
Mastère Spécialisé
Management des Services Publics

Communication dans le secteur public
Cas du Département chargé des
personnes handicapées

Thèse professionnelle présentée par

Mohamed Ait Aazizi

Directeur de Recherche
Fadel DRISSI, Professeur à l'ISCAE

Octobre 2004

Plan de thèse

Introduction générale	3
1. Intérêt du sujet	5
2. Problématique	5
3. Approche méthodologie	6
Chapitre 1 : Communication dans le secteur public	9
1. Définition et concept	11
2. Communication dans les services publics	14
3. Communication globale et stratégie de communication	20
Chapitre 2: Diagnostic des actions d'intégration des personnes handicapées	
1. Situation actuelle de l'intégration des personnes handicapées	27
2. Acteurs oeuvrant dans le domaine de l'intégration des personnes handicapées	27
3. Secrétariat d'Etat chargé de la Famille, de l'Enfance et des Personnes Handicapées	33
4. Diagnostic	38
5. Synthèse du diagnostic	45
Chapitre 3: Stratégie de promotion de la communication dans le domaine de l'intégration des personnes handicapées	49
1. Projet de stratégie	50
2. Leviers stratégiques	53
3. Identification et analyse des cibles	60
4. Positionnement du SEFEPH	59
5. Proposition de plan d'actions de communication	65
Conclusion générale	74
Annexes	
1. Bibliographie	79
2. Liste des abréviations	82
3. Organigramme du SEFEPH	83
4. Attributions du SEFEPH	84

Table des matières

Introduction générale

- 1. Intérêt du sujet**
- 2. Problématique**
- 3. Méthodologie**

Face aux pressions grandissantes de l'environnement, les services des administrations doivent pouvoir anticiper et réagir. Cette pression se traduit aujourd'hui par une contestation accrue des bénéficiaires vis-à-vis des services publics, qu'ils financent directement ou indirectement.

L'administration est au service des citoyens et plus particulièrement des citoyens fragiles, ceux qui ont le plus grand besoin de son aide et de son soutien (femmes, enfants, personnes handicapées,...) . Face à cette demande, l'administration doit être en recherche permanente de la qualité, de l'efficacité, de la rapidité et de la personnalisation du service rendu.

Cet effort de modernisation devient pressant avec la complexité des problèmes : chômage, pauvreté, pollution, pression démographique, urbanisation, Sida,.... Aucun acteur, seul, ne peut résoudre ses problèmes. Ceci nécessite la mise en place d'un système de gouvernance basé sur le partenariat, la recherche de la complémentarité, la concertation et la participation et aussi un processus d'évolution vers une logique de gestion publique axée sur les résultats.

Le succès d'une telle démarche nécessite un travail de communication et des stratégies de marketing public. C'est dans cet esprit qu'on observe ces dernières années l'émergence de la communication comme moyen de modernisation de management dans les administrations publiques.

En effet, La communication est le moyen qui permet à l'administration de confirmer son professionnalisme. Elle permet aussi aux services publics d'être plus visibles, plus efficaces, plus compréhensibles et mieux identifiables.

La communication permet aussi, de faire fédérer les acteurs et les potentialités et de véhiculer des messages pertinents pour l'environnement externe. Lequel environnement comprend une multitude d'acteurs : les collectivités locales, les citoyens, les ONG, les entreprises, les médias, les élus, ... Les besoins et les attentes de ces partenaires sont différents selon leur nature institutionnelle, leur mission, leur taille et aussi selon leur implantation territoriale.

1. Intérêt du sujet

Le travail sur la communication dans le secteur public présente un triple intérêt :

- a. Pour moi en tant que participant au Mastère Management du Service Public ; la recherche sur la communication dans le secteur public me permettra de capitaliser et d'utiliser les connaissances et les capacités acquises lors du mastère.
- b. Pour le département auquel j'appartiens, le Secrétariat d'Etat chargé de la Famille, de l'Enfance et des Personnes Handicapées (SEFEPH) : C'est un département ministériel qui a des fonctions stratégiques dans le domaine du développement social. il s'intéresse à des questions décisives et essentielles pour le développement de la société marocaine à savoir la promotion des droits des femmes et de la famille, la protection des droits de l'enfant, l'intégration des handicapés et aussi la promotion des approches participatives et partenariales avec la société civile et les acteurs privés. Devant la rareté des ressources, la complexité des problèmes sociaux et l'insuffisance des moyens, les pouvoirs publics, en particulier le SEFEPH, doivent développer une stratégie de communication en vue de fédérer les acteurs, de mobiliser des ressources et des potentialités du privé et de la société civile. Pour le SEFEPH, il doit communiquer sur sa mission, ses processus, sa gestion, ses programmes qui s'inscrivent dans le cadre du projet de société démocratique et moderne, que prône l'ensemble des forces vives du pays.
- c. Enfin, étant donnée que la communication est l'un des grands chantiers en terme de modernisation du management des services publics, cette recherche me permettra d'approfondir la réflexion sur la communication, son intérêt, ses enjeux, ses processus et ses facteurs clés de succès.

2. Problématique

Le service public doit communiquer sur son métier de base, ses processus et son management, légitimer ses actions auprès du public cible et bâtir des relations solides pérennes. Cet objectif traduit la finalité du service public.

La complexité des problématiques de développement exige du secteur public des relations de partenariat avec les acteurs privés et associatifs. Ce qui suppose des capacités de négociation, de gestion du conflit et de mobilisation des ressources. Seul un service public armé d'une démarche stratégique peut relever ses défis. La communication s'inscrit au cœur du processus de management car elle est le moyen de gestion du flux d'information, des

images, des messages pour faire fédérer les acteurs à participer activement aux efforts de développement.

C'est dans cette optique que le présent travail de recherche essaye d'apporter des réponses aux questions suivantes :

- 1. Quel est l'intérêt de la communication qui a émergé avec la modernisation du management des administrations ?**
- 2. Quelle est la stratégie de communication que doit développer le Secrétariat d'Etat chargé de la Famille de l'Enfance et des Personnes Handicapées en matière d'intégration des personnes handicapées ?**

Ce besoin de stratégie de communication pour le SEFEPH est dicté par : **(i)** la spécificité de ses missions : Animation, plaidoyer, coordination ce qui demande un effort de communication soutenu ; **(ii)** la complexité des problématiques traitées : Pauvreté, intégration sociale, promotion des droits des personnes handicapées, des femmes et des enfants, et **(iii)** la diversité du paysage institutionnel dans le domaine du développement.

3. Approche méthodologique

L'approche méthodologique s'articule autour de trois axes : le diagnostic, la synthèse du diagnostic et les propositions de voies stratégiques pour la promotion de la communication pour l'intégration des personnes handicapées.

Deux instruments seront utilisés : La recherche bibliographique et les entretiens avec les principaux acteurs responsables au sein des administrations publiques et avec les cadres du SEFEPH

Le travail sera réalisé selon la démarche suivante :

3.1. Diagnostic

il se compose de trois parties

(i) L'analyse de l'environnement interne du SEFEPH

- La collecte de l'information à travers les documents ;
- Le recueil de l'information auprès des responsables du SEFEPH ;
- Les méthodes de consultation du public ;
- La recherche des principaux groupes sociaux intéressés ;
- Les actions de sensibilisation, de plaidoyer et de prévention ;
- Les différents supports élaborés (bulletin, brochure, site, documents,...) ;
- L'accueil ;
- Les procédures de concertation et de consultation des acteurs ;
- Les événements publics.

(ii) L'analyse de l'environnement externe : cette partie a pour objectifs d'essayer d'étudier comment est perçue l'action du SEFEPH et les méthodes de consultation utilisées ?. Pour avons réalisé des entretiens avec les acteurs suivants : les associations oeuvrant dans le domaine de l'intégration des handicapés ; les ministères partenaires clés et les personnes ressources.

Les résultats de cette analyse nous a permis d'identifier les opportunités et les menaces concernant la communication dans le service public, en général, et en particulier pour le secteur objet de notre étude.

(iii) Synthèse du diagnostic

Sur la base de l'analyse des opportunités et menaces de l'environnement externe et des forces et faiblesses de l'environnement interne, la synthèse du diagnostic nous indiquera les voies à consolider, les pistes à promouvoir et les pratiques à abandonner.

3.2. Stratégie de communication

Cette stratégie sera basée sur les résultats du diagnostic, l'analyse des cibles et des attentes. Des actions de communications ont été proposées pour illustrer nos propositions.

4. Structure de la thèse

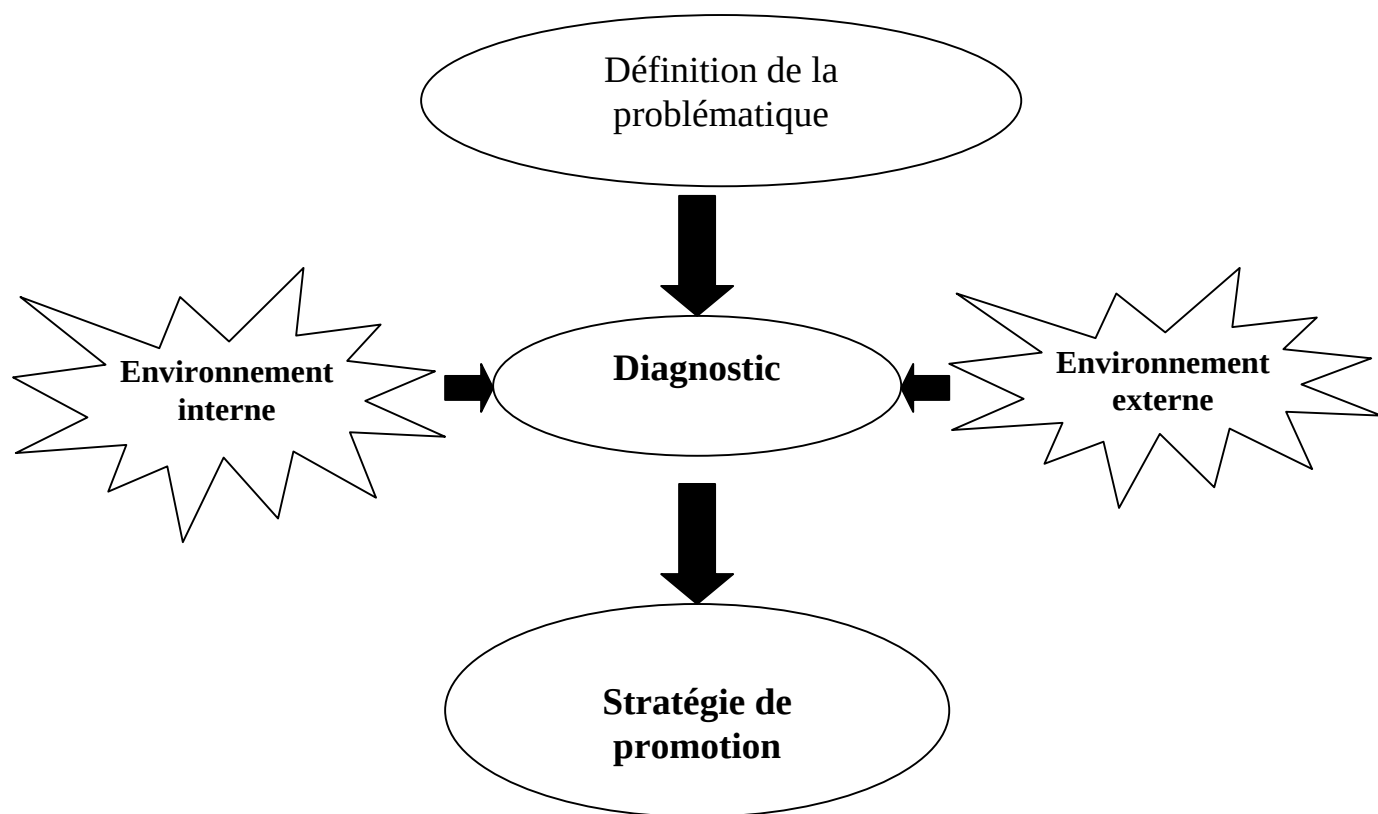
La structure de la thèse suit quasiment la méthode de recherche adoptée.

A l'issue de l'introduction générale, nous avons dans un premier chapitre présenté les concepts et les définitions relatifs à la communication, et la communication dans les services publics.

Dans un deuxième chapitre nous avons procédé au diagnostic des actions d'intégration des personnes handicapées. Pour cela nous avons relaté l'état de la situation actuelle. Par la suite nous avons réalisé le diagnostic de l'environnement interne et de l'environnement externe. Ce qui nous a permis de faire la synthèse du diagnostic

Dans le troisième chapitre nous avons présenté la stratégie proposée. En terme d'orientations stratégiques, leviers, l'analyse des cibles. Une proposition du plan d'action a été aussi réalisée

Schéma descriptif de la méthodologie



Chapitre I : La communication dans le secteur public

- 1. Définitions et concepts**
- 2. Communication des services publics**
- 3. Communication globale et stratégie de communication**

Le but de ce chapitre est de faire le point sur le concept de communication comme fonction de management de service public. Il s'agit de décrire le concept et les différents types de communication interne et externe et la communication marketing, la communication dans le secteur public et puis les éléments de stratégies de communication.

Ces définitions et concept ne peuvent être saisies que par rapport au contexte auquel il appartient. En effet, les échéances pour le Maroc compétitif du troisième millénaire se rapprochent, assorties d'un impératif : la mise à niveau de l'économie et en particulier celle du secteur public dans toutes ses composantes, administrations, entreprises publiques, collectivités locales.

La rationalisation de l'appareil administratif, pour qu'il devienne un outil de développement, de changement et de progrès, est un objectif affiché par le gouvernement. Depuis l'an 1999, le gouvernement a élaboré un Pacte de Bonne Gestion (PBG) ¹ en vue d'opérationnaliser sa stratégie de changement et de modernisation du service public.

Ce Pacte jette les bases d'une administration moderne, efficace et rationnelle, qui est à l'écoute permanente de son environnement. Ce défi est dicté par les changements induits par la modernisation et les évolutions des technologies de l'information, l'accroissement des besoins essentiels de la population et leur diversification.

Le Pacte de Bonne Gestion se veut l'examen et l'émanation d'une approche stratégique visant l'édification d'une administration citoyenne, moderne et aspire à revitaliser ses structures, à rénover ses mécanismes de fonctionnement et à susciter une culture organisationnelle d'un type nouveau.

Le PBG s'articule autour des engagements principaux suivants:

- i. Oeuvrer pour la moralisation de la vie administrative;
- ii. Rationaliser la gestion publique;
- iii. Renforcer la communication, la concertation et l'ouverture de l'administration sur son environnement.

Dans le troisième engagement, le PBG montre que de nombreux griefs formulés à l'encontre de l'appareil administratif trouvent leur origine dans le repli de l'administration, et dans son incapacité à communiquer avec son environnement et à se mettre à l'écoute des citoyens.

Dans le but de prévenir ces déviations et dans le souci de fonder le rapport de l'administration à son environnement sur des bases nouvelles, les pouvoirs publics considèrent que la communication constitue désormais un ressort important de l'action du service public et ils s'emploient à diffuser les vertus de l'information du dialogue et de la concertation.

¹ Pacte de bonne gouvernance, ministère de la réforme administrative 1999

Dans ses rapports avec les partenaires économiques et sociaux, l'administration est appelée à recourir autant que possible au partenariat en tant que principe d'action et à être réceptive aux besoins sans cesse renouvelés de l'entreprise en matière de communication.

De plus, la communication garantira un bon ancrage de services publics au sein de leur environnement et permettra la mobilisation des ressources et des énergies combien nécessaires pour le développement de notre pays.

La stratégie de développement économique et social, retenue par le Maroc vise en premier lieu, à créer un environnement général de nature à favoriser la mobilisation de toutes les énergies. Ses axes sont, entre autres, la réforme de l'administration, l'introduction des méthodes de bonne gouvernance, la transparence. Le but étant de rendre le secteur public plus efficace².

1. Définitions et concepts

Dans cet axe, nous allons présenter le concept de communication et les différentes définitions des types de communication à savoir : la communication interne, la communication externe et la communication marketing.

1.1. Définitions

Le mot *communication* a fait fortune, Fortune paradoxale : Plus il s'enrichissait de significations, plus il s'appauvissait de sens³.

Les définitions de la communication sont plurielles, et témoignent de l'importance de la communication et de ses contributions dans la vie de la société. Il n'en demeure pas moins, que ces concepts ont connu des difficultés à être cernés. Trouver aujourd'hui une seule définition de la notion paraît impossible tant ce terme réunit des contenus divers et de contexte divers.

Communiquer, c'est l'art de développer et de réaliser une bonne compréhension entre personnes ou comme la définit Aristote, « C'est la recherche de tous les moyens de persuasion ». Communiquer, c'est aussi, mobiliser l'énergie humaine et l'orienter vers des objectifs communs de succès⁴.

² Royaume du Maroc, Rapport National relatif aux objectifs du millénaire pour le développement, décembre 2003.

³ Jean-Pierre Beaudoin, Conduire l'image de l'Entreprise, les relations publiques : l'art et la matière, collection communication innovation, Editions Liaisons, 1995

⁴ H.Jaoui et F.M.Pons, la communication pratique au service des entreprises, E.S.F., 1992

La communication est un processus d'échange d'informations et de sentiments entre les personnes et les institutions. Sur le plan strictement administratif, la communication signifie la protection des droits de l'individu en lui garantissant l'accès à toute information le concernant »⁵

La communication est en fait une culture, sa signification a connu une évolution dans le temps, mais son essence et sa légitimité se sont confirmées au fil des années.

Le fait d'accuser réception d'un message amène le récepteur à comprendre le message à sa manière, à lui donner une signification qui peut être très éloignée de celle qui était prévue par l'émetteur. Il faut donc exclure la réussite de la communication par le seul fait de la réception du message et la considérer plus comme une « relation sociale qui engendre un changement dans la situation des interlocuteurs »⁶.

D'une manière générale, on peut considérer, que la communication est le processus par lequel un message est transmis à un destinataire (ou récepteur) qui en accuse réception. Le processus n'est réalisé que lorsque le destinataire accuse réception du message. Or, le fait de recevoir un message ne signifie pas automatiquement que le message a été compris et assimilé.

La communication a souvent été réduite au seul échange d'information. Mais communiquer, c'est infiniment plus qu'informer ou s'informer. C'est agir ou tenter d'agir sur autrui. La communication publique s'inscrit dans cette perspective. Sa place au sein de l'ensemble des communications, serait une communication d'abord centrée sur les effets : les situations seraient analysées en termes d'effets, c'est à dire de résultats recherchés.

La communication exclut automatiquement, toute idée de discorde. Elle est réfractaire à la notion de conflits puisqu'elle se polarise sur ce qu'il y a de « commun », sur la notion de partage et de mise en relation. La communication a, par essence, une capacité à fluidifier les conflits.⁷

Dans une organisation, communiquer peut avoir pour effet d'accroître les facultés d'autonomie et de jugement de chacun, de permettre de devenir un acteur conscient et agissant. La communication ne peut toutefois à elle seule rendre l'irréel réel ni l'impossible possible. Elle offre à une organisation les conditions optimales pour atteindre ses objectifs. Elle ne motive pas mais crée les circonstances qui peuvent rendre possible une implication ou freiner une démotivation⁸.

⁵ Ali Sedjari, Etat et administration, tradition ou modernité-Edition Guessous 1995

⁶ Capul J.Y., « Petite introduction aux théories de la communication » in cahier Français, n°258, Octobre-Décembre 1992, p.4

⁷ Ouaffae Ghannam, La stratégie de communication, Quelle démarche, pour quels objectifs, essai sur le panel d'entreprises – thèse de Doctorat d'Etat en science économique, sept 1996

⁸ Nicole d'Almeida et Alain Nutkowicz, les projets d'entreprises dans la tourmente, collection innovation /communication, Editions Liaisons, Paris, 1993

Généralement, le contenu de la communication sera centré sur un thème unique, qui exprime la convergence de tous les messages autour d'un même axe de signification. C'est une condition de base pour l'efficacité de l'action et pour la levée d'ambiguïtés éventuelles, de risques de dispersion ou d'affaiblissement des messages.

