Discours 35, 49, 115, 135
Domaines de communication 31, 44, 61, 62
DVD 53

E

Eaux de surface 84, 86, 103, 143
Eaux souterraines 1, 3, 12, 58, 70, 72, 84, 86, 103,
108, 113, 134

Ecosan 113, 115, 117, 118, 120
Entretien de personnel 49
Evaluation 4, 22, 32, 37, 39, 41,
49, 66, 68, 84, 92, 93, 94, 108, 126,
129, 130, 131, 132, 143
Evaluation d'un site web 26

F

Facebook 58
Fax 9, 46
Feedback 11, 22, 36, 50
Fil rouge 5, 31, 40, 103
Flickr 58
Forme de communication 13, 30, 34, 47, 64
Formulaire 26, 46, 57, 63, 68, 75, 95, 144
Fosse 121, 124

G

Genre 11, 30, 92, 95, 98, 115, 118, 121
Gestion intégrée des ressources en eau 3, 21, 70,
71, 84, 86, 121, 122, 143
GIRE ... 3, 4, 5, 70, 73, 81, 84, 100, 101, 140, 143, 144
Grand public 12, 14, 16, 23, 52, 76, 81, 84, 85, 88,
95, 98, 100, 101, 133, 134, 140, 143
Guir-Ziz-Rhénis 1

I / J

Impact ... 3, 23, 30, 31, 34, 38, 48, 52, 63, 82, 84, 89,
101, 124, 136, 143
Information 4, 5, 9, 10, 13, 15, 16, 21, 23, 26, 27,
30, 45, 46, 47, 48, 49, 53, 78, 79, 81,
84, 85, 86, 88, 89, 90, 92, 93, 94, 100, 110,
111, 112, 117, 122, 129, 132, 133, 134, 135, 143
Inondation 3, 14, 23, 32, 89, 90, 91, 92, 93, 95,
128, 129, 130, 131, 132
Internet 23, 30, 41, 47, 53, 90, 134, 136
Intranet 41, 50, 53, 54, 64, 66, 67, 77, 90
Jeux 9, 11, 52, 102, 117, 135
Journal interne 47, 64, 65, 67, 69
Journée Mondiale de l'Eau 23, 51, 58, 77, 134, 136

L

Lettre 9, 46, 47, 57, 59, 64
Loi 4, 12, 13, 21, 23, 27, 33, 46, 47, 63, 71, 72,
76, 111, 121, 122, 123, 133
Loukkos 1, 3, 78, 95

M

Maroc Météo 69, 80, 82, 87
Matrice de gestion du temps d'Eisenhower 68
Médias de masse 82, 90, 133
Message 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 21, 25, 30,
32, 33, 34, 35, 40, 41, 45, 46, 47, 48, 49,
50, 52, 54, 58, 59, 67, 71, 77, 93, 94, 99,
101, 102, 124, 129, 131, 134
Mise en œuvre 4, 5, 12, 14, 21, 23, 27, 28, 32, 35,
37, 39, 41, 46, 50, 52, 66, 67, 71, 72,
76, 77, 81, 84, 86, 87, 101, 103, 104,
106, 109, 115, 121, 123, 124, 125, 126,
130, 135, 143
Mode de transmission 9, 16
Modèle à 4 oreilles 10
Moulouya 1
Moyen de communication 34, 45, 51

N

Newsletter 47
Note de service 45, 64
Notoriété 52, 74, 76, 78

O

Objectif de communication 15, 32, 74, 101
OFEV 69, 83, 104
ONEE 29, 72, 73, 79, 92
Oum Er Rbia 1, 79, 138
Outil de communication 15, 51

P

Panneau 48, 76
Partenaires 4, 5, 13, 14, 32, 33, 40, 58, 67, 70,
76, 79, 87, 88, 95, 100, 101, 113, 115,
117, 119, 135
Participation ... 4, 5, 13, 14, 16, 21, 25, 27, 30, 34, 49,
50, 59, 64, 84, 85, 86, 92, 104, 105,
117, 118, 122, 123, 125, 126
PDAIRE 4, 70, 72, 123
Plan de communication 21, 23, 31, 32, 33, 35, 37,
38, 65, 66, 67, 68, 71, 74, 76, 77, 85,
92, 93, 103, 139
Powerpoint 50
Présentation 9, 22, 33, 34, 35, 36, 39, 45, 49,
50, 51, 57, 58, 66, 67, 73, 76, 77, 78,
86, 101, 102, 135
Presse 22, 34, 40, 45, 48, 69, 72, 76, 82, 89,
92, 94, 110, 117, 135, 136

Procès verbal 41
 Processus de communication 5, 20, 40, 66, 101,
 113, 117

Q

Qualité de l'eau 14, 23, 53, 85, 100, 103, 136, 140
 Quantité de l'eau 75

R

Radio 22, 23, 34, 35, 52, 82, 90, 92, 94, 102,
 111, 123, 134, 136, 139
 Rapport écrit 45
 Registre de l'eau 112
 Roue de qualité 22, 24

S

Sakia el Hamra 1
 Sebou 1
 Sècheresse 1, 3, 14, 23, 32, 89, 91, 133
 Sensibilisation 5, 13, 16, 22, 23, 27, 30, 33, 57, 58,
 69, 76, 79, 81, 82, 100, 101, 102, 109,
 117, 118, 122, 123, 129, 133, 134, 135,
 136, 137, 138, 139
 SIG 58, 64, 85, 88, 112, 129
 Skype 53, 58, 64
 SMART 27, 41
 Smartphone 53, 58
 SNE 4, 5, 27, 72, 100, 101, 102, 103, 123
 Sondage 50, 64, 71
 Souss-Massa et Drâa 1
 SPAM 59
 Stratégie 4, 14, 21, 22, 23, 27, 30, 31, 32, 40, 49,
 63, 66, 68, 71, 74, 81, 89, 90, 98, 100,
 101, 102, 103, 112, 122, 123, 125, 126,
 134, 143
 Stratégie de l'eau 98, 100, 101
 Surexploitation 3, 100, 106, 108
 SWOT 21, 22, 23, 24, 57
 Système de gestion de contenu 57

T

Tableau d'affichage 46, 64, 66, 90
 Team-building 52, 64
 Télévision 9, 34, 52, 94, 117, 123, 134
 Tensift 1, 131
 Termes de Référence 37, 41
 Texte d'application 46

Tournée 49, 139
 Transmission audiovisuelle 9
 Transmission écrite 9
 Transmission orale 9
 Triangle Coût, Temps, Qualité 35, 39

U

Usagers de l'eau 5, 9, 14, 16, 21, 27, 30, 53, 58, 81,
 84, 100, 101, 108, 118, 143

W

Web 9, 15, 22, 23, 25, 26, 32, 33, 34, 47, 53, 57,
 58, 59, 65, 71, 73, 75, 76, 81, 85, 86, 92, 99,
 102, 104, 123, 129, 135,
 Wise Water Women Initiative 125

Y

You Tube 58

Bibliographie

AGENCE DU DEVELOPPEMENT SOCIAL/GTZ/SECRETARIAT D'ETAT CHARGE DE LA FAMILLE, DE L'ENFANCE ET DES PERSONNES HANDICAPEES (2007) : « Genre et cycle de projets de développement au Maroc ».

AGIRE (2010) : « Appui-conseil à la 'Convention Cadre ' pour la préservation et le développement des ressources en eau dans le bassin hydraulique du Souss-Massa ».

ARTAUD J. (1968) : « L'écoute, attitudes et techniques », Ed. Chronique sociale, Lyon.

Banque Mondiale 2010 : « Gender in Water and Sanitation », voir : http://www.pseau.org/outils/ouvrages/wsp_gender_in_water_and_sanitation_2010.pdf, consulté le 30.06.2012.

BARNLUND D.C. : « Interpersonal Communication, Survey and Studies », Houston MifflinCompany, Boston.

BEKKAR, Y., KUPER, M., ERRAHJ, M., FAYSSSE, N. & GAFSI, M. (2009) : « On the difficulty of managing an invisible resource : Farmersstrategies and perceptions of groundwater use, fieldevidencefromMorocco. »

BERNE E. (1977) : « Que dites-vous après avoir dit bonjour ? », Ed. Laffont, Paris.

Brigde (2011) : « Gender and Climate Change – Overview Report », voir : http://www.pk.boell.org/downloads/2011_10_BRIDGE_Gender_and_climate_change.pdf, consulté le 30.06.2012.

