

Stratégies de communication du gouvernement pendant la crise de la COVID-19 : cas du ministère des Affaires étrangères du Maroc

Yousra Fennich

Economie Gestion et Développement durable
Ecole Nationale de Commerce et de Gestion
Université Abdelmalek Essaadi– Tanger - Maroc

Abdellah AAJLY

Ecole Nationale de Commerce et de Gestion
Ecole Nationale de Commerce et de Gestion
Université Abdelmalek Essaadi– Tanger - Maroc

Mohamed TAHROUCH

Economie Gestion et Développement durable
Ecole Nationale de Commerce et de Gestion
Université Abdelmalek Essaadi– Tanger - Maroc

Résumé : La gestion efficace de crise est devenue un enjeu majeur dans un monde marqué par l'instabilité et la mondialisation, permettant aux organisations la possibilité de les surmonter et de minimiser leur impact, tout en constituant une opportunité d'apprentissage pour mieux se préparer à l'avenir. Cependant, il est crucial de comprendre que, sans une communication efficace, les organisations peuvent aggraver la situation en favorisant la propagation de la panique et de l'incertitude et le manque de confiance avec les différentes parties prenantes.

La pandémie de COVID-19 a illustré de manière tangible l'importance cruciale de la communication dans la formation de la perception publique envers les actions gouvernementales. L'exemple du ministère marocain des Affaires étrangères pendant la pandémie met en évidence les défis complexes auxquels sont confrontés les gouvernements dans la gestion de crises internationales. En équilibrant transparence, diplomatie et réactivité dans la communication de crise, les gouvernements peuvent maintenir la précision de l'information, répondre efficacement aux préoccupations des parties prenantes et garantir la confiance, éléments cruciaux pour une gestion réussie de la crise.

Mots-clés : Communication de crise, Gestion de crise, communication efficace, COVID19.

Digital Object Identifier (DOI): <https://doi.org/10.5281/zenodo.10573931>



1. Introduction

Dans un environnement instable et dynamique, influencé par la mondialisation et l'ouverture des marchés, la société est et a toujours été sujette de différentes crises, ces dernières peuvent se produire en tout lieu et à tout moment. Quelles que soit la nature et les raisons des crises survenues, d'ordre naturel ou provoquées par l'être humain, ces dernières mettent en péril aussi bien les individus que les organisations. Toutefois, même si les crises peuvent être traumatisantes et menaçantes, une gestion efficace des dites crises permettra non seulement de surmonter la crise ou minimiser son impact mais aussi une opportunité d'apprentissage et des leçons pour la préparation aux crises et chocs futures.

De nos jours, la gestion de crise constitue un enjeu stratégique majeur pour les organisations aussi bien publiques que privées. Toutefois, sans une communication efficace, les organisations peuvent se heurter à l'aggravation de la situation de crise dû à la propagation de panique et d'incertitude. Aussi, une communication de crise efficace permet la maîtrise des flux d'information et faire face aux « information fausses » susceptibles à nuire à l'image et aux efforts de de gestion de crise.

La pandémie COVID-19 a démontré qu'une communication efficace joue un rôle crucial dans la formation de la perception du public, la gestion de l'incertitude et la confiance dans les actions du gouvernement, aussi, elle a mis en évidence que les gouvernements doivent reconnaître que la communication comme un outil stratégique essentiel pour faire face à des situations de crise, leur permettant de persuader le public d'accepter des mesures parfois strictes tout en évitant l'aggravation de la situation en limitant la propagation de la panique.

Le ministère marocain des Affaires étrangères a dû faire face à une tâche ardue alors qu'il était aux prises avec les effets multiples de la pandémie. Non seulement il a dû répondre aux préoccupations immédiates de la santé et de la sécurité de ses citoyens à l'étranger, mais il a également dû gérer les évolutions des relations diplomatiques, faciliter le rapatriement sans heurts des citoyens bloqués, et promouvoir la coopération internationale pour faire face à la crise sanitaire mondiale.

L'analyse des stratégies de communication utilisées par le ministère marocain des Affaires étrangères pendant la période de crise Covid-19 a permis de démontrer qu'une communication de crise efficace dans les relations internationales exige un équilibre délicat entre transparence, diplomatie et réactivité et que la capacité de transmettre des informations exactes, de répondre aux préoccupations et de maintenir la confiance des parties prenantes nationales et étrangères est cruciale pour le succès de la gestion d'une telle crise.

2. Méthodologie

Cet article explore les stratégies de communication utilisées par le ministère marocain des Affaires étrangères pendant la crise, mettant en lumière leurs efforts déployés pour s'orienter au sein du contexte complexe de la diplomatie internationale face à des défis sans précédent. L'étude du cas du ministère marocain des Affaires étrangères, repose sur l'analyse des différents rapports gouvernementaux traitants la communication des données de la période de crise au Maroc, les communiqués de presse ainsi que les différentes notes de services émises pendant cette période de crise conformément à des modèles d'analyse de stratégie de communication de crise adoptés depuis la littérature de la communication de crise.

3. Aperçu de la réponse du gouvernement marocain à la pandémie-

La pandémie COVID-19 a poussé le Maroc à l'instar des autres pays à adopter des mesures rapides et urgentes afin de faire face à la propagation de la crise sanitaire. Une crise d'une ampleur internationale et sans précédent causant la mort à plus de 6.955.141 personnes sur un total de 769,77 millions d'infections au monde. Une crise sanitaire mais qui a rapidement évolué en crise économique et sociale nécessitant

ainsi des mesures sérieuses pour faire face à la fois à la propagation du virus, et assurer une relance économique et sociale.