L'homme s'exprime pour convaincre, c'est à dire pour modifier les connaissances, les opinions et les comportements d'autrui. Lorsque cette modification est recherchée au profit de la société dans son ensemble, lorsqu'elle répond aux aspirations et aux intérêts de ses propres membres, la communication devient publique.

1.2. Communication interne

La communication interne consiste en l'échange d'informations et de signes à caractère général entre les membres d'une organisation⁹. Elle est donc avant tout, interaction et participation, qui prend la forme d'un dialogue. Elle se distingue de l'information, qui consiste à transmettre des données susceptibles d'éclairer une situation de fait.

La communication interne est le moteur de la cohésion interne. En effet, elle peut être montante, descendante et transversale. Elle permet également de décloisonner les services internes et permettre la fluidité des informations et les prises de décisions.

C'est par la cohésion interne d'une administration que pourra se développer une communication externe en accord avec la réalité vécue de l'institution, une communication dont les agents seront les vecteurs d'image, une communication mieux assise sur l'ensemble des activités du département ; une communication capable de réduire les cloisonnements qui séparent artificiellement les différents départements ou directions, une communication dans le sens du développement de l'esprit d'équipe, de la synergie et de la concertation¹⁰.

La communication interne est devenue prioritaire quand nous avons mieux pris conscience des nouvelles aspirations des agents de notre organisation. Or, la qualité d'un service public dépend de la bonne adéquation entre les besoins des publics, de la connaissance qu'en ont les agents et la capacité d'adaptation du service public à ces besoins en évolution constante. La qualité de la communication interne est la seule garantie d'une bonne communication externe. Les agents du service publics doivent en être les meilleurs ambassadeurs.

⁹ Serge Alecian et Dominique Foucher, Guide management dans le service public, les éditions d'organisation, collection service public, 1994

¹⁰ Nuzha Barghach et Abdeslam Chabli, Communication et service public, Mémoire du Cycle supérieur de Gestion, ISCAE, juin 1998

La communication interne s'appuie sur la fierté des agents de l'entreprise et leur attachement à ses valeurs. Mais il s'agit également de leur faire comprendre la nécessité d'adapter et de moderniser l'expression concrète de ce concept.

1.3. Communication externe

« La communication externe est à la fois une image que l'on donne à l'extérieur et une image que l'extérieur renvoie du fonctionnement interne »¹¹.

D'apparition plus récente, la communication institutionnelle consiste à mettre en évidence, et naturellement de valoriser et d'accompagner un changement institutionnel.

La communication institutionnelle rassemble toutes les actions internes et externes centrées sur l'institution (entreprise, associations, administration,...)¹².

La communication institutionnelle, quant-à-elle, a pour objet de faire valoir la politique globale d'une administration ou d'une collectivité publique, c'est celle qui présente les services offerts, l'information du public, la communication civique ainsi que la communication sur les causes d'intérêt général

1.4. Communication marketing

Cette forme de communication s'attache à promouvoir des fonctions, des services et des organismes publics. Procédant des mêmes raisons qui font qu'un produit se vend mieux lorsque la firme qui le fabrique a une bonne réputation, des promotions d'images sont maintenant régulièrement lancées au profit d'institutions nationales.

La communication est un des mix marketing. Nous verrons par la suite le détail sur la communication produits.

2. Communication dans les services publics

Nous allons décrire les caractéristiques, les raisons et quelques modes de communication des services publics.

2.1. Caractéristiques

La communication des services publics s'oppose à la communication privée en ce sens qu'elle est l'émanation des organisations administratives dans lesquelles la gestion est publique. Dans ce type d'organisations, le principe même de la concurrence est bannie puisque, la plupart du temps, ces organisations évoluent dans une structure de monopole. La pratique et

¹¹ La communication- cahiers français- N°258 – octobre- décembre 1992

¹² Philip Kotler et Bernard Dubois, Marketing management, 7eme édition Publi-Union - 1992

l'observation montrent en effet que la communication n'est plus l'apanage des seules entités privées, mais qu'elle devient aussi le souci majeur des organisations administratives.

Dans les années soixante dix, dans les pays démocratiques développés, les pouvoirs publics s'éveillent à la modernité de la lutte contre les maux sociaux. A côté des habituelles mesures coercitives, la communication sociale devient communication publique, et prend place pour instruire une opinion jusqu'alors tenue à l'écart de telles marques de prévenance.

Ainsi apparaissent dans les années soixante dix, les premières grandes campagnes d'informations sur la sécurité routière, les économies d'énergie, ainsi qu'en matière d'éducation pour la santé. On commence à faire appel aux méthodes d'analyse de marché, aux techniques promotionnelles en usage dans le secteur concurrentiel, à la mercatique, qui est passée du sens restrictif de « moyens utilisés par une entreprise pour vendre des produits aux consommateurs, en réalisant des profits » au sens le plus large de « moyens dont dispose une organisation pour influencer, dans un sens favorable à la réalisation de ses objectifs, les attitudes et les comportements des publics auxquels elle s'intéresse ».

Les attributions des pouvoirs publics et les missions des services publics relèvent de dispositions constitutionnelles, légales et réglementaires propres à un Etat de droit. La communication publique accompagne donc toute application d'une règle, tout déroulement d'une procédure, toute prise de décision publique.

Les finalités de la communication publique ne sauraient réellement être dissociées de celles des institutions publiques, ses fonctions propres sont d'informer, d'écouter, de contribuer à assurer la relation sociale et d'accompagner les changements comportementaux que l'organisation sociale.

Les messages de la communication publique sont profondément marqués par le fait d'être porteur de l'intérêt général. Dans tous les cas, le message public se réfère à la légalité et informe sur l'opportunité d'une démarche, sur une procédure à suivre, sur des renseignements à fournir, des documents à remplir.

Quand une organisation communique sur une prestation, c'est qu'elle l'en attend un résultat. Les objectifs de la communication doivent être précis globalement et cible par cible et si possible d'une façon quantifiée.

Le message doit mettre en avant le bénéfice du service pour l'utilisateur, être simple et fort. Trouver le slogan qui résume l'avantage du service que la communication doit mettre en avant, nécessite le plus souvent de faire appel à la créativité et à des tests.

2.2. Pourquoi les services publics doivent communiquer?

Les services publics sont obligés de communiquer généralement pour trois raisons: Il s'agit du devoir du service public, de la défense et du développement de celui-ci. Le devoir du service public de servir le citoyen : il doit l'écouter, l'informer et l'assister. Il est obligé de prendre en compte les attentes des citoyens.

La communication contribue à défendre l'administration, le service public et leurs valeurs internes et à prévenir les risques de toutes mauvaises interprétations. De ce fait, l'administration contribue à la stratégie défensive du service public.

La communication contribue également à rétablir la confiance du service public avec ses partenaires pour que les moyens nécessaires lui soient délégués et pour contribuer à la pérennité de son action.

La communication se définit par la légitimité de l'intérêt général. Elle est supposée accompagnée toute application d'une règle, tout déroulement d'une procédure, toute prise de décision publique. Les types de la communication publique sont multiples et peuvent revêtir plusieurs aspects. La communication publique peut être de crise, de proximité, civique, institutionnelle, interne et externe.

Parmi les raisons, on peut citer aussi l'introduction du marketing public. En effet, cet élargissement du champ du marketing au secteur public implique cependant la nécessité de prendre les précautions suivantes :

- Les consultations du public doivent être rigoureuses et adaptées ;
- La nécessité de la recherche de zones d'intérêt aux projets ;
- La recherche des principaux groupes sociaux intéressés ;
- La sensibilisation du public à l'avantage des débats collectifs et associatifs ;
- La forte implication des associations d'utilisateurs, de bénévolat... ;
- L'acceptation du principe et des modalités de négociation avec les utilisateurs groupés.

Dès qu'on accepte le bien-fondé de cette démarche, on est conduit à modifier les relations existant entre les organisations publiques et les utilisateurs. L'utilisateur devient un interlocuteur avec un droit de regard sur la gestion des affaires publiques.

En marketing public, la recherche tend plutôt vers la promotion de nouveaux rapports entre le service public et ses utilisateurs, en les valorisant.

2.3. Marketing public

Le marketing des services publics s'avère être une déclinaison particulière du marketing classique parce que l'objectif de rentabilité pour la pérennité de l'organisation ne se pose plus dans les mêmes termes. L'objectif est ici la pérennité par la satisfaction de l'usager sachant que la mission publique est plus abstraite et s'analyse en termes de citoyenneté. C'est certainement cette conception de l'approche du marketing qui en fait une pratique encore hésitante¹³.

Les entreprises publiques ont été les premières à saisir l'importance du changement, en raison de la spécificité de leur action et de leur contact direct avec le public. En quelques années, conscientes de l'impact du marketing sur leur action, les administrations ont commencé à s'y intéresser.

Ce n'est pas seulement pour écouler des biens et des services, mais pour s'intéresser davantage au « public » au sens large, auprès duquel les organisations publiques souhaitent légitimer leur existence. C'est le marketing des organisations.

Le marketing des services publics gravite autour d'une grande orientation « l'entreprise citoyenne au service des citoyens ». En effet, l'utilisateur apparaît de plus en plus au centre de la réflexion et les attentes des utilisateurs deviennent une source d'information privilégiée. La communication, dans cette catégorie d'organisation, est l'expression d'un changement de mentalités et d'une évolution de la conception même du service public.

Ainsi, le marketing a étendu son champ à toute la société civile et d'une manière générale, il s'applique à toutes les formes de relations entre les organisations et leur public. le marketing apparaît comme un outil d'analyse des besoins et d'adaptation de l'offre

Afin de véhiculer cet état d'esprit naissant, gouverné par la priorité aux besoins de l'utilisateur, la communication s'avère le meilleur moyen d'y parvenir.

D'une manière générale, le marketing a quatre fonctions essentielles : l'étude du public, l'accueil, l'information et la communication. Le marketing public répond également à des préoccupations sociales (campagnes sociales, sécurité routière, économie d'énergie.....)

Le service public ne peut plus se passer du marketing. L'étude des besoins en matière d'activités publiques revêt des spécificités particulières. Les services publics ont besoin d'apprécier la qualité de leurs relations avec le public. La recherche des meilleurs résultats pour l'organisation publique est

¹³ Ouaffa Ghannam –ZAIM , Entreprises et communication au Maroc, Dar Nachr Al Maârifa, 1998

par elle-même inséparable d'une amélioration des rapports entre le service public et les usagers. Plus les projets sont importants, plus il faut tenir compte des réactions et des souhaits du public.

L'effort doit être également fourni pour l'analyse des données recueillies (y compris les réclamations et les suggestions) qui doivent être encouragées. Les relations avec les associations sont également très riches en informations utiles, susceptibles d'être une source importante de réflexion et d'orientations.

L'outil peut être également utilisé pour solliciter l'expression des besoins par l'interrogation des usagers et les utilisateurs potentiels et par des tests sur les nouveaux services, au fur et à mesure de l'élaboration des projets.

Aussi, le marketing public est amené à pratiquer concurremment deux approches complémentaires : Descendante, explicative des décisions prises, en vue de faciliter son application et ascendante, tendant à faire de l'utilisateur un partenaire de l'élaboration de la décision et sollicitant son concours pour sa mise en œuvre¹⁴.

L'introduction du marketing implique donc une démarche qui exige des responsables des remises en cause, des qualités pédagogiques, d'écoute et de la patience. Cela vient souvent à contre-pied des processus de direction habituels dans les administrations.

Mais Le marketing ne remplace pas une réflexion stratégique. Il n'a d'efficacité que s'il est fondé sur des objectifs de développement, des critères de gestion et une volonté de 'conquête ' bien affirmée. Si l'organisation qui recourt au marketing, n'a pas au préalable, élaboré un management dynamique, elle ne peut espérer récolter que des désillusions. L'absence de management ruinera les efforts et la « mousse » de la communication se dissipera rapidement.

L'introduction du marketing dans les organisations doit également s'inscrire dans une logique qui implique toutes les composantes de l'organisation. Il doit irriguer toute l'organisation. Ainsi, il peut concerner la politique de formation, la politique sociale et, la politique d'investissement et de promotion, de manière à ce que chacun s'aperçoive de son intérêt personnel à concourir à l'amélioration de l'offre de services et des relations avec les utilisateurs. Le marketing participe donc implicitement à la promotion du progrès social et de l'efficacité.

2.4. Communication publique

Le premier objectif de la communication publique est de corriger par la persuasion, des comportements jugés préjudiciables et suffisamment généralisés pour justifier une action collective. La communication sociale et

¹⁴ Jean Bon Aloupe, Marketing des services publics, éditions d'organisation, Paris, 19980

publique, permet d'entraîner l'adhésion du plus grand nombre à l'accomplissement d'une tâche collective, bénéfique pour la société. Elle incite chaque individu à prendre sa part de responsabilité.

La communication publique vise également à construire une image favorable, à bâtir ou à consolider une certaine notoriété. Les dirigeants l'ont compris : la légitimité du service public a pour condition une bonne image, conséquence de la valorisation de leur organisation auprès de l'ensemble des cibles, en particulier le citoyen.

La communication publique est donc principalement un discours sur l'Etat, c'est à dire qu'au travers d'une communication sur les services publics, au travers d'une communication sociale prétendant à l'évolution et au changement des comportements, c'est la représentation de l'Etat qui est en jeu. La communication publique est orientée vers une logique stratégique, c'est à dire qu'elle a une action orientée vers un but que l'on juge en fonction du résultat et du succès.

Elle agit ainsi sur les connaissances, les opinions et les comportements. Ces trois facteurs représentent les indicateurs qui mesurent les termes de l'action à entreprendre.

Dès lors, cette communication se situe nécessairement sur la place publique, et sous le regard du citoyen. Ces informations, sauf rares exceptions, sont du « domaine public »

En fin, en terme de support, la stratégie de communication publique ne peut se limiter à un seul média. Les plans d'actions comprendront des techniques promotionnelles, des supports spécifiques (brochures...), des opérations de relations publiques, en créant des événements susceptibles de provoquer la communication rédactionnelle.

2.5. Communication participative

Les échecs des modèles de développement du type « prêt-à-porter » et des solutions toutes faites venant d'ailleurs ont permis à d'autres alternatives du développement de voir le jour..

L'approche actuellement prédominante du développement est celui qui doit germer et prendre racine sur le sol humain, culturel, socio économique et écologique sur lequel il prend naissance.

La population et les bénéficiaires devraient penser et inventer leur propre développement, qui doit d'abord être endogène, et cela en fonction de son propre savoir-faire et des données et potentialités que lui assure son environnement immédiat et son territoire.

Cette philosophie de développement a occasionné le besoin d'un nouveau type de communication dit la communication participative.

La communication participative¹⁵ procède d'un esprit totalement différent, celui qui sous tend les communications de masse. Elle porte un regard neuf sur l'information dont les communautés ont besoin et la façon de se la procurer.

Cette communication instaure un processus médiatisé de prise de décision qui engage directement les populations à circonscrire leurs problèmes, à en établir l'ordre des priorités pour ensuite les résoudre en allant chercher les informations et les ressources nécessaires.

C'est le processus de décision qui permet de parler d'une véritable communication pour le développement et d'un développement par la communication. En effet, c'est dans le processus de concertation, d'échanges d'idées, d'écoute et de recherche en commun que les différents acteurs du développement sont appelés à prendre des décisions qui engagent la vie de la communauté.

Manager les processus c'est à la fois bien comprendre les attentes diversifiées de la population, améliorer le déploiement de la stratégie et promouvoir une gestion transversale¹⁶.

La participation de tous à la prise de décision faciliterait l'appropriation collective du développement et constitue aussi le meilleur moyen de l'apprentissage collectif et d'intériorisation du processus de développement.

La communication participative vise aussi à exhumer l'héritage culturel d'un peuple afin d'y déceler tous les moyens d'expression susceptibles de servir de voix d'échange, de dialogue, et de communication entre les membres d'une société afin de favoriser leur développement.

3. Communication globale et stratégie de communication

Selon Christian Régouby ¹⁷ « les entreprises ne peuvent plus émerger sur les différences de produits, mais c'est sur le capital image qu'elles vont pouvoir se développer »

Pascale Weil ¹⁸, spécialiste de la recherche en sociologie de la communication, renchérit : « En amont même de la création publicitaire, il convient d'explorer le territoire de crédibilité de la marque ».

¹⁵ Protz Maria , vidéo participative et communication alternative : le beau mariage, in observatoire de la communication communautaire au Maroc , document combase vol 2

¹⁶ René Demestère et Philipe Lorino, Processus et performance dans le secteur public, l'Expansion Management Review, Juin2003.

¹⁷ Regouby (Christian), la communication globale, Paris, Editions d'organisation, 1988

¹⁸ Gabriel Szapiro, communication business to business ,les sept pyramides de la réussite, éditions d'organisation, 1998

La communication globale, selon cette approche se subdivise en quatre niveaux :

- La communication dite « d'entreprise » révèle le capital physique de l'entreprise, ses moyens humains, technologiques, financiers,...etc.
- La communication dite « institutionnelle » : énonce les valeurs de l'entreprise, sa vocation, sa légitimité professionnelle et sociale qu'elle proclame dans sa publicité ;
- La communication dite « de marque » exprime le contenu affectif et le sens des produits ;
- La communication dite de « **produits ou services** » rappelle les atouts rationnels des matériaux ou autres prestations de l'entreprise en faisant appel au registre cartésien des consommateurs.

Ces quatre types de communication, harmonieusement déclinées, contribuent à donner à l'entreprise des armes à la fois offensives et défensives. Offensive par l'émission d'un message clair, conforme à l'attente de ses cibles, et défensives lors d'attaques soudaines de concurrents, par sa capacité à protéger son territoire de marque et de fidélité.

Gabriel Szapiro ¹⁹ propose dans ce sens la méthode des **4 I** ²⁰ pour la mise en œuvre d'une politique de communication globale.

Cette méthode a le double intérêt d'institutionnaliser une structure claire d'approche de la communication globale et d'en permettre un découpage objectif, aisément programmable dans le temps.

La politique d'identité : elle rassemble tous les outils et messages qui créditent l'entreprise de symboles graphiques et rédactionnels immuables, exprimant sa culture.

Préalablement à toutes les autres politiques, elle en constitue son « passeport » visuel identifiable par tous.

La politique d'identité comprend généralement :

- La création du logotype et de sa signature (slogan associé au sigle)
- La détermination du message institutionnel
- La définition des valeurs clef de l'entreprise
- L'expression du climat institutionnel par la recherche de symboles visuel adéquat
- La création d'une charte graphique
- La recherche du concept visuel fédérateur

La politique d'incitation²¹, elle rassemble tous les outils et messages qui accélèrent **la promotion des produits** et des **services de l'entreprise**. Elle se subdivise en deux parties symétriques et complémentaires :

¹⁹ En milieu industriel, peut on faire la pub avec un peu d'argent ?, édition s d'organisation

²⁰ **4I** : Identité, Incitation, Intégration, Investigation

- les campagnes de communication « **pull** » qui attirent les publics cibles vers l'entreprise : Relations publiques, salons professionnels, création nouveaux services, campagnes de presse axée sur ses nouveaux services, portes ouvertes, événement institutionnels ;
- les campagnes de communication « **push** » qui poussent les produits vers les cibles concernées : marketing direct, stimulation interne, campagnes de presse axée sur le couple produit/marché , documentation

La politique d'intégration : elle rassemble tous les outils et message qui augmentent le degré d'adhésion tous les groupes cibles à l'entreprise en vue de les fidéliser. Elle se subdivise en deux types de communications :

- la communication interne,
- La communication externe.

La politique d'investigation : elle rassemble tous les outils et message qui appréhende le niveau de satisfaction des publics cibles vis-à-vis de l'entreprise et de ces politiques de communication.