COMMISSION EUROPEENNE (2000) : « Informations de la Commission Européenne sur la Directive Cadre sur l'Eau (DCE) », voir : http://europa.eu/legislation_summaries/agriculture/environment/l28002b_fr.htm, consulté le 15.05.2012.

COMMISSION EUROPEENNE (2007) : « La directive communautaire relative à l'évaluation et à la gestion des risques d'inondation », voir : <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2007:288:0027:0034:FR:PDF>, consulté le 15.08.2012.

COMMISSION EUROPEENNE (2009) : « Common Implementation Strategy for the Water Framework Directive (2000/60/EC). Guidance document no. 8: Public Participation in relation to the water Framework Directive », voir : http://circa.europa.eu/Public/irc/env/wfd/library?l=/framework_directive/guidance_documents/management_finalpdf/EN_1.0_&a=d, consulté le 15.05.2012.

GRÖBER, K., MCCREARY, C., KAPPAUF, L., PANZERBIETER, T., RÜCK, J. (2012) : « Public awareness raising and sanitation marketing -Factsheet of Working Group 9b » SustainableSanitation Alliance (SuSanA), voir : <http://susana.org/lang-en/library?view=ccbktypitem&type=2&id=749>, consulté le 30.06.2012.

GTZ (2005) : « Intégration de l'aspect genre dans des projets d'environnement », Rabat.

HAMMANI, A., HARTANI, T., KUPER, M. & IMACHE, A. (2009) : « Paving the way for groundwater management : Transforming information for the crafting management rules ».

HARMONICOP (2005) : « Apprendre ensemble pour gérer ensemble – Améliorer la participation à la gestion de l'eau », voir : <http://www.harmonicop.uos.de/HCOPfrench.pdf>, consulté le 15.05.2012.

HOLPP, L. (1998) : « Managing Teams. A briefcase book », McGraw-Hill Professional.

INWENT & MedWET (2009) : « Dialogues sur l'eau dans la région MENA – Expériences dans la résolution de conflits autour de l'eau. Etudes de cas de Mnasra (Maroc), Al Azraq (Jordanie) et Cap Bon (Tunisie) ».

LIBAERT, T. (2003) : « Le Plan de communication – Définir et Organiser votre stratégie de communication », Dunod, Paris.

MEMEE (2010) : « Note de Synthèse - Stratégie Nationale de Développement du secteur de l'Eau ».

MEMEE; CID; Monitor Group (2010) : « Etude de planification et de conception de la mise en œuvre de la Stratégie Nationale de l'Eau au Maroc (version provisoire) ».

MÜLLER, U. (2010) : « Hochwasserrisikomanagement. Theorie und Praxis. », Vieweg + Teubner. Wiesbaden.

MYERS ET MYERS (1984) : « Les bases de la communication interpersonnelle, une approche théorique et pratique », Ed. Mc Graw-Hill, Montréal.

PARTENARIAT MONDIAL DE L'EAU (2000) : Définition GIRE, voir <http://www.un.org/french/waterforlifedecade/management.html>, consulté le 15.05.2012.

RHOUTI, SAMIR (2011) : « Compte rendu de l'atelier d'évaluation du processus d'élaboration des PDAIRES ».

ROYAUME DU MAROC (1995) : « Dahir n° 1-95-154 du 18 rabii I 1416 (16 août 1995) portant promulgation de la loi n° 10-95 sur l'eau », Rabat.

SCHULZ VON THUN, F. (2010) : « Miteinanderreden 2, Stile, Werte und Persönlichkeitsentwicklung. Differentielle Psychologie der Kommunikation », Rowolth.

SDC (2005) : « Genre et Eau - Pour une approche intégrée de l'égalité hommes-femmes dans les interventions de la DDC en matière de gestion de l'eau, d'hygiène et d'assainissement », Berne, voir : http://www.deza.admin.ch/ressources/resource_fr_63846.pdf, consulté le 30.06.2012.

SHANNON, C.; WEAVER W. (1949): « The Mathematical Theory of Communication » The University of Illinois Press, Urbana, Illinois.

UN Water (2006) : « Gender, Water and Sanitation – A policy brief », voir : <http://www.unwater.org/downloads/unwpol-brief230606.pdf>, consulté le 30.06.2012.

UNESCO/ ISESCO (1997) : « Manuel contre la pollution de l'eau », voir : <http://www.agire-maroc.org/uploads/media/BP56-unesco-protection-pollution-1997-ar.pdf>, consulté le 30.06.2012.

UNESCO/IHP, GTZ (2006) : « Capacity Building for Ecological Sanitation - Concepts for ecologically sustainable sanitation in formal and continuing education », International Hydrological Programme (IHP) of the United Nations and Deutsche Gesellschaft fuer Technische Zusammenarbeit (GTZ) GmbH, Eschborn, Germany, voir : <http://unesdoc.unesco.org/images/0014/001463/146337e.pdf>, consulté le 30.06.2012.

WASH (2010) : « Manuel - The World's longest toilet queue », voir : <http://www.agire-maroc.org/uploads/media/BP24-world-toilet-queue-brochure-en.pdf>, consulté le 30.06.2012.

Wendland, C., Dankelman, I., Ruben, C., Kunze, I., Sommer, M., Mbalo, D. (2012) : « Integrating a gender perspective in sustainable sanitation » - Factsheet of Working Group 7b. SustainableSanitationAlliance (SuSanA), voir : <http://www.susana.org/lang-en/library?view=ccbktypitem&type=2&id=1187>, consulté le 30.06.2012.

WERNER C. ; PANESAR, A.; BRACKEN, P. ; MANG, H-P ; HUBA-MANG, E. et GEROLD, A. (2003) : « An ecosan source book for the preparation and implementation of ecological sanitation projects », voir : http://www.sswm.info/sites/default/files/reference_attachments/WERNER%202003%20An%20ecosan%20source%20book%20for%20the%20preparation%20and%20implementation%20of%20ecological%20sanitation%20projects.pdf, consulté le 30.06.2012.

WSSCC/ EAWAG (2005) : « Assainissement Environnemental Centré sur les Ménages Mise en pratique des principes de Belgio dans l'assainissement environnemental urbain », voir : http://www.eawag.ch/forschung/sandec/publikationen/sesp/dl/HCES_Guide_francais.pdf, consulté le 30.06.2012.

Table des Illustrations

Nr.	Titre	Page
Fig. 1	Les participants aux cycle de formation pour les chargés de communication 2010-2012	Avant Propos
Fig. 2	Lac Dayet Ifrah	
Fig. 3	Evolution des apports en milliards de m ³ /an	1
Fig. 4	Répartition spatiale des précipitations	2
Fig. 5	Barrage Idriss	3
Fig. 6	Formation en assainissement écologique à Dayet Ifrah	6
Fig. 7	Les bases pour bien communiquer	8
Fig. 8	Exemple pour un modèle de communication simple	9
Fig. 9	Le modèle à 4 oreilles	10
Fig. 10	Planification d'un projet d'assainissement écologique en milieu rural	12
Fig. 11	Exemple de sensibilisation : Concours de peinture avec les écoliers	13
Fig. 12	Les formes de communication	13
Fig. 13	Enfants en train de se laver les mains	14
Fig. 14	Formation des femmes en assainissement dans le milieu rural	14
Fig. 15	Formation en assainissement écologique dans le milieu rural	18
Fig. 16	Les 5 étapes du processus de communication	20
Fig. 17	Evaluation de la communication interne avec la « Roue de qualité »	24
Fig. 18	Priorisation des actions de communication selon la matrice de Lawrence Holpp	31
Fig. 19	Brainstorming sur les objectifs de communication des ABH	34
Fig. 20	Les outils de communication	42
Fig. 21	Les outils de communication	44
Fig. 22	Formation pour les chargés de communication	45
Fig. 23	Tableau d'affichage	46
Fig. 24	Formation pour les chargés de communication	48
Fig. 25	Formation pour les chargés de coopération	50
Fig. 26	Présentation des résultats d'un travail de groupe	51
Fig. 27	Préparation pour un interview sur les prévisions météorologiques in situ	53
Fig. 28	Page de garde de l'intranet de Maroc Météo	54
Fig. 29	Sensibilisation des écoliers sur la gestion des ressources en eau	60
Fig. 30	Les domaines de communication	62
Fig. 31	Groupe de travail dans le cadre de la formation en coopération	65
Fig. 32	Groupe de travail	66
Fig. 33	Groupe de travail	68
Fig. 34	Première page de Synop-info, le journal interne de « Maroc Météo ».	69
Fig. 35	Formation pour les chargées de coopération 2012, Rabat	71
Fig. 36	Les éléments qui influencent l'image d'une institution	74
Fig. 37	En proximité avec les usagers de l'eau à Taroudant	75
Fig. 38	Extraits de la brochure institutionnelle de l'ABH Loukkos	78
Fig. 39	Le site pour les juniors de l'Agence de l'eau Rhin Meuse	79
Fig. 40	Maroc Météo – Brochure institutionnelle pour les enfants en français et en arabe	80
Fig. 41	Femme au bord d'une rivière, Vallée de l'Ourika	81
Fig. 42	Maroc Météo - Affiche d'un séminaire sur les changements climatiques	82
Fig. 43	Exemple d'affiche sur les changements climatiques et la politique climatique en Suisse	83
Fig. 44	Les éléments clés de la GIRE	84
Fig. 45	Page de garde du « résumé mensuel du temps au Maroc » de Maroc Météo	87
Fig. 46	Plan de gestion DCE en Wallonie	87