La Maroc a envisagé dès l'apparition des premiers cas le 02 mars 2020 en urgence le lancement du « Plan national de veille et de riposte à l'infection par le Coronavirus 2019-nCoV1 » à travers un certain nombre d'actions afin de limiter la propagation de la pandémie, notamment, la fermeture des frontières et suspension des vols avec les pays dont les premiers cas de contamination ont été enregistrés, rapatriement en urgence des étudiants marocains en Chine, lancement d'une campagne de communication et de sensibilisation des citoyens par le Ministère de la Santé, et l'implantation des « Postes de Commandement Coronavirus » afin d'assurer « la veille et la coordination avec les services sanitaires de l'identification et de la localisation de l'épidémie »².

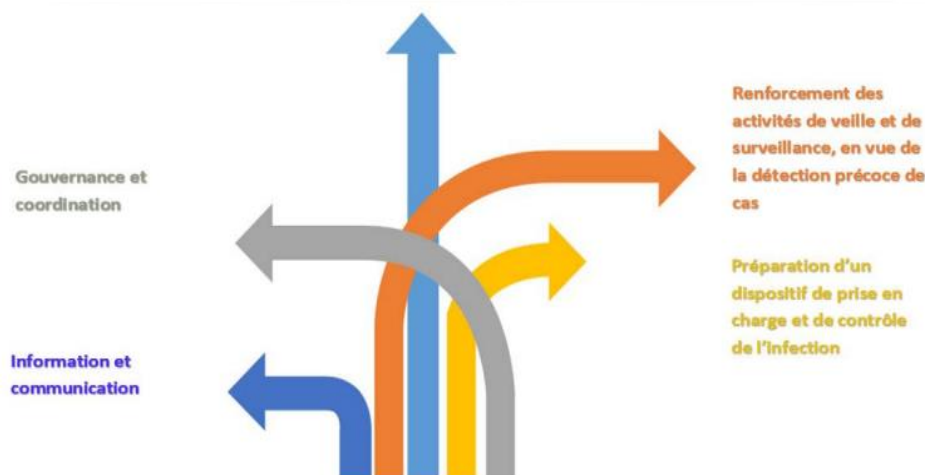


Figure 1 : Plan Nationale de Riposte (Source : Ministère de la santé)

Aussi, la création du « Fonds spécial pour la gestion de la pandémie du coronavirus 19 » sous les directives de sa Majesté le Roi doté initialement de 10 milliards de DH (3% du PIB), et qui était alimenté par la suite par des contributions de personnes physiques ainsi que de personnes morales, publiques et privée, ayant pour objectif "la prise en charge des dépenses de mise à niveau du dispositif médical, en termes d'infrastructures adaptées et de moyens supplémentaires à acquérir, dans l'urgence, et le soutien de l'économie nationale, à travers une batterie de mesures qui seront proposées par le Comité de Veille Économique, notamment en termes d'accompagnement des secteurs vulnérables aux chocs induits par la crise du Coronavirus, ainsi qu'en matière de préservation des emplois et d'atténuation des répercussions sociales de cette crise"³. Également, pour renforcer les mesures de luttés contre la propagation du corona virus – covid-19, Un état d'urgence sanitaire a été déclaré le 20 mars 2020 sur l'ensemble du territoire national⁴, ainsi que l'adoption d'un confinement sanitaire. Dans la même perspective, une opération d'enseignement à distance a été mise en œuvre et lancé dès le 16 mars 2020 via une plateforme électronique sous le nom «TelmidTICE», une plateforme rassemblant 4500 contenus numériques de l'ensemble des matières fondamentales de l'ensemble des cycles et niveaux scolaires, avec une moyenne d'utilisateurs de 600.000 par jour, d'autant plus, les chaînes de télévisions publiques ont été mobilisées pour diffuser des cours filmés, à cela s'ajoute la plateforme « MASSAR » et « E-TAKWIN ». Aussi,

¹ Plan national de veille et de riposte à l'infection par le Coronavirus 2019-nCoV, 27 Janvier 2020, Ministère de la santé

² Ibidem

³ Plan national de veille et de riposte à l'infection par le Coronavirus 2019-nCoV, Janvier 2020, Ministère de la santé

⁴ Décret n° 2-20-293 du 29 Rajab 1441 (24 mars 2020) portant déclaration de l'état d'urgence sanitaire sur l'ensemble du territoire national pour faire face à la propagation du corona virus - covid 19

d'autres mesures ont été adoptées, notamment l'accélération du chantier de la réforme et de la digitalisation de l'administration publique et de la simplification des procédures.

En outre, afin de mobiliser les ressources nécessaires pour faire face à la pandémie le Maroc a revu sa loi de finance de 2020 en promulguant la loi de finance rectificative permettant de redéfinir les priorités des actions du gouvernement en cohérence avec la nouvelle configuration des besoins et défis sociaux, économiques et administratifs dû à la pandémie⁵.

En fin, il faut noter que le Maroc était l'un des premiers pays à s'acquérir du vaccin Covid-19, en lançant, le 28 janvier 2021 la campagne nationale de vaccination contre Covid-19 initiée par le SM le Roi, atteignant un nombre de 24 924 119 personnes vaccinées avec la première dose.

