



Université d'Abomey-Calavi
(UAC)

Faculté des Lettres, Arts et Sciences Humaines
(FLASH)

MASTER INTEGRATION REGIONALE ET DEVELOPPEMENT
(MIRD)

Option : COMMUNICATION ET RELATIONS PUBLIQUES

**ORGANISATION DE LA COMMUNICATION
INSTITUTIONNELLE AU SEIN DU PROGRAMME
"ELECTRIFICATION RURALE" DE LA GIZ**

Réalisé par : Scholastique AMOUSSOU DATEY

Sous la direction de :

Expédit Wilfried VISSIN,
Maître de Conférences

Maître de stage :

Docteur Satognon Florent HOUSSOU
Spécialiste en Communication de Développement Institutionnel
Conseil en Géosciences de l'Environnement et Aménagement de l'Espace

Soutenu, le /30/04/2016

SOMMAIRE

SOMMAIRE	2
DEDICACES	3
ABREVIATIONS	4
REMERCIEMENTS	5
RESUME	7
ABSTRACT	7
INTRODUCTION	8
CHAPITRE I CADRE THEORIQUE ET DEMARCHE METHODOLOGIQUE	11
1.1. Cadre théorique	11
1.2. Démarche méthodologique.....	14
1.3. Revue de littérature	17
1.4. Cadre conceptuel	25
1.5. Principaux types de communication	28
1.6. Principales difficultés.....	33
Conclusion partielle	34
CHAPITRE II : DESCRIPTION DU PROGRAMME ELECTRIFICATION RURALE ET ORGANISATION DE LA COMMUNICATION INSTITUTIONNELLE	35
2.1. Présentation du programme Electrification Rurale	35
2.2. Organisation de la communication institutionnelle du programme.....	41
Conclusion partielle	53
CHAPITRE III ANALYSE DES RESULTATS ET RECOMMANDATIONS	54
3.1. Analyse de la communication institutionnelle du programme	54
3.2. Suggestions	69
Conclusion partielle	77
CONCLUSION GENERALE	78
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES	80
ANNEXES	82

DEDICACES

A

- Mes chers parents défunts, qui m'ont aidée tant moralement que financièrement durant mes études ; j'ai continué l'œuvre que vous avez entamée, merci pour tout ce que vous avez été pour moi. Que vos âmes reposent en paix !

ABREVIATIONS

ABERME	Agence Béninoise pour l'Electrification Rurale et la Maîtrise de l'Energie
ACP	Afrique Caraïbes Pacifique
AFD	Agence Française de Développement
BMZ	Ministère fédéral Allemand pour la Coopération économique et le Développement
BT	Basse Tension
CEB	Communauté Electrique du Bénin
DAO	Dossier d'Appel d'Offres
DGE	Direction Générale de l'Energie
DGIS	Direction Générale pour la Coopération Internationale des Pays-Bas
ENR	Energies Nouvelles et Renouvelables
ER	Electrification Rurale
FE	Facilité Energie
GIZ	Deutsche Gesellschaft für International Zusammenarbeit GIZ (GmbH)
GIZ IS	GIZ Département« International Services »
GTC	Groupe Technique de Coordination
HT	Haute Tension
IMS	Intermédiation Sociale
MDGLAAT	Ministère de la Décentralisation, de la Gouvernance Locale, de l'Administration et de l'Aménagement du Territoire
MEF	Ministère de l'Economie et des Finances
MERPMEDER	Ministère de l'Energie, de la Recherche Pétrolière, des Mines, de l'Eau et du Développement des Energies Renouvelables
MT	Moyen Tension
PDDC	Programme d'appui à la Décentralisation et au Développement Communal
SBEE	Société Béninoise d'Energie Electrique
UE	Union Européenne
UGP	Unité de Gestion de Programme

REMERCIEMENTS

Nous tenons à présenter notre acte de connaissance à toutes les personnes physiques et morales qui ont permis de réaliser ce travail.

En premier lieu, nous adressons notre sincère reconnaissance à tous les membres du jury du présent mémoire pour avoir accepté qu'il soit soutenu académiquement.

Nous présentons notre profonde gratitude à :

- mon cher époux Armand VIGNON, pour son soutien indéfectible au quotidien ;
- mes chers enfants Irène, Renaud-Marie et Jean-Roger, par cet ouvrage, je voudrais vous redire que seul le travail bien fait, récompense et enrichit ;
- mes frères Paulin, Raoul et Césaire, votre présence a souvent été réconfortante pour moi.

Nous adressons de vifs et respectueux remerciements à Messieurs :

- ✓ Expédit Wilfried VISSIN, pour ses recommandations avisées ;
- ✓ Satognon Florent HOUESSOU pour avoir accepté de diriger nos recherches et nous a guidée dans l'orientation de celles-ci ;
- ✓ Blaise DJIHOUESSI pour sa contribution
- ✓ Ulrich FIMPEL, Chargé de programme Electrification Rurale pour son soutien ;
- ✓ Yvon DOSSA Conseiller technique/Energie pour son ouverture d'esprit et son appui ;
- ✓ Taïrou DRAMAN, Conseiller Technique Intermédiation Sociale pour son aide.

Nous exprimons notre gratitude

- ✓ au personnel du Programme pour la collaboration et tous les conseils.

- ✓ aux agents de la SBEE, de l'IED et de l'ABERME impliqués dans le programme.
- ✓ à madame Rachel Guivi et Monsieur Jean Amoni pour la disponibilité et le soutien indéfectibles.

RESUME

La présente étude a tenté une analyse de la stratégie de communication institutionnelle mise en œuvre au sein du programme "Electrification Rurale" piloté par la GIZ. La démarche méthodologique adoptée dans le cadre de cette recherche a consisté en la collecte, au traitement et à l'analyse de données. Il en découlé des suggestions.

Les résultats obtenus sont liés aux deux paliers de la communication institutionnelle : les aspects interne et externe. L'analyse de ces dimensions spécifiques a révélé que des efforts ont été faits par les responsables du programme. Il faut cependant reconnaître que la communication institutionnelle n'a pas occupé une place de choix dans la mise en œuvre des activités.

En ce qui concerne la communication interne, la qualité des relations interpersonnelles a vicié l'atmosphère de travail. Une telle situation est révélatrice de l'absence ou du faible recours à certains outils caractéristiques de cette dimension de la communication. Quant à la communication externe, la mobilisation sociale qui en est l'une des pièces maitresses, a été confiée à une ONG. Cette dernière, dans l'exercice de ses fonctions, n'a pas fait preuve de professionnalisme. En conséquence, les objectifs qui lui ont été assignés n'ont pas pu être atteints. Une approche réduite de l'intermédiation sociale a dû être mise en place pour éviter un échec certain. D'autres dysfonctionnements ont marqué la deuxième rubrique de la communication institutionnelle.