3.1. Stratégie de communication

La stratégie marketing est une démarche méthodologique qui consiste à analyser le marché en fonction du produit

- Analyse de la demande du produit (quantitative et qualitative)
- Analyse de l'offre (les concurrents)

Afin d'adapter et de planifier la politique des moyens et les moyens de production de l'entreprise pour répondre aux besoins du marché et de définir les objectifs, les cibles marketing et une stratégie de pérennisation du produit sur son marché en jouant sur : le produit, le prix, la distribution et la stratégie de communication

En marketing public, le mix marketing se réduit au **produit** et la **communication**

Les stratégies de communication comprennent généralement deux phases :

- L'élaboration stratégique, axée sur un marketing global ;
- La mise en œuvre, centrée sur la communication.

Cette stratégie est précédée par une phase stratégique qui comprend elle-même deux étapes :

- La définition des objectifs de l'organisation, l'étude du public et sa segmentation éventuelle ;

²¹ Gabriell Szapiro, Communication Business to Business, les 7 pyramides de la réussite, Editions d'organisation, 1998

- La définition de la stratégie à mettre en œuvre, qui comprend notamment l'accueil et l'information.

Les éléments de la stratégie sont ainsi réunis pour conduire une stratégie de communication, qui comprend plusieurs moments, à partir d'une définition claire des objectifs associés à cette communication : identification d'une ou de plusieurs cibles, un axe central, des thèmes, des messages et les supports médiatiques.

Une bonne stratégie de communication doit satisfaire les conditions suivantes:

- Authentique : la réalité doit valider le message ;
- Positive : elle sélectionne certains aspects, les exalte, présente l'organisation sous son meilleur jour ;
- Durable et déclinable : elle trace un territoire de communication et l'impose aux diverses manifestations de l'organisation ;
- Originale : elle permet de distinguer l'entreprise de ses concurrents.

Tout l'art consiste à savoir-faire une opération, le faire savoir, par le relais des médias et de son personnel ; Puis le faire valoir auprès de ses différents interlocuteurs.

3.2. Stratégie de communication produits : Le rôle indispensable du marketing dans la définition de la stratégie de communication des produits

L'importance du marketing pour la définition **de la communication produits** tient du fait que la stratégie de communication produits est un des éléments de la stratégie marketing. En effet l'optimisation de la pérennisation du produit sur son marché s'effectue en jouant sur la stratégie de communication produits qui est une des composantes du mix marketing.

La définition du rôle de la communication produits est la dernière phase de la stratégie marketing. Ce qui implique que la stratégie de communication produits soit tributaire de l'ensemble des phases de la stratégie marketing : Diagnostic marketing, objectifs marketing, cible marketing mais également du produit, du prix et de la distribution.

La stratégie de communication produits est donc définie dans le cadre de la stratégie marketing puis introduite dans la stratégie globale de communication où elle est mise en parallèle de la stratégie communication institutionnelle afin de définir l'importance à donner à chacune de ces stratégies.

Il est donc nécessaire pour définir la stratégie de communication produits de s'appuyer sur la stratégie marketing ou, en l'absence de marketing, de mener les analyses qui vont permettre de définir précisément le rôle de la communication produits dans la pénétration du produit sur son marché.

Faire un « bon » produit, c'est bien ! Encore faut-il le mettre en valeur et le faire savoir ! La prestation intègre de plus en plus une part d'image non négligeable. Cette part d'image est donnée par la mise à disposition, mais aussi par la communication.

Des messages judicieux émis à travers des canaux choisis devraient permettre, de façon complémentaire aux autres moyens d'actions, de développer une relation qui valorise le produit et fasse évoluer le comportement des cibles définies.

Nous allons nous intéresser dans ce travail de recherche à la communication produit c'est-à-dire concernant la prestation et non la communication institutionnelle

Ces deux types de communication se recoupent, l'image de l'institution émettrice est l'une des composantes de la prestation, la méthodologie de définition est semblable, mais l'objet dominant est différent. Dans un cas, il s'agit surtout de valoriser les prestations, les retombées sur l'institution sont secondaires. Dans le cas de la communication institutionnelle, l'objectif est inverse. Il s'agit de mettre en valeur l'institution avant ses prestations²².

La communication produit ou la communication sur les prestations peut servir à :

- Faire connaître et élargir son public ;
- Renouveler son intérêt ou améliorer son image ;
- Eduquer ou prévenir le public ;
- Faciliter le travail des agents et les mobiliser ;
- Valoriser l'institution et son personnel.

Tout produit ou service véhicule une image qui peut être décrite, mesurée et souvent modifiée. La description de cette image s'appuie sur les qualificatifs qui lui sont attribués ou refusés : utilité, simplicité....

En résumé, la stratégie de communication produits présente la caractéristique d'être élaborée dans un double cadre²³ :

- Dans le cadre de la stratégie marketing. C'est à dire du mix marketing qui a pour but d'optimiser la pénétration du produit sur son marché ;
- Dans le cadre de stratégie globale de communication qui a pour rôle de définir la stratégie de communication par rapport à sa stratégie de soutien : la stratégie de communication institutionnelle.

La stratégie de communication produits est une des démarches de la stratégie globale de communication au même titre que la stratégie de

²² Bertrand de Quatrebarbes , Usagers ou clients ? Marketing et qualité dans les services publics., les éditions d'organisations, 1996

²³ Francis Merlin, B2B stratégie de communication, éditions d'organisation, deuxième tirage 2001

communication institutionnelle. Même si elle est élaborée dans le cadre de la stratégie marketing, elle peut être amenée à subir des modifications notoires à la suite des arbitrages sur son rôle par rapport à la stratégie de communication institutionnelle.

Conclusion

Ce chapitre sur la communication dans le secteur public nous a permis de distinguer la diversité des définitions et des approches de communication selon le contexte, et la nature de l'organisation; de préciser le champs de la communication et les différentes méthodes utilisées: communication publique, démarche marketing, communication institutionnelle

Nous avons montré que l'approche marketing peut parfaitement être adaptée aux spécificités publiques pour dépasser ces insuffisances. Elle rend possible la définition des politiques cohérentes liant l'étude du public, la définition du service public, la politique de sa localisation et la communication.

Les objectifs des organisations publiques sont généralement des objectifs relevant de l'identification de l'organisation ; des objectifs fonctionnels d'information et de conformation et des objectifs d'actions sur les comportements.

Le choix d'une dominante dépendra des missions de l'organisation. La définition des cibles dépend de ce choix. Plus la responsabilité de l'organisation est grande, plus ses cibles sont diversifiées, mais elles ne pourront pas être différenciées. Quand il s'agit de stratégies de communication dont l'objet est la légitimation d'organisations publiques ou le changement de comportements, une place plus grande sera réservée aux «prescripteurs» et aux «relais», qui pourront démultiplier la communication.

La communication sur une prestation peut servir à la faire connaître et élargir son public ; à renouveler son intérêt ou améliorer son image, à éduquer et prévenir le public, à faciliter le travail des agents et les mobiliser et à valoriser l'institution et son personnel.

Comme la communication doit être basée sur une réflexion stratégique le chapitre qui suit nous présentera le diagnostic des actions en faveur des personnes handicapées en vue de dégager, par la suite, quelques axes de la stratégie de communication.

Chapitre 2

Diagnostic des actions d'intégration des personnes handicapées

- 1. Situation actuelle de l'intégration des personnes handicapées**
- 2. Acteurs œuvrant pour l'intégration des personnes handicapées**
- 3. Diagnostic des actions entreprises pour l'intégration des personnes handicapées**
- 4. Synthèse du diagnostic**

Ce chapitre sera consacré essentiellement au diagnostic des actions entreprises pour l'intégration des personnes handicapées. Pour ce faire, nous allons décrire la situation des personnes handicapées en terme de définition légale et usuelle, les différents acteurs qui oeuvrent pour leur intégration dans le processus de développement ainsi que les différentes prestations fournies.

Ces éléments vont nous servir à établir le diagnostic sur la base de l'approche adoptée dans une démarche stratégique. C'est à dire l'analyse des forces et des faiblesses de l'environnement interne à savoir l'institution objet de notre recherche et aussi les opportunités et les menaces de l'environnement externe.

A partir de la synthèse du diagnostic on essaye de dégager les éléments de stratégie.

1. Situation actuelle

La situation actuelle des personnes handicapées se caractérise par une prise de conscience au niveau politique de l'importance de l'intégration des personnes handicapées pour assurer l'égalité des chances comme moyen de lutte contre la pauvreté et la promotion des droits humains. La situation des personnes handicapées se distingue aussi par les avancées juridiques en matière de protection des personnes handicapées et la diversité des acteurs gouvernementaux et non gouvernementaux en matière d'intégration des personnes handicapées.

1.1. Définition légale

Au Maroc, la loi 07/92 ²⁴ définit la personne handicapée de la manière suivante : « est considéré comme handicapé... toute personne se trouvant dans un état d'incapacité ou de gêne permanent ou occasionnel résultant d'une déficience ou d'une incapacité l'empêchant d'accomplir ses fonctions vitales, sans distinction entre handicapés de naissance et qui souffrent d'un handicap acquis »

Pour compléter cette définition on peut se référer aux « critères médicaux et techniques devant servir à la détermination de la qualité de personne handicapée » de l'arrêté du ministre de la santé n°1977-98 du 23 octobre 1998.

Cet arrêté et le tableau des critères médicaux et techniques servent aujourd'hui à définir « l'état d'incapacité ou de gêne permanent » auquel il est fait référence dans la loi 07/92.

²⁴ Loi 07/92 relative à la protection sociale des personnes handicapées, du 10 septembre 1993, article 2

Ces critères différencient 4 types de handicap :

- Visuel
- Moteur
- Mental
- ORL (auditif et vocal)

Ces 4 types de handicap sont eux-mêmes repartis en 3 degrés de sévérité (léger, moyen, profond) et trois types de durée (définitive, non définitive, évolutive).

Un modèle d'inspiration médicale : Cette définition de la personne handicapée et cette caractérisation du handicap à partir des déficiences et incapacités sont inspirées du schéma conceptuel de la classification internationale des déficiences, incapacités et handicaps (CIDIH), élaborée en 1980 par l'organisation mondiale de la santé (OMS) et qui a donné lieu à l'élaboration du modèle de wood.

Elle résume la notion de handicap à celles de déficiences et incapacités, sans analyser les fonctions vitales auxquelles il est fait référence dans la définition de la personne handicapée de la loi 07/92 ; qui sont en fait celles qui caractérisent le mieux à quel niveau de situation de handicap se trouvent les personnes souffrant de déficiences et d'incapacité.

Il existe aujourd'hui un consensus des acteurs travaillant dans le domaine du handicap au Maroc pour reconnaître que cette définition est obsolète. Ce positionnement est clairement exprimé dans le chapitre consacré à l'intégration des personnes handicapées du IXème Plan de Développement Economique et Social du Maroc 2000-2004 qui identifie comme un des freins à la promotion de l'intégration de ses personnes handicapées « l'adoption de l'approche médicale dans la définition du handicap qui se base uniquement sur la notion d'incapacité ».

Il n'existe pas de données reconnues comme fiables concernant la proportion des personnes handicapées au Maroc.

1.2. Législation internationale

La législation internationale présente déjà plusieurs conventions et déclarations. De fait, les législations internationales se trouvent applicables dans les pays membres qui ont adopté ou ratifié ces instruments internationaux.

Les règles des nations unies pour l'égalisation des chances pour les personnes handicapées 1993

Les règles pour l'égalisation des chances des handicapés ont été élaborées à partir de l'expérience accumulée au cours de la décennie des nations unies pour les personnes handicapées (1983-1992).

Les conventions, chartes et pactes suivants constituent le fondement politique et moral des règles :

- La charte internationale des droits de l'homme, soit la déclaration universelle des droits de l'homme ;
- Le pacte international relatif aux droits économiques, sociaux et culturels ;
- Le pacte international relatif aux droits civils et politiques ;
- Les conventions relatives aux droits de l'enfant ;
- Les conventions sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes ;
- Le programme d'actions mondial concernant les personnes handicapées ;
- La convention 159 de l'OIT sur la réadaptation professionnelle et l'emploi des personnes handicapées ;
- La déclaration de Salamanque pour les besoins éducatifs spéciaux (UNESCO) 1994.

Les règles ont pour objet de garantir aux filles et aux garçons, aux femmes et hommes handicapés les mêmes droits et obligations que leurs concitoyens.

Dans toutes les sociétés du monde, les obstacles continuent d'empêcher les handicapés d'exercer leurs droits et leurs libertés et de leur interdire une pleine participation aux activités de la société.

C'est aux Etats qu'il incombe de faire le nécessaire pour éliminer ces obstacles. Les handicapés et les organisations qui les représentent doivent pouvoir prendre une part active à ce processus. L'égalisation des chances pour les handicapés est une composante essentielle de l'effort concerté qui fait à l'échelon mondial pour mobiliser les ressources humaines.

Les règles précisent qu'il existe des conditions préalables à la participation dans l'égalité:

- La sensibilisation : les Etats devraient prendre les mesures voulues pour susciter une prise de conscience accrue des problèmes des handicapés, de leurs droits, de leurs besoins, de leur potentiel et de leur contribution dans la société
- Les soins de santé : les Etats devraient s'efforcer d'organiser des programmes gérés par des équipes pluridisciplinaires et de spécialistes ayant pour fonction de dépister, d'évaluer, et de traiter les déficiences de bonne heure.;
- La réadaptation : les Etats devraient assurer la prestation de réadaptation de services aux handicapés afin de leur permettre d'atteindre et de conserver un niveau optimal d'indépendance et d'activités.

- Les services d'appui : il importe pour assurer des chances égales aux handicapés, que les Etats veillent à ce que les aides techniques et les appareils, l'assistance personnelle et les services d'interprète qui peuvent leur être nécessaires, leur soient fournis.

Plusieurs secteurs sont ciblés pour la participation dans l'égalité : l'accessibilité (au milieu physique, à l'information et à la communication), l'éducation, l'emploi, le maintien des revenus et la sécurité sociale, la vie familiale et la plénitude de la vie personnelle, la culture, les loisirs, les sports et la religion

Des mesures d'applications doivent également être prises au niveau des Etats : en matière d'information et de recherche, de prise de décisions et de planifications, de législations, de politiques économiques, de coordination des travaux, d'associations de personnes handicapées, de formations du personnel, de suivi et évaluation à l'échelon national dans le cadre de l'application des règles et des programmes en faveur des handicapés et de coopération internationale technique et économique.

2. Acteurs oeuvrant dans le domaine de l'intégration des personnes handicapées

Dans le domaine du handicap au Maroc on trouve une pluralité d'acteurs qui œuvrent pour l'intégration et la prise en charge des personnes handicapées: Les départements ministériels, les associations, les collectivités locales, le secteur privé et les organismes d'aide au développement.

L'implication de ces acteurs fort complémentaires et nécessaires vu l'aspect multidimensionnel des questions du handicap et elle varie d'un acteur à un autre selon sa nature juridique, sa taille et ses missions.

2.1. Associations en charge des handicapés

On compte actuellement environ 500 associations réparties dans l'ensemble du territoire national avec une forte densité dans l'axe Kénitra-Casablanca.

Ces associations couvrent tous types de handicap : moteur, visuel, mental et sensoriel.

Ces associations réalisent des activités diverses : intégration, emploi, activités génératrices de revenus, l'éducation et la formation professionnelle. Certaines ont créé des centres de formation, d'éducation et de rééducation.

Actuellement on recense 11 centres d'éducation spécialisée. On trouve également des associations des parents des enfants handicapés.

A l'instar de la nature du tissu associatif marocain, on note des niveaux différents en terme de capacités et d'utilisation des méthodes modernes de

management associatif, ajouté à cela une forte présence de ces associations dans le milieu urbain par rapport au milieu rural.

D'autres associations de développement donnent la priorité aux personnes handicapées dans leurs programmes dans le cadre des efforts de solidarité et de lutte contre la pauvreté entreprise par le secteur associatif dans notre pays.

Il y a aussi des associations d'envergure nationale telle l'Organisation Alaouite Marocaine pour les non voyants qui dispose de 12 centres pour l'éducation des non voyants au niveau de plusieurs villes du Royaume.

2.2. Organismes internationaux et les agences de coopération multi et bilatérales

Dans le domaine d'aide au développement, les agences de coopération considèrent que les personnes handicapées représentent une couche à besoins spécifiques. Ce qui nécessite un appui pour l'égalité des chances qui est un droit humain et une responsabilité de la société et des acteurs.

De plus, le handicap est dans sa majorité source de pauvreté. Les populations handicapées sont généralement pauvres, mal intégrées et mal éduquées. De ce fait, l'intégration des personnes handicapées s'inscrit dans les objectifs de lutte contre la pauvreté. Ce qui nécessite une capacité nationale et une approche d'autopromotion de cette couche de population.

L'UNICEF et le PNUD ont testé beaucoup d'approches au niveau international tel que le programme de réadaptation à base communautaire (RBC), afin de trouver des solutions locales pour la question de la réadaptation en fonction des potentialités d'intégration dont dispose le territoire et les acteurs communautaire.

La RBC a donc été mis en place à travers une approche médicale du handicap. Progressivement, cependant, la nécessité d'une approche globale des besoins des personnes handicapées est apparue²⁵.

C'est ainsi que les projets RBC ont commencé à prendre des aspects d'éducation, de formation professionnelle et d'activités génératrices de revenus. A partir de 1994, l'UNESCO, et le BIT se sont associés à l'OMS pour promouvoir conjointement l'approche RBC en tant que stratégie.

L'égalisation des chances et l'intégration des personnes handicapées s'inscrivent aussi dans les recommandations et les plans d'action des

²⁵ Brigitte Gautron, la réadaptation à base communautaire pour l'intégration des personnes handicapées, IDC, juillet 1999

conférences onusiennes tenues ces dernières années sur le développement²⁶.

La Banque Mondiale a mis en place une stratégie de développement social pour la Région MENA²⁷, basée sur trois axes principaux : inclusion, cohésion et responsabilisation. L'égalité des chances pour les personnes handicapées s'inscrit parfaitement dans ces orientations et répond aussi à une exigence de bonne gouvernance.

2.3. Principaux intervenants publics

- **Ministère de la Santé :** Comme structure et organisme gouvernemental chargé de la gestion des systèmes des soins, il assure plusieurs actions en faveur des personnes handicapées : rééducation, appareillage, prévention à travers des campagnes de sensibilisation, formation du personnel médical et le soutien...

- **Ministère de l'Education Nationale :** l'éducation joue un rôle clé dans l'intégration des personnes handicapées, c'est aussi un moyen qui leur assure l'autonomie et l'apprentissage. Le ministère a initié des classes intégrées pour permettre aux enfants handicapés d'intégrer le système scolaire ordinaire. Un effort d'adaptation pédagogique et technique de ces classes est fourni par le ministère avec l'appui du Secrétariat d'Etat chargé des personnes handicapées dans le cadre d'une convention de partenariat qui intéresse l'intégration scolaire essentiellement.

Le but poursuivi est de veiller à concrétiser le droit de l'éducation et de l'enseignement à tous les enfants à besoins spéciaux, conformément aux instruments nationaux et internationaux en la matière notamment les règles de l'égalité des chances et le concept de l'école intégrative développée par l'UNESCO.

- **Département chargé de la formation professionnelle :** Concernant la formation professionnelle des expériences originales existent ou sont en cours de réalisation tant par les départements concernés que par les ONGs. Signalons aussi la convention quadripartite signée entre le Secrétariat d'Etat, le Ministère de l'Agriculture, le Ministère de l'Artisanat et le Ministère de la Formation Professionnelle concernant la formation par apprentissage.