Nr.	Titre	Page
Fig. 47	Géoportail, web SIG (Luxembourg)	88
Fig. 48	Site du Contrat de Rivière Haute- sûre (Belgique, Luxembourg)	88
Fig. 49	Inondations	89
Fig. 50	Taux de confiance du public concernant les différentes institutions de secours pendant la crise?	91
Fig. 51	Protection civile	93
Fig. 52	Les prévisions de M.Bellouchi, Maroc Météo	94
Fig. 53	Dépliant sur les inondations	95
Fig. 54	Plan d’Avertissement et d’Alerte Rhin	95
Fig. 55	Projet d’assainissement écologique	97
Fig. 56	Page de garde et sommaire du Cadre de communication	103
Fig. 57	Capture d’écran du site web « l’Eau en Poitou-Charentes »	104
Fig. 58	Page de garde d’une brochure de l’OFEV : « Gestion par bassin versant »	104
Fig. 59	Proposition d’un catalogue de mesures pour les plans d’action de contrats de nappe	106
Fig. 60	Proposition d’une feuille de route pour l’élaboration et la mise en œuvre d’un contrat de nappe	107
Fig. 61	Les paramètres de pilotage et les indicateurs de gestion durable de l’eau	108
Fig. 62	Graphique « Mémoire Cadre sur la protection des ressources hydriques SMD »	110
Fig. 63	Affiche pour inciter les préleveurs à déclarer leurs puits	111
Fig. 64	Capture d’écran du « Géo-Portail Eau » du Land Rhénanie-Palatinat (SIG)	112
Fig. 65	Assainissement conventionnel vs. assainissement écologique	114
Fig. 66	Modèle d’assainissement centré sur les ménages	115
Fig. 67	Processus d’un projet d’Assainissement Environnemental centré sur les Ménages	116
Fig. 68	Entrée d’un hammam pour femmes	118
Fig. 69	Solutions d’assainissement écologique et de gestion des eaux pluviales installées dans le cadre du projet pilote à Dayet Ifrah	119
Fig. 70	Femmes à la collecte de bois, vallée de Ourika	122
Fig. 71	Atelier sur l’assainissement écologique, Dayet Ifrah	123
Fig. 72	JOHUD/ GIZ Jordanie : Wise Water Women Initiative	125
Fig. 73	Formation en assainissement écologique, Dayet Ifrah	126
Fig. 74	Inondations	129
Fig. 75	Développement de la conscience des risques sans et avec réunions d’information régulières	130
Fig. 76	ABH Tensift/ JiCA - Système d’avis de crues et d’alerte	131
Fig. 77	Capture d’écran du site web de la Commission Internationale pour la Protection du Rhin (CIPR)	131
Fig. 78	Site web de la Mairie de Paris de prévention des crues de la Seine	132
Fig. 79	Enfant au bord d’une rivière	134
Fig. 80	Classe d’eau	135
Fig. 81	Page de garde de la Journée mondiale de l’Eau 2012	136
Fig. 82	Bande dessinée sur l’eau potable	137
Fig. 83	Tableaux des écoliers – Concours de Peinture	138
Fig. 84	« Pour une goutte d’eau » - Livre de conte sur la porteuse d’eau Itto	138
Fig. 85	« Sensibilisation sur les dangers des baignades dans les barrages »	139
Fig. 86	T-Shirt et Casquette Sensibilisation aux risques de la Baignade.	139
Fig. 87	Le grand saut 2005 – 2015, Dans l’eau – pour l’eau	140
Fig. 88	FAO Water (2011) : Recycling Society	140
Fig. 89	Mosaïque	142
Fig. 90	Fontaine à l’entrée du Département de l’Eau du MEMEE, Rabat	154

Liste des Tableaux

Nr.	Titre	Page
Tab. 1	Écoulement moyen d'eau de surface par bassin versant	1
Tab. 2	Termes techniques utilisés dans le manuel	9
Tab. 3	Les objectifs de communication	12
Tab. 4	Le choix des outils de communication	15
Tab. 5	Méthodes de diagnostic – Exemple pour la méthode AIDA	25
Tab. 6	Méthodes de diagnostic – Exemple pour l'évaluation d'un site web	26
Tab. 7	Cadre de communication sur la Stratégie Nationale de l'Eau	27
Tab. 8	Élaboration d'une brochure – Exemple pour une fiche de planification détaillée et répartition des tâches	36

Références

CHAPITRE 2

- 1 SHANNON, C.; WEAVER W. (1949) : page 7.
- 2 SCHULZ VON THUN (1989) : page 19.

CHAPITRE 3

- 3 HOLPP, L. (1998) : page 109.

CHAPITRE 5

- 4 DIRECTIVE 2000/60/CE : Considération No. 16.
- 5 RHOUTI, SAMIR (2011) : page 12 à 14.
- 6 MEMEE; CID; Monitor Group (2010) : page 26 et suivants.
- 7 LIBAERT, T. (2003) : pages 35; 95.

CHAPITRE 6

- 8 AGIRE (2010) : page 59 et suivants.
- 7 WSSCC/ EAWAG (2005) : page 9.
- 10 WSSCC/ EAWAG (2005) : page 9.
- 11 WSSCC/ EAWAG (2005) : page 20.
- 12 WSSCC/ EAWAG (2005) : page 37.
- 13 voir : http://www.hcp.ma/downloads/Violence-a-l-egard-des-femmes_t13077.html
- 14 WENDLAND, ET AL. (2012) : page 1.
- 15 BRIGDE (2011) : page 42.
- 16 ADS (2007) : page 73 à 76.
- 17 ADS (2007) : page 73 à 76.
- 18 SDC (2005) : page 8.
- 19 ADS (2007) : page 73 à 76.
- 20 MÜLLER, U. (2010) : page 321.