Tableau 1 : Statistique actualisé le 15/09/2023 des personnes contaminés et vaccinés au Maroc⁶

Nombre de cas confirmés	1 276 430	Nombres de décès	16 297
Nombre de personnes vaccinés 1 ère Dose	24 924 119	Nombre de personnes vaccinés 3 -ème dose	6 886 632
Nombre de personnes vaccinés 2 -ème Dose	23 426 000	Nombre de personnes vaccinés 4 -ème dose	61 082

4. Le rôle de la communication de crise dans la gestion de la pandémie de Covid-19 au Maroc

Dans la littérature, on ne peut parler de gestion de crise sans parler communication de crise, de par sa définition, c'est une étape cruciale de la gestion. Elle comprend les efforts systématiques visant à prévenir ou à atténuer les conséquences négatives d'une crise et à protéger ainsi les intervenants, l'organisation et/ou l'industrie contre les préjudices (Coombs, 1999). La communication de crise est définie selon Hale et al (2005) comme un processus de collecte d'information, de traitement de l'information, de prise de décision et de distribution de l'information nécessaire pour faire face à une situation de crise aux parties prenantes internes et externes.

L'OCDE⁷ définit la communication publique comme étant « toute activité ou initiative menée par des institutions publiques dans l'intérêt général, ayant pour objectif de contrôler les flux d'information, renforcer la confiance avec les parties prenantes ».

Marqué par des flux d'informations importants, la crise sanitaire était sujette d'une infodémie (Organisation Mondiale de la Santé), une flambée de désinformation et de mésinformation nécessitant ainsi de la part des gouvernement une réponse active afin de contenir, contrôler et rassurer l'opinion publique.

La communication pendant la période de crise sanitaire COVID-19 a joué un rôle crucial dans la réussite de du processus de gestion de la crise au Maroc. En effet, grâce à une stratégie de communication crédible et transparente de la part du gouvernement, à travers le porte-parole du gouvernement et un porte-

⁵ Dahir n° 1-20-72 du 4 Rajab 1441 (25 juillet 2020) portant promulgation de la loi de finances rectificative n°35-20 pour l'année budgétaire 2020

⁶ Le Portail Officiel du Coronavirus au Maroc, www.covidmaroc.ma

⁷ OCDE (2020), « Transparence, communication et confiance : Le rôle de la communication publique pour combattre la vague de désinformation concernant le nouveau coronavirus », Les réponses de l'OCDE face au coronavirus (COVID-19), Éditions OCDE, Paris,

parole du ministère de la santé, diffusant quotidiennement, depuis la détection des premiers cas de contamination, le bilan de l'évolution de la situation épidémiologique, et à travers une campagne de sensibilisation intense des recommandations d'hygiène et des mesures sociales et économiques entreprises par le gouvernement pour mener cette lutte, à travers les différents supports d'information, notamment, la Radio et télévision national à travers (communiqué de presse, conférences de presse, journaux télévisés, interviews, débats publics etc), sites officiels notamment : <http://www.covidmaroc.ma>, <http://www.liqahcorona.ma>, les sites officiels des ministère (santé, intérieur, chef de gouvernement..), médias sociaux, brochures publicitaires. etc, le Maroc a réussi à encourager ses citoyens à adhérer sa stratégie de lutte contre la propagation du virus au début de la pandémie.

Aussi, les autorités gouvernementales ont instauré des lignes téléphoniques dédiées pour fournir une assistance directe aux citoyens. Par la suite, aussi, elles ont mis en place une application téléchargeable conçue ayant pour objectif la sensibilisation et le suivi des contacts de cas confirmés.

Toutefois, les efforts de communication se sont focalisés sur l'annonce des statistiques quotidiennes de l'évolution épidémiologique et des messages de prévention et de sensibilisation autour du vaccin ainsi que des mesures prises par les pouvoirs publics, or, même avec la multitude de canaux de communication mises à dispositions par les autorités publique, un manque de débats autours de sujet préoccupant les citoyens a été négligé ou n'a été mis à jour qu'après un moment, chose qui a accentué le sentiment d'inquiétude et incertitude notamment après la phase de déconfinement expliquant ainsi la réticence des citoyens à se conformer aux consignes des pouvoirs publiques causant ainsi une deuxième et une troisième vague de la pandémie, ainsi qu'une résistance à la campagne de vaccination.

5. Analyse de la stratégie de communication de crise du Ministère des Affaires étrangère

Le Ministère des Affaires Etrangères, membre du comité de Veille Economique pour le suivi des répercussions du Corona Virus et l'identification des mesures d'accompagnement, a entrepris à son niveau une panoplie de mesures à la fois au niveau de son administration centrale, des missions diplomatiques et des centres consulaires ayant pour objectif de limiter la propagation du virus et aussi de cordonner à l'échelle international pour faire face à cette pandémie.

Le Ministère des affaires étrangère marocaine a accomplie durant la période de gestion de crise un double rôle, d'un côté assurer une « coopération multilatérale avec l'OMS et le dialogue bilatéral et multilatéral avec les autres pays »⁸ afin de promouvoir une solidarité internationale pour la lutte contre la pandémie, aussi, pour répondre au besoin de la Comité Scientifique et Technique du Ministère de la Santé pour bénéficier des « bonnes pratiques et identifier les fournisseurs potentiels d'équipements et de médicaments »⁹ et garantir l'approvisionnement en vaccin une fois disponible. D'un autre côté, d'opérationnaliser les décisions prises par la cellule de crise instauré à cet égard, en matière d'adoption des mesures de précaution et de lutte contre la pandémie et le rapatriement des marocains bloqués à l'étranger etc. A cet effet, la communication en cette période de crise a joué un rôle important pour la réussite du Ministère des Affaires étrangère à accomplir son rôle d'acteur diplomatique.

Pour analyser la stratégie de communication du Ministère des Affaires étrangères marocain nous allons répartir notre analyse en deux volets selon deux différents parties-prenantes du Ministère, notamment les partenaires et organismes internationaux d'un côté et les citoyens marocains bloqués à l'étranger d'un autre.