²⁶ Il s'agit de : le Sommet sur le développement social (Copenhague et Copenhague +5), 4^{ème} conférence sur les femmes (Beijing et bjing+5), le Sommet mondial sur les droits de l'enfant (New York+10)

²⁷ Banque Mondiale, Assurer un avenir pour tous, projet de Stratégie de développement social pour le Moyen Orient et l'Afrique du Nord, document de travail présenté à l'atelier organisé à Rabat les 21 et 22 juin 2004

3. Secrétariat d'Etat chargé de la Famille, de l'Enfance et des Personnes handicapées

Au Maroc, comme dans de nombreux pays en voie de développement, les personnes handicapées n'ont pas bénéficié d'une attention particulière avant la création du Haut Commissariat aux Personnes Handicapées en 1994. Le Haut Commissariat est devenu Secrétariat d'Etat chargé de des Personnes handicapées en avril 1998 (gouvernement d'alternance), devenu ministère chargé de la condition de la femme, la protection de la famille et de l'enfance et protection des personnes handicapées en 2000 (gouvernement Youssefi II) et Secrétariat d'Etat chargé de la famille de la solidarité et de l'action sociale en 2002 (gouvernement Jettou I) et en juin 2004 Secrétariat d'Etat chargé de la famille de l'enfance et des personnes handicapées (gouvernement Jettou II)

3.1. Missions

Le Secrétariat d'Etat est la structure gouvernementale ayant pour mission l'élaboration de la politique gouvernementale en matière de l'intégration des personnes handicapées et la coordination des actions au niveau national.

Le plan d'action du Secrétariat d'Etat chargé de la Famille de l'Enfance et des Personnes Handicapées, pour 2003-2007, fait ressortir les missions suivantes en matière d'intégration des personnes handicapées :

- Etre l'initiateur et le coordonnateur de l'effort gouvernemental visant l'amélioration des conditions de vie et l'intégration de la population cible au développement ;
- Etre l'observatoire national en termes de la situation des populations cibles défavorisées (enfants, personnes handicapées, femmes, personnes âgées,...) ;
- Etre un interlocuteur auprès de la société civile et des ONG oeuvrant dans les domaines d'action précités ;
- Etre un soutien aux associations et aux organisations oeuvrant dans le domaine social ;
- faire le suivi des activités des centres d'accueil et centres spécialisés s'occupant des populations cibles défavorisées
- assurer le suivi et l'orientation des activités et des actions des bailleurs de fonds et organismes internationaux dans le domaine social au Maroc ;
- participer à la promotion de la solidarité au sein de la société marocaine ;
- contribuer au changement des mentalités et des attitudes vis-à-vis des questions relevant du domaine du social (sensibilisation, IEC, etc.).

Les objectifs à atteindre par le département s'articulent autour des points suivants :

1. Réduire les causes du handicap et faciliter l'intégration sociale des handicapés par le biais de l'éducation, la formation, professionnelle, l'emploi, le sport, l'accès privilégié à plusieurs services de l'Etat ;
2. Améliorer les conditions des enfants en situation difficile, les protéger contre toute sorte d'exploitation et les préparer sur le plan éducatif à un avenir meilleur ;
3. Renforcer la famille en tant que noyau dur de la société et garant des conditions indispensables à l'épanouissement des enfants, la femme, les personnes âgées, les personnes handicapées, et les personnes en situation difficile d'une manière générale
4. participer à la lutte contre la pauvreté, source de plusieurs problèmes sociaux dont souffre la société marocaine (analphabétisme, handicaps, violence, exploitation, marginalisation, etc...)

Le Secrétariat d'Etat assure la coordination et l'élaboration de la politique gouvernementale en matière de protection d'intégration des personnes handicapées à travers plusieurs programmes.

3.2. Principaux programmes

Les programmes du Secrétariat d'Etat essayent de promouvoir l'intégration de personnes handicapées à travers un certain nombre de service et prestation et des aides techniques, éducation, promotion des approches participatives et communautaires. Nous illustrons ci après les principaux programmes,....

3.2.1. Programme de distribution des aides techniques : Ce programme se base sur l'application du Décret n° 2-01-409 fixant les conditions et les modalités d'emploi des crédits affectés à la couverture de certains frais d'acquisition des appareils et des prothèses allouées aux personnes démunies.

Les types des aides techniques fournies: sont l'appareil auditif, prothèse, chaises roulantes, cannes, tablettes braille, tricycles, orthèse, béquilles.. En 2003, le Secrétariat d'Etat a enregistré 2543 bénéficiaires (4M Dhs)

3.2.2. Programme d'intégration scolaire des enfants handicapés

L'accès des enfants à l'éducation constitue un droit fondamental pour l'intégration des enfants handicapés et aussi pour leur autonomie et leur intégration dans la société.

Ce programme a pour objectif de :

- Garantir et assurer le droit à l'éducation pour tous les enfants
- Faciliter l'intégration sociale des enfants handicapés par le moyen de scolarisation
- Aider les familles indigentes pour la prise en charge des frais de scolarisation de leurs enfants dans les établissements spécialisés
- Convertir l'école ordinaire à l'école intégratrice

Ce programme comprend 3 axes principaux :

- Intégration dans les institutions spécialisées
- Intégration dans le milieu ordinaire
- Intégration en milieu préscolaire

Axe1 : Intégration dans le milieu spécialisé: Cet axe s'intéresse aux enfants ayant un handicap profond. Actuellement, il y a environ 23 centres spécialisés gérés par des associations. Le nombre d'enfants bénéficiaires est 524 enfants. Le Secrétariat d'Etat apporte le matériel didactique, la formation des formateurs et éducateurs et la prise en charge de la scolarité des enfants handicapés nécessiteux. Le coût financier de cette opération est estimé à 3.6 millions de dh (en 2004).

De plus, le Secrétariat d'Etat apporte un appui aux associations gérant ces centres dans le cadre du programme de partenariat et d'appui du secteur associatif oeuvrant dans le domaine du handicap.

Axe2 : Intégration dans le milieu ordinaire en partenariat avec Ministère de l'Education Nationale : cette action cible les enfants ayant un handicap: mental, sensoriel, visuel (léger ou moyen). Actuellement le nombre de classe est de 105 classes repartis sur les différentes régions du Royaume. Le département assure l'équipement des classes en matériel didactique et la formation des instituteurs

Axe3 : Intégration préscolaire des enfants handicapés. Actuellement il y a 30 classes intégrées dans les jardins d'enfants gérés par le département de la jeunesse. Le département en assure l'équipement en matériel didactique

3.2.3. Accessibilités :

Les accessibilités sont régies par la loi 10.03. Cette loi renforce l'arsenal juridique national en matière de l'intégration des personnes handicapées.

L'objectif est de faciliter leur accès aux différents édifices des services et structures compétentes pour la prise en charge et l'appui à la réadaptation des personnes handicapées que soit du secteur public ou de la société civile

Dans le but de la mise en application de cette loi, le Secrétariat d'Etat a signé plusieurs conventions avec des institutions et établissements publics à savoir l'ONE, LYDEC et le Centre des Energies Renouvelables (CDER).

En matière de sensibilisation sur les accessibilités, plusieurs projets pilotes ont été initiés et réalisés avec les collectivités locales. Des journées d'études ont été organisées en collaboration avec les communes urbaines et l'ordre National des Architectes.

3.2.4. Insertion professionnelle

Dans ce domaine le Secrétariat d'Etat assure les missions suivantes :

- Accompagner et appuyer les centres de formation professionnelle relevant des associations nationales oeuvrant dans le domaine du handicap ;
- Faciliter l'accès des personnes handicapées aux centres de formation professionnelle
- Faciliter l'insertion professionnelle des personnes handicapées comme moyen d'intégration dans la vie sociale par le suivi de l'application de l'arrête du Premier Ministre n° 3.130.00 fixant le pourcentage des emplois et fonctions pouvant être attribués en priorité aux personnes handicapées dans le secteur

3.2.5. Programme de réadaptation à base communautaire

Les objectifs de ce programme sont : l'impulsion de l'approche participative et la mobilisation des ressources au niveau local pour recenser, planifier et répondre aux besoins des PH.

Ce programme essaye aussi de sensibiliser les acteurs locaux à prendre en charge les personnes handicapées et à développer de nouveaux services sociaux d'éducation, de formation et d'emploi pour assurer une meilleure intégration de la population cible

Le programme s'articule autour des axes d'interventions suivants :

- La Santé : Prévention, appareillage, aides techniques et rééducation ;
- L'intégration scolaire et professionnelle ;
- Les accessibilités.

Actuellement ce programme est mis en œuvre dans les sites suivants : Settât, Salé, Khémisset (depuis 1995), Marrakech, Tanger (depuis 2000) et Chefchaouen, Berchid et Casablanca (depuis 2002)

3.2.6. Programme de création des Bibliothèques sonores

Les Objectifs de ce programme est de Rendre l'information et la documentation accessibles aux déficients visuels et de mettre à leur disposition le braille informatisé

Le secrétariat d'Etat projette la mise en place de ces bibliothèques dans toutes les villes universitaires et celle abritant des instituts d'aveugles.

Actuellement des projets sont en cours à Oujda, Casablanca- mers sultan, Casablanca- El Fida, Agadir, Rabat

3.2.7. Programme d'accueil et d'orientation

Ce programme apporte des réponses aux demandes des personnes handicapées qui relèvent des compétences du département, oriente vers les

structures compétentes centrales et extérieures et collecte les besoins exprimés par les personnes handicapées pour la mise en place d'une banque de données.

La structure d'accueil et d'orientation est accessible et reçoit en moyenne 50 personnes par jour. En 2003, 12000 personnes handicapées ont été accueillies.

3.2.8 Partenariat avec la société civile :

Pour la mise en œuvre de ses programmes, le Secrétariat adopte le partenariat avec les ONG comme style de gestion et encourage l'approche participative et les initiatives développées par les associations ; Sachant qu'en matière de handicap il y a un tissu associatif dynamique qui gère des centres d'éducation spécialisés pour les enfants ayant un handicap profond en plus de l'insertion professionnelle et économique.

Ces actions de partenariat s'inscrivent dans l'orientation gouvernementale qui fait du secteur associatif un partenaire stratégique en matière de développement social et de lutte contre les disparités, la protection et l'intégration des couches défavorisées.

Au cours de 2003, le budget alloué aux associations par le Secrétariat d'Etat était de l'ordre de 12 millions dh. 147 associations ont bénéficié de cet appui.

3.2.8 Autres programmes et actions:

Programme de formation professionnelle des personnes handicapées :

Ce programme essaye d'accompagner et appuyer les centres de formation professionnelle relevant des associations nationales oeuvrant dans le domaine du handicap, de faciliter l'accès des personnes handicapées dans les centres de formation professionnelle

Festival des enfants aux besoins spécifique : au cours de 2004, le festival a été organisé pour la deuxième fois, sous le Haut Patronage de Sa Majesté le Roi Mohamed VI. C'est une action de communication forte importante destinée aux enfants handicapés et connaît la participation des ONG et des centres d'accueil des enfants handicapés dans le Royaume. Le programme comprend des activités récréatives, éducatives, sportives, scientifiques et préventives. Plusieurs actions sont animées par des artistes, des sportifs et des personnalités célèbres..

4. Diagnostic des actions entreprises pour l'intégration des personnes handicapées

Pour faire le diagnostic, on utilisera l'approche du diagnostic stratégique ; c'est à dire dégager les forces et les faiblesses à partir de l'analyse de l'environnement interne et les opportunités et les menaces sur la base de l'analyse de l'environnement externe.

On présentera par la suite la synthèse du diagnostic qui est une étape importante pour stimuler l'intuition sur la stratégie future.

La synthèse du diagnostic est fondée sur l'explication des problèmes et l'identification des domaines d'excellence.

4.1. Analyse de l'environnement interne : Forces et faiblesses

Cette section présentera, à la lumière du diagnostic établi les forces et les faiblesses du département et aussi les opportunités et les menaces de l'environnement externe caractérisant l'intégration des personnes handicapées.

4.1.1. Forces :

L'analyse de la stratégie actuelle et des actions entreprises par les services publics en faveur des personnes handicapées présentent certaines forces qui en constituent des moteurs de développement ; En effet les forces relevées sont :

- Le démarrage de l'enquête nationale sur le handicap²⁸. Cette enquête a pour objectifs entre autre de **(i)** connaître la proportion des personnes handicapées en sein de la population au Maroc en fonction de leur handicap, **(ii)** préciser les besoins des personnes en situation de handicap en matière de rééducation, de réadaptation et de réinsertion et aussi **(iii)** identifier les attentes des personnes handicapées vis-à-vis de l'Etat et de la société civile. C'est un projet important qui permettra de mesurer l'ampleur du phénomène.
- Expérience du SEFEPH en matière de communication et de promotion et en matière d'élaboration des supports de communication (affiche, dépliants) ;
- Savoir-faire en matière d'organisation des événements (séminaires, colloques, ...etc ;
- Développement d'une expérience pour la célébration des journées ; internationales ayant trait à la problématique de protection et intégration des personnes handicapées ;
- Existence d'un site web actualisé et fourni ;

²⁸ Cette enquête entreprise par le Secrétariat d'Etat chargé de la Famille, de l'Enfance et des Personnes Handicapées s'inscrit dans un projet appui au développement humain appuyé par l'Union européenne dans le cadre du programme MEDA

- Importance donnée aux prestations d'accueil et d'orientation des personnes handicapées ;
- Existence d'une identité visuelle (logo) ;
- Existence de programmes de partenariat avec les associations en matière d'intégration et d'insertion socio économiques des personnes handicapées ;
- Mise en accessibilité de plusieurs édifices publics et privés dans les villes, suite à la loi sur les accessibilités, la distribution des aides techniques et matériels orthopédiques aux personnes handicapées ;
- Mise en place d'un dispositif de prise en charge de la scolarité des enfants handicapés de familles pauvres ;
- Une réelle volonté politique clairement exprimée par toutes les forces vives du pays en faveur de l'intégration des personnes handicapées, comme droit humain ;
- Pluralité des intervenants qui place la problématique dans une action multisectorielle ;
- Disponibilité d'un réseau potentiel de relais formés des associations locales et des acteurs RBC ²⁹ ;
- Existence d'une volonté a niveau des structures de changer et de conduire le changement ;
- Mise en œuvre des actions d'accompagnement des acteurs pour rehausse leur degré d'adhésion aux objectifs d'intégration des personnes handicapées ;
- Une prise de conscience des limites des potentialités et des capacités des interventions des pouvoirs publics devant l'ampleur des besoins et la complexité des attentes ;

4.1.2. Faiblesses

Malgré la qualité des réalisations enregistrées, un certain nombre de faiblesses persistent.

Parmi ces faiblesses, on cite particulièrement:

- Insuffisance des moyens humains, financiers et organisationnels du mécanisme national chargé de la coordination ;
- Faible capacité des associations qui oeuvrent dans le domaine en matière de management associatif et de communication pour donner la visibilité nécessaire aux problèmes et aux besoins des handicapés ;
- Manque d'expertise dans les domaines de la guidance parentale ;
- Absence d'une stratégie pour la prévention et le dépistage précoce des handicaps ;
- Absence d'une stratégie en matière de guidance familiale par chaque type du handicap ;
- Absence d'une stratégie de communication spécifique à l'intégration des personnes handicapées stratifiée par type de handicap ;

²⁹ RBC : programme de réadaptation communautaire implanté dans les villes de Marrakech, Tanger, Settat, Casablanca, Khémisset

- Insuffisance des programmes de formation des ressources humaines ayant la charge la gestion de la communication ;
- Absence d'une stratégie de communication formalisée par cible et par produit ;
- Manque de formation aux techniques d'accueil des personnes handicapées
- Absence d'une stratégie de labellisation des bonnes pratiques ;
- Absence des mécanismes de capitalisation des bonnes pratiques et de promotion des actions innovante de proximité ;
- Formation insuffisante des ressources humaines en matière de communication, relations publiques et négociation ;
- Absence des structures ad hoc de réflexion sur les démarches qualité et de la prospective en matière de l'intégration des personnes handicapées ;
- le partage des missions en matière de communication n'est pas clairement perçu ;
- Faiblesse et manque de ressource par rapport à la complexité des missions.

4.2. Analyse de l'environnement externe : Les opportunités et les menaces

Cette analyse de l'environnement externe va présenter les opportunités et les menaces ou fragilités

4.2.1. Opportunités

- La principale opportunité est l'intérêt donné par Sa Majesté le Roi Mohamed VI pour cette couche de population et sa volonté clairement exprimée pour multiplier les efforts pour lutter contre la pauvreté, principale cause du handicap³⁰;
- La stratégie du gouvernement qui milite en faveur de la participation et du partenariat en matière de développement et de l'intégration des couches en situation difficiles ;
- L'existence de plusieurs chantiers de réformes en matière de modernisation de la gestion publique, la charte de bonne gestion, la

³⁰ nous citons à titre d'illustration le Message Royal adressé aux participants du Vème atelier international des institutions nationales de promotion et de défense des droits de l'homme le « **13 avril 2000 à Rabat** » C'est pourquoi nous continuons comme nous l'avons souligné le 10 décembre 1999, à l'occasion du 51ème anniversaire de la déclaration universelle des droits de l'Homme, à accorder un intérêt éminent à l'intégration des démunis et **des handicapés** et aux questions de la femme rurale qui souffre des conditions de marginalisation les plus dures s'agissant des pratiques relatives aux droits de l'Homme. Les valeurs de la société sont à l'évidence de nature à promouvoir la créativité et l'esprit d'initiative pour **l'amélioration de la situation de diverses couches et catégories sociales, notamment celles vivant dans des conditions difficiles.**»

charte de l'éducation, les droits humains, la promotion des femmes, le développement rural, ... ;

- La mise en œuvre de la charte nationale de l'éducation et de la formation qui prône des mesures pour garantir les droits à l'éducation à tous les enfants y compris les enfants à besoins spécifiques ;
- Le projet de l'assurance maladie obligatoire et le régime d'assistance médicale au profit des personnes économiquement faibles qui ne bénéficient pas de l'assurance maladie ;
- La pertinence des initiatives de la société civile qui a favorisé la création d'une dynamique locale autour de la problématique liée au handicap et la contribution à l'amélioration de la perception et la valorisation sociale des personnes handicapées ;
- La poursuite de l'amélioration des indicateurs de santé principalement les indicateurs de la santé reproductive ;
- L'appui par les pouvoirs publics (départements ministériels, agences de développement, régions,...) aux initiatives locales développées par les associations ;
- La volonté des collectivités locales et des acteurs territoriaux de s'impliquer dans les questions relatives à la protection des couches en situation difficile en fonction des spécificités et des ressources locales ;
- L'existence de programmes pilotes décentralisés en matière de lutte contre la pauvreté en milieu urbain, périurbain et rural ;
- L'adoption de la proximité par le gouvernement comme stratégie de gestion en matière développement social ;
- La volonté de créer un environnement favorable à la participation et l'implication de plusieurs acteurs dans la prise de décision et l'élaboration des politiques publiques comme base d'une bonne gouvernance ;
- La volonté de communiquer et véhiculer l'image réelle des actions du gouvernement ;
- La volonté de mobiliser des ressources additionnelles en terme humain, financier pour relever les défis de développement ;
- La prise de conscience de l'importance d'une stratégie d'accompagnement des acteurs locaux ;
- L'existence d'une volonté et perception très forte chez tous les acteurs de changer pour doter le pays d'une administration citoyenne et efficiente, compétitive et de meilleure qualité ;
- L'existence des démarches d'ouverture de plusieurs services publics sur leur environnement au niveau national et international ;
- L'interministerialité qui prône les réformes de modernisation de gestion publique qui est basée sur la promotion des approches intégrées et multisectorielles et la coordination.;

4.2.2. Menaces ou fragilités

- Insuffisance des démarches de communication interne et externe au niveau des administrations ;
- Lourdeur administrative et pesanteur bureaucratique ;
- Absence d'un système de prise en charge médicale, au niveau de la santé publique, des personnes handicapées ;
- Absence d'une culture de performance au niveau du service public ;
- Faiblesses des ressources par rapport à l'ampleur des défis ;
- Caractère fermé du service public ;
- Prédominance de l'approche sectorielle dans la planification publique ;
- Prédominance des approches d'assistanat dans les programmes d'intégration des personnes handicapées
- Le changement est perçu comme une menace ;
- Les attentes sont lourdes et immenses par rapport aux capacités de l'offre de l'Etat et des possibilités ;
- Les citoyens s'attendent à récolter les résultats rapidement, faible capacité des acteurs locaux, et carence au niveau du savoir-faire en matière de prise en charge des populations en situation difficile ;