Dans l'optique d'éviter à l'avenir de telles déconvenues, des suggestions ont été faites. Elles ont été formulées aussi bien à l'intention du bureau GIZ, en tant que ordonnateur des programmes et projets, qu'à l'adresse des gestionnaires de ces derniers. En somme, la communication n'a pas été une préoccupation majeure lors du montage du programme. Sa mise en œuvre a prouvé que cette dimension n'est plus à négliger. Il est fondamental pour GIZ de mettre en place un dispositif de communication dont les responsables des programmes/projet et des chargés de communication en seront la cheville ouvrière.

ABSTRACT

The present work make an analysis of the corporate communication strategy implemented within the program "Rural Electrification" led by GIZ. In order to achieve this research's objectives, data are gathered and analyzed. The results produced are about the two levels of institutional communication: the internal and external communication. The analysis of these specific dimensions indicated that efforts have been made by program officials. However, institutional communication has not occupied a prominent place in the implementation of activities.

Concerning internal communication, the quality of interpersonal relations did not facilitate a good working atmosphere. This situation show that tools of this dimension of communication have not used. As for external communication, social mobilization, which is one of the key pieces, has been delegated to an NGO. It has not demonstrated professionalism. Therefore, the objectives not are achieved. New approach had to be put in place to avoid a failure. Others weaknesses marked this second category of corporate communications. To avoid in the future such disappointments, suggestions were made. They were made both for the GIZ and the managers of programs or projects. In short, the communication was not a major concern when installing the program. Its implementation has proved that this dimension is not to be overlooked. It is fundamental for GIZ to implement a communication device including program managers / project and communication officers.

INTRODUCTION

Le processus de communication, caractérisé par l'interrelation entre différentes étapes identifiées, trouve son importance dans la rétroaction ou le feed-back. Plus qu'une simple émission d'informations ou de signaux, c'est un partage d'idées, de sens par l'interprétation réciproque des signes et symboles entre l'émetteur et le récepteur. Le feed-back est un précieux indicateur d'appréciation du niveau de signification ou de compréhension des messages émis. La communication est à la fois contenu et relation, communion et partage...

La communication apparaît ainsi comme l'interface entre l'entreprise, son personnel et son public. Cette relation est multidimensionnelle. Elle structure des échanges d'informations sur l'image et la culture de l'entreprise ; la perception des groupes qu'elle met en relation ainsi que leur environnement (physique ou humain) sont des aspects qui peuvent l'affecter. Par conséquent, « *il n'y a pas de communicabilité sans conscience de soi et des autres* », (Auvinet, 1991).

La mise en œuvre diligente d'un processus de communication représente pour l'entreprise ou toute autre institution, un gage de paix sociale et de bonnes relations avec son environnement. Il pourrait influencer assez profondément et ce, de façon positive, l'organisation en termes de comportements, d'attitudes et d'image. C'est dire donc qu'une institution doit accorder une place primordiale à la communication : la structure, l'étendue et l'ampleur de ses activités sont presque entièrement déterminées par la communication, ses différentes approches ainsi que les stratégies et outils qu'elle utilise, d'autant plus que « *tout organisme est cohésionné dans son action grâce à la possession des moyens qui permettent d'acquérir, d'utiliser, de retenir et de transmettre l'information* » (Wienert, 1948). L'importance de la communication pour l'entreprise est justement liée au fait qu'elle oriente l'intervention des dirigeants dans leur mission de gestion des hommes en vue de l'atteinte de résultats plus probants. Et comme le souligne si bien Miège (1996), « *la communication est devenue en peu d'années sinon une*

priorité; du moins une préoccupation première des dirigeants. Elle prend place désormais au rang des orientations stratégiques ».

Au sein d'une institution, comme le précise Morin « *on communique pour informer, s'informer, connaître, se connaître éventuellement, expliquer, s'expliquer, comprendre, se comprendre* ». Une telle posture contribuerait à faire de la communication institutionnelle un outil clé. Il permet alors de passer le message, d'établir le contact, de nouer une relation, d'échanger, de partager, de communier et de répondre aux différents enjeux qui interpellent l'organisation.

La Communication institutionnelle est donc centrée sur l'entreprise, l'institution, l'organisme et ses valeurs. C'est l'ensemble des actions de communication ayant pour objectif de valoriser l'image et la réputation d'une entreprise ou d'une institution auprès de différents publics. C'est le processus d'écoute et d'émission de messages et de signes à destination de groupes cibles, visant l'amélioration de l'image, le renforcement de leurs relations de travail et la promotion de services.

La communication institutionnelle dont le principal rôle est la promotion de l'image, englobe deux dimensions majeures et interdépendantes. La première, la communication externe, sert à mieux insérer l'entreprise dans son environnement externe à savoir la société ; la seconde, la communication interne, par contre sert à rendre meilleur le climat interne à l'entreprise en améliorant les relations entre ses différents membres. La communication interne est centrée sur le personnel sans lequel l'institution ne peut atteindre ses objectifs. Il « *...est la première ressource de l'entreprise* ». (Archier et Serieyx, 1985). Il est ainsi reconnu aux salariés, leur place de pièce maîtresse dans le mécanisme de l'entreprise. Dès lors une humanisation des relations comme le révèle (Neveu 2001) « *Informer est surtout du ressort de la technique, communiquer est un problème de relations humaines* ».

Le programme "Electrification Rurale" est une initiative mise en œuvre par la coopération internationale allemande (GIZ) et financée par plusieurs partenaires techniques au développement. Ce type de programmes est une réponse au besoin des populations rurales. Elles vivent pour la plupart dans l'obscurité. L'extension du réseau conventionnel se révèle en effet prohibitif pour leur bourse. Cependant, il est nécessaire de leur faciliter l'accès à l'énergie électrique pour la promotion des activités économiques, la prestation des soins sanitaires, la formation des enfants...etc.

Il faut signaler que le programme exécuté par GIZ n'a pas suffisamment accordé à la communication la place qui devrait être la sienne. La quasi inexistence de la communication interne a rendu difficiles les relations interpersonnelles. Une telle situation a eu des répercussions sur les résultats attendus. De façon spécifique, le défaut de professionnalisme dans la gestion de la communication externe a eu des effets pervers sur la mobilisation des bénéficiaires.

C'est dans cette optique que le thème « *Organisation de la communication institutionnelle au sein du programme "Electrification Rurale" de la GIZ* » a été choisi.