⁸ Coopération internationale en 2020, Ministère de la santé

⁹ Ibidem

5.1. Les partenaires et organismes internationaux :

Dans la littérature de communication de crise internationale, La diplomatie publique est assimilée à la communication de crise, elle sert de technique de gestion de crise continue dans toutes les phases de crise : elle soutient la coopération au développement, vise à générer une compréhension mutuelle, à construire un capital de réputation et à atteindre le public (étranger). Par conséquent, elle soutient les stratégies de communication de crise ainsi que la diplomatie traditionnelle.

L'analyse de la stratégie de communication entrepris par le ministère des affaires étrangères s'articulera sur deux volets : 1-Dresser un état des lieux des résultats des efforts employés pour faire face à cette crise. 2-S'interroger sur l'efficacité de la stratégie de communication de crise optée à travers une grille adopté depuis la littérature sur la communication de crise internationale.

5.1.1. Etat des lieux les résultats des efforts employés

Pour mieux gérer la crise sanitaire Covid-19, le Maroc a participé durant l'année 2020 à un ensemble de réunions institutionnelles pendant lesquelles il a échangés avec d'autres pays et organisations internationaux afin de sortir avec des résolutions permettant de faire face à la pandémie.

Le tableau ci-joint présente les principales réunions auxquelles le Maroc a participé :

Tableau 2 : Principales réunions institutionnelles et résolutions ¹⁰

ONU	75ème session de l'Assemblée Générale des Nations Unies du 15 au 29 septembre 2020 Session extraordinaire de l'Assemblée générale consacrée à la pandémie de maladie à coronavirus (COVID-19), 3-4 décembre 2020 »
OMS	146ème session du conseil Exécutif du 03 au 08 février 2020 à Genève 73ème Assemblée Mondiale de la Santé : En raison de la pandémie de COVID-19, la 73ème Assemblée s'est réunie avec un ordre du jour réduit entre le 18 et le 19 mai 2020 et elle a repris ses travaux du 9 au 14 novembre 2020. 147ème session du conseil Exécutif : Organisée le 22 mai 2020 et la reprise des travaux a eu lieu le 16 novembre 2020. Session extraordinaire du conseil Exécutif les 05 et 06 octobre 2020 : Cette réunion était l'occasion de débattre avec les États membres du Conseil exécutif des dernières évolutions dans les efforts visant à mettre en œuvre le Plan stratégique de préparation et de riposte, ainsi que des mesures prises pour lancer le processus d'examen par un groupe indépendant. 67ème session du comité Régional de l'OMS EMRO : Réuni virtuellement les 12 et 13 octobre 2020
IAEA	64ème session de la conférence générale Organisée entre 21-25 septembre 2020
ONUSIDA	46e réunion, Conseil de coordination du Programme, 23 - 25 juin 47e réunion, Conseil de coordination du Programme, 15-18 décembre 2020
Le Mouvement des Non Alignés	Au terme du Sommet organisé le 04 mai 2020, la décision a été prise d'établir une "Task Force" chargée de mettre en place une base de données commune sur les besoins médicaux, sociaux et humanitaires permettant la mutualisation des efforts de ce mouvement.
Union Africaine	Réunion Ministérielle d'Urgence de l'Union Africaine relative à l'épidémie liée au nouveau Coronavirus du 22 février 2020 : organisée dans le but de passer en revue la situation du COVID-19 sur le thème « Coordination des Actions en vue d'assurer la préparation et la riposte contre l'infection du COVID-19 en Afrique » Au terme de cette rencontre la stratégie continentale commune pour la réponse au COVID-19 a été entérinée et le groupe de travail continental sur le nouveau Coronavirus, qui est une plateforme destinée à faciliter la coordination de tous les efforts à l'échelle continentale a été lancé dans le but de fournir des conseils sur des questions techniques et politiques complexes. Convocation le 14 mai 2020 d'une réunion extraordinaire du Conseil d'Administration du CDC Afrique pour délibérer sur le statut de l'épidémie et fournir des orientations sur les actions futures ainsi que sur le financement des efforts d'intervention contre la COVID-19 du Centre Africain et de Contrôle des Maladies et de la mise en place du Fonds de réponse contre le COVID-19 de l'Union Africaine
CMAS	53e session du Conseil des Ministres Arabes de la Santé le 28 février 2020 au Caire : le Conseil a souligné la nécessité de revoir les plans de préparation et de surveillance pour lutter contre le Coronavirus et a appelé à une réunion d'urgence des experts des Ministères Arabes de la Santé, au cours de la deuxième semaine de mars 2020 au siège du Secrétariat Général de la Ligue Arabe, afin d'examiner l'état de

¹⁰ Coopération internationale en santé 2020, Ministère de la santé.

	préparation, la surveillance et l'échange d'expériences. Il a également souligné l'importance d'améliorer la communication, l'échange d'informations et la coordination continue entre les Agences de Santé Arabes et les secteurs connexes, et d'échanger des plans de précaution élaborés par les pays arabes pour lutter contre cette épidémie
OCI	Réunion Extraordinaire par visioconférence du Comité de Pilotage de l'OCI sur la Santé concernant la Pandémie de Covid-19 le 09 avril 2020 au siège du Secrétariat général de l'OCI. L'objectif premier de la réunion est d'échanger les connaissances et les informations sur la pandémie de la (COVID-19) et de discuter des voies et moyens permettant de coordonner la riposte à ce fléau, aux plans individuel et collectif, dans les Etats membres de l'OCI. Elle s'inscrit, d'autre part, dans le cadre de la consécration des objectifs énoncés dans la Charte de l'Organisation qui appelle notamment au renforcement de la coopération et de la coordination entre les Etats membres dans les situations d'urgence humanitaire
BID	Le Groupe de la BID exprime sa solidarité avec ses 57 pays membres et se tient prêt à apporter tout le soutien possible pour faire face à la menace causée par la pandémie de la COVID-19 et pour surmonter les défis liés à sa propagation exponentielle. Le Groupe de la BID s'engage à soutenir ses pays membres avec les ressources nécessaires à courts, moyens et longs termes.