Les tableaux suivants reprennent les principaux points du diagnostic

Tableau N°1: Diagnostic interne: Principales forces et faiblesses

Forces	Faiblesses
- Le démarrage de l'enquête nationale sur le handicap. - Existence d'une volonté a niveau des hauts responsables de changer et de conduire le changement ; - Existence d'un site web actualisé et fourni ; - Existence d'une structure au niveau d'une Direction chargée la communication - Existence au niveau du secrétariat d'Etat d'un service d'accueil et d'orientation des personnes handicapées accessible ; - Existence d'une identité visuelle (logo) ; - Disponibilité d'un réseau potentiel de relais formés des associations locales et des acteurs RBC; - Mise en accessibilité de plusieurs édifices publics et privés dans les villes, - Mise en place d'un dispositif de prise en charge de la scolarité des enfants handicapés de familles pauvres ; - Pluralité des intervenants qui place la problématique dans une action multisectorielle ; - Expérience du SE en matière de communication et de promotion et dans l'élaboration des supports de communication (affiche, dépliants) ; - Savoir-faire en matière d'organisation des événements, séminaires, ...etc ; - Développement d'une expérience pour la célébration des journées internationales ayant trait à la problématique de protection et intégration des personnes handicapées ; - Une prise de conscience des limites des potentialités et des capacités des interventions des pouvoirs publics devant l'ampleur des besoins et la complexité des attentes ; - Existence de programmes de partenariat avec les associations en matière d'intégration et d'insertion socio économiques des personnes handicapées ;	- Insuffisance des moyens humains, financiers et organisationnels du mécanisme national chargé de la coordination ; - Absence d'une stratégie de communication formalisée par cible et par produit ; - Insuffisance de formation aux techniques d'accueil des personnes handicapées - Faible capacité des associations qui oeuvrent dans le domaine des handicapés ; - Absence d'une stratégie pour la prévention et le dépistage précoce des handicaps ; - Absence d'une stratégie en matière de guidance familiale par chaque type du handicap ; - Absence d'une stratégie de communication spécifique à l'intégration des personnes handicapées stratifiée par type de handicap ; - Absence d'une démarche qualité ; - Absence d'une stratégie de labellisation des bonnes pratiques ; - Absence des mécanismes de capitalisation des bonnes pratiques et des actions innovante de proximité ; - Formation insuffisante des ressources humaines en matière de communication ;

Tableau N°1: Diagnostic externe : Principales opportunités et menaces

Opportunités	Menaces
- La principale est l'intérêt porté par de Sa Majesté le Roi Mohamed VI pour cette couche de population - L'adoption de la proximité par le gouvernement comme stratégie de gestion en matière développement social ; - La mise en œuvre de la charte nationale de l'éducation et de la formation - Le projet de l'assurance maladie et le régime d'assistance médicale au profit des personnes économiquement faibles - La poursuite de l'amélioration des indicateurs de santé principalement les indicateurs de la santé reproductive ; - La prise de conscience de l'importance d'une stratégie d'accompagnement des acteurs locaux ; - Il y a une volonté et perception pour doter le pays d'une administration citoyenne et efficiente, compétitive ; - Le début des démarches d'interministerialité que prônent les réformes de modernisation de gestion publique; - L'appui aux initiatives locales développées par les associations par les pouvoirs publics; - La volonté des acteurs territoriaux de s'impliquer dans les questions relatives à la protection des couches en situation difficile; - La pertinence des initiatives de la société civile qui a favorisé la création d'une dynamique locale autour de la problématique liée au handicap; - La stratégie du gouvernement qui milite en faveur de la participation et du partenariat en matière de développement et de l'intégration des couches en situation difficiles ;	- Manque de communication interne et externe ; - Lourdeur administrative ; - Absence d'une culture de performance au niveau du service public ; - Faiblesses des ressources par rapport à l'ampleur des défis ; - Caractère fermé du service public ; - Pesanteur bureaucratique ; - Prédominance de l'approche sectorielle ; - Le changement est perçu comme une menace ; - Les attentes sont lourdes et immense par rapport aux capacités de l'offre de l'Etat et des possibilités ; - Les citoyens s'attendent à récolter les résultats rapidement faible capacité des acteurs locaux et carence au niveau du savoir-faire en matière de prise en charge des populations en situation difficile ;

5. Synthèse du diagnostic

L'intégration des personnes handicapées est une question sociétale et demande une stratégie de communication solide qui favorise l'adhésion et incite tous les acteurs à tous les niveaux à intégrer les besoins spécifiques de cette couche de populations dans leurs actions et leurs programmes et préoccupation quotidiennes. C'est une exigence de démocratie ; de justice sociale ; et d'équité et de droit humain dans son sens le plus noble du terme.

5.1. Pistes d'action

L'analyse des forces et faiblesses, et des opportunités et des menaces dégagées du diagnostic montre les pistes de stratégies axées sur la mobilisation, le repositionnement du SEFEPH et la promotion des prestations, en effet :

Les pistes de mobilisation :

- L'investissement en matière de communication en développement et égalité des chances pour les personnes handicapées est encore limitée en raison de l'ampleur des problèmes sociaux qui constituent encore le principal objet et objectifs de stratégie de développement sectoriel : lutte contre l'analphabétisme, pauvreté, insertion économique des couches fragiles.
- Il est donc important de créer une mobilisation sociale autour de la question des personnes handicapées à travers des stratégies de plaidoyer et de sensibilisation, et ce vu la volonté clairement exprimée par tous les acteurs pour une société moderne, démocratique où règne l'esprit de solidarité dans toutes ses composantes ;
- De manière générale, la demande du changement est très forte dans la société avec toutes ses composantes. Cette volonté est accélérée aussi par la propulsion d'une culture de solidarité au sein de la société pour lutter contre les disparités et appuyer les couches en situation difficile et la promotion des droits humains dans toutes ses dimensions. Cette dynamique demande des institutions et des services publics forts modernes et compétitifs pour relever ses défis ;
- Les disparités, au niveau des capacités des acteurs gouvernementaux, des collectivités locales, des associations de développement, des entreprises nécessitent la mise en place d'une stratégie de communication comme facilitateur pour forger une vision commune autour des questions sociales en général et aussi pour développer une intelligence collective autour de ces questions de l'égalité des chances. Un travail d'accompagnement de ces acteurs s'avère donc nécessaire pour une meilleure appropriation des problématiques des personnes handicapées.

Les pistes de repositionnement et de promotion:

- L'intégration des personnes handicapées doit être une action de proximité. L'approche territoriale semble la voie nécessaire, car elle permet d'explorer les potentialités du territoire et son capital social pour intégrer ses populations en fonction des ressources et du savoir-faire local : créer une offre de proximité;
- Au niveau gouvernemental, et vu la jeunesse de la structure gouvernementale chargée de cette question, on note des actions de communication à caractère ponctuel et un déficit au niveau de sa continuité et de sa voie stratégique, face à un public et une cible potentielle réceptrice dont on n'a pas encore découvert les attentes ;
- Les actions du Secrétariat d'Etat ont un caractère de proximité (classes intégrées, centres de rééducation, ...). Ce qui sollicitent la contribution des acteurs locaux.. Ces actions de proximité nécessitent des activités de communication pour un travail d'appropriation par les communes, les municipalités et les ONG locales.
- L'impulsion et la promotion de ces actions doit s'appuyer sur une stratégie de développement local qui tient compte des besoins des personnes handicapées sur la base d'une planification locale des besoins. Les questions de l'égalité des chances doivent s'intégrer dans les programmes de la gouvernance locale. Cela nécessite un travail de communication et de mobilisation.
- Des lors, une structure gouvernementale qui se charge de personnes handicapées doit d'abord rénover ses produits en conformité avec son métier de base qui s'articule autour des missions suivantes :
 - La planification et la coordination ;
 - L'impulsion des actions et des programmes visant cette cible ;
 - L'animation interministérielle et territoriale et la création d'outils d'aide à la décision à travers la réalisation des études et la capitalisation des bonnes pratiques ;
 - La responsabilisation à travers l'encouragement de la participation et des approches locales pour faire fédérer les acteurs locaux.

Une absence de stratégie de communication explicite par type de handicap et par cible et par territoire. Cette absence de stratégie crée une confusion d'abord en interne au niveau des partages des missions et ensuite au niveau des attributions au niveau de la communication des produits et la communication institutionnelle : Un déficit de communication crée un déficit d'image

En somme, le SEFEPH dispose d'une image de marque satisfaisante et des prémices d'une démarche marketing à travers la réalisation des consultations des cibles sous forme de commission de réflexion et commission technique en vue d'adapter les prestations aux attentes et aux besoins des acteurs.

5.2. Contraintes du changement

Les différentes composantes de la société marocaine, ont le sentiment d'avoir patienté si longtemps. Elles exigent l'obtention des résultats et une satisfaction de leurs besoins et dans les meilleurs délais. « tout le monde veut tout et tout de suite ».

Les acteurs et les responsables des services publics croulent sous le poids de l'attente générale. Or la conduite du changement ne peut s'inscrire que dans la durée.

Le processus du changement comporte en lui-même sa propre difficulté qui est celle des conditions de sa mise en œuvre, en termes de temps et de durée. La contrainte de « temps » se matérialise au niveau de la préparation du champ d'action, de la pertinence du point de départ et du rythme à imprimer au changement.

La contrainte de la durée a trait à la continuité de l'action, dans le quotidien, pour rendre le changement irréversible. Le travail quotidien s'inscrit dans une logique caractérisée par la persévérance, la continuité, l'effort et dans la cohérence entre les discours et l'acte.

Conclusion du chapitre II

Les résultats de diagnostic montrent la richesse des acteurs et de leurs prestations en matière de prise en charge, de réhabilitation et d'intégration des personnes handicapées. Seulement, on peut signaler qu'un certain nombre de difficultés limitent encore leur performance. Ces difficultés sont liées à :

- La perception du handicap au niveau de la société,
- Le faible niveau des capacités institutionnelles des acteurs gouvernementaux et non gouvernementaux ;
- La persistance d'approches d'assistanat et non d'auto-promotion des Personnes handicapées.

Ce travail de repositionnement et de changement d'approche nécessite des actions de communication. Ces actions vont permettre de faire fédérer les acteurs et pour impulser de nouvelles pratiques d'intégration des personnes handicapées.

L'analyse des opportunités que présente l'environnement, offre des pistes prometteuses pour l'utilisation des relais associatifs et des collectivités locales pour impulser la solidarité et des approches d'auto-promotion des personnes handicapées à travers le partenariat, la gestion de proximité.

Les structures de Secrétariat d'Etat se recentrent sur ses missions de base qui sont principalement des missions de planification, d'impulsion, de législation et d'expérimentation. On retrouve ici un thème classique de la littérature managériale : « *centraliser l'impulsion, décentraliser la mise en œuvre* »³¹. C'est l'objet de la stratégie proposée.

³¹ Claude Rochet, conduire l'action publique des objectifs aux résultats, Pearson Education France, village mondial, Paris, 2003

Chapitre 3 :

Stratégie de promotion de la communication pour l'intégration des personnes handicapées

- 1. Projet de stratégie**
- 2. Positionnement**
- 3. Analyse des cibles**
- 4. Leviers stratégiques**
- 5. Proposition de plan d'action**

Les résultats dégagés de la synthèse du diagnostic ont permis de voir clairement les axes d'amélioration de la communication pour la promotion des prestations du Secrétariat d'Etat pour une meilleure intégration des personnes handicapées dans le processus de développement.

Cette stratégie a pour principes :

- Un meilleur positionnement du Secrétariat d'Etat comme institution qui œuvre selon une logique d'acteurs : Niveau intermédiaire ;
- Une obligation et ou une nécessité d'intensifier les actions de communication pour faire fédérer les acteurs, dont les potentialités ne sont pas encore explorées ni exploitées en terme de financement, d'implication et de mise en œuvre et de développement des prestations en faveur des personnes handicapées ;
- La recherche, l'expérimentation et la responsabilisation, ce qui permet d'exploiter et de mettre en valeur l'opportunité de l'engagement des acteurs dans la promotion d'une culture de solidarité et des droits humains.

Une telle stratégie doit d'abord s'appuyer sur les compétences distinctives du Secrétariat d'Etat et ses savoir-faire managériaux. et une analyse des cibles en terme d'attentes en harmonie avec les prestations possibles, que l'institution est capable de fournir.

Le succès de cette stratégie s'appuie sur des leviers stratégiques. Ces leviers ont un triple avantage. D'abord ce sont des concepts mobilisateurs auxquels adhèrent toutes les cibles, puis ils offrent un avantage d'homogénéité avec les défis du développement de notre pays, et en fin ils constituent une exigence pour être en phase avec les évolutions de l'heure : modernisation du secteur public.

Aussi, ce travail propose quelques actions de communication susceptibles de contribuer à la promotion des prestations du Secrétariat d'Etat en matière d'intégration des personnes handicapées dans le processus de développement.

1. le projet de stratégie

L'approche marketing est basée sur des démarches descendantes qui consistent à expliquer les décisions prises et des démarches ascendantes qui visent à faire de l'utilisateur un partenaire dans l'élaboration de la décision et sollicitant son concours dans la mise en œuvre.

L'un des fondamentaux du marketing est de répondre positivement à la crise de la légitimité.

L'approche marketing public nous donne l'opportunité de confronter les choix et les exigences de l'environnement. Cette approche inclut à la fois l'interne c'est-à-dire le département chargé de la promotion des prestations en faveur

des personnes handicapées et aussi de l'environnement à savoir les cibles dans leur globalité c'est-à-dire les citoyens, les entreprises, les ONG, les collectivités locales, les ministères et les organismes internationaux.

La stratégie proposée sera donc articulée autour de deux axes qui constituent le mix marketing public : le produit et la politique de communication.

Le domaine d'activité du Secrétariat d'Etat est constitué par le couple « produit/marché », dans le quel le produit est l'ensemble des services et prestations pour l'intégration des personnes handicapées.

Le marché est l'ensemble des personnes handicapées et aussi les acteurs intermédiaires formés des ministères, des associations de développement en général des personnes handicapées en particulier, les collectivités locales, les élus, et les journalistes.

Ces prestations ou services sont segmentés selon chaque type d'acteurs et la nature du handicap (moteur, sensoriel, visuel, mental, polyhandicap,...)

La stratégie marketing est définie comme l'ensemble d'actions qui sont à même d'introduire un déséquilibre sur un domaine d'activités pour les stabiliser ensuite en faveur de l'organisation. Ces actions vont s'appuyer sur un ou plusieurs leviers stratégiques.

Cette stratégie est avant tout, prospective définie en fonction des opportunités et des contraintes du moment. En effet, pour que l'Etat puisse se recentrer sur le pilotage d'actions publiques à acteurs multiples, il lui faut à la fois :
(i) considérablement accroître sa capacité d'investigation intellectuelle, de recherche de solutions alternatives, de facultés de résolutions de problèmes ;
(ii) mieux connaître les autres (organismes, groupe sociaux, ...) leurs cultures, leurs démarches, leurs stratégies, et ceci ne peut s'élaborer que progressivement dans une structure permanente d'entretien de réseau (afin de développer son savoir faire de négociation) ³².

Cela suppose que l'Etat oriente sa manière d'agir sur trois axes de changement, privilégiant : le mode de l'influence plus que celui du commandement ; l'accroissement de l'expertise plurielle, et le raisonnement par incitation plus que par ordre.

De ce fait, la stratégie marketing permet de :

- à mieux comprendre l'enjeu que représente les acteurs et les bénéficiaires pour la réalisation des missions du département (légitimité, efficacité,...) ;
- à mieux faire valoir les spécificités des missions ;

³² Frédéric Petitbon et Sylvie Trosa, Le fonctionnaire de demain, un négociateur doté de pouvoir. L'Expansion Management Review, Juin 2003

- à améliorer l'écoute et la connaissance des besoins, comportement et attentes des publics cibles ;
- à améliorer la lisibilité et la pertinence de l'offre en terme de produit, de résultats attendus, de communication, et de stratégie de promotion ;
- à améliorer la relation avec les bénéficiaires et les cibles et la qualité des prestations ;
- à disposer du cadre conceptuel, et de méthode d'exemple.

La communication est indispensable pour permettre une participation active de l'ensemble des acteurs au développement et à la mise en oeuvre des différentes étapes de programmes.

Les méthodes de communication doivent amener à un dialogue national ouvert et complet pour permettre de mobiliser l'action publique autour des problématiques de promotion des droits des personnes handicapées.

Parvenir à convaincre une population d'acteurs largement sous-informée et indifférente de s'impliquer dans les programmes et les stratégies d'intégration des personnes handicapées et de soutenir le processus nécessite des stratégies et des programmes de communication réfléchie et spécifique.

La responsabilisation, l'adhésion et la participation dépendent d'une bonne communication. Pour y parvenir, le processus de communication doit remplir son rôle de manière efficace et complète.

Dans une démarche participative de ce type, les rôles essentiels de la communication s'articulent autour des points suivants :

- **Sensibiliser et expliquer** : les acteurs doivent comprendre les principes de l'approche de l'intégration des personnes handicapées et du nouveau concept du handicap basé sur la participation sociale³³ et la nécessité de leur concours à ce processus. Le potentiel de changement et la volonté d'adhésion au projet (participation et prise de décision) ne peuvent être communiqués aux différents publics qu'à l'aide des messages qu'ils comprennent, par l'intermédiaire de canaux auxquels ils fassent confiance, dans un environnement qui leur soit familier et dans des secteurs que ces acteurs se sentent capables d'influencer.
- **Créer un environnement de communication** : une communication claire et précise favorise responsabilisation et transparence. Dans un dialogue entre gouvernement, autorités locales, acteurs associatifs et autres, plus l'information est partagée, plus la participation et le dialogue sont encouragés ; et plus les acteurs sont responsabilisés et plus leurs actions doivent être transparentes. Par le biais de divers

³³ ce concept a été utilisé dans l'enquête nationale sur le handicap dont les résultats seront publiés à partir de janvier 2005

canaux de communication, les actions doivent non seulement recevoir les messages présentant le projet et l'invitation à la participation mais également le message sous-jacent pour leur implication et participation aide à la réussite du processus et à relever les défis.

- **Gérer les attentes :** tous les objectifs et résultats des projets ne seront pas nécessairement atteints. Par conséquent, il est important de gérer le niveau des attentes des acteurs et de la population. Si les acteurs s'impliquent dans l'ensemble du processus, ils comprennent alors de quelle manière leur situation a été évaluée et ces informations leur permettent d'évaluer le niveau de réussite atteint.

2. Leviers stratégiques

Pour sa réalisation, la stratégie de communication proposée doit s'appuyer sur le message ou produit central qui est l'intégration des personnes handicapées à travers le déploiement des leviers stratégiques.

Ces leviers sont mobilisateurs et porteurs de dynamique et permettent de rendre la stratégie vivante et adaptée aux exigences de l'environnement et selon les compétences distinctives de SEFEPH.

La stratégie de communication doit être basée sur des messages qui s'inscrivent dans les priorités et les enjeux actuels du pays. De ce fait, nous pensons qu'une stratégie de communication pour l'intégration des personnes handicapées doit s'appuyer sur un certain nombre de leviers qui peuvent être les leviers conceptuels, leviers institutionnels et leviers organisationnels.

Les leviers conceptuels sont des nouvelles démarches et concepts que nécessite actuellement le développement pour la promotion des couches fragiles et la lutte contre la pauvreté. Les leviers institutionnels et organisationnels sont des techniques de changement telles que la démarche qualité, la mise en réseau, l'animation territoriale,...

Ces leviers visent le développement de nouveaux comportements et de nouvelles pratiques et de collaboration entre les acteurs, qui portent aussi bien sur des solidarités actives renforcées que sur le maillage en réseau et les modèles innovants de gouvernance³⁴

Les leviers identifiés pour cette proposition de stratégie sont l'approche territoriale, la compétitivité sociale, l'innovation sociale, la labellisation et la démarche qualité.

³⁴ Nouveaux territoires de progrès nouvelles gouvernances, 5^{ème} rencontre des acteurs du développement local, Lille, 22 et 23 mai 2000.