Sources des Images

Fig. 1	Baar 2012	Fig. 46	Service Public de Wallonie 2012
Fig. 2	Christine Werner 2011	Fig. 47	Administration Cadastre et Topographie Luxemburg 2012
Fig. 3	MEMEE 2012	Fig. 48	Contrat de Rivière Haute-Sûre 2012
Fig. 4	MEMEE 2012	Fig. 49	Haddourha
Fig. 5	Haddourha 2009	Fig. 50	Libaert 2003, élaboration: ahu AG 2012
Fig. 6	Nabil El Asri 2012	Fig. 51	Haddourha
Fig. 7	ahu AG 2012	Fig. 52	DMN 2012
Fig. 8	ahu AG 2012	Fig. 53	ABH Loukkos 2007
Fig. 9	ahu AG 2012	Fig. 54	Commission Internationale pour la protection du Rhin
Fig. 10	Christine Werner 2011	Fig. 55	Christine Werner 2011
Fig. 11	ABH OER / OCCAD (2007)	Fig. 56	MEMEE 2011
Fig. 12	ahu AG 2012	Fig. 57	Eau Poitou Charentes 2012
Fig. 13	Nabil El Asri 2012	Fig. 58	OFEV
Fig. 14	Nabil El Asri 2012	Fig. 59	ahu AG 2012
Fig. 15	Nabil El Asri 2012	Fig. 60	AGIRE, adaptation ahu AH 2012
Fig. 16	ahu AG 2012	Fig. 61	ahu AG 2012
Fig. 17	ahu AG 2012	Fig. 62	ABH SMD 2007
Fig. 18	ahu AG 2012	Fig. 63	MEMEE / AGIRE 2011
Fig. 19	Meiners 2010	Fig. 64	Rhénanie-Palatinat 2012
Fig. 20	Peter Atkins - Fotolia.com	Fig. 65	SuSanA 2008
Fig. 21	ahu AG 2012	Fig. 66	WSSCC/EAWAG 2005
Fig. 22	Nabil El Asri 2012	Fig. 67	UNESCO/IHP, GTZ 2006
Fig. 23	Georg Meiners 2011	Fig. 68	Nabil el Asri 2012
Fig. 24	Nabil El Asri 2012	Fig. 69	AGIRE 2012
Fig. 25	Kathrin Sirtl 2012	Fig. 70	Kathrin Sirtl 2011
Fig. 26	Kathrin Sirtl 2012	Fig. 71	Christine Werner 2011
Fig. 27	Kathrin Sirtl 2012	Fig. 72	GIZ/Johud 2009
Fig. 28	DMN 2010	Fig. 73	Nabil El Asri 2012
Fig. 29	Haddourha	Fig. 74	Haddourha 2009
Fig. 30	ahu AG 2012	Fig. 75	Ullrich Müller 2009
Fig. 31	Kathrin Sirtl 2012	Fig. 76	ABH T / JICA 2011
Fig. 32	Georg Meiners 2011	Fig. 77	CIPR
Fig. 33	Kathrin Sirtl 2012	Fig. 78	Mairie de Paris 2012
Fig. 34	DMN 2010	Fig. 79	Haddourha 2010
Fig. 35	Kathrin Sirtl 2012	Fig. 80	Haddourha 2010
Fig. 36	ahu AG 2012	Fig. 81	FAO/ UN-Water
Fig. 37	Georg Meiners 2010	Fig. 82	MEMEE
Fig. 38	ABH Loukkous 2007	Fig. 83	ABH OER / OCCAD 2007
Fig. 39	Agence de l'Eau Rhin Meuse 2012	Fig. 84	ABH OER / OCCAD 2007
Fig. 40	DMN 2011	Fig. 85	ABH SMD 2007
Fig. 41	Kathrin Sirtl 2011	Fig. 86	ABH SMD 2007
Fig. 42	DMN 2011	Fig. 87	Big Jump 2012
Fig. 43	OFEV 2011	Fig. 88	FAO 2012
Fig. 44	ahu AG 2012	Fig. 89	G. Meiners
Fig. 45	DMN 2012	Fig. 90	Nabil El Asri 2012



Fig. 90 : Fontaine à l'entrée du Département de l'Eau du MEMEE, Rabat

ANNEXES

Liste des annexes

Chapitre	Nr.	Titre
3	3.1	Fiche de travail pour la méthode « AIDA »
	3.2	Fiche de travail pour la méthode « 5C »
	3.3	Fiche de travail pour la méthode « CAC »
	3.4	Fiche de travail pour l'évaluation d'un site web
	3.5	Fiche de travail pour la méthode « Roue de qualité »
	3.6	Fiche de travail pour la méthode SWOT (FFMO)
	3.7	Fiche de planification personnelle et temporelle
	3.8	Proposition d'un cadre de communication sur la Stratégie Nationale de l'Eau
4	4.1	Compte rendu
	4.2	Ordre du jour
5	5.1	Communication interne – points stratégiques
	5.2	Communication interne – fiche d'action
	5.3	Communication externe – points stratégiques
	5.4	Communication externe – fiche d'action
	5.5	Communication en cas de crise
	5.6	Communication interne et externe – fiche de synthèse

Annexe 3.1 : Fiche de travail pour la méthode « AIDA »

Sujet :

Date :

Elaboré par :

Questions AIDA	Réponses	Evaluation de la communication (de 0 à 5 points)
Attention : Comment l'attention est-elle attirée ?		
Intérêt : Comment l'intérêt est-il éveillé ? Qu'est ce qui semble vraiment intéressant pour le récepteur ?		
Désir : Quels sont les leviers pour donner envie au récepteur ?		
Action : Le récepteur est-il incité à faire quelque chose, à devenir actif ?		
+ Que voulez-vous que la cible retienne ?		

Annexe 3.2 : Fiche de travail pour la méthode « 5C »

Sujet :

Date :

Elaboré par :

Questions 5C	Réponses	Evaluation de la communication (de 0 à 5)
(1) Le message est-il clair ?		
(2) Le message est-il conforme avec la stratégie ?		
(3) Le message est-il crédible, c'est-à-dire correspond-il à la réalité ?		
(4) L'objectif / le message est-il lisible et tient-il compte du contexte ?		
(5) Le message utilise-t-il plusieurs leviers / est-il cohérent ?		

Annexe 3.3 : Fiche de travail pour la méthode « CAC »

Sujet :

Date :

Elaboré par :

Questions	Réponses	Evaluation de la communication [de 0 à 5]
C Cognitif (apprendre) Le message est-il cognitif ?		
A Affectif (apprécier) Le message est-il affectif ?		
C Conatif (agir) Le message est-il conatif ?		

Annexe 3.4 : Fiche de travail pour l'évaluation d'un site web

Adresse internet :

Date :

Elaboré par :

Indicateurs de qualité	Evaluation 0 [je ne suis pas d'accord] - 5 [je suis tout à fait d'accord]	Commentaire
« Homepage » / La page d'accueil : au premier coup d'œil j'arrive à me situer et à comprendre de quoi il s'agit (apparence du Logo, nom de l'institution etc.)		
Je trouve facilement les informations que je cherche		
Le site m'invite et donne envie de continuer ma recherche		
Le contenu est informatif et intéressant		
Il n'y a pas trop de texte, il se concentre sur l'essentiel		
La taille de la police facilite la lecture		
Le style de langage correspond au contenu		
Le contenu et la mise en page sont cohérents		
La recherche fonctionne bien et est rapide		
Le site web offre et facilite la prise de contact		
Le « copyright » et les mentions légales sont clairement visibles et à jour		
Les indicateurs quantitatifs sont satisfaisants (voir en bas)		
Indicateurs quantitatifs	Evaluation	Commentaire
Nombre de moteurs de recherche, qui listent le site parmi les 30 premiers		
Nombre de visiteurs par mois		
Nombre de visiteurs pendant les derniers mois, années, et tendance		
Temps moyen par visiteur, tendance		
Quelles pages sont les plus visitées ?		
Quelles pages sont les moins visitées ?		

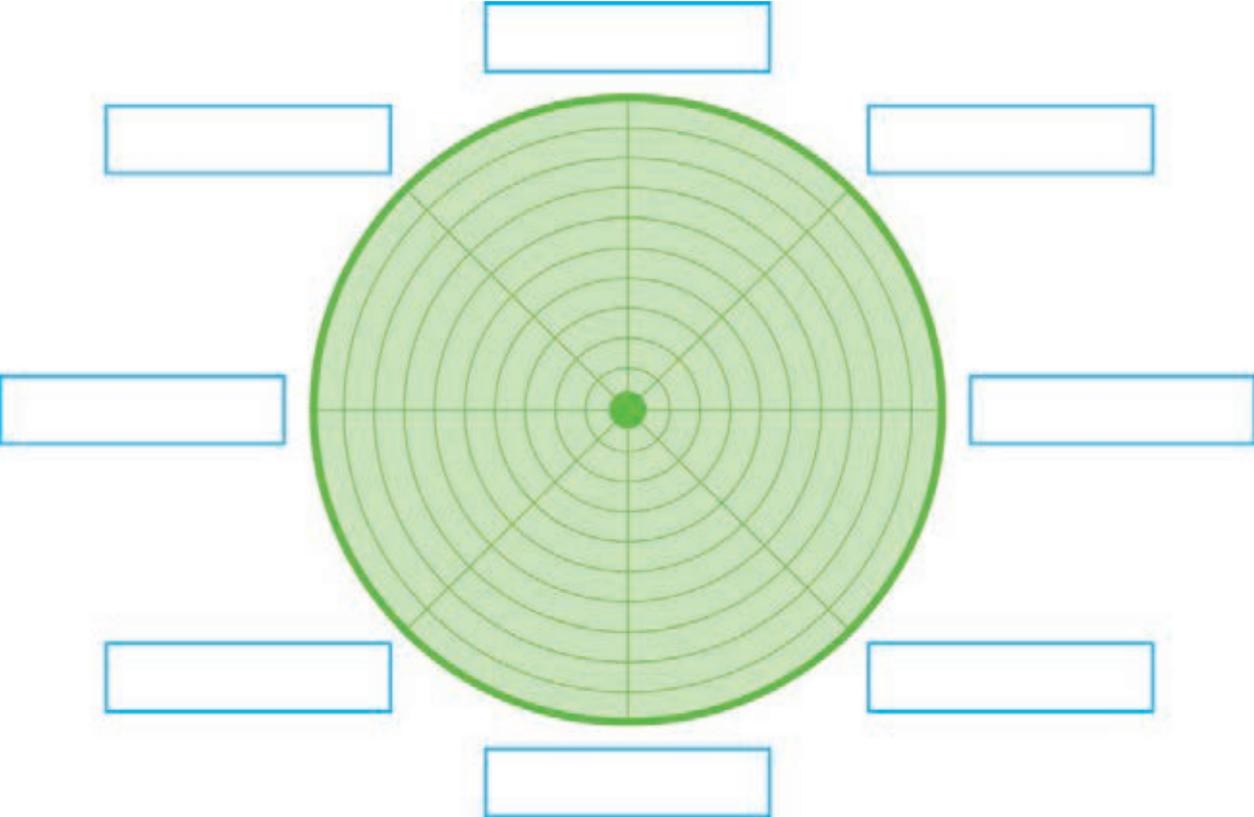
Annexe 3.5 : Fiche de travail pour la méthode « Roue de qualité »