Les grandes rubriques du travail de recherche focalisées sur ce sujet, sont articulées en trois chapitres. Le premier décrit le cadre théorique et l'état des connaissances. Le deuxième expose à la fois le programme "Electrification Rurale" de la GIZ et la communication institutionnelle qui y est mise en œuvre. Le troisième porte sur l'analyse de la communication institutionnelle du programme et les recommandations majeures.

CHAPITRE I CADRE THEORIQUE ET DEMARCHE METHODOLOGIQUE

Il expose à grands traits le programme, ainsi que les articulations du cadre théorique et de l'approche méthodologique.

1.1. Cadre théorique

1.1.1. Problématique

Dans le monde d'hypercommunication qu'est le nôtre, saturé par la multiplicité et la diversité des messages, le recours simultanément, coordonné et cohérent à l'ensemble des expertises et techniques de la communication n'est pas un plus facultatif ou accessoire, c'est un impératif catégorique (Giully, 2013). Cette exigence est d'autant plus vraie qu'aucune entreprise ne doit s'y dérober.

Force est cependant de constater que dans la plupart des projets ou programmes de la Coopération Internationale Allemande (GIZ), peu de place semble être faite à la dimension institutionnelle de la communication. Tout porte à croire que ce volet n'est pas encore une priorité. Ce qui justifie bien la thèse qui prétend que « *Dans l'élaboration de grands projets, la dimension communicationnelle a encore du mal à trouver sa place* » (Motuisky, 2013). Cependant, la communication est un élément de cohésion de l'organisation, ceci autant à l'égard aussi de ses publics interne qu'externe. En conséquence, elle représente une fonction d'intégration, de cohésion et de développement majeur de l'institution.

Généralement, la communication institutionnelle est aussi appelée « *communication d'entreprise* ». Son objet et son intérêt n'ont pas l'écho attendu auprès de nombre de chefs d'entreprise. (Ntumba Manda, 2008). A cette méconnaissance s'ajoute le problème de la cible de cette discipline. Elle est à la fois interne et externe à l'entreprise. « *Tout commence à l'interne et se prolonge à l'externe* » (Westphalen, 2004). En d'autres termes, l'expression que l'entreprise donne d'elle-même doit être conforme à la réalité pour être reconnue et approuvée par le personnel, premier "ambassadeur" de l'entreprise. Il n'est pas

possible de prôner une communication externe dynamique et de négliger la communication interne. « *La communication interne et externe n'est pas une cerise sur le gâteau du management d'un établissement C'est un outil stratégique qui n'est pas séparé du reste des outils mais qui intervient dans le cadre d'un mix.* ». (Auvinet, 1991).

« *La communication interne crée du lien : elle permet le développement d'une "culture commune"* » dans une organisation et assure la "**bonne appropriation des processus RH (Ressources Humaines)**". » (Le Comte, 2012). Dans le programme Electrification Rurale, objet du présent mémoire, la communication en générale, et celle institutionnelle en particulier, n'a pu se déployer suivant les orientations sus déclinées. En conséquence, certaines déconvenues se sont révélées dont la plus manifeste a été le défaut de cohésion entre les différents intervenants du programme or fondamentalement

Certains obstacles afférents à l'évolution normale du programme "Electrification Rurale" sont tributaires des dysfonctionnements relatifs au mécanisme de communication en vigueur. Dans l'optique d'appréhender, au plus près, les facteurs qui ont conduit à cette situation, il s'avère important d'apporter des réponses aux questions suivantes :

- Quel est le rôle que joue la communication institutionnelle dans la gestion du programme "Electrification Rurale"?
- Quels sont les outils et stratégies de communication institutionnelle et leurs effets sur le programme "Electrification Rurale"?
- Quelles approches de solutions pourrait-on envisager pour corriger ou atténuer les effets négatifs liés à une utilisation inappropriée des ressources de la communication institutionnelle au sein du programme ?

C'est dans le but de répondre à ces interrogations que le sujet « *Organisation de la communication institutionnelle au sein du programme "Electrification rurale de la GIZ" » est choisi.*

Outre les finalités de ce travail de recherche évoquées à travers les questionnements précédents, son but ultime est de contribuer à un meilleur positionnement de la communication institutionnelle dans l'élaboration des projets et programmes de la Coopération Internationale Allemande.

1.1.2. Hypothèses de travail

Des dysfonctionnements ont été constatés au cours de la mise en œuvre du programme Electrification Rurale. Les hypothèses suivantes ont pour finalités de tester les aspects attribuables à la communication institutionnelle.

Elles ont été élaborées pour orienter le processus de collecte et de traitement des informations à produire. Elles sont ci-après présentées.

- La non prise en compte des composantes de la communication institutionnelle a interagi sur la mise en œuvre du programme "Electrification Rurale".
- Les outils et les stratégies de communication institutionnelle utilisés par le programme ne semblent pas répondre aux exigences de la discipline.
- Il existe des solutions pour une meilleure implication de la communication institutionnelle au sein du programme.

1.1.3. Objectifs de la recherche

L'objectif global de cette recherche vise à améliorer le mécanisme de la communication institutionnelle du Programme "Electrification Rurale".

De façon spécifique, il s'agit de :

- décrire le dispositif de la communication institutionnelle au sein du programme "Electrification Rurale" ;

- analyser l'impact des stratégies et outils de communication institutionnelle utilisés dans le programme "Electrification Rurale" ;
- proposer des solutions pour renforcer le système de la communication institutionnelle du programme.

1.2. Démarche méthodologique

La démarche méthodologique adoptée dans le cadre de cette recherche a consisté en la collecte, au traitement et à l'analyse des données.

1.2.1. Champ de travail

Les informations produites se réfèrent à l'ensemble des localités couvertes par le programme. Elles sont réparties dans vingt-six (26) Communes. (Figure 1).

Les coordonnées des différentes localités de la carte sont indiquées au niveau de l'annexe 1.

1.2.2. Echantillonnage

Les données ont été collectées au niveau de trois principales catégories d'acteurs. Le tableau 1 qui suit en présente une vue synoptique.

Tableau 1 de l'échantillonnage des catégories d'individus interviewées

Catégories interviewées	Effectifs touchés
Représentants des principaux organes du programme	6/12
Personnel du programme	5/11
Acteurs directs de l'intermédiation sociale	6/21

Source : Scholastique AMOUSSOU DATEY, 2015

Les personnes qui constituent l'échantillon ont une position professionnelle en lien avec la communication institutionnelle du programme.