.2.1. Approche territoriale

Les expériences de développement montrent que plus le degré d'implication des populations locales est grand, plus le degré d'innovation dans la recherche de solutions aux problèmes de développement est élevé, et la recherche des solutions locales pour l'intégration des personnes handicapées est promue³⁵.

La grande force d'une stratégie de communication, basée sur une approche territoriale est sa capacité à dynamiser le développement local. Cette dynamisation réussit lorsqu'on arrive à mobiliser les solidarités locales.

Les facteurs qui s'avèrent déterminant pour la réussite de cette action sont :

- L'efficacité des structures en terme de représentativité et de capacité à regrouper les principaux acteurs et secteurs du territoire pouvant notamment faciliter le repérage et l'émergence des possibilités de développement visant l'intégration des personnes handicapées;
- La volonté des partenaires institutionnels à partager à part égale le pouvoir, l'expérience et les responsabilités du projet avec le milieu associatif et les simples citoyens ;
- Le degré de flexibilité et de prise en compte des besoins locaux par les programmes, ainsi que par les organisations et les responsables chargés de leur mise en œuvre.

Le développement d'un territoire, qu'il soit urbain ou rural, implique l'émergence d'un projet global porté par l'ensemble des acteurs locaux : élus, associations, entreprises et habitants. Ce projet trace l'avenir du territoire dans toutes ses composantes: vie économique, sociale, culturelle et associative, ...

Ce territoire est celui que les acteurs locaux "vivent" au quotidien en milieu rural comme en milieu urbain. Il permet de redéfinir une identité collective et de fonder de nouvelles solidarités³⁶.

Cette territorialisation, pour être pertinente, ne doit pas être un simple changement d'échelle. Le passage à des échelons plus petits, plus proches des préoccupations des acteurs, est générateur de développement local dans la mesure où un réel changement des règles du jeu, des pratiques et des attitudes et des méthodologies s'opère.

Il s'agit de mettre en place de nouveaux apprentissages, d'imaginer une autre forme d'agir ensemble entre les acteurs d'un territoire et de créer une nouvelle

³⁵ L'un des objectifs du programme de réadaptation à base communautaire est de prendre en charge les personnes handicapées selon les potentialités dont dispose leur environnement immédiat

³⁶ Charte de référence du métier de développement, document de travail Union Nationale des Associations de Développement Local (UNADEL) , France, juin 1996

gouvernance pour ce territoire. Ceci repose sur une démarche fédératrice de mobilisation des acteurs d'une zone géographique autour d'un projet d'ensemble économique, social et culturel visant à créer une dynamique durable sur un territoire autour du principe de l'égalité des chances pour les populations à besoins spécifiques.

C'est donc un nouveau système de relations partenariales, de mobilisation des ressources, d'intelligence collective, de veille permanente qui provoque un processus dynamique, permanent et durable qu'il faut faire vivre.

Ce processus informel ne prend pas forme d'une institution mais d'une organisation permettant la mobilisation permanente des forces vives qui tissent les liens du territoire. Chacun y joue son rôle mais son rôle, change du fait de la disponibilité des autres. C'est un élément essentiel pour la mobilisation intersectorielle que demande la prise en charge des personnes handicapées.

2.2. Compétitivité sociale

Le niveau et la qualité de prise en charge, et de l'intégration des personnes handicapées varient d'une région à une autre, et aussi entre le milieu urbain et rural. Cette variation est due soit à l'absence de structures adéquates (classes d'intégration scolaire, centres de réadaptation, accessibilités des structures publiques), soit à la méconnaissance des acteurs de la problématique des besoins de cette couche de population. De ce fait, pour faire fédérer et communiquer sur la question des handicapées, l'utilisation du levier de compétitivité sociale dans les actions de communication est porteuse de plusieurs avantages.

La compétitivité sociale³⁷ est la capacité des acteurs à agir ensemble efficacement sur la base d'une conception partagée du projet, et encouragés par une concertation entre les différents niveaux institutionnels.

La compétitivité sociale, tout en incluant des idées de cohésion et d'insertion sociales, est un concept bien plus large, qui intègre la capacité des acteurs à introduire et à gérer ensemble des changements, et à répondre aux défis de l'égalité des chances, par la construction de liens entre personnes, secteurs et institutions, et ce autour de stratégies et actions concrètes.

Vu l'ampleur des besoins en matière de développement, et surtout pour les populations en situation difficile, l'action collective est une urgence pour les territoires soumis à des problèmes de développement, de faible intérêt politique ou une perte en capital humain qui se manifeste par un processus collectif négatif – démission des parents, délinquance.... Les coûts sociaux

³⁷ La compétitivité sociale, construire une stratégie de développement territorial à la lumière de l'expérience leader, cahier de l'innovation, N°6, fascicule 2, juin 2000

affectent non pas l'individu mais la collectivité à travers la perte de civisme, d'identité collective et de solidarité qui sapent la cohésion sociale³⁸.

La compétitivité sociale ouvre des espaces de concertation, de communication et de mobilisation autour des questions des populations à besoins spécifiques et permet l'émergence d'acteurs collectifs qui expriment de nouveaux intérêts. La compétitivité sociale renforce la capacité des réponses citoyennes aux défis qui se présentent.

2.3. Innovation sociale

L'innovation est un concept clé en matière de communication, car elle possède un potentiel d'attraction fort important. L'innovation, comme levier stratégique de communication, vise à soutenir des actions innovantes, démonstratives et transférables illustrant de nouvelles voies que peuvent emprunter les acteurs en matière d'intégration des personnes handicapées ou pour répondre aux besoins des populations.

Percevoir le caractère novateur d'une action au profit des personnes handicapées dépend de la nature du handicap et de son degré, du contexte économique et social et de l'environnement institutionnel dans un territoire donné.

Chaque type de handicap et chaque type d'acteur est confronté à des défis qui lui sont spécifiques face au contexte global. L'innovation apparaît alors comme une initiative des acteurs, soit au niveau national ou local, qui apporte un élément nouveau de réponse aux défis qu'imposent les besoins de l'intégration des personnes handicapées.

C'est pour cela que la compréhension de la nature de l'innovation est facilitée par l'analyse attentive et systématique des propres pratiques des acteurs locaux.

L'émergence de nouvelles réponses n'est pas le fruit du hasard : de nouvelles opportunités s'ouvrent qui n'existaient pas pratiquement il y a seulement une génération et qui sont le reflet de l'évolution, que la société dans son ensemble connaît aujourd'hui. Ainsi, les populations sont de plus en plus à la recherche de produits et de services de qualité. De nouveaux besoins apparaissent également.

L'innovation se caractérise donc à la fois par son processus et par son résultat. En effet, toute innovation correspond à un processus temporel qu'on peut assimiler à un cycle de projet comportant plusieurs phases successives au cours desquelles différents liens sociaux se créent : A partir de l'éclairage du contexte ; Celui-ci favorise chez un individu ou un groupe d'individu la naissance d'une idée innovante ; Cette idée se transforme progressivement

³⁸ Lamia Kamal Chaoui, Quartiers en difficulté et compétitivité des villes, 4^{ème} Forum International sur la Pauvreté Urbaine, Marrakech 16-19 octobre 2001.

en projet ; Le projet entre ensuite dans une phase de mise en œuvre ; finalement l'innovation se consolide et se viabilise.

On peut présenter le processus temporel de la manière suivante :



Il va s'en dire que la durée de chaque étape est variable :

- Le processus peut se trouver ralenti ou au contraire s'accélérer en fonction d'éléments très divers ;
- Il peut connaître une phase de léthargie pour mieux repartir par la suite ;
- Il peut également échouer à toute étape.

Les cinq phases décrites représentent la situation idéale de succès d'une action innovante. En réalité, les risques d'échec sont très élevés pour chacune d'elles et seul un nombre limité d'actions atteint la phase de réalisation.

Les gestionnaires considèrent l'innovation comme le résultat d'une combinaison des compétences de base possédées ou acquises par l'organisation intelligemment adaptée aux ressources de celle-ci et aux besoins de l'environnement³⁹. Le potentiel d'innovation d'une organisation s'accroît avec : le caractère cumulatif des innovations qui augmente la quantité des compétences de base maîtrisées par l'organisation et susceptibles d'être mobilisées pour d'autres innovations et le caractère interactif des innovations qui multiplie les produits obtenus par combinaison de technologies.

2.4. Labellisation : Concurrence en matière de handicap

Le label est un nom, une phrase, un design, un symbole ou une combinaison de ces éléments qui identifie les services d'une entreprise aux yeux des clients dans un marché⁴⁰. Le label joue un rôle essentiel dans une stratégie de positionnement par la dénomination et le symbole utilisé (logo).

Il devient une promesse implicite de ce que le prestataire satisfera, les conditions requises et surtout les attentes du client. C'est un axe de communication institutionnelle fort important qui contribue fortement à la construction de l'image de l'institution.

³⁹ Jean –Claude Tarondeau, Recherche et développement, collection Gestion, Editions Vuibert, Paris, 1994

⁴⁰ Alexandre Kamuyab Samii, Stratégies de Services E. business-supply chain, gestion sup., DUNOD, 2001

La labellisation est utilisée dans plusieurs pays pour des questions sociales, nous citons le « label égalité » initié par le ministère de la parité et de l'égalité professionnelle en France pour encourager la participation et la promotion des femmes dans les postes de prise de décision dans le secteur privé⁴¹. Au Maroc aussi la labellisation est utilisée pour encourager des actions dans les domaines de liberté de presse et la promotion des droits humains⁴².

2.5. levier managérial : démarche qualité

Selon le rapport du PNUD sur la pauvreté en 1999, parmi les aspects qui influencent la performance de toute politique de développement est la manière avec laquelle elle est gérée, la gouvernance est le maillon entre les efforts des luttes contre la pauvreté et les inégalités⁴³.

De ce fait, le service public doit communiquer sur ses produits, ses processus et ses modes de consultation de ses usagers et partenaires. La démarche qualité est porteuse dans ce domaine, car elle permettra à l'institution de se distinguer et de se positionner comme une structure publique moderne et capable de légitimer ses actions.

Les principes de la démarche qualité sont les suivants⁴⁴ :

- Avant toute chose, une authentique prise en considération des destinataires du service est nécessaire. Aucune véritable qualité de service n'est concevable sans une écoute soigneuse de ses destinataires, en vue d'avoir avec eux un vrai dialogue, de prendre en compte leur attentes autant qu'il se peut et, mieux encore, de mobiliser leur participation active ;
- La recherche d'une amélioration continue, laquelle implique nécessairement une action toute entière tournée vers les résultats et donc pleinement soumise à l'épreuve des faits. Par-là, une démarche qualité se situe clairement dans la logique de la performance et constitue donc une rupture avec les pratiques caractérisées par l'absence d'objectifs explicites et vérifiables ;
- Une gestion faisant toute sa place à l'approche par processus. C'est à dire à un effort permanent pour bien comprendre et pour optimiser le déroulement effectif des opérations qui conduisent à la fourniture d'une prestation.

Plus généralement, le propre de la démarche qualité est d'être profondément systémique. En effet, la qualité n'est pas le produit d'une simple décision individuelle, mécaniquement exécutée, mais d'une combinaison appropriée d'actions différentes. Elle est le fait d'un système.

⁴¹ voir www.social.gouv.fr

⁴² voir www.mincom.gouv.ma

⁴³ Rapport du PNUD sur la pauvreté 1999

⁴⁴ Yves Cannas, la qualité des services publics, rapport au Premier ministre, documentation française , 2004

Le Secrétariat d'Etat communique sur ses processus en se basant sur une démarche qualité. En faisant de la qualité des prestations livrées un objectif majeur ce qui nécessite que les structures se placent sans réserve sur le terrain des faits et font de la transparence une discipline capitale en élaborant des méthodes d'écoute, d'implication et de participation.

3. Positionnement du Secrétariat d'Etat chargé de la Famille, de l'Enfance et des Personnes Handicapées

Toute stratégie se présente comme l'art d'orienter et de modifier un équilibre déterminé et les différents moyens d'action en vue d'atteindre un objectif donné.

La stratégie peut être explicite ou implicite, publique ou tacite, pertinente ou non.

S'agissant de la stratégie de communication des personnes handicapées, celle-ci sera réalisée à partir des propositions pratiques émanant du diagnostic et des propositions dégagées de l'étude de la documentation écrite, des publications et rapports du Secrétariat d'Etat .

La typologie des stratégies possibles est déterminée par :

- Les contraintes de l'environnement : cette stratégie fondée sur les attentes et les pressions de l'environnement peut être confortée par l'existence d'une vision claire et qui tend à répondre à ces attentes. Par contre elle est susceptible d'avoir des résultats situés dans le moyen et le long terme ;
- L'évolution du fonctionnement interne : cette stratégie vise à essayer de déstabiliser l'équilibre existant. Elle peut modifier le mode de management, le système d'information et les procédures,....

Les situations analysées conduisent à adopter une stratégie qui intègre les éléments suivants :

- Le souci d'une meilleure promotion des droits des personnes handicapées et du concept « population à besoins spécifiques » ;
- L'implication du maximum d'acteurs pour garantir la disponibilité et des prestations de proximité, et faire fédérer les ONG, les collectivités locales et les citoyens à œuvrer pour une meilleure intégration des personnes handicapées et un repositionnement de leur image dans la société ;
- La promotion de la transversalité, comme démarche pour l'intégration des besoins des personnes handicapées dans les programmes de développement, car la transversalité décline la préoccupation de prise

en compte de la complexité de l'intervention des facteurs de développement⁴⁵.

Par ailleurs cette stratégie doit s'inscrire nécessairement dans le cadre de la stratégie globale de développement et modernisation du service public et aussi les orientations du pays en matière du développement social.

De ce fait la stratégie de communication doit décliner les compétences distinctives du SEFEPH. En effet, le SEFEPH est une structure gouvernementale qui intervient à un niveau horizontal et se charge de la coordination et de soutien des actions des autres département ministériels et des acteurs associatifs dans le domaine de la de l'éducation, des soins, de la réadaptation, et de l'insertion professionnelle. C'est un département qui agit selon une logique d'acteurs. Ajouté à cela que le SEFPEH ne dispose pas actuellement de structure territoriale d'où la nécessité de faire faire fédérer et de constituer des relais.

En fait l'avantage comparatif du Secrétariat d'Etat est de donner la visibilité à la problématique de l'intégration des personnes handicapées à travers des rôles d'animation, mobilisation et de plaidoyer au près des différents acteurs. Ce sont en effet les cibles de nos actions de communication..

4. Identification et analyse des cibles

L'amélioration de la qualité de vie des personnes handicapées résulte le plus souvent de la combinaison de multiples actions coordonnées impliquant le traitement des incapacités, de leur retentissement en situation et de la suppression des différents obstacles situationnels et environnementaux. Ces différentes mesures portent sur la personne handicapée elle-même (son corps) , sur son environnement immédiat (son espace péri personnel) et sur les obstacles matériels et humains auxquels elle se trouve confronté (son espace extra personnel).

Les principales cibles de cette stratégie de communication sont :

- Les personnes handicapées ;
- Les familles des personnes handicapées ;
- Les départements gouvernementaux ;
- Les associations de développement et les associations des personnes handicapées ;
- Les collectivités locales.
- Les bailleurs de fonds

4.1. Personnes handicapées

⁴⁵ in Enquête sur les pratiques managériales dans les collectivités territoriales, réalisée par Bernard Brundes consultant, les cahiers de groupe Bernard Brunnesh, N° 10, septembre 2002

Les personnes handicapées sont la cible finale de notre stratégie, toutes les actions des acteurs des relais doivent fédérer pour satisfaire les besoins des personnes handicapées.

Les besoins des personnes handicapées sont :

a- Besoins d'estime de soi et de reconnaissance : Avoir confiance en soi, se respecter et être respecté en tant que personne à part entière, d'être convaincu que l'on peut réussir dans la vie.

b. Besoins d'autonomie : Pouvoir s'habiller, se laver, manger de manière autonome, pouvoir se déplacer dans la maison et au dehors.

c. Besoins d'intégration sociale et d'instruction : Pouvoir participer aux activités de la famille, de la communauté, pouvoir communiquer, aller à l'école, avoir des loisirs, avoir des amis, se marier, et avoir des enfants.

d. Besoins d'intégration économique : Apprendre un métier, pouvoir l'exercer et être autonome financièrement

e. Besoins de santé : Pouvoir se faire soigner quand c'est nécessaire, pouvoir acquérir des aides techniques pour améliorer l'autonomie physique (sensorielle et motrice), et recevoir les aides appropriées pour favoriser le développement psychomoteur.

4.2. Familles des personnes handicapées

Les familles des enfants et des personnes handicapées sont une cible importante en matière de communication car elles ont de fortes attentes auprès des pouvoirs publics et des acteurs de la société civile pour les appuyer et les accompagner pour une meilleure prise en charge des personnes handicapées.

Ces familles sont sources de plusieurs initiatives et organisation de la société civile à travers leur organisation en associations et aussi à travers la recherche de solutions qui allègent le poids quotidien de la prise en charge d'un enfant ou d'une personne handicapée.

En terme de communication, ces familles sont également un meilleur relais pour véhiculer une image positive du SEFEPH à travers des prestations d'accueil et d'orientation et aussi des programmes de prévention et de guidance familiale et le soutien psychologique.

4.3. Départements gouvernementaux

L'intégration des personnes handicapées est une action multisectorielle. Elle implique l'ensemble des départements ministériels santé, éducation, jeunesse, habitat, transport, ...

De ce fait, un travail de coordination qui donne la visibilité à des problématiques nouvelles telles que l'intégration des personnes handicapées

va attirer l'attention des acteurs pour œuvrer pour une meilleure intégration des populations à besoins spécifiques dans la conception, l'élaboration et la mise en oeuvre des programmes.

Ce travail qui est basé sur la communication et la mobilisation intersectorielle, sera encouragé par les efforts d'interministérialité qui est au cœur des réformes de la gestion publique. Et partant, Cette action de coordination et de communication aide à avoir des services publics qui veillent à l'équité et la justice sociale et à l'égalisation des chances pour toutes les couches de la population.

4.4. Associations de développement : Les associations des personnes handicapées

C'est une cible importante, car elle est une sources d'innovation sociale et apporte des réponses de proximité. Le mouvement associatif se définit par :

- L'originalité de ces actions et ses approches ;
- Sa force de proposition et d'actions ;
- Sa force de mobilisation à travers des campagnes de sensibilisation..

Par ses actions, le secteur associatif s'impose en tant qu'acteur de développement incontournable. Les programmes de partenariat avec les associations développés par plusieurs institutions publiques est un exemple éloquent⁴⁶.

Les associations permettent à des citoyens d'intervenir dans des domaines où aucune institution ne peut intervenir et le faire avec succès⁴⁷. Elles sont un gisement de volonté, de bonnes pratiques et de mode d'expérimentation de nouvelles formes d'intégration et de prise en charge. Elles sont à l'origine de plusieurs initiatives qui prennent plusieurs formes selon les champs d'action.

Les associations des personnes handicapées oeuvrent dans plusieurs domaines qui touchent la protection, l'insertion et la prise en charge des personnes handicapées. Elles oeuvrent dans tous les types de handicaps moteurs, visuel, sensoriel, et mental. Plusieurs centres et plusieurs projets sont gérés actuellement par ces associations et disposent d'un savoir-faire important dans ce domaine.

Les attentes des associations sont également multiples et varient selon leur degré de professionnalisme et la cible de leurs prestations. Parmi ces attentes, on cite la formation ,le partenariat, l'appui aux initiatives, la visibilité, l'échange et la capitalisation de bonnes pratiques et la participation à la conception et l'élaboration des programmes en tant qu'acteur incontournable.

⁴⁶ Ahmed Salami, Mohamed.Ait Aazizi, Partenariat entre les pouvoirs publics et le secteur associatif dans le domaine du développement social, Revue gestion et société, iscae , décembre 2003 ;

⁴⁷ Bernard Stasi, Vie associative et démocratie nouvelle. Editions presses universitaires de France, 1989

4.5. Collectivités locales

Les collectivités locales sont des acteurs locaux importants qui ont pour mission de mener des politiques locales de développement à travers la gestion des services de proximité et aussi à travers l'élaboration des plans d'aménagement et d'urbanisme.