Sujet :

Date :

Elaboré par :

Roue des qualités pour analyser la communication



Résumé / à faire

Annexe 3.6 : Fiche de travail pour la méthode SWOT (FFOM)

Sujet :

Date :

Elaboré par :

Analyse Interne	Principales Forces	Principales Faiblesses
Analyse Externe	Principales Opportunités	Principales Menaces

Annexe 3.7 : Fiche de planification personnelle et temporelle

Titre du projet :

Date :

Elaboré par :

Tâche	Respon- sable*	Personnes impliquées *	Délais	Commentaire

* paraphe des personnes : SR = Saloua Ramsi, DA=Driss Atitar

Annexe 3.8 : Proposition d'un cadre de communication sur la Stratégie Nationale de l'Eau

Ce document a été élaboré dans le cadre du cycle de formation pour les chargés de communication des ABH et du MEMEE. Il reprend les axes et sous-axes de la Stratégie Nationale de l'Eau et propose pour chaque sous-axe des actions de communication (en police bleue). La liste ne prétend pas à de l'exhaustivité mais sert comme source d'inspiration et décline la SNE comme fil rouge pour vos actions de communication.

Axe A : Gestion de la demande et valorisation de l'eau

A1	Economie d'eau en irrigation	
	A1.1	Reconvertir à l'irrigation localisée
		<ul style="list-style-type: none"> Sensibiliser à la rationalisation des irrigations Informer sur les avantages du goutte-à-goutte Informer sur les aspects réglementaires de la reconversion (procédures, subventions) Communiquer sur le renforcement de l'assistance et encadrement des AUEA
	A1.2	Améliorer les rendements des réseaux d'adduction pour l'irrigation
		<ul style="list-style-type: none"> Sensibiliser à l'importance de la lutte contre les pertes d'eau dans les réseaux d'irrigation Informer sur les techniques de lutte contre les pertes d'eau dans les réseaux d'irrigation Informer sur les aides de l'Etat à la lutte contre les pertes d'eau dans les réseaux d'irrigation Informer sur l'importance des pertes d'eau dans les réseaux d'adduction Sensibiliser aux différentes techniques et mesures en vue d'augmenter l'efficacité des réseaux de distribution Obtenir une meilleure implication des divers intervenants dans la lutte contre les pertes d'eau dans les réseaux
	A1.3	Sensibiliser et encadrer les agriculteurs pour les techniques d'économie d'eau
		<ul style="list-style-type: none"> Informer sur les apports positifs des nouvelles technologies d'économie de l'eau Sensibiliser aux techniques d'utilisation des nouvelles technologies en matière d'économie de l'eau
	A1.4	Adopter un système tarifaire volumétrique
		<ul style="list-style-type: none"> Sensibiliser à la nécessité de réviser le système tarifaire pour la valorisation de la ressource Informer sur les ajustements à apporter à l'actuel système de tarification
A2	Résorber le retard de l'équipement hydro agricole	
		<ul style="list-style-type: none"> Informer sur les principales échéances en matière d'équipements hydro-agricoles Informer sur les divers programmes d'équipements hydro-agricoles Informer sur les aides de l'Etat en termes d'équipement hydro-agricoles Sensibiliser à la nécessité d'accélérer les programmes d'équipements hydro-agricoles
A3	Economie d'eau potable industrielle et touristique	
	A3.1	Améliorer les rendements des réseaux
		<ul style="list-style-type: none"> Sensibiliser à l'importance de la lutte contre les pertes d'eau dans les réseaux Informer sur les techniques de lutte contre les pertes d'eau dans les réseaux Informer sur l'importance des pertes d'eau dans les réseaux d'adduction Sensibiliser aux différentes techniques et mesures en vue d'augmenter l'efficacité des réseaux de distribution Obtenir une meilleure implication des divers intervenants dans la lutte contre les pertes d'eau dans les réseaux
	A3.2	Normaliser et inciter au recours aux technologies appropriées
		<ul style="list-style-type: none"> Sensibiliser sur les technologies de l'eau dans les processus industriels Sensibiliser au respect des normes

A3.3	Réviser le système tarifaire
	<ul style="list-style-type: none"> • Communiquer et sensibiliser au nouveau système tarifaire
A3.4	Améliorer l'efficacité de l'utilisation de l'eau (industries, touristes, inciter au recyclage de l'eau)
	<ul style="list-style-type: none"> • Sensibiliser les touristes et RME sur la problématique des ressources en eau • Sensibiliser les sites d'accueil sur le besoin d'économiser l'eau • Communiquer sur l'économie de l'eau dans les principaux sites touristiques • Sensibiliser à l'économie de l'eau dans les processus industriels
A3.5	Prendre en compte les bonnes pratiques d'économie d'eau dans les normes de construction
	<ul style="list-style-type: none"> • Sensibiliser les acteurs de la construction aux bonnes pratiques • Sensibiliser les Autorités délivrant les autorisations de construction aux bonnes pratiques

Axe B : Gestion et développement de l'offre

B1	Renforcer les infrastructures actuelles et interconnecter les systèmes
B2	Mobiliser des ressources en eau à grande échelle
B2.1	Dessaler l'eau de mer et déminéraliser les eaux saumâtres
	<ul style="list-style-type: none"> • Informer sur les aspects techniques du projet • Informer sur les diverses utilisations de l'eau dessalée • Informer sur la nécessité de l'opération dans les zones concernées • Impliquer et faire participer à l'opération • Informer sur les aspects et modalités de l'opération
B2.2	Réaliser 59 grands barrages d'ici à 2030
	<ul style="list-style-type: none"> • Informer sur les retombées positives des grands barrages • Informer sur les zones touchées par les eaux du lac de retenue • Informer sur l'avancement des chantiers • Sensibiliser à la bonne utilisation des eaux du barrage • Informer sur les impacts socio-économiques des barrages • Sensibiliser sur la bonne utilisation des eaux surtout pour les barrages de petite et moyenne échelle
B2.3	Transférer l'eau du nord au sud
	<ul style="list-style-type: none"> • Informer pour faire prendre conscience de la nécessité de ces transferts d'eau • Informer sur les aspects techniques et les modalités de ces transferts • Informer sur l'avancement des chantiers
B3	Mobiliser des ressources en eau à petite échelle
B3.1	Poursuivre le programme des petits et moyens barrages. Réaliser 1000 petits barrages à horizon 2030
	<ul style="list-style-type: none"> • Informer sur les retombées positives de ces petits barrages • Informer sur les zones touchées par les eaux des lacs de retenue • Informer sur l'avancement des chantiers • Sensibiliser à la bonne utilisation des eaux des barrages • Informer et associer les ONG locales et les sociétés U.E à la gestion de l'ouvrage
B3.2	Capoter les eaux de pluie
	<ul style="list-style-type: none"> • Sensibiliser à la nécessité de réutiliser les eaux usées • Informer sur les techniques de traitement des eaux usées • Inciter à la réutilisation des eaux usées • Informer sur les modalités et les aides pour la réutilisation des eaux usées
B3.3	Etendre le programme d'insémination artificielle des nuages aux zones qui s'y apprêtent
	<ul style="list-style-type: none"> • Sensibiliser les autorités locales à la nécessité de cette généralisation • Sensibiliser les populations rurales sur les avantages de ce projet • Sensibiliser les associations de femmes sur l'apport de « bien-être » et santé pour les enfants