Grâce à une politique de communication efficace le Maroc a bénéficié d'un appui de ses partenaires internationaux pour la lutte contre Covid-19 avec une enveloppe de de 120,91Mdhs assignée principalement au renforcement des capacités des infrastructures sanitaires et des laboratoires nationaux et de la communication autour de la pandémie, comme le montre le tableau suivant :

Tableau 3 : Appui direct par partenaires à la pandémie (Mdhs)¹¹

Partenaires (Mdhs)	Montants mobilisés (Mdhs)
Japon	47,5
OMS	14,05
Qatar	12
AIEA	8,57
Fonds mondial de lutte contre VIH, TB et Paludisme	7,25
Chine	7
Union Africaine	5,75
UNICEF	4,76
Singapour	3,84
Comité International de la Croix Rouge (CICR)	3
Corée du Sud	2,75
CDC Atlanta	2
UNFPA	1,36
USAID	0,67
Medicus mundi	0,41
TOTAL	120,91

Dans la même perspective le Maroc grâce à ses effort de communication auprès de ses partenaires internationaux, caractérisés par une action diplomatique renforcée a pu assurer l'acquisition « des équipements biomédicaux et de laboratoires ainsi que les tests et réactifs nécessaires au dépistage et à la lutte contre la pandémie de la Covid 19 » ainsi que leur expédition au pays, aussi, il a bénéficié d'un une contribution de 116,12 Mdhs destinée au renforcement de l'offre de soins et du réseau des laboratoires nationaux répartie comme suit :

¹¹ Coopération en santé 2020, Ministère de la santé.

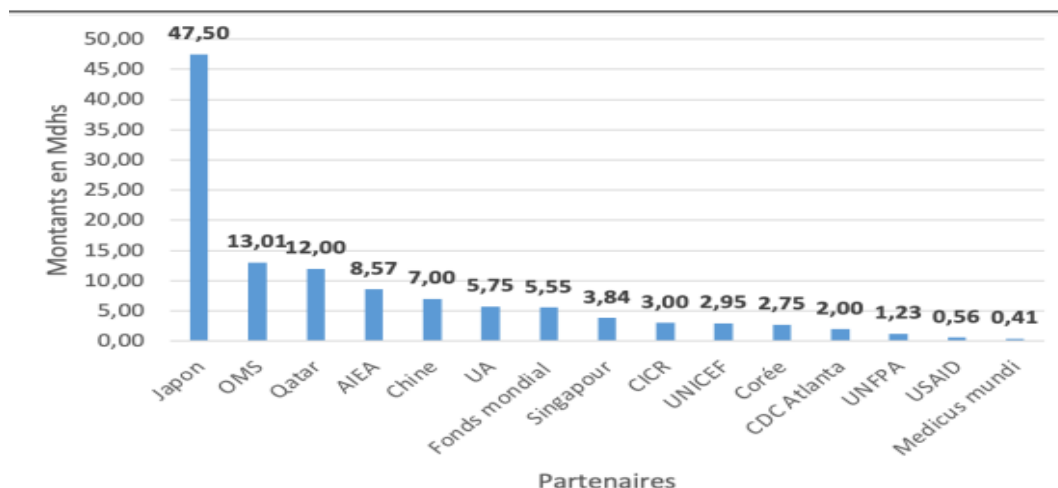


Figure 1 : Appui au renforcement de l'offre de soins et du réseau des laboratoires nationaux ¹²

Également, en matière de communication de la crise, le Maroc a mis en place un plan de communication de crise et a bénéficié d'une contribution s'élevant à 4,79 Mdhs de ses partenaires internationaux tels que l'OMS, l'UNICEF et l'UNFPA, ce plan vise essentiellement à :

- « L'Évaluations des actions de communication et de perception de la population ;
- Renforcement en équipements numériques dont notamment le matériel de vidéo-conférence pour appuyer la coordination et la formation en matière de Prévention et Contrôle des Infections (IPC) ;
- Elaboration et diffusion du matériel de communication numérique (Capsule vidéo, didacticiels,...) et physique destiné aux professionnels de santé, à la population générale et aux groupes vulnérables spécifiques : femmes enceintes, allaitantes, des enfants et des jeunes des personnes souffrant de maladies chroniques et/ou de maladies psychologiques liées au confinement et des migrants ;
- Veille médiatique et des rumeurs et fausse information ;
- Lancement d'un programme d'émissions TV en matière d'éducation parentale et de développement des compétences psychosociales axés sur la santé et le développement des enfants et des adolescents dans le contexte de la prévention de la propagation de la covid-19 ;
- Renforcement des capacités des relais communautaires sur les messages clés liés à la covid-19.
- Lancement d'une radio web destinée à informer les jeunes autour de l'infection Sars-Cov2 »¹³

Aussi, le Maroc a veillé à son tour à apporter dans le cadre du renforcement de la coopération interafricaine dans le domaine de la lutte contre la pandémie de la Covid-19, une aide médicale à 15 pays africains (Burkina Faso, Cameroun, Comores, Congo, Eswatini, Guinée, Guinée-Bissau, Malawi, Mauritanie, Niger, République Démocratique du Congo, Sénégal, Tanzanie, Tchad et Zambie) se traduisant par l'envoi de 8 millions de masques, 900.000 visières, 600.000 coiffes, 60.000 blouses, 30.000 litres de gel hydroalcoolique, 75.000 boîtes de chloroquine et 15.000 boîtes d'azithromycine¹⁴.