C'est une cible importante car elle constitue un relais pour les services locaux et garantit l'implication des élus et permet ainsi d'intégrer les aspects liés à l'égalisation des chances dans les plans de développement locaux.

De ce fait, le renforcement des capacités de la gouvernance locale, le transfert de savoir-faire, le rayonnement des initiatives locales et l'échange des bonnes pratiques constitue une attente des collectivités locales qu'elle faut satisfaire.

Des programmes de communication permettent d'assurer leur adhésion et leur implication dans les programmes d'intégration des personnes handicapées et partant de développer un savoir-faire collectif en matière de lutte contre l'exclusion sociale et participer ensemble à la prise de décision c'est un élément important pour la bonne gouvernance.

4.6. Bailleurs de fonds

On entend par bailleurs de fonds tous les institutions d'aide au développement. Les agences multilatérales du système des nations unies (PNUD, UNFPA, OMS, UNESCO, ESESCO, UNICEF ...), les agences de coopérations bilatérales AFD, JICA, GTZ, USAID, CTB,..., les ONG internationales telle que Handicap International HI et aussi la coopération décentralisée à savoir la coopération entre les régions et les collectivités territoriales des pays du nord (France⁴⁸, Espagne, ..).

Ces organismes internationaux, à travers leur rôle d'appui aux politiques publiques de développement, sont à la fois des prescripteurs à travers les espaces d'échange d'information et d'expérience qu'ils encouragent et par là il aide à faire véhiculer l'image de nos institutions vers l'extérieur

De plus, il est signalé avant que les questions de l'égalité des chances et l'intégration des personnes handicapées s'inscrivent parfaitement dans les défis mondiaux de lutte contre la pauvreté et l'exclusion et aussi la promotion de la culture des droits humains.

Une bonne stratégie de communication permet de faire mobiliser des ressources car elle est permet la visibilité des cations et aussi elle est le reflet d'une organisation transparente dotée d'une démarche stratégique.

⁴⁸ on note à titre d'illustration la lettre d'accord entre le Secrétariat d'Etat chargé de la Famille, de l'Enfance et des Personnes Handicapées et le Conseil Général de l'Hérault –Montpellier – France

Il est donc important de renforcer la coopération avec les organismes internationaux pour faire rayonner nos expériences et nos approches au niveau international et aussi pour profiter de l'expertise internationale en terme de mobilisation sociale et communication en matière de développement besoins très exprimés par les acteurs locaux.

5. Propositions du plan d'action

Actuellement le SEFEPH mène une enquête nationale sur le handicap. Les résultats de cette enquête, comme il a été signalé avant, sont une source précieuse d'information et permettra au département chargé des personnes handicapées de se concentrer sur ses métiers de base à savoir la coordination, la planification, l'expérimentation, l'appui aux initiatives et l'aide à la décision.

Les propositions contenues dans ce plan d'action sont dictées par les considérations suivantes :

- D'abord la nécessité d'impliquer et de faire fédérer le maximum d'acteurs à œuvrer pour une meilleure prise en charge et intégration des personnes handicapées ;
- La nécessité d'une harmonie avec la nature des missions de l'institution objet de notre étude ;
- Les effets des actions en terme de processus de communication qui les accompagne : mobilisation, dialogue, négociation,
- Leur adéquation avec une demande profonde de la société civile, des partenaires nationaux et internationaux ;
- Enfin, les actions proposées sont en harmonie avec les nouvelles orientations concernant le rôle de l'Etat . C'est l'Etat stratège, qui réglemente, qui régule et qui catalyse. C'est un Etat qui s'occupe davantage des questions sociales et de solidarités.

Cela demande une administration efficiente et compétente, qui constitue l'une des préoccupations du gouvernement actuel⁴⁹. Ce qui nécessite également l'établissement d'une démarche qualité dans tout le système de gouvernance.

Pour mener une stratégie de communication, nous pensons qu'il est essentiel pour la communication produits d'organiser et de créer une concurrence en matière des prestations en faveur des personnes handicapées pour toucher l'ensemble des cibles et des acteurs intéressés par la problématique de l'intégration des personnes handicapées : les citoyens ; les entreprises ; Les territoires : village, ville, provinces, régions, les centres de recherches et les associations.

Le plan d'action constitue la base pour un nouveau départ. Ses chances de réussites résident dans les préalables jamais réunis jusqu'à présents

⁴⁹ Driss Jettou, Premier Ministre, Programme du gouvernement présenté devant la Chambre des Représentant, Rabat ,21 novembre 2002.

notamment les résultats de l'enquête nationale sur le handicap. Cette enquête va fournir le taux de prévalence, le degré des prestations publiques, la répartition géographique, les causes de déficiences et la nature des accessibilités.

Parmi les actions proposées pour le plan d'action on trouve :

1. Le prix Ville inclusive ;
2. Le label initiative innovante ;
3. la création des instruments de veille stratégique
4. La démarche qualité accueil et information

5.1. Prix ville inclusive

Ce prix vise à créer une mobilisation dans la ville autour de la problématique d'accessibilités des personnes handicapées à toutes les structures et édifices publics ayant des fonctions administratives, sociales, éducatives, culturelles et récréatives.

Ce prix a pour objectif d'enclencher une dynamique territoriale qui atteste de la capacité des acteurs à inventer et à créer des solutions nouvelles en termes d'accessibilités et la prise en compte des besoins des personnes handicapées.

Ce prix est- basé aussi sur une approche participative car sa réalisation implique toutes les structures publiques, les élus, et les ONG et tous les acteurs de la ville.

Ce prix peut prendre plusieurs thématique ayant trait à l'intégration des personnes handicapées et à l'égalité des chances.

Notre proposition ici sera consacrée à l'accessibilité des édifices publics

Pour **l'organisation du prix** : une commission nationale chargée de l'organisation de ce prix sera créée. Elle comprendra les membres suivants :

- Département chargé des handicapées : présidence ;
- Représentant des collectivités locales ;
- Représentant du département de l'urbanisme ;
- Un professeur de l'Ecole Nationale de l'architecture ;
- Un professeur de l'institut de l'urbanisme et d'aménagement du territoire ;
- deux ONG œuvrant dans le domaine des handicapées ;
- un représentant de l'Ordre des architectes ;
- Représentant du Ministère de l'Habitat

Cette commission nationale a pour mission de :

- Valider les dossiers d'appel à projet ;

- Fixer le calendrier d'organisation du prix ;
- Evaluer les dossiers de candidature ;
- Designer un auditeur pour vérifier la matérialité et la pertinence de l'offre ;
- et propose le prix.

L'appel à candidature se fait chaque année et la commission fixe les critères et la date de réception des dossiers.

L'événement :

Il sera communiqué dans tout son processus depuis la mise en place des critères jusqu'à l'appel à candidature et l'octroi du prix.

L'octroi du prix au maire ou au président du conseil municipal de la ville sera médiatisé pour créer une image du territoire et créer une compétitivité entre les villes en matière de prise en charge et d'accessibilité des personnes handicapées

L'organisation du prix peut être sponsorisé par une entreprise ou un bailleur de fonds.

L'octroi de ce prix apporte au territoire :

- Des forces en matière création des mécanismes d'apprentissage permettant de fixer et systématiser de nouvelles connaissances ;
- La négociation entre acteurs et/ou institution ;
- La création des références commune au niveau de la ville.

Un panneau publicitaire doit être placé à l'entrée de chaque ville

Formes et stratégie de diffusion :

En ce qui concerne les formes de diffusion. L'appel à candidature se fera selon une forme de diffusion grand public et une forme de diffusion plus ciblée.

La première a recours surtout aux médias (presse écrite, radio, télévision, l'affichage public, Internet,...) ; La deuxième procède d'une démarche plus ciblée et d'un travail d'animation réalisé directement auprès des acteurs pressenti comme porteurs de projets.

Le dossier de la candidature doit comprendre des éléments suivants :

- Le comité local d'instruction du dossier ;
- Le site urbain répondant aux normes ;
- Les services accessibles et leur état et la qualité de l'accessibilité ;
- Les aménagements effectués ;
- Le contrôle.

L'adhésion à ce type de concours accroît les capacités de compétitivité territoriale et ajoute une notoriété d'image à l'institution organisatrice de ce

type de programme. Ce qui confère une image de au Secrétariat d'Etat comme impulseur et catalyseur de nouvelles initiatives d'intégration et de l'égalisation des chances pour les populations à besoins spécifiques.

L'adhésion des acteurs de la ville à cette démarche est un atout pour le territoire et pour la stratégie de développement local car il constitue un instrument de plaidoyer pour intégrer des droits et les attentes des couches fragiles dans programmes locaux.

Ce concours fait naître une conscience collective qui fait de l'intégration des personnes handicapées une pratique normale et partagée trouvant sa place dans les préoccupations de tous les acteurs de la ville (municipalités, élus, les entreprises, associations,...) .

Ces pratiques d'inclusion sociale jouent un rôle de prévention de l'exclusion et ajoutent un plus d'efficacité aux efforts de mise en place des bases d'une bonne gouvernance locale et à l'image et l'attractivité des villes⁵⁰.

5.2. Label initiative innovante

Actuellement, il y a un besoin de diversifier les prestations et de concevoir des réponses adaptées à chaque contexte et ne pas rester sur des solutions passe-partout. D'où la nécessité de promouvoir l'innovation pour explorer les possibilités de la création humaine en matière de prise en charge des personnes handicapées.

Les ONG ont l'avantage de la souplesse et de la flexibilité : elles ont la capacité de s'adapter aux différentes situations et aux besoins réels et de mettre en confiance les citoyens qui se prennent en charge.

En effet, aucun fonctionnaire si zélé, si travailleur et si dévoué au bien public soit-il, ne peut deviner tous les désirs des citoyens. L'apparition de solutions de rechange sous la forme des ONG peut contribuer à pallier les défaillances du secteur public et à produire des biens et former des relais de communication pour les gestionnaires. Les ONG peuvent être à la fois des partenaires et des concurrents dans la prestation des services publics⁵¹.

Pour faciliter ces changements, les cadres doivent faire preuve de leadership pour favoriser au ministère une vision des principes et des stratégies qui incitent à une coopération active avec les entités externes de l'administration. Cela signifie qu'il faut se montrer réceptif aux besoins des acteurs (ONG, entreprise, établissements publics, etc. ...) à évaluer leur compétence, et savoir tirer les avantages de leur expertise (engagement et cohésion à l'interne);

⁵⁰ Patrice Noisette et Franck Vallérugo, Le marketing des villes un défi pour le développement stratégique, les éditions d'organisation, collection service public, 1996

⁵¹ Banque Mondiale, Rapport sur le développement dans le monde, l'Etat dans un monde en mutation, 1997

De ce fait l'organisation de ce label s'inscrit dans le cadre d'une volonté du SEFEPH de capitaliser les bonnes pratiques et de contribuer à leur visibilité. En vue d'alimenter les stratégies publiques et diffuser de nouvelles prestations.

Pour son organisation, on procédera à la création d'une commission nationale qui comprendra les principaux intervenants publics et des acteurs associatifs choisis selon leur expertise et leur engagement en faveur des personnes handicapées. Ce comité définira :

- Le mode dépôt de candidature
- Les critères qui permettent d'attribuer le label ;
- La procédure d'attribution du label
- La valorisation du projet labellisé

En terme de périodicité, il appartient au SEFEPH de choisir le bon moment en terme de communication et de rayonnement de l'action,. Le choix de la journée nationale des personnes handicapées (30mars) et la journée internationale des personnes handicapées(3 décembre) semble une voie prometteuse pour l'organisation de cet avènement.

Ce processus de sélection de l'action innovante produit les résultats suivants :

- (i) La concertation des projets sélectionnés qui consiste à évaluer chacun de ces projets en termes d'impact direct et indirect et des effets multiplicateurs ;
- (ii) Les dynamiques territoriales que les procédures d'appels et de sélection de projets ont créées par exemple : La génération d'idées : le lancement d'une procédure d'appel peut conduire à la préparation d'un grand nombre de projets, et les projets non sélectionnés peuvent être le point de départ d'une mobilisation pour des futures initiatives ;
- (iii) Un intérêt accru pour les démarches et formes d'organisation collective : Le lancement d'un appel à projet pour des actions de revalorisation des savoir-faire locaux, par exemple peut créer un nouvel intérêt collectif au niveau du territoire et une nouvelle référence commune en matière d'intégration des personnes handicapées
- (iv) Il peut aussi créer une mobilisation, stimuler l'imagination et la créativité, mettre en lumière certaines idées et valeurs oubliées ou implicites ;

Il s'agit donc de faire en sorte que l'appel à proposition et la sélection des projets se transforment en leviers de développement, de rééquilibrage et de mobilisation et de cohésion.

Cette action compatible avec l'image souhaitée par les dirigeants, permet de différencier l'image de SEFEPH vis-à-vis de ses partenaires et des

concurrents⁵² par le « saut créatif » représenté par le thème générique de l'action « initiative inclusive » ou « initiative innovante » .

De ce fait pour faire émerger le concept les médias joueront un rôle essentiel ainsi que la documentation institutionnelle (brochure institutionnelle, brochure produit,...), annonce de presse, le mailing.... ;

Les effets de l'initiative innovante : Chaque initiative apporte, une fois concrétisée, sur les personnes handicapées des effets directs et indirects :

- Les effets directs correspondent à la valeur ajoutée, de création des nouvelles formes de prise en charge et d'intégration des personnes handicapées ;
- Les effets indirects correspondant aux effets multiplicateurs, l'impact du projet et de l'acte innovateur sur les acteurs oeuvrant en matière de développement et particulièrement pour l'égalité des chances en faveur des personnes handicapées.

Au niveau de la communication, le processus de l'action innovante de la conception du produit jusqu'à la remise et la sélection de l'initiative confère au SEFEPH une série de rencontres et d'opportunités de communication. sur ses programmes, ses stratégies futures

Un tel projet permettra à l'institution d'affirmer son positionnement comme structure gouvernementale recherchant de nouvelle initiative et mobilisant l'énergie de la société civile pour créer et élargir la gamme de l'offre adéquate aux besoins des personnes handicapées.

Au niveau interne, l'action déclenche la culture d'entreprendre et induira de nouveaux comportements et contribuera à rehausser l'image de SEFEPH comme organisation publique moderne apprenante. Une institution responsable et plus attentive aux besoins. De plus le projet offrira aussi un nouveau réseau de partenariat comme relais de communication fort important et un levier pour l'amélioration des prestations des services publics en faveur des personnes handicapées car il crée une concurrence au niveau de la visibilité de l'engagement des acteurs associatifs dans la prise en charge des personnes handicapées.

Cet appel à projet permettra aussi aux associations de développement d'introduire dans leur projets des actions pour les personnes handicapées et de se diversifier et de rechercher d'autres prestations adaptées à la cible en question.

5.3. Création des instruments de veille stratégique en matière de handicap : Appui à la recherche scientifique

⁵² Le mot concurrent : est utilisé pour designer les départements ministériels et les agences de développement et qui offrent appui aux associations

Parmi les missions du département chargé des personnes handicapées, on trouve la coordination et la réalisation des études d'aide à la décision, à travers des études et l'établissement des ponts entre la recherche scientifique effectuée dans les centres universitaires et les départements qui font usage des informations produites pour la conception des modèles de compensation des incapacités des personnes handicapées et pour argumenter les nouvelles modes d'interventions publiques

Les chercheurs, les centres de recherche, les universités sont des cibles importantes : Comme prestataire via le développement de nouveaux concepts, l'éclairage des situations, la réflexion et la production de la connaissance en matière de développement.

C'est aussi une cible particulière qu'elle faut toucher et sensibiliser et susciter pour intégrer les problématiques du handicap dans les programmes de recherche. Ce sont des relais de communication importants

Cette action prendra la forme d'un programme : Programme de production de la connaissance dans le domaine du handicap

Ce programme ambitionne d'analyser l'écart entre les besoins d'intégration des personnes handicapées et les offres de recherche émanant du monde de la recherche, et proposer des pistes pour réduire cet écart et ouvrir de nouvelles formes rapprochement entre institution publiques et acteur de recherche..

Ce programme de promotion de la recherche en matière du handicap va privilégier également la recherche prospective dans la mesure où ce type de recherche a pour objectif d'influencer l'orientation même des politiques de développement. Ce type de recherche vise à permettre l'intégration des besoins des personnes handicapées dans les politiques et les programmes de développement sectoriel (mainstreaming). Les chercheurs deviendront aussi des prescripteurs.

A travers les résultats de ce programme le SEFEPH entamera un travail d'animation interministérielle et de plaidoyer auprès des décideurs.

Le plan de communication va accompagner ce programme pour permettant d'améliorer la diffusion des innovations et des résultats des éclairages des situations fait par les chercheurs.

Avec l'élaboration du plan d'action national des handicapées en 2005⁵³, les résultats de ce programme peuvent prendre la forme d'un observatoire national pour suivre la mise en oeuvre du plan d'action et aussi pour réaliser des enquêtes territoriales qui serviront comme argumentaire aux acteurs

⁵³ le Plan d'action national sera élaboré après la diffusion des résultats de l'enquête nationale sur le handicap

locaux pour l'intégration des besoins des handicapés dans les plans de développement locaux.

Ce programme facilitera l'émergence d'une fonction recherche et développement essentielle pour la modernisation des prestations en faveur des personnes handicapées et le renforcement des démarches marketing. Dans cette perspective, le SEFEPH inscrira son intervention dans une optique pro-active qui constitue un facteur clés de succès de la communication.

5.4. Démarche d'écoute et de connaissance des publics

la mise en place des démarches de qualité en matière d'écoute d'orientation et de connaissance du public est une action essentielle pour faire rayonner l'image du SEFEPH et la placer dans le processus engagé pour la modernisation de l'administration publique en se mettant à la culture de la qualité⁵⁴

En effet, par delà, les produits et les services, les organisations communiquent de plus en plus sur elles-mêmes, sur leur identité, sur ou du moins l'image d'elles-mêmes qu'elles veulent créer ou renforcer⁵⁵.

Les actions proposées en matière de démarches d'écoute sont l'annonce d'un changement stratégique et un projet d'évolution des compétences distinctives de l'institution objet de notre recherche.

La démarche d'écoute et de connaissance de publics doit aboutir à :

- Une plus grande ouverture et à une meilleure implication du personnel ;
- La définition d'exigences pour la conception et la promotion de l'offre de service ;
- Des éléments précis permettant de définir, d'évaluer et d'améliorer la qualité de service.

L'écoute des publics est la condition de départ de toute démarche de leur prise en compte ainsi que des cibles et des bénéficiaires. L'écoute constitue un préalable à une connaissance plus approfondie des situations.

L'écoute permet de :

- Déclencher un dynamisme : car si la résistance à l'écoute est parfois forte, c'est que l'écoute engage ;
- Valoriser l'image de l'institution et ses agents : être écouté est agréable pour chacun ; une équipe qui écoute va bénéficier d'un préjugé favorable, même si l'utilisateur exprime une insatisfaction, car il aura le sentiment qu'elle va chercher à mieux faire.

⁵⁴ Dans ce sens, il est important de signaler que le gouvernement a institué un mécanisme de financement au titre de la loi de Finances 2005 : le « Fonds de la modernisation de l'administration publique » FOMAP, ce fonds sera dédié au financement de projets au niveau des départements ministériels, visant à promouvoir la qualité de leur prestations de services, voir l'Administration à l'heure de la démarche qualité, l'Economiste, mardi, 26 octobre 2004

⁵⁵ Tugrul Atmer et Roland Calori, diagnostic et décision stratégique, Dunod, Paris, 1993

L'écoute est fondamentalement une attitude individuelle, mais un organisme ne doit pas attendre à ce qu'elle se propage naturellement. Puisque à l'évidence elle manque. La démarche ne doit pas être rigide : il s'agit d'impulser et de valoriser les initiatives⁵⁶.