	B3.4	Réutiliser les eaux usées (golfs, espaces verts, irrigation si possible)
		<ul style="list-style-type: none"> • Sensibiliser à la nécessité de l'assainissement des eaux usées • Expliquer les processus d'assainissement des eaux usées • Inciter à plus de coopération en vue d'accélérer les programmes • Sensibiliser les intervenants du Plan à la nécessité urgente de sa mise en œuvre • Sensibiliser les agriculteurs sur les risques liés aux eaux usées polluées par les pesticides et engrais • Sensibiliser les associations de femmes sur l'apport pour la santé des enfants • Sensibiliser les associations de femmes sur les risques liés à la pollution
	B3.5	Poursuivre la généralisation de l'accès à l'eau en milieu rural
		<ul style="list-style-type: none"> • Sensibiliser aux avantages de l'assainissement rural • Expliquer les procédures : comment, quand, où, combien ? • Inciter à plus de coopération pour accélérer les programmes • Sensibiliser les intervenants du Plan à la nécessité urgente de sa mise en œuvre

Axe C : Préservation et protection des ressources en eau

C1	Protéger la qualité des ressources en eau et lutte contre la pollution	
	C1.1	Accélérer la mise en œuvre du PN assainissement et épuration des EU
		<ul style="list-style-type: none"> • Sensibiliser à la nécessité de l'assainissement des eaux usées • Expliquer les processus d'assainissement des eaux usées • Inciter à plus de coopération en vue d'accélérer les programmes • Sensibiliser les intervenants du Plan à la nécessité urgente de sa mise en œuvre • Sensibiliser les agriculteurs sur les risques liés aux eaux usées polluées par les pesticides et engrais • Sensibiliser les associations de femmes sur l'apport pour la santé des enfants • Sensibiliser les associations de femmes sur les risques liés à la pollution
	C1.2	PN assainissement rural
		<ul style="list-style-type: none"> • Sensibiliser aux avantages de l'assainissement rural • Expliquer les procédures : comment, quand, où, combien ? • Inciter à plus de coopération pour accélérer les programmes • Sensibiliser les intervenants du Plan à la nécessité urgente de sa mise en œuvre
	C1.3	PN prévention et lutte contre la pollution industrielle
		<ul style="list-style-type: none"> • Sensibiliser aux méfaits socio-économiques de la pollution industrielle • Informer sur les actions à entreprendre pour prévenir la pollution industrielle • Inciter à la prise en compte des actions préventives contre la pollution industrielle • Informer sur les actions à entreprendre pour lutter contre la pollution industrielle • Inciter à la prise en compte des actions de lutte contre la pollution industrielle • Promouvoir les actions de dépollution
	C1.4	Mettre en œuvre le PN gestion des déchets ménagers et assimilés
		<ul style="list-style-type: none"> • Sensibiliser à la relation entre gestion des déchets et la qualité de l'eau • Inciter à la mise en œuvre des programmes de gestion des déchets ménagers • Informer sur les programmes de gestion des déchets ménagers • Sensibiliser les associations de femmes sur les risques liés aux déchets ménagers
C2	Sauvegarder et reconstituer les nappes	
	C2.1	Renforcer le système de contrôle et sanctions (surexploitation)
		<ul style="list-style-type: none"> • Sensibiliser à la nécessité des contrôles • Inciter à la participation aux programmes de contrôle • Expliquer les procédures de contrôle • Informer les cibles des sanctions et risques encourus

	C2.2	<p> limiter les pompages dans les nappes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sensibiliser aux dangers de pompages incontrôlés • Informer sur les techniques de rationalisation des pompages • Inciter à l'adoption de techniques de limitation des besoins de pompage • Sensibiliser sur la notion de réserves stratégiques de nappe • Sensibiliser sur la solidarité inter-générationnelle
	C2.3	<p> Renforcer les responsabilités des ABH dans la gestion des nappes et généraliser les contrats de nappe</p> <ul style="list-style-type: none"> • Informer pour expliquer la notion d'équilibre entre apports et prélèvements • Inciter à la sauvegarde de l'équilibre de la nappe • Sensibiliser à la nécessité de rationaliser les prélèvements • Informer sur la raison d'être d'un contrat de nappe et sur ses apports
	C2.4	<p> Recourir systématiquement aux ressources en eau de substitution</p> <ul style="list-style-type: none"> • Informer sur la systématisation du recours
	C2.5	<p> Programme de recharge artificielle des nappes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Informer sur les modalités de l'opération (comment, quand, coût ?) • Sensibiliser à la nécessité de sauvegarder les nappes
	C2.6	<p> Réinjecter les eaux usées après traitement (nappes côtières destinées à l'irrigation)</p>
	C2.7	<p> Substituer des volumes prélevés par ONEP et Régies à partir des eaux souterraines, en eau de surface</p>
C3	Sauvegarder les bassins versants, oasis et zones humides	
	C3.1	<p> Protéger les bassins versants à l'amont des barrages contre l'érosion</p> <ul style="list-style-type: none"> • Informer sur l'impact de la protection des bassins versants sur les capacités de stockage des barrages • Sensibiliser aux apports positifs de la protection des bassins versants contre l'érosion • Expliquer les différentes actions préventives pour la protection des bassins versants contre l'érosion • Informer sur les dispositions réglementaires de la protection des bassins versants contre l'érosion • Informer sur le droit de l'eau
	C3.2	<p> Programme de sauvegarde des sources</p> <ul style="list-style-type: none"> • Informer sur l'importance de la sauvegarde des sources • Sensibiliser à la fragilité des sources dans le milieu naturel • Impliquer aux actions de sauvegarde des sources
	C3.3	<p> Programme de protection des lacs naturels et zones humides</p> <ul style="list-style-type: none"> • Informer sur l'importance des lacs et zones humides dans l'équilibre de l'écosystème, et dans la vie des populations concernées • Sensibiliser à la fragilité des lacs et zones humides dans leur milieu naturel • Impliquer dans les programmes de protection des lacs et zones humides
	C3.4	<p> Préserver les oasis et lutter contre la désertification</p> <ul style="list-style-type: none"> • Informer sur l'importance de la préservation des oasis • Sensibiliser à la fragilité des oasis dans leur milieu naturel • Impliquer dans les actions de sauvegarde des oasis • Sensibiliser aux avancées et dangers de la désertification • Informer sur les actions préventives de lutte contre la désertification • Inciter à une meilleure prise en compte du programme de lutte contre la désertification
	C3.5	<p> Protéger le littoral</p> <ul style="list-style-type: none"> • Informer sur l'intérêt socio-économique et environnemental de la protection du littoral • Inciter à l'adoption de mesures préventives de sauvegarde du littoral • Impliquer dans les actions de sauvegarde du littoral

	C3.6	Limiter et contrôler les pompages dans les nappes affectant directement les lacs naturels
		<ul style="list-style-type: none"> • Sensibiliser aux dangers de pompages incontrôlés • Sensibiliser au besoin de protéger et préserver les Lacs Naturels • Inciter à l'adoption de techniques de limitation des besoins de pompage
	C3.7	Améliorer l'alimentation des lacs par déviation des cours d'eau et aménager des seuils et petits barrages en amont
		<ul style="list-style-type: none"> • Sensibiliser sur les besoins d'alimentation des Lacs • Informer sur les besoins d'alimentation des Lacs