¹² Coopération en santé 2020, Ministère de la santé.

¹³ Coopération en santé 2020, Ministère de la santé.

¹⁴ NOTE STRATEGIQUE, IMPACT SOCIAL ET ECONOMIQUE DE LA CRISE DU COVID-19 AU MAROC, Haut-Commissariat au Plan, Juillet 2020

5.1.2. Analyse de la stratégie de communication du Ministère des Affaires étrangères

Schwarz et al. (2016) Proposent quatre « règles simples » pour réussir une communication de crise internationale, comme le démontre le tableau suivant :

Tableau 4 : Les quatre règles simples pour s'engager dans la communication de crise organisationnelle internationale¹⁵

Things Orgs Should Do (ce que les organisations doivent faire)	Things Orgs Should Not Do (ce que les organisations ne doivent pas faire)
Be Honest (Être Honnête)	Try to protect Their Image (essayer de protéger son image)
Be Open (Être ouvert)	Withhold Information (ne pas garder l'information)
Relationship Focused (se focaliser sur les relations)	Avoid Conflict (éviter les conflits)
Be Authentic (Soyez Authentique)	Controle or Spin Information (contrôler ou détourner l'information)

Les efforts de communication menés par le ministère des affaires étrangères ont répondu aux principes de la communication de crise internationale (Schwarz et al. 2016) présentés comme suit :

-Be Honest (Être Honnête) : Implique de fournir aux parties prenantes des informations qui leur permettent de faire des choix importants sur la façon de se protéger de la crise (Nilsen, 1974).

Le Ministère des Affaires étrangères a démontré à travers la participation du Maroc dans les différentes réunions et assises internationales un engagement de partage continu des statistiques de l'évolution de la situation épidémique et de l'évolution la campagne de vaccination que connaissait le pays avec la communauté internationale.

-Be Open (Être ouvert) : est essentiel à toute réponse de crise. L'ouverture implique de tenir compte des preuves entourant la crise, de l'impact de la crise, de la responsabilité de la crise et de la façon dont vos parties prenantes seront touchées par la crise (Schwarz et al. (2016)).

Comme démontré dans l'état des lieux, l'ouverture du ministère des Affaires étrangères aux résolutions et recommandations a permis de répondre aux besoins de la comité scientifique et Technique du Ministère de la Santé pour bénéficier des « bonnes pratiques et identifier les fournisseurs potentiels d'équipements et de médicaments »¹⁶, et l'adoption du plan national de riposte et à renforcer la coopération internationale.

-Relationship Focused (se focaliser sur les relations) : La communication de crise consiste autant à gérer les relations qu'à concevoir des messages pour les parties prenantes. En période de crise, les organisations doivent gérer des relations positives, négatives et ambivalentes avec les parties prenantes. La gestion des relations consiste à établir un consensus, à gérer les différences et à coordonner l'établissement de relations entre divers réseaux d'intervenants, souvent en même temps (Schwarz et al. (2016)).

C'est dans cette perspective, que le Maroc grâce aux actions diplomatique de son ministère des Affaires Etrangères a bénéficié d'appui de nombreux partenaires internationaux pour faire face à la pandémie Covid-19 et a été l'un des premiers pays à s'acquérir le vaccin contre le coronavirus, aussi, dans le cadre du partenariat Sud-Sud, et de la coopération interafricain dans le domaine de la lutte contre

¹⁵ Schwarz, Andreas & Seeger, Matthew & Auer, Claudia. (2016). The Handbook of International Crisis Communication Research. 10.1002/9781118516812

¹⁶ Schwarz, Andreas & Seeger, Matthew & Auer, Claudia. (2016). The Handbook of International Crisis Communication Research. 10.1002/9781118516812

la pandémie, il a apporté assistance à 15 pays africains. Une coopération internationale qui a favorisé la réussite de la gestion de la pandémie Covid-19 au Maroc.

-Be Authentic (Être Authentique) : Être authentique implique de communiquer clairement vos valeurs, ce que vous vivez, d'être empathique sur ce que tout le monde traverse, et sur la façon dont l'organisation prévoit d'apprendre de la crise et d'aller au-delà (Schwarz et al. (2016)).

La Ministère des Affaires Etrangères, a présenté tout au long de la pandémie Covid-19, des déclarations pour rappeler la vision du Maroc pour la gestion de la crise sanitaire en insistant sur l'importance d'une approche solidaire se basant sur les 5 principes définis par SM le Roi, à savoir : « la solidarité ; l'anticipation ; la prévention ; l'approche holistique et la priorité aux citoyens - en particulier aux plus vulnérables »¹⁷.

Conformément à l'analyse de la stratégie de communication de crise international menée par le Ministère des Affaires Etrangères et de Coopération marocain, on pourrait conclure que cette dernière s'est démarquée par son efficacité ce qui s'est favorablement traduit dans le succès de la gestion de la pandémie Covid-19 au Maroc.

5.2. Les Marocains bloqués à l'étranger :

Suite à la fermeture des frontières, la Mardi 30 mars 2020, des milliers de marocains résidents au Maroc se sont retrouvés bloqués à l'étranger. Dès lors, le Maroc a dû entreprendre des mesures urgentes pour remédier à la situation notamment vu la difficulté du rapatriement de ces derniers.