Au titre des représentants du programme, six (6) personnes ont été retenues à raison de trois (3) pour la SBEE et trois (3) pour l'ABERME. Au sein du programme, cinq (5) personnes ont été interviewées : le chargé de programme, le conseiller technique en intermédiation sociale, les deux conseillers techniques en énergie et le coordonnateur en gestion administrative et financière. S'agissant des acteurs directs de l'intermédiation sociale, les six (6) personnes interrogées se répartissent comme suit : le coordonnateur national, le coordonnateur de la zone sud, un animateur de la zone sud, un animateur de la zone nord, un animateur de la zone centre et le comptable de l'ONG en charge de l'intermédiation sociale.

1.2.3. Méthodes de collecte

Deux principales méthodes ont été utilisées pour produire les informations inhérentes à l'atteinte des objectifs : la recherche documentaire et l'entretien.

1.2.3.1. Recherche documentaire

Elle a été réalisée sous deux angles : outre les ouvrages identifiés, téléchargés et exploités aussi bien dans les centres de documentation que sur Internet, il a été important d'exploiter la documentation du programme. On peut énumérer le document programme, les rapports narratifs mensuels des animateurs, les rapports financiers, et les rapports des "teambuildings". Ces documents ont été exploités aux fins de :

- décrire le Programme,
- repérer les acquis, insuffisances et axes de progrès dont les rapports ont fait cas.

Outre les documents spécifiques du Programme, des centres de documentation, mentionnés dans le tableau ci-dessous, ont été fréquentés.

Tableau I : Présentation des bibliothèques et centres de documentation visités

Centres de documentation/ Bibliothèques	Types d'ouvrage	Genre d'informations recueillies
Institut Français	Livres	Informations relatives à la communication institutionnelle
Centre d'Etude et de Documentation	Livres	Informations relatives à l'organisation d'une entreprise
Centre de Documentation de la Maison de la Société Civile	Livres	Informations relatives à la communication en général,

Source : Scholastique AMOUSSOU DATEY, 2015

1.2.3.2. Outils et matériels

Guides d'entretien et canevas de lecture

Deux guides ont été élaborés : un à l'intention des membres des organes du programme et le second à l'adresse de la cellule d'intermédiation. Il est à signaler qu'un canevas de lecture a été confectionné en vue de l'exploitation des données documentaires.

Matériels de collecte

Il s'agit des éléments ci-après énumérés :

- un véhicule pour les déplacements ;
- un carnet de notes ;
- un ordinateur portatif pour les recherches et la saisie du mémoire

1.2.4. Traitement des données

1.2.4.1. Dépouillement

Il convient de rappeler que les données proviennent de deux principales sources : la revue de littérature et les entretiens.

Les données documentaires ont été dans un premier temps compilées en fonction de l'articulation du canevas de lecture. Au niveau de chaque axe, les idées

développées par les auteurs ont été regroupées par centre d'intérêt. Les convergences ainsi que les divergences constatées ont permis, dans un dernier temps, de dégager les sept orientations sus décrites.

Pour ce qui est de la littérature grise, la même démarche a été respectée. La spécificité à ce niveau réside dans le fait que les axes dégagés n'ont pas été rangés, comme précédemment en une rubrique, mais exploités pour en alimenter d'autres. Toujours concernant la documentation interne du projet, certaines informations produites à partir de réunions de relecture d'activités ont été traitées et pondérées. L'objectif visé à ce niveau est de "schématiser" certains constats tels que l'appréciation de l'ambiance de travail. Le travail à ce niveau s'est trouvé facilité par l'utilisation de certaines fonctions du logiciel Excel.

1.2.4.2. Logiciels

S'agissant des entretiens, c'est la formule de l'analyse du discours qui a été retenue. Le fruit de ce processus a été restitué grâce au logiciel Word. Les données chiffrées ont été traitées avec le logiciel Excel pour la production des graphiques.

1.3. Revue de littérature

La revue de littérature de cette étude porte sur la communication institutionnelle dans une organisation et son importance au sein de celle-ci. Cette rubrique aborde les travaux de certains auteurs qui se sont intéressés à la question.

L'analyse des données documentaires permet de ranger les différentes informations produites en sept (7) catégories : le contenu à donner au concept et ses finalités, les principaux domaines (interne et externe) de la communication institutionnelle, "les images" associées aux dimensions précédemment citées ; le caractère holistique de l'image en communication institutionnelle, la communication financière, la communication de crise et les outils de la communication institutionnelle.

1.3.1. Contenu global et finalités

La communication institutionnelle, ou corporate en anglais, est un processus dont l'objet principal est l'entreprise ou l'organisation elle-même. Comme le souligne Szapiro (1987), définir la communication revient à trouver le lien entre la fonction d'une organisation et l'image souhaitée par elle auprès de ses publics-cibles.

La communication institutionnelle vise à conférer à l'institution son statut, lui permettant ainsi de mieux s'intégrer dans son environnement et d'améliorer la perception de son rôle par ses différentes cibles. Elle s'oppose à la publicité commerciale qui est destinée à promouvoir un produit ou des ventes. L'objectif visé à ce niveau se limite à présenter les mérites d'un produit ou d'une gamme de produits particuliers, ainsi que leur mode de consommation.

Grégory (1984), dans son ouvrage "Sponsoring et mécénat : instruments de communication institutionnelle", apprécie le contenu de cette dernière sous deux volets. Le premier se réfère à l'ensemble des actions de communication visant à développer la notoriété de l'entreprise. L'amélioration et à l'entretien de l'image de cette dernière sont constitutifs de la deuxième dimension. En définitive, cet auteur définit la communication institutionnelle comme un « ... acte par lequel les entreprises occupent pleinement la place qui leur revient dans la société postindustrielle ; l'acteur de production, toléré mais peu aimé, entend s'affirmer une personne morale indispensable, originale et séduisante ».

Garbett (1981) partage le point de vue précédent tout en mettant en exergue le but principal de la communication institutionnelle : « *L'objectif de la communication corporate est la construction et la gestion de l'image d'entreprise. Expression de son identité, elle doit dire ce qu'elle est, ce qu'elle veut faire, ce qu'elle sait faire et ce qu'elle fait* ».

Sur la base de ces idées, on se rend compte qu'à travers ce type de communication, l'organisation émet des messages sur elle-même, sur son identité, ses valeurs, sa philosophie, sa légitimité. Autrement dit, la communication institutionnelle s'applique à la gestion "du capital image" de l'organisation.