L'écoute peut faire l'objet d'une réflexion avec un groupe de travail : « l'écoute de quoi ? Pourquoi ? Comment ? » et d'une démarche volontariste de la part des organes de direction :

- en montrant l'exemple
- En diffusant les initiatives et les propos recueillis ;
- En incitant chacun à sortir, à tenir des promesses ;
- En organisant des rencontres plus ou moins formelles avec les usagers ;
- En organisant des séances de mise en commun des informations recueillies à la suite de ces rencontres ;
- En traitant d'une manière systématique le Courrier des réclamations et en créant une rubrique dans le journal interne ;
- En organisant des formations sur les modalités de l'écoute et de l'observation de l'entretien ;
- En mettant en place les occasions d'expression pour les usagers : livre d'or au guichet, questionnaires, fiches d'observation pour les parents, réunions d'utilisateurs, réunions de concertation sur des projets....

Les actions proposées sont un accélérateur de communication pour le Secrétariat d'Etat chargé de la famille, de l'enfance et des personnes handicapées.

Pour que cette institution soit réellement communicante, d'importantes mesures d'accompagnement sont nécessaires afin de permettre une adaptation au contexte.

Le Secrétariat d'Etat doit veiller à représenter les caractéristiques suivantes :

- Elle doit être ouverte pour communiquer vers l'extérieur, en émission et réception interactive.
- Elle doit être évolutive, ni routinière, ni excessivement procédurière pour gérer les aléas ;
- Elle doit être énergétique pour créer par elle-même par l'information, la communication des potentiels interne et savoir les réaliser.

Ceci invite à une nouvelle culture qui pousse tous les responsables à exploiter au mieux les potentiels d'amélioration et à rechercher des formes d'organisation adéquate qui mettent la cible de nos prestations au centre.

⁵⁶ Bernard de Quatrebarbes, usagers ou clients ? Marketing et qualité dans les services publics, les éditions d'organisation, deuxième tirage 1996

Conclusion chapitre 3

La partie sur la stratégie proposée a met en évidence l'importance d'une approche marketing comme démarche essentielle pour toute stratégie de communication des prestations du Secrétariat d'Etat.

Après l'analyse des cibles des actions de communication, nous avons proposé pour cela des leviers stratégiques pour faire fédérer le maximum d'acteurs, multiplier les relais, créer des débats et essayer de centrer l'intérêt de tous les acteurs, quelle que soit leur identité, leur taille, leur emplacement géographique, à œuvrer pour l'intégration des besoins des personnes handicapées dans leur action et dans leurs programmes.

Les attentes sont nombreuses et diverses et que la stratégie de communication doit être basée sur le métier de base du Secrétariat d'Etat comme institution d'impulsion et de planification et de promotion de bonnes pratiques.

Les propositions du plan d'action sont basées sur les principes de mobilisation sociale pour donner la visibilité aux actions des acteurs et reconnaître leurs engagements. Elle permettent aussi une appropriation et un changement de comportement des acteurs et un meilleur rayonnement du Secrétariat d'Etat. C'est l'objectif stratégique de toute action de communication.

La destination finale n'est pas ce que l'on appelle la « réussite », mais la volonté et la faculté d'apprendre continuellement afin de progresser toujours davantage⁵⁷.

C'est les activités principales dans lesquelles excellent les organisations intelligentes à savoir entre autre : la résolution méthodique des problèmes, l'expérimentation au moyen de nouvelles démarches, l'apprentissage à partir des expériences passés et l'apprentissage à partir des meilleures pratiques.⁵⁸

⁵⁷ Jean-Philippe Deschamps et P. Ranganath Nayak, les maîtres de l'innovation totale, traduit de Product Juggernauts, les éditions d'organisation, nouveaux horizons, 1995

⁵⁸ David A. Garvin, Créer une organisation intelligente, le knowledge management, Harvard Business Review, nouveaux horizons, Editions d'organisation, 1999

Conclusion générale

Le présent travail porte sur la communication dans le secteur public particulièrement la promotion de la communication pour le département chargé des Personnes handicapées. L'intégration sociale des personnes handicapées constitue l'une des missions principales du Secrétariat d'Etat chargé de la famille, de l'enfance et des Personnes handicapées

En effet, l'intégration des personnes handicapées dans le processus de développement demande des ressources, des prestations de prise en charge et de réhabilitation et des filets de sécurité bien institutionnalisés. Ajouté à cela le retard qu'enregistre le Maroc en matière de développement social : pauvreté, disparité entre les milieux urbain et rural, rareté de ressources....

Relever ces défis et promouvoir les prestations en faveur des personnes handicapées demande des stratégies de mobilisation, de participation et de développement de l'intelligence collective et des réformes de la gestion publique.

La recherche bibliographique nous a permis de mettre en évidence l'importance de la communication dans le secteur public et son rôle important pour sa modernisation, la légitimation de ses actions et la mobilisation des ressources.

La communication devrait donc être basée sur une analyse stratégique. En effet, l'adoption d'une approche marketing pour le service public est la voie adéquate et le facteur clé de succès de toute action de communication, car cette approche confère au service public des capacités de connaître son public d'élargir ses cibles, et de faire fédérer les acteurs.

La stratégie de communication doit s'inscrire dans les objectifs de l'Etat visant notamment la protection et la promotion des droits humains, l'encouragement de la participation. et la modernisation du secteur public. Ainsi la communication prend toute sa dimension fédératrice et devient un élément clé de la stratégie marketing. En matière de développement, l'approche marketing permet de concevoir des actions de communication capables de faire évoluer et changer les comportements pour instaurer les bases d'une société solidaire et inclusive.

Le diagnostic des actions d'intégration des personnes handicapées montre plusieurs opportunités en terme d'engagement des forces vives du pays pour

l'intégration de cette couche population à besoins spécifiques dans le processus de développement. Ajouté à cela les forces que présentent les approches développées par le Secrétariat d'Etat en terme de consultation, d'appui et d'orientation. Ce qui lui confère une image de marque d'interlocuteur de la société civile et de tous les acteurs dans le domaine de l'intégration des handicapés.

Le Secrétariat d'Etat chargé de la Famille, de l'Enfance et des Personnes Handicapées se positionne, donc, comme structure gouvernementale qui doit se recentrer sur ses missions de planification, d'impulsion d'aide à décision, de communication et de renforcement des capacités.

La communication constitue l'investissement immatériel nécessaire pour stimuler la participation et de créer des catalyseurs pour l'intégration des besoins des personnes handicapés dans toutes les politiques et actions de développement.

Les propositions de ce travail constituent des pistes de réflexion d'une stratégie de communication qui permettent d'agir sur les comportements des acteurs pour une meilleure prise en charge, une intégration adéquate et un repositionnement de l'image des personnes handicapées dans la société.

Cette stratégie proposée doit, selon les analyses dégagées du diagnostic, se baser sur des leviers. Ces derniers sont au cœur des préoccupations publiques des défis de développement et exigence de bonne gouvernance à savoir l'approche territoriale, l'innovation sociale, compétitivité sociale et la démarche qualité.

Ces leviers ont un effet accélérateur sur les messages et sur les actions en faveur de l'intégration des personnes handicapées et permettent de mobiliser et de faire fédérer les cibles prioritaires de cette stratégie à savoir les personnes handicapées et leurs familles, les collectivités locales, les associations de développement les département gouvernementaux et les bailleurs de fonds. , .

Les propositions de plan d'action s'adressent donc à ces cibles. En effet, le Prix Ville Inclusive cible les élus, les acteurs territoriaux, les medias, les ONG locales et permet de donner la visibilité à la question de l'intégration des personnes handicapées au niveau de la ville et la rendre un thème fédérateur, de créer des synergies pour élargir la base des prestations et développer la compétitivité sociale des villes. Cette action va certes contribuer à multiplier les relais de communication du SEFEPH et assurer son ancrage au niveau territorial..

Le Label Initiative Innovante est destiné à une cible principale qui sont les associations. En effet, les associations sont devenues des partenaires incontournables dans toute action de développement et fournissent des

prestations en faveur des personnes handicapées. L'organisation de label initiative innovante impulse la fonction d'innovation sociale et la force de proposition des ONG. Cette action va créer une dynamique et susciter des concertations et des échanges et permet d'identifier des bonnes pratiques comme vecteurs des actions de communication aux niveaux local et national

La création des instruments de veille stratégique en matière de handicap est une action qui cible les chercheurs, les universités et les départements chargés de la recherche et développement. Car ces acteurs jouent un rôle essentiel pour la production de la connaissance en matière de handicap et contribue à la diffusion des innovations. Les résultats de ces travaux de recherches seront des éléments d'aide à la décision et permettront d'éclairer des situations, liées soit à la nature du handicap soit aux potentialités d'intégration d'un territoire, soit à la capacité d'un type d'acteur. Cette action va permettre de créer des ponts entre le monde de la recherche et les intervenants publics et permettra au SEFEPH d'utiliser les résultats de cette recherche comme des argumentaires pour convaincre les décideurs à intégrer les besoins des personnes handicapées dans les programmes de développement.

Les démarches d'écoute et de connaissance des publics sont des actions qui cibles le personnel du SEFEPH. Car l'écoute, l'accueil et l'information sont des éléments essentiels de l'approche qualité et constituent en fait une interface entre l'interne et l'externe. C'est des actions qui visent à faciliter la relation qui est l'essence même de la communication. C'est un pas d'ouverture important qui a un impact psychologique sur les agents et les usagers et permet de bâtir les bases des relations de confiance entre le SEFEPH et son public et par là renforcer son image de marque.

En outre, les actions de communication proposées (prix de ville inclusive, label initiative innovante, création des instruments de veille stratégique, des démarches de qualité pour l'écoute en interne), sont des actions destinées à plusieurs cibles, se distinguent par leurs effets multiplicateurs, puisent leur pertinence dans leur processus plus que dans leur finalités et marqueront le début d'une nouvelle génération de programmes en matière d'intégration des personnes handicapées. Ces programmes ou produits en terme marketing concilient l'exigence de proximité, et de réflexion stratégique en harmonie avec les missions d'un Etat stratège, régulateur, accompagnateur et qui est capable d'articuler les logiques local /global.

Ce travail de recherche sur la communication n'est qu'un début à une réflexion globale engageant tous les intervenants pour forger une vision commune sur la question de l'intégration des personnes handicapées. Cette vision doit se baser sur des démarches fédératrices capables d'apporter des réponses institutionnelles et communautaires pour satisfaire les besoins spécifiques de cette couche de population fragiles qui sont les personnes handicapées. Mais avec la rareté de ressources, le poids des équilibres macro économiques et la pression de la demande, il est essentiel de réfléchir sur des pistes

mobilisatrices qui permettent d'explorer et d'exploiter tous les espaces d'appartenance comme lieu de solidarité

Annexes

- 1. Bibliographie**
- 2. Liste des abréviations utilisées**
- 3. Organigramme du Secrétariat d'Etat**
- 4. Attributions du SEFEPH dans le domaine de personnes handicapées**

Annexe 1 : Bibliographie

1. Secrétariat d'Eta chargé de la famille, de la solidarité et de l'action sociale, plan d'action 2002-2007
2. Royaume du Maroc, Pacte de bonne gouvernance, Ministère de la réforme administrative, Rabat, 1999
3. Driss Jettou, Premier Ministre, Programme du gouvernement présenté devant la Chambre des Représentant, Rabat, 21 novembre 2002.
4. Royaume du Maroc, Rapport National relatif aux objectifs du millénaire pour le développement, décembre 2003.
5. Jean Pierre Rafarin, Pour une nouvelle gouvernance, l'humanisme en action, les éditions de l'Archipel, France, juin 2002.
6. Ouaffa Ghannam –ZAIM , Entreprises et communication au Maroc, Dar Nachr Al Maârifa, 1998
7. Nuzha Bargach et Abdelmajid Chebli, Communication dans le service public, Mémoire du Cycle Supérieur de gestion, ISCAE , 1998
8. La communication- cahiers français- N°258 – octobre- décembre 1992
9. Philip Kotler et Bernard Dubois, Marketing management, 7eme édition Publi-Union – 1992
10. Brigitte Gautron, la réadaptation à base communautaire pour l'intégration des personnes handicapées, IDC, juillet 1999
11. Francis Merlin, B2B stratégie de communication, éditions d'organisation, deuxième tirage 2001
12. Gabriell Szapiro, Communication Business to Business, les 7 pyramides de la réussite, Editions d'organisation, 1998
13. Bernard de Quatrebarbes, usagers ou clients ? Marketing et qualité dans les services publics, les éditions d'organisation, deuxième tirage 1996
14. Tugrul Atmer et Roland Calori, diagnostic et décision stratégique, Dunod, Paris, 1993
15. René Demestère et Philipe Lorino, Processus et performance dans le secteur public, l'Expansion Management Review, Juin2003
16. René Demestère, le contrôle de gestion dans le secteur public, systèmes finances publiques, éditions Librairie Générale de Droit et de Jurisprudence, Paris , 2002.
17. Frédéric Petitbon et Sylvie Trosa, Le fonctionnaire de demain, un négociateur doté de pouvoir. L'Expansion Management Review, Juin 2003

18. Banque Mondiale, Rapport sur le développement dans le monde, l'Etat dans un monde en mutation, 1997
19. Marie –Hélène Westphalen, Communicator, le guide de la communication d'entreprise, Dunod, 3^{ème} édition , mise à jour 2000.
20. Patrice Noisette et Franck Vallérugo, Le marketing des villes un défi pour le développement stratégique, les éditions d'organisation, collection service public, 1996
21. Yves Cannas, la qualité des services publics, rapport au Premier ministre, documentation française , 2004
22. La compétitivité sociale, construire une stratégie de développement territorial à la lumière de l'expérience leader, cahier de l'innovation, N°6, fascicule 2, juin 2000
23. Lamia Kamal Chaoui, Quartiers en difficulté et compétitivité des villes, 4^{ème} Forum International sur la Pauvreté Urbaine, Marrakech 16-19 octobre 2001.
24. Claude Rochet, conduire l'action publique des objectifs aux résultats, Pearson Education France, village mondial, paris, 2003
25. Claude Rochet , Manager vos associations, éditions Calman-Lévy , 1992
26. Alexandre Kamuyab Samii, Stratégies de Services E. business-supply chain, gestion sup., DUNOD, 2001
27. Rapport du PNUD sur la pauvreté 1999
28. PNUD, division du renforcement de la gestion et de la gouvernance, Renforcement des capacités, Document de référence technique N°2, New York, 1997
29. Nouveaux territoires de progrès nouvelles gouvernances, 5ème rencontre des acteurs du développement local, Lille, 22 et 23 mai 2000.
30. Protz Maria , vidéo participative et communication alternative : le beau mariage, in observatoire de la communication communautaire au Maroc , document combase vol 2
31. Regouby (Christian), la communication globale, Paris, Editions d'organisation, 1988
32. Gabriel Szapiro, communication business to business ,les sept pyramides de la réussite, éditions d'organisation, 1998
33. Ali Sedjari - Etat et administration, tradition ou modernité - Edition Guessous1995
34. Ahmed Salami, Mohamed Ait Aazizi, Partenariat entre les pouvoirs publics et le secteur associatif dans le domaine du développement social, Revue gestion et société, iscae , décembre 2003
35. Jean –Claude Tarondeau, Recherche et développement, collection Gestion, Editions Vuibert, Paris, 1994
36. Nicole d'Almeida et Alain Nutkowincz, les projets d'entreprises dans la tourmente, collection communication/innovation, éditions liaisons , Paris, 1993
37. Jean-Philippe Deschamps et P. Ranganath Nayak, les maîtres de l'innovation totale, traduit de Product Juggernauts, leséditions d'organisation, nouveaux horizons, 1995.

38. Jean-Pierre Beaudoin, Conduire l'image de l'Entreprise, les relations publiques : l'art et la matière, collection communication innovation, Editions Liaisons, 1995
39. David A. Garvin, Créer une organisation intelligente, le knowledge management, Harvard Business Review, nouveaux horizons, Editions d'organisation, 1999
40. Martine Aubry , Il est grand temps, Editions Albin Michel ;SA , 1997

Webographie

1. www.sefsas.gouv.ma
2. www.social.gouv.fr
3. www.mincom.gov.ma
4. www.undp.org
5. www.Handicap-international.org
6. www.banquemondiale.org

Annexe 2 : Liste des abréviations

Abréviation	Désignation
BIT	Bureau International du Travail
BM	Banque Mondiale
CGEM	Confédération Générale des Entreprises Marocaines
FNUAP	Fond des Nations Unies pour les Populations
JICA	Agence Japonaise de Coopération Internationale
LYDEC	Lyonnaise des Eaux de Casablanca
OIT	Organisation Internationale du Travail
OMS	Organisation Mondiale de la Santé
ONE	Office National d'Electricité
ONG	Organisation non gouvernementale
PBG	Pacte de bonne gouvernance
PNUD	Programme des Nations Unies pour le Développement
RBC	Réadaptation à base communautaire
SEFEPH	Secrétariat d'Etat chargé de la Famille, de l'Enfance et des Personnes Handicapées
UNICEF	Fonds des Nations Unies pour l'Enfance
UNESCO	Organisation des Nations Unies pour la Science, l'Education et la Culture
U.E.	Union Européenne

Table de matière

Introduction générale	3
1. Intérêt du sujet	5
2. Problématique	5
3. Approche méthodologie	6
Chapitre I : Communication dans le secteur public	9
1. Définitions et concepts	11
1.1. Définitions	11
1.2. Communication interne	13
1.3. Communication externe	14
1.4. Communication marketing	14
2. Communication Dans les services publics	14
2.1. Caractéristique	14
2.2. Pourquoi les services publics doivent communiquer?	16
2.2. Marketing public	17
2.3. Communication publique	18
2.4. Communication participative	19
3. Communication globale et stratégie de communication	20
3.1. Stratégies de communication	22
3.2. Communication produit	23
Conclusion du chapitre 1	25
Chapitre 2: Diagnostic des actions d'intégration des personnes handicapées	26
1 Situation actuelle de l'intégration des personnes handicapées	27
1.1. Définition légale	27
1.2. Législation internationale	28
2. Acteurs oeuvrant dans le domaine de l'intégration des personnes handicapées	27
2.1. Associations en charge des personnes handicapées	30
2.2. Organismes internationaux	31
2.3. Principaux intervenants publics	32
3. Secrétariat d'Etat chargé de la Famille, de l'Enfance et des Personnes Handicapées	
3.1. Mission	33
principaux programmes	34

4. Diagnostic des actions entreprises pour l'intégration des personnes handicapées	38
4.1. Analyse de l'environnement interne: forces et faiblesses	38
4.1.1. Forces	38
4.1.2 Faiblesses	39
4.2. Analyse de l'environnement externe: opportunités et menaces	40
4.2.1 Opportunités	40
4.2.2 Menaces	42
5 Synthèse du diagnostic	45
5.1. Pistes d'action	45
5.2. Contraintes du changement	47
Conclusion du chapitre 2	48
Chapitre 3 : Stratégie de promotion de la communication	49
1. Projet de stratégie	50
2. Leviers stratégiques	53
2.1. Approche territoriale	54
2.2. Compétitivité sociale	55
2.3. Innovation sociale	56
2.4. Labellisation	57
2.5 Démarche qualité	58
3. Positionnement du SEFEPH	59
4. Identification et analyse des cibles	60
4.1 Personnes handicapées	60
4.2 Familles des personnes handicapées	61
4.3 Départements gouvernementaux	61
4.4 Collectivités locales	62
4.5 Associations	62
4.6 Bailleurs de fonds	63
5. Proposition de plan d'action	65
5.1. Prix Ville inclusive	65
5.2. Label initiative innovante	67
5.3. Création de source de veille stratégique	69
5.4. Démarche qualité accueil et information	71
Conclusion du chapitre 3	73
Conclusion générale	74
Annexes	
2. Bibliographie	79
3. Liste des abréviations utilisées	82
4. Organigramme du Secrétariat d'Etat	83
5. Attributions du SEFEPH dans le domaine des	84

personnes handicapées
Table des matières

L'organigramme opérationnel du Secrétariat d'Etat