A cet effet, et suite à la mise en place d'une cellule chargée d'assurer le suivi de la situation des marocains bloqués à l'étranger aussi bien au niveau de l'administration centrale du ministère des affaires étrangères et de coopération et des représentations diplomatiques et consulaires à l'étranger, une politique de communication était instaurée, afin d'informer en permanence les personnes bloqués des mesures adoptées pour leur porter assistance et leur informer sur la situation des frontières, et ce à travers des numéros de téléphone mis à leur disposition, un porte-parole au sein de chaque représentations diplomatiques et consulaire et publications au niveaux des pages officiels de ces représentations dans les réseaux sociaux.

Pour évaluer la politique de communication adopté envers ces personnes, nous allons-nous focaliser sur les stratégies de réponses apportés vu la difficulté d'étudier la politique de communication depuis l'annonce de la fermeture des frontières jusqu'au rapatriement, à cela s'ajoute la géolocalisation (à l'échelle international) et la multitude des représentations diplomatiques et consulaires objet de la stratégie de communication.

Autre que la crise sanitaire Covid-19, le blocage des citoyens marocains à l'étranger est considéré lui-même une crise nécessitant une réponse de la part du gouvernement marocain notamment à travers son ministère des affaires étrangères.

Avant d'entamer l'analyse, il s'avère important de rappeler les différentes théories de la communication de crise, notamment :

- **La théorie de la réparation d'image/Image Restoration Theory (IRT)** de William Benoit.
- **La Théorie de la communication situationnelle de crise/ Situational Crisis Communication Theory (SCCT)** de Timothy Coombs.
- **La théorie de l'arène rhétorique/ Rhetorical Arena Theory (RAT)** de Finn Frandsen et Winni Johansen.

¹⁷ Discours du Ministre Des Affaires Etrangères et de la Coopération devant le Mouvement des Non-Alignés, tenu en visioconférence le 04/05/2020

Nous allons adopter la théorie de Coombs(2020) comme fondement théorique de notre étude. Cette théorie s'intéresse à analyser la communication de crise selon trois points :

5.2.1. L'identification du type de crise :

Selon l'auteur le type de crise a un impact sur la manière dans les personnes attribue la responsabilité à l'organisation.

La crise des citoyens marocains bloqués à l'étranger, s'est déclenché suite à la fermeture des frontières induite par la crise sanitaire Covid-19, et ce via un communiqué le soir du 29 mars 2020, afin de lutter contre la propagation du virus de coronavirus.

Cette annonce s'inscrit selon le gouvernement marocain dans les mesures préventives, de gestion de la crise, toutefois, on peut noter que le gouvernement marocain s'apriori dans sa communication le statut « Victime » qu'une telle décision imprévisible qu'elle est, est une conséquence de l'imprévisibilité de l'évolution de la situation pandémique, un statut qui s'est répété dans toutes les communications de prolongement de la décision de fermeture.

5.2.2. Les facteurs d'amplificateurs :

Dans la littérature, trois facteurs amplificateurs de la responsabilité de l'organisation en crise (Coombs, 2020) :

➤ Les antécédents :

Le ministère des affaires étrangère marocain de par sa nature et ses missions est confronté à une multitude de crise, auxquels il doit apporter une réponse urgente et efficace. Un savoir-faire accumulé lui permettant d'apporter une réponse rapide et efficace à la crise des marocains bloqués. Toutefois, malgré ce savoir-faire, la crise des marocains bloqués à l'étranger conséquence d'une autre crise « sanitaire » et « d'une ampleur internationale » a compliqué la tâche pour le ministère des affaires étrangère vu les différents facteurs à prendre en compte pour y remédier.

➤ La réputation négative :

Un facteur amplificateur peut être recensé notamment les critiques adressés aux sévices consulaires par les marocains résidents à l'étranger particulièrement la difficulté d'accès aux services consulaires comme le note la Stratégie Nationale en faveur des Marocains du Monde¹⁸, malgré les efforts fournis par le ministère pour améliorer la qualité services qui leur sont dédiés.

➤ La gravité de la crise

Il s'avère important de souligner que la crise des marocains bloqués à l'étranger estimé par des milliers, induite par la crise sanitaire dont les enjeux sont majeurs reste une situation sans précédente.

5.2.3. Stratégie de réponse :

Selon Coombs (2020) la stratégie de réponse définit la manière d'apporter une réponse efficace en prenant en considération l'attribution des responsabilités.

L'analyse des stratégies de réponse du ministère des affaires étrangères conformément au modèle de Coombs (2020) peut se présenter ainsi :

¹⁸ Stratégie Nationale en faveur des Marocains du Monde, MCMREAM, 2018

Tableau 5 : Les stratégies réponse du ministère des affaires étrangères et de coopération du Maroc pendant la crise Covid-19 conformément au modèle de Coombs (2020), Elaboré par l'auteur