Giuly (2009) s'est également intéressé aux finalités de la communication institutionnelle. Il postule que cette dernière ne vend pas directement les produits mais se focalise plutôt sur l'institution et ses valeurs. Dans son ouvrage, "La communication institutionnelle. Privé / Public : le manuel des stratégies", il évoque les missions de la communication institutionnelle qui sont de « *définir le caractère unique de l'identité de l'entreprise ou de l'institution, développer son image auprès d'une chaîne interrompue de publics différents, défendre sa réputation lorsque c'est nécessaire, et enfin, déployer au mieux ses stratégies relationnelles, auprès de l'ensemble de ses parties prenantes.* »

1.3.2. Principales dimensions de la communication institutionnelle : interne et externe

Giuly (2009) montre en outre que la communication institutionnelle est une communication englobante. Elle se retrouve à deux niveaux : le niveau interne constitué des actionnaires, salariés et dirigeants et le niveau externe composé des clients, fournisseurs, pouvoir public, médias. Dans cette perspective, Lindon (2000) apporte d'autres précisions. Il affirme que la communication interne se dirige vers le personnel de l'entreprise. L'objet principal de cette action devrait être de l'informer, de le motiver, de créer et d'entretenir dans l'entreprise un bon climat social. La communication externe, par contre, s'oriente vers les collectivités publiques nationales ou locales, ou encore vers les administrations avec lesquelles l'entreprise souhaite entretenir de bonnes relations.

1.3.3. Communication institutionnelle et les deux dimensions de l'image

Pour Pontier (1988), l'image externe est destinée à « vendre » l'entreprise. L'idée de vente ici ne charrie nullement une connotation commerciale. L'image interne, vécue par le personnel, doit viser à intégrer ce personnel, à l'orienter et le mobiliser autour de la volonté de contribuer à produire une image externe. La crédibilité de l'image externe est fortement dépendante, dans l'organisation, des comportements quotidiens des collaborateurs qui, sur le terrain, la confortent ou

au contraire la démentent. Szapiro (1987) dans son livre " Les 10 principes de la communication industrielle" écrit sans ambages : « *Ne nous leurrons pas..... La communication doit devenir d'abord de la communication interne exportée. En effet, l'image externe d'une firme est le reflet de son dynamisme interne* ». Pour lui, la communication externe est la continuité naturelle de la communication interne : « *prolongement naturel de communication interne, la communication externe doit constituer « l'amplificateur » de l'image développée au sein de la firme*».

Le personnel de l'organisation est en contact permanent avec ses différents publics. Il est le meilleur vecteur de communication. L'image externe se forme par la relation à la clientèle et par le rôle de représentation de l'entreprise que joue le personnel auprès des différents publics de l'organisation. La qualité de l'accueil dans une institution est conditionnée par le climat ou l'ambiance de travail qui y prévaut. Pour que les collaborateurs représentent l'entreprise à l'extérieur et qu'ils en disent du bien, il faut qu'ils se sentent appartenir à cette organisation. Szapiro (1987) a déclaré que «*le meilleur véhicule de communication dans une entreprise, c'est sans conteste, son personnel* » avant de conclure que «*dans une entreprise, la communication externe n'est possible que lorsqu'elle est parfaitement au point sur le plan interne* ». L'image de l'organisation se construit en partie par le personnel. L'image externe est fortement influencée par la façon dont le personnel exprime et évoque son entreprise auprès de son entourage comme l'indique si bien Schwebig (1988) dans son ouvrage "Les communications de l'entreprise-Au-delà de l'image" : «*Membre de l'entreprise, le salarié en devient le représentant auprès des milieux qu'il côtoie ; son discours a valeur de représenter la réalité de cette dernière* ». Il est donc important que le personnel puisse se reconnaître dans l'image de l'entreprise telle qu'elle est diffusée auprès du public.

L'image que l'organisation donne d'elle-même doit être d'abord reconnue par le personnel et ensuite relayée en direction de l'extérieur, sous peine de perte

d'adhésion, de déficit de compréhension. Ceci passe par deux exigences pour l'institution : un effort soutenu de communication interne et la cohérence de l'image d'entreprise. Schwebig (1988) s'accorde avec ce principe et écrit que « *Une expression publicitaire, surtout très forte, si elle n'est pas portée par l'intérieur de l'entreprise, court à la catastrophe... Une règle absolue : jamais de communication sans une interactivité permanente entre l'interne et l'externe* »

Revenons à Giuily (2009) pour rappeler qu'il retient que la communication institutionnelle projette deux images : une image interne et une image externe. Il confirme ainsi l'analyse de Gray (1986) et de Kotler (1982). Ces deux derniers auteurs soutiennent par ailleurs qu'un organisme ne projette pas une seule et unique image. Au contraire, elle est l'objet d'images variées selon ses groupes cibles.

1.3.4. Communication institutionnelle et dimension polysémique de l'image

Relativement à l'image, Libaert et Westphalen (2012) dans leur ouvrage collectif "Communicator" écrivent que « *L'image d'une entreprise est la somme de ses différentes images. Il existe plusieurs images qui interagissent les unes sur les autres. Indissociables, aucune d'elles n'est pourtant assez forte pour tirer seule l'image de l'institution. La confiance globale dans une entreprise dépendra de l'équilibre.* ». Ces auteurs estiment aussi que « *La communication interne fait partie de la dynamique de construction de l'image, au même titre que la communication externe, les relations presse, ou l'identité visuelle* ». Ils continuent en décrivant le genre de personnel qui fait aimer son entreprise à l'externe « *L'image d'une entreprise dépend de l'image qu'en diffusent les hommes qui y vivent : un personnel motivé à l'interne fait une entreprise aimée à l'externe.* »

Dans l'entreprise tout est image, l'entreprise elle-même, ses produits, ses marques, la qualité du personnel (sa tenue, l'accueil, les conseils, la réponse au

téléphone...), les produits (la recherche, l'innovation, la qualité, la sécurité...), la santé financière, la politique sociale. Comme le dit Hervé Garrault (2008) l'image est une expression qualitative de la perception qu'on a : elle est une représentation qui renvoie à des notions de discours, de contenu, de forme.

L'objectif principal de la communication est de créer une image favorable de l'entreprise. La communication, qu'elle soit externe ou interne, révèle l'image de l'entreprise à travers son contenu. L'image est donc un élément qui se construit peu à peu à travers diverses actions auprès du public (externe et interne). L'image a également un caractère matériel, physique : elle se saisit à travers le logotype de l'entreprise. Elle est visible aussi bien sur les documents de l'entreprise que sur les immobilisations d'une façon générale. C'est aussi le lieu de faire référence à la charte graphique de l'entreprise. L'image est constituée par l'ensemble des représentations que se font les individus de l'organisation et ce qu'ils en perçoivent.