Axe D : Réduction de la vulnérabilité aux risques naturels

D1	Améliorer la protection des personnes et des biens contre les risques d'inondation	
	D1.1	Protéger 20 sites/an contre les inondations
		<ul style="list-style-type: none"> • Informer sur la cartographie des zones inondables • Sensibiliser aux actions préventives de lutte contre les inondations • Inciter à plus d'engagement dans la protection des sites inondables • Informer sur les modalités de protection des sites inondables
	D1.2	Intégrer les risques d'inondations dans les plans d'aménagement du territoire, plans d'urbanisme, plans d'aménagement des bassins versants
		<ul style="list-style-type: none"> • Inciter à une plus grande coordination des interventions lors des aménagements, dans l'optique de prise en compte des inondations • Informer sur les grands axes de la politique de lutte contre les inondations
	D1.3	Améliorer la connaissance dans le domaine de la prévision météo et l'hydrologie urbaine
	D1.4	Développer l'annonce de crue et des plans de secours
		<ul style="list-style-type: none"> • Sensibiliser à la nécessité d'une meilleure prévision des crues • Inciter à une plus grande participation aux actions de prévision et d'alerte • Informer sur les modalités de modernisation des systèmes de prévision et d'alerte • Impliquer dans la mise en œuvre des plans de secours • Sensibiliser à une meilleure planification de l'urgence en cas d'inondation • Inciter à la mise en place de vrais plans d'urgence en cas d'inondation • Inciter à une meilleure clarification des rôles de chacun en cas d'inondation
	D1.5	Développer des mécanismes financiers (assurances, fonds)
		<ul style="list-style-type: none"> • Sensibiliser à l'importance des mécanismes de protection par les assurances • Inciter à une plus grande adhésion aux mécanismes d'assurance contre les inondations • Clarifier les procédures d'adhésion aux mécanismes financiers de protection contre les inondations • Informer sur les procédures d'adhésion aux mécanismes financiers de protection contre les inondations
D2	La lutte contre les effets de la sécheresse : plans de gestion sécheresse par bassin hydraulique	
	D2.1	Caractériser les sécheresses : identifier et proposer les indicateurs de suivi
		<ul style="list-style-type: none"> • Informer sur les causes de sécheresse • Informer sur les indicateurs de suivi
	D2.2	Mettre en œuvre des actions structurelles : diversifier les sources d'approvisionnement
	D2.3	Elaborer les plans d'urgence
		<ul style="list-style-type: none"> • Sensibiliser sur la nécessité de lutte et de mise en œuvre des plans d'urgence • Informer sur les risques de sécheresse et sur les actions d'urgence à conduire

D2.4	Développer des mécanismes financiers (assurances, fonds)
	<ul style="list-style-type: none"> • Sensibiliser à l'importance des mécanismes de protections par les assurances • Inciter à une plus grande adhésion aux mécanismes d'assurance contre les sécheresses • Clarifier les procédures d'adhésion aux mécanismes financiers de protection contre les sécheresses • Informer sur les procédures d'adhésion aux mécanismes financiers de protection contre les sécheresses

Axe E : Poursuivre les réformes réglementaires et institutionnelles

E1	Renforcer et réviser le dispositif réglementaire de la loi 10/95
E1.1	Réglementer les rejets d'eaux usées en mer et dessalement
E1.2	Fixer les conditions institutionnelles financières et techniques de valorisation des Eaux Usées
E1.3	Renforcer la protection des zones humides
E1.4	Institutionnaliser les comités de bassins
E1.5	Instaurer des mécanismes de régulation et de partenariat public - privé
E2	Développer le cadre contractuel entre le gouvernement et les régions
E3	Redynamiser et renforcer les instances créées par la loi sur l'eau
E3.1	Redynamiser, élargir, améliorer les conditions d'exercice du CSEC
E3.2	Redynamiser, améliorer les conditions d'exercice de la commission provinciale de l'eau
E3.3	Consacrer l'ABH comme gestionnaire unique des ressources en eau à l'échelle du bassin hydraulique
E4	Activer l'apurement de la situation juridique du DPH et améliorer les procédures d'octroi des autorisations de son utilisation
E5	Mettre en place un dispositif juridique favorisant un système plus rationnel des redevances d'utilisation de l'eau
E6	Mettre en place une nouvelle organisation du secteur de l'eau facilitant la mise en œuvre de la stratégie
	<ul style="list-style-type: none"> • Informer sur la mise en place de l'UGP
E7	Mettre en place des plans d'exécution de la stratégie et élaboration d'un montage financier pour sa mise en œuvre
E8	Conception et mise en œuvre d'un plan de recherche scientifique appliquée pour doter les organes opérationnels du secteur d'outils scientifiques et techniques adaptés aux aléas et nouveaux défis
	<ul style="list-style-type: none"> • Créer des passerelles de communication universités/ABH • Communiquer et Prospector pour la mise en place de contrats bilatéraux • Informer sur les thèmes de recherches en cours notamment via le site Web

Axe F : Moderniser les systèmes d'information, renforcer les compétences

F1	Renforcer la recherche scientifique appliquée
	<ul style="list-style-type: none"> • Inciter à une plus grande intégration des thématiques liées à l'eau dans les programmes, mémoires et thèses de recherche • Informer sur les opportunités de recherche offertes en matière de l'eau • Discuter des modalités de coopération avec le MEMEE en matière de recherche scientifique sur les thématiques liées à l'eau.
F2	Moderniser les réseaux de mesure
	<ul style="list-style-type: none"> • Informer sur les réseaux de mesure existants • Sensibiliser à la nécessité de développer et moderniser les réseaux de mesure • Inciter à une meilleure coopération en matière de mesure et de diagnostic
F3	Développer les compétences
	<ul style="list-style-type: none"> • Informer sur les opportunités offertes en développement des compétences internes • Inciter à une meilleure participation au programme de développement des compétences • Informer sur les besoins réels en compétences
F4	Moderniser l'administration
	<ul style="list-style-type: none"> • Informer sur les procédures administratives internes existantes • Sensibiliser à la nécessité de moderniser les divers services et rouages administratifs • Inciter à une meilleure application des procédures existantes • Inciter à une plus grande implication dans les propositions d'amélioration des systèmes et procédures existants
F5	Développer les systèmes d'information logistique
	<ul style="list-style-type: none"> • Inciter à un meilleur développement par une plus grande implication dans le processus de proposition et d'amélioration du système d'information et de logistique

Annexe 3.9 : Termes de référence type pour une agence de communication

Version :

Sujet :

Nom de l'Expert / de l'Agence :

Commanditaire :

Interlocuteur / Interlocutrice :

Période d'exécution :

1. Remarques générales	
Ce document définit les termes de référence pour un contrat entre (commanditaire) et (prestataire). L'agence de communication réalisera (sujet). L'agence de communication est représentée par (noms des responsables de l'action).	
2. Cadre du projet	
3. Contexte de la campagne de communication	
4. Objectifs, messages, cibles	
4.1 Objectifs opérationnels de la campagne de communication	
4.2 Messages	
4.3 Cibles de la campagne	
<ul style="list-style-type: none">• Cible prioritaire• Cible secondaire	
5. Données	
5.1 La documentation écrite (à mettre en annexe des TdR)	
5.2 Comité de suivi et partenaires	
6. Tâches	
Les activités seront réalisées en étroite coordination avec le comité de suivi et les institutions partenaires. Le prestataire réalisera les activités suivantes :	
6.1 Spot TV (exemple)	
<ul style="list-style-type: none">• Etude de la documentation fournie par le commanditaire• Conception de 2 spot TV de 30 et 10 secondes respectivement en langue arabe dialectal et tamazight, adapté à la cible rurale sur la thématique décrite ci-dessus• 3 propositions de scénario texte pour le spot TV• Planning et agenda pour la réalisation du spot TV	
6.2 Spot Radio (exemple)	
<ul style="list-style-type: none">• Conception d'un spot radio• Planning de réalisation du spot radio• 3 Propositions de scénario• Production du spot radio	

6.3 Dépliants et affiches (exemple)
<ul style="list-style-type: none"> • Elaboration des dépliants en version pdf imprimable • Elaboration des affiches (40 x 60 cm) en version pdf imprimable
6.4 Concertation (exemple)
<ul style="list-style-type: none"> • 4 réunions de concertation avec le comité de suivi (précisé au préalable), à raison d'une fois par semaine (préciser les dates)
7. Produits attendus du prestataire et agenda (exemple)
<ul style="list-style-type: none"> • Spot TV (précisé ci-dessus) sur DVD jusqu'au JJ.MM.AAAA • Spot Radio (précisé ci-dessus) en version mp3 jusqu'au JJ.MM.AAAA • Dépliant en format original et pdf jusqu'au JJ.MM.AAAA • Affiche en format original et pdf jusqu'au JJ.MM.AAAA
8. Propriété intellectuelle et confidentialité
<p>Le commanditaire se réserve le droit d'utiliser, après leurs validations définitives, tous les éléments produits ou utilisés pour la conception de la campagne de communication qui reste la propriété du commanditaire. Le prestataire est tenu de restituer à la fin de la mission tous les fichiers au commanditaire. Le soumissionnaire s'engage à respecter et à faire respecter par ses collaborateurs le caractère confidentiel des informations relatives à la réalisation du projet. Toute communication des informations, renseignements, documents ou études devra recevoir l'accord préalable du comité de suivi. De plus, il est tenu de respecter une stricte confidentialité vis-à-vis des tiers, pour toutes informations spécifiques aux entreprises bénéficiaires des dites actions. Toute mention nominative de l'une des personnes ou des entreprises bénéficiaires devra recevoir l'accord préalable écrit du concerné, le maître d'œuvre et ses partenaires pourront être désigné comme délégué.</p> <p>Ces termes de référence ont été établis en concertation commune entre (commanditaire) et (prestataire).</p>

Annexe 4.1 : Compte rendu

Evènement :

Lieu :	Élaboré par :
Date :	Date élaboration :
Modérateur :	Projet :

Participants	e-mail
M.	
Mme.	
Mme.	