Stratégie de réponse		Argumentation
Déni	Non	Le ministère des affaires étrangère a reconnu l'existence d'une crise de blocage des marocains à l'étranger suite à la fermeture des frontières comme mesure de prévention et lutte contre la propagation du coronavirus prise par le gouvernement, et a adopté une stratégie de « réponse initiale » en mobilisant un rapatriement exceptionnel d'urgence à travers la programmation de vol exceptionnel dans les jours suivant la décision de fermeture.
Réduction	Oui	Le ministère des affaires étrangère a tenté de minimiser l'impact du blocage des marocains à l'étranger à travers une panoplie de mesure : <ul style="list-style-type: none"> - La mise en place de cellules chargées afin d'assurer le suivi de la situation des Marocains bloqués à l'étranger, - la prise en charge de l'hébergement des personnes incapables de couvrir les frais de leur résidence et leur restauration ; - La prise en charge des frais d'acquisition des médicaments pour les personnes atteintes de maladies chroniques, ainsi que des frais d'interventions médicales et chirurgicales urgentes ; - La mise à disposition d'un staff médical pour des consultations gratuites ; - La mise en place d'une communication permanente à travers des plateformes électroniques et des numéros de mobile dédiés au niveau central et dans les représentations diplomatiques et consulaires ; - L'intervention auprès des autorités étrangères compétentes pour la prolongation des titres de séjour arrivés à expiration ;¹⁹
Reconstruction	Oui	Malgré les efforts du ministères des affaires étrangères à contenir la situation des marocains bloqués à l'étranger, toutefois le prolongement de la situation de fermeture des frontières, et le silence qui a accompagné la date d'ouverture des frontières a causé un grand mécontentement auprès des personnes concernées, qui non pas hésité à l'exprimer au niveau des réseaux sociaux et plateformes médiatiques ce qui a nui à l'image du ministères des affaires étrangères, qui a par le biais de ses services consulaires et diplomatiques a entrepris des messages de réassurances afin de calmer l'opinion publique, a inviter ses internautes à chercher l'information des sources officielles afin de lutter contre la mésinformation, aussi et en concertation avec le comité de Veille Economique pour le suivi des répercussions du Corona Virus, a programmer des vols de rapatriement, au fur et à mesure de l'amélioration de la situation épidémiologique.

¹⁹ Un an de gestion de la pandémie, chef de gouvernement, janvier 2021

Renforcement		Afin de renforcer la réputation du ministère des affaires étrangères, ce dernier devait entreprendre les points forts de sa gestion de la crise et ce à travers : les communiqués de presse, les publications dans la page officiel du ministère sur les réseaux sociaux et les réponses aux questions parlementaires...etc
--------------	--	---

Le ministère des affaires étrangères a adopté plusieurs stratégies de réponse afin de faire face à la crise des marocains bloqués à l'étranger, toutefois, malgré les efforts de réponse et de communication instaurés par ce dernier, ils ont été marqués par un silence laissant place à un flambeau de désinformation et mésinformation.

6. Conclusion

L'étude du cas du ministère des affaires étrangères a permis de démontrer que la crise pandémique Covid-19 a mis à l'épreuve la communication publique en cas de crise, qui malgré les efforts déployés et les fonds mobilisé pour assurer une communication transparente et crédible en faveur d'une gestion efficace de la pandémie, s'est montré insuffisante par rapport à l'ampleur de l'enjeu induit par la crise.

Il s'avère important de noter que les efforts en matière de communication de crise diffèrent d'un stade de crise à un autre, aussi, l'expérience du ministère des affaires étrangères a montré que le gouvernement marocain n'a pas profité des réseaux et média sociaux pour améliorer l'opinion publique et promouvoir sa confiance.

Pour conclure, il faut rappeler que la communication de crise est un facteur crucial pour toute gestion efficace de crise, permettant aux parties-prenantes d'adhérer aux stratégies déployées pour faire face aux situations de crise, plus important encore à renforcer la confiance et l'image des organisations particulièrement les organisations publiques.

REFERENCES

- [1] Chef de gouvernement, Un an de gestion de la pandémie Covid-19, janvier 2021 www.cg.gov.ma
- [2] Coombs, w; t., holladay, s. J. (2022). Handbook of crisis communication, <https://doi.org/10.1002/9781119678953.ch12>
- [3] Coombs, w. T. (2020). Situational crisis communication theory: influences, provenance, evolution, and prospects. In f. Frandsen, w. Johansen. Crisis Communication. De gruyter mouton. <https://doi.org/10.1515/9783110554236-005>.
- [4] Coombs, Timothy. (2008). The future of crisis communication from an international perspective. 10.1007/978-3-531-91191-5_19.
- [5] Haupt, Brittany. "The Use of Crisis Communication Strategies in Emergency Management" Journal of Homeland Security and Emergency Management, vol. 18, no. 2, 2021, pp. 125-150. <https://doi.org/10.1515/jhsem-2020-0039>
- [6] Haut-commissariat au plan, Note stratégique, impact social et économique de la crise du covid-19 au maroc, juillet 2020
- [7] OCDE (2020), « transparence, communication et confiance : le rôle de la communication publique pour combattre la vague de désinformation concernant le nouveau coronavirus », les réponses de l'OCDE face au coronavirus (covid-19), éditions ocde, paris,
- [8] Ministère de la santé, Coopération internationale en santé 2020,
- [9] Ministère de l'économie, des finances et de la réforme de l'administration, « loi de finance rectificative 2020 ».
- [10] Ministère de l'économie, des finances et de la réforme de l'administration, « projet de loi de finance 2021 »
- [11] Ministère de l'économie, des finances et de la réforme de l'administration, « note de conjoncture n 284/octobre 2020-direction des études et prévisions financières ».
- [12] Rapport du Conseil Economique, Social et Environnemental, Les impacts sanitaires, économiques et sociaux de la pandémie de la " Covid-19 " et leviers d'actions envisageables, Saisine 28/2020
- [13] Stratégie Nationale en faveur des Marocains du Monde, MCMREAM, 2018
- [14] Schwarz, andreas & seeger, matthew & auer, claudia. (2016). The handbook of international crisis communication research. <https://doi.org/10.1002/9781118516812>