1.3.5. Communication financière

La communication financière fait partie aussi de l'image de l'entreprise. La gestion des finances et les rapports qui en découlent reflètent l'image de l'organisation. Libaert et Westphalen (2012) mettent l'accent sur l'importance de cette communication dans l'institution « *La communication financière est primordiale, elle constitue une vitrine du savoir-faire de l'entreprise.* » Tout organisme est de nos jours contraint de communiquer sur son bilan financier. Cette transparence renforce sa visibilité et sa crédibilité auprès de ses partenaires financiers : « *Les entreprises ont compris qu'il n'était plus possible de se contenter d'un placard gris pour annoncer leurs résultats : l'image de firme oblige !* » Communicator (2012)

Giully (2009) pour sa part, fait remarquer que la communication financière est devenue de nos jours une « composante majeure de la communication

institutionnelle ». Les fonds d'investissements internationaux sont de plus en plus sollicités par diverses institutions. Les pourvoyeurs de ces ressources ont des exigences croissantes relatives à une gestion transparente de l'information financière. Outre la publication régulière des comptes, la communication financière a désormais pour mission de choisir, de réunir de mettre en forme et de diffuser les informations plus générales sur l'entreprise. Car c'est la plus sûre façon de garantir aux partenaires la lisibilité optimale sur les résultats présents, sur leur origine et le maximum de visibilité sur l'avenir. Pour lui « *La communication financière est un vecteur à part entière de l'image de l'entreprise, c'est l'une des sources essentielles de son image corporate* ».

1.3.6. Communication de crise

Si l'un des objectifs de la communication institutionnelle est de mobiliser, de donner aux agents de l'institution des raisons de confiance, de fierté, capables de les motiver et de les dynamiser, elle s'occupe aussi de la gestion de crise au sein de l'entreprise qui est appelée communication de crise et défend l'image de l'entreprise. « *La crédibilité d'une entreprise dépend certes du capital-confiance, de l'image qu'elle s'est constituée ; mais aussi, et surtout de sa capacité à maîtriser le chaos en période de crise, d'où l'impérieuse nécessité de répondre au plus vite à la moindre turbulence.* », (Communicator 2012). Pendant son parcours l'entreprise connaît comme toute vie, des difficultés. Ces crises peuvent être internes ou externes. Il revient à l'entreprise de vite réagir par la communication de crise. Le devoir de l'entreprise en ce moment, est de communiquer comme le recommande Giully (2009) « *communiquer est une nécessité absolue avec un double objectif : contrôler la situation et le faire savoir. Priorité doit donc être donnée à la gestion de la communication de crise* »

Pour l'essentiel, ces différentes études, à caractère général, ont permis de cerner davantage les concepts clés et les contours de notre sujet, d'approfondir les

connaissances sur la communication institutionnelle. Elles serviront de repère à celle qui est consacrée à l'analyse des données.

1.3.7. Outils de la communication institutionnelle

La communication institutionnelle a recours à des outils spécifiques. Il s'agit aussi bien de moyens traditionnels (lettres/circulaires, tableaux d'affichage, divers types de réunions/rencontres...), audio visuels que des ressources qu'offrent des techniques innovantes comme Internet. D'un auteur à un autre, les moyens évoqués sont différents ou ont un caractère récurrent.

D'aucuns ont mis en avant les moyens de communication écrits (livret d'accueil, panneaux d'affichage, journal d'entreprise, note, lettre, compte rendu, boîte à idées, et tracts), oraux (réunion, entretien, conférence, groupe de travail à l'intérieur de l'entreprise, séminaire à l'extérieur de l'entreprise), audiovisuels (journal téléphoné, montage audiovisuel, audio et visio-conférence), intranet, internet et extranet (Libaert et Westphalen, 2012).

Le second type d'outils est relatif aux « *...manuels pour l'instruction de nouveaux membres de l'organisation... (L') analyse et (l') étude globale de l'organisation* ». Dans le même ordre d'idées, il est fait référence à la formation comme « *un moyen parmi d'autres de communiquer aux membres de l'organisation les prémisses qui doivent inspirer leurs décisions* ». Des moyens conventionnels ont été également évoqués : téléphone, circulaires, lettres, notes, rapports et manuels, (Herbert, 1985).

Les auteurs qui suivent (Guily, 2009 ; Szapiro, 1987) ont repris les éléments évoqués même si le positionnement ou l'importance qui leur est accordée n'est pas la même : rapport d'activités annuel, publicité corporate, publicité financière, lettre (papier ou en ligne), identité visuelle/design corporate, site Internet, relations presse (interviews, opinions), évènementiel (cocktails, déjeuner...), sponsoring et mécénat. Giuily (2009) a, par ailleurs, énuméré le journal interne, le bulletin d'information, la revue de presse, la conférence, la

réunion, l'entretien, le séminaire d'intégration ou de formation, l'Intranet, le blog interne, le magazine sur l'histoire de l'entreprise, les cadeaux, et les affiches.

La dernière liste des instruments de communication d'une entreprise serait le media-journal, la presse, le mailing, la brochure interne, la fiche technique, la publicité, le tableau de bord du personnel, l'audit, la revue de presse quotidienne, l'audiovisuel institutionnel sur l'entreprise, l'annuaire, l'affichage, le cinéma, la radio, la télévision, les relations publiques, le rapport annuel, le journal externe (Szapiro, 1987). Ce dernier, comme d'autres auteurs, ont insisté sur la priorité à accorder aux outils de communication interne : « *Dans une entreprise, la communication externe n'est possible que lorsqu'elle est parfaitement au point sur le plan interne* ».

1.4. Cadre conceptuel

A La suite de la revue de littérature, une clarification a été donnée aux mots clés du sujet. Elle met en relief la typologie de la communication ainsi que quelques modèles régissant les processus de communication.

1.4.1. Clarification conceptuelle

Cette partie est consacrée à la compréhension des divers termes qui structurent le thème du présent mémoire. Il s'agit de définir et de donner un contenu opérationnel aux mots suivants : **communication institutionnelle, organisation.**

1.4.1.1. Communication

C'est le processus de transmission d'informations (Rogers, 1976). Ce terme provient du latin « *communicare* » qui signifie « *mettre en commun* ». La communication peut donc être considérée comme un processus régi par une logique de partage de ressources. Elle désigne par conséquent un ensemble de phénomènes concernant la possibilité pour un sujet de transmettre une information, des connaissances à un autre sujet par le langage articulé ou d'autres

codes. Elle consiste à entrer en relation avec autrui. Au cours de ce processus, il se produit des échanges, un retour verbal ou non verbal.

La stratégie de communication, quant à elle, relève plus de la démarche la plus appropriée pour atteindre un objectif. Ce dernier a un caractère pluriel : il se réfère aux interrelations ou échanges entre individus, entre individu et un groupe (équipe, entreprise, société...), entre les membres d'un groupe, entre un groupe et son environnement humain immédiat ou lointain...