Sujet et objectif de la réunion :

Résultats / Décisions :

Thème 1 :

Contenu des discussions et résultats :

Actions :

Action	Responsable	Délais

Thème 2 :

Contenu des discussions et résultats :

Actions :

Action	Responsable	Délais

Annexe 4.2 : Ordre du jour

Titre de l'évènement :

Date :

Lieu :

Modérateur :

Participants :

Programme :

Heure	Programme	Intervenant
	Enregistrement et café de bienvenue	
	Mot d'ouverture et objectifs de la journée	
	Déjeuner	
	Pause café	
	Mot de clôture	

Annexe 5.1 : Communication interne - points stratégiques

Objectifs	
Cibles	
Supports	

Annexe 5.2 : Communication interne - Fiche d'action

Intitulé de l'action	
Date	
Lieu	
Responsable	
Thème	
Cibles	
Intervenants	
Objectifs de communication	
Messages clés de l'ABH	
Programme et Exposés	
A transférer sur l'intranet	

Budget prévisionnel	Budget réalisé	Ecart	Commentaires

Indicateurs de performance	Objectif	Réalisé	Commentaires

Annexe 5.3 : Communication externe - points stratégiques

Objectifs	
Cibles	
Supports	

Annexe 5.4 : Communication externe - Fiche d'action

Axe Stratégique	
Objectif opérationnel	
Objectifs de communication	
Cibles	
Résistances de la cible	
Messages	
Supports	

Budget prévisionnel	Budget réalisé	Ecart	Commentaires

Indicateurs de performance	Objectif	Réalisé	Commentaires

Annexe 5.5 : Communication en cas de crise

Genre de crise	
Contexte	
Parties Prenantes	
Cellule de Crise / Responsable	
Interlocuteur / Relais	
Identifier les cibles et leur perception de la crise	
Cible 1 : agriculteurs	
Cible 2 : population	
Cible 3 : presse	
Préparer et publier le communiqué à froid sur le site web	
Bref descriptif de la crise	
Solutions possibles	
Dispositif mis en œuvre	
Désigner le répondeur téléphonique et l'équiper de toutes les informations	
Questions	Réponses
Actions à entreprendre	

Annexe 5.6 : Communication interne et externe - Fiche de synthèse

Communication Interne			
Action de communication	Objectif	Date / Responsable	Budget prévisionnel
Communication Externe			
Action de communication	Objectif	Date / Responsable	Budget prévisionnel
Communication de Crise			
Actions de communication	Objectif	Date / Responsable	Budget prévisionnel
Budget Global			

Institutions impliquées



**Ministère de l'Energie, des Mines, de l'Eau et de l'Environnement (MEMEE),
Département de l'Eau**
Rue Hassan Bencheikroun,
10001 Agdal, Rabat / Maroc
Tél : +212 (0) 5 37 77 87 27
Fax : +212 (0) 5 37 77 86 96
www.water.gov.ma



Direction de la Météorologie Nationale
Face Préfecture Hay Hassani,
BP 8106 Casa Oasis
Casablanca
Tel : +212.522.91.38.05
Fax : +212.522.91.37.97
www.marocmeteo.ma



**Deutsche Gesellschaft für
Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH**
B.P. 433, 10001 Rabat
c/o Ministère de l'Energie, des Mines, de l'Eau et de
l'Environnement, Département de l'Eau
Rue Hassan Bencheikroun, Bureau n° 229
Rabat – Agdal/ Maroc
Tél : +212 (0) 5 37 77 54 50
Fax: +212 (0) 5 37 77 26 10
www.agire-maroc.org
www.giz.de/marokko



**Agence de Bassin Hydraulique du Bouregreg
et de la Chaouia**
Route de Casablanca
B.P. 262
Benslimane
Tél : +212 (0) 5 23 29 08 21
Fax : +212 (0) 5 23 29 09 99
www.abhbc.com



Agence de Bassin Hydraulique du Loukkos
Av. El Massira
B.P.616
Tétouan
Tél : +212 (0) 5 39 99 45 67
Fax: +212 (0) 5 36 68 38 48
www.abhloukkos.ma



Agence de Bassin Hydraulique de la Moulouya

Bd Hassan Loukili

BP 703

Oujda

Tél : +212 (0) 5 36 68 45 13

Fax: +212 (0) 5 36 68 38 48

www.abhm.ma



Agence de Bassin Hydraulique de l'Oum Er-Rbia

BP 511

Beni Mellal

Tél : +212 5 23 48 23 55

Fax: +212 5 23 48 94 15

www.abhoer.ma



Agence de Bassin Hydraulique du Sebou

BP 2101

Fès

Tél : +212 (0) 35 64 29 98/97

Fax: +212(0) 35 64 04 44

www.abhsebou.ma



**Agence de Bassin Hydraulique du Souss-Massa
et du Drâa**

Avenue MY Abdellah

BP 432

Agadir

Tél : +212 (0) 28 84 25 51

Fax: +212 (0) 28 84 20 82

www.abhsmd.ma



Agence de Bassin Hydraulique du Tensift

Av. Jnane El Harti

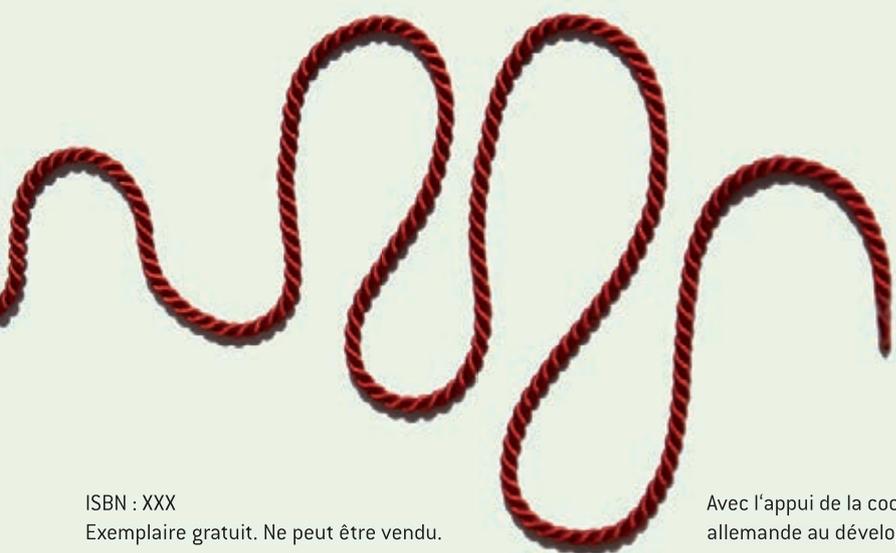
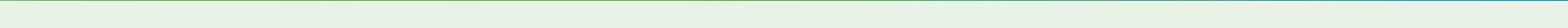
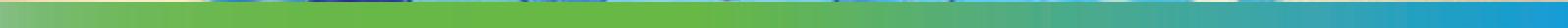
Bp 2388

Marrakech

Tél : +212 (0) 24 44 89 64

Fax : +212 (0) 24 43 56 20

www.eau-tensift.net



ISBN : XXX
Exemplaire gratuit. Ne peut être vendu.

Avec l'appui de la coopération
allemande au développement

giz Deutsche Gesellschaft
für Internationale
Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