1.4.1.2. Organisation

Étymologiquement, organisation vient du substantif latin « *organum* » et du grec « *organon* » qui désigne au XII^e siècle XIV^e siècle un instrument de musique, la voix, un organe du corps. Outre un sens musical, organiser signifie : « *disposé de manière à rendre apte à la vie* » (Dictionnaire étymologique Larousse, 1971)

L'organisation renvoie aussi au sens de structurer, délimiter, agencer, répartir ou articuler. C'est l'« organisation-processus » (Livian, 2008). « *La définition formelle la plus utilisée d'une organisation est la suivante: un groupe de personnes engagées dans des activités spécialisées et interdépendantes en vue d'atteindre un but ou réaliser une mission commune* » (Gortner, 1994).

Au sein d'une organisation, pour atteindre le but fixé ou pour réaliser les activités prévues, il s'avère indispensable de communiquer dans l'optique de faire circuler l'information relative aux tâches à accomplir. La communication et l'organisation sont par conséquent consubstantielles : « *sans communication, il ne peut y avoir ni organisation, ni gestion, ni coopération, ni motivation : sans communication, pas de vente, pas de demande, pas de marketing et aucune coordination des processus de travail* ». (Goldhaber et Wirio 1979).

La communication se révèle ainsi comme un processus d'instruction qui est structuré de sorte à informer les employés relativement à leurs responsabilités formelles : ils s'approprient les programmes d'action nécessaires et s'engagent à la réalisation des missions et donc à l'atteinte des résultats de l'organisation.

« *Tout organisme est cohésionné dans son action grâce à la possession des moyens qui permettent d'acquérir, d'utiliser, de retenir et de transmettre l'information* » (Wienert 1948).

1.4.1.3. Public

C'est une population ou un ensemble de gens. C'est aussi un groupe, une collectivité, un peuple. C'est dans ce sens qu'on parle également de l'opinion publique. C'est l'ensemble des clients d'une organisation, les différents acteurs ou usagers (internes ou externes) avec lesquels une organisation communique.

1.4.2 Quelques modèles de communication

Trois principaux modèles sont ci-après décrits : le modèle de Riley et Riley, de Shannon et Weaver et celui de George Gerbner.

1.4.2.1. Modèle de Matilda White Riley et de John White Riley

L'appartenance des individus humains à des groupes y occupe une place de choix. L'émetteur rebaptisé communicateur, et le récepteur sont identifiés par rapport à des groupes spécifiques : familles, communauté ... Les milieux d'appartenance influeraient la façon de voir, de penser et de juger de leurs membres. Ces espèces humaines évoluent dans un contexte social dont ils dépendent.

Le modèle de Matilda et de John White Riley met une emphase sur certains aspects clés, notamment celui du contexte et d'appartenance à un groupe au sens sociologique du terme. Par ailleurs, ce paradigme est le tout premier à prendre en compte la notion d'une boucle de rétroaction, entre l'émetteur et le récepteur. Cela montre qu'il y a réciprocité et inter influence entre les individus. La thèse défendue par ces auteurs a inauguré les travaux sur la communication de groupe.

1.4.2.2. Modèle de Shannon et Weaver

Ce modèle, dit linéaire simple de communication, réduit la communication à sa plus simple expression, la transmission d'un message. Un émetteur, grâce à un

codage, envoie un message à un récepteur ; ce dernier effectue le décodage dans un contexte perturbé de bruit ou non.

1.4.2.3. Modèle de George Gerbner

Sociologue des années 1950, George Gerbner avait l'ambition de formuler un modèle général de la communication. Il présente en 1956 un modèle beaucoup plus complexe que les précédents. Celui-ci s'articule autour de deux propositions essentielles : il lie le message au contexte permettant ainsi de lui donner un sens ; il décrit par ailleurs, le processus de communication comme un ensemble à deux dimensions : une perceptive et une finalité de contrôle.

Le trait particulier de ce modèle est qu'on peut l'appliquer aux différentes formes de communication en fonction du contexte. Il convient à un acte de communication interpersonnelle entre deux personnes, mais aussi au processus plus complexe de la communication de masse.

Outre les mots clés du thème du mémoire et la présentation à grands traits de quelques modèles, il paraît important de mettre en relief une typologie en matière de communication.

1.5. Principaux types de communication

Il existe plusieurs types de communication dont quelques-uns sont présentés ci-après.

1.5.1. Communication interpersonnelle

Elle est basée sur l'échange entre un émetteur et un récepteur. Entre humains, c'est la base de la vie en société. C'est là en général que la compréhension est la meilleure, mais le nombre de récepteurs est limité à une seule personne. La rétroaction est quasi systématique. Il y a notamment le téléphone, la conversation orale... Mais la communication n'est pas qu'orale, elle est aussi non verbale.

La communication utilise aussi le corps comme médium. De ce fait, elle sera non verbale ou plutôt non verbalisée.

1.5.2. Communication non verbale

Elle peut être para verbale c'est-à-dire qui accompagne la vocalisation. Ainsi lorsque le locuteur explique qu'il faut aller à droite et qu'il bouge sa main dans cette direction, c'est un cas de communication para verbale. Croiser les bras dans un signe de protection est aussi une communication non verbale. Mais ici ce sera pour dire que : "*je me retranche derrière mes idées, laissez-moi tranquille*". Mimiques et postures font partie de la communication. Des gestes risquent de faire passer un message plus fort, plus prononcé que ce que l'on dit.

1.5.3. Communication de groupe

Elle part de plus d'un émetteur s'adressant à une catégorie d'individus bien définis, par un message ciblé se fondant sur leur compréhension et leur culture propre.

1.5.4. Communication institutionnelle

La communication institutionnelle encore appelée communication d'entreprise ou d'organisation ou encore communication corporate, regroupe l'ensemble des actions de communication qui visent à promouvoir l'image de l'entreprise ou d'une organisation vis-à-vis de ses clients et différents partenaires. La communication institutionnelle fait l'objet du présent travail. Elle englobe la communication interne et externe qui se matérialise par des outils spécifiques.

1.5.4.1. Communication interne

Elle est soit définie par son contenu soit par ses finalités. : « *La communication interne est l'ensemble des actes de communication qui se produisent à l'intérieur de l'entreprise.* » (Libaert et Westphalen, 2012). Elle est également définie comme « *Un ensemble de principes d'actions et de pratiques visant à :*

- *Donner du sens pour favoriser l'appropriation.*
- *Donner une âme pour favoriser la cohésion ;*
- *Inciter chacun à mieux communiquer pour favoriser le travail en commun ».*

Olivesi (2002) donne plus de précision dans son livre "La Communication au travail, une critique des nouvelles formes de pouvoir dans les entreprises" en définissant la communication interne comme *«un ensemble de principes d'actions et de pratiques visant à encourager les comportements d'écoute, à faire circuler l'information, à faciliter le travail en commun et à promouvoir les valeurs de l'entreprise pour améliorer l'efficacité individuelle et collective»*.

Le but primordial de la communication interne est donc d'assurer un équilibre entre demande et offre d'informations dans l'organisation. La communication interne est très souvent assimilée aux techniques de management au sein de l'entreprise car l'un de ses principaux objectifs est d'accompagner le projet économique et social de l'entreprise. A travers la présentation de projets concrets, d'objectifs réels et de modalités de réalisation, elle vise à motiver et fédérer les employés autour d'un projet collectif. La communication interne formalise les choix de l'entreprise, les explique aux salariés. Elle repose donc sur l'établissement et le maintien d'un dialogue, la volonté de transparence, de clarté, de pédagogie, de rapidité, l'engagement sur le long terme et l'anticipation.

1.5.4.2. Communication externe

« Par communication externe, il faut entendre la communication faite à l'adresse des publics, des tutelles et des partenaires » (Granger, 2008). La mission de la communication externe est de diffuser le message destiné à valoriser aux yeux des différentes cibles (fournisseurs, clients, prescripteurs, population locale, pouvoir public, etc....), l'entreprise elle-même, c'est-à-dire son image.

La communication externe est également perçue comme le *« prolongement naturel de communication interne, la communication externe doit constituer "l'amplificateur" de l'image développée au sein de la firme»*. (Szapiro, 1987).

En somme, la communication externe permet non seulement de faire connaître le nom de l'entreprise et de développer sa notoriété mais aussi et surtout, elle permet

de l'associer à des actions emblématiques, des valeurs fortes, des engagements. La communication externe a pour objectif de diffuser un discours construit, véhiculer une image voulue ou souhaitée de l'entreprise, d'exposer son positionnement spécifique sur un marché concurrentiel et de faire valoir ses atouts dans des champs de compétences spécifiques.

A l'inverse de la communication interne, elle s'adresse à l'ensemble des acteurs extérieurs de l'entreprise ayant des degrés de proximité variés. Ces acteurs représentent l'écosystème de l'entreprise.

1.5.4.3. Quelques outils de la communication institutionnelle

Une liste indicative des outils sont ci-après présentés ainsi que leur contenu.

Relations publiques

Les relations publiques sont l'ensemble des méthodes et des techniques utilisées par des groupements (entreprises, syndicats, partis politiques, États) et par des groupes d'intérêts, pour informer le public de leurs réalisations, promouvoir leur image de marque, susciter de la sympathie à leur égard à l'extérieur et favoriser les bonnes relations à l'intérieur (Petit Robert).

Les relations publiques sont une fonction de communication qui permettent à un organisme (entreprise ou personne), public ou privé, de mettre en place, de promouvoir et de maintenir des relations de confiance avec ses différents publics, qu'ils soient internes ou externes. En d'autres mots, les relations publiques consistent à façonner et à entretenir l'image positive d'une institution ou d'une personne.

Mécénat

C'est un soutien financier et matériel apporté par un commanditaire à une manifestation, une association, une fondation ayant pour objet la mise en valeur d'œuvres ou d'organismes d'intérêt général ayant un caractère humanitaire, sportif. (Loi française du 23/07/1987).

Parrainage

C'est un soutien financier et / ou matériel apporté par une entreprise commanditaire (sponsor) à un individu (un sportif par exemple) ou à un évènement (compétitions). Son but est de développer l'image de marque et la notoriété en associant la marque à une réussite, un exploit sportif, prouver la qualité des produits, motiver et animer le réseau de vente, les salariés.

Intranet

C'est un réseau privé d'entreprise, utilisant les techniques de l'Internet (courrier électronique, liens hypertexte et moteurs de recherche) mais en circuit privé (réservé aux membres d'une même entreprise). Il permet, à moindre coût et en toute sécurité, le transport et le partage de textes, d'images et de son, entre les différents membres d'un groupe, quel que soit l'endroit où ils se trouvent.

Livret d'accueil

Il est un document qui contient une description générale de l'institution à l'intention des nouveaux employés. Ce document sera une source de référence utile et leur permettra de savoir comment ils peuvent se comporter dans l'entreprise.

Affiches

Elles sont un excellent moyen de communication interne parce qu'elles peuvent être placées dans des endroits très fréquentés, comme la cantine et les salles de réunion. Elles sont particulièrement utiles si l'on souhaite créer un impact et si l'on veut faire une annonce de valeur. Il faut veiller à inclure les coordonnées d'une personne à contacter pour plus d'informations.

1.5.5. Communication traditionnelle

A ce niveau, deux acceptions sont couramment admises. La première donne un contenu qui se décline en plaquettes, catalogues, cartes de visite, affiches... .

S'agissant de la seconde, c'est plutôt des messages véhiculés par les tam-tams ou tambours, les accoutrements...

1.5.6. Communication événementielle

Elle est une technique de communication basée sur la création d'événements voulus comme spectaculaires et sortant de l'ordinaire.

1.5.7. Communication de masse

C'est un émetteur (ou un ensemble d'émetteurs liés entre eux) s'adressant à plusieurs récepteurs disponibles. A ce niveau, la compréhension est considérée comme la moins bonne, car le bruit est fort, mais les récepteurs bien plus nombreux. Elle dispose rarement d'une rétroaction. On parle de médias de masse ou « Mass Media ». En font partie la radiocommunication, la radiodiffusion et la télévision.

Cette typologie permet d'avancer que la communication est un **message** venant d'une **source** par le moyen d'un **canal**, pour atteindre un **récepteur** et provoque un **effet de rétro information**, dans un **cadre** donné.

Message → Code/Canal → rétroaction (Réception Compréhension) → Référent

1.6. Principales difficultés

Au-delà des problèmes d'ordre financier, l'accès à l'information n'a pas été aisé. Les documents spécifiques sur la communication institutionnelle en général et ceux relatifs à la communication au sein des programmes et projets ne sont pas légion. L'étape de l'entretien a été la plus intéressante dans la mesure où elle nous a permis de collecter des informations de premier ordre, précieuses pour notre analyse. Ces contraintes ont pu être levées ou contournées.

Conclusion partielle

La présentation du cadre théorique et méthodologique ainsi faite il convient à présent de décrire aussi bien le programme d'électrification Rurale que la communication institutionnelle mise en œuvre.

CHAPITRE II : DESCRIPTION DU PROGRAMME ELECTRIFICATION RURALE ET ORGANISATION DE LA COMMUNICATION INSTITUTIONNELLE

Le chapitre présente dans un premier temps le programme "Electrification Rurale". Ensuite, il met en relief l'approche de la communication institutionnelle et sa portée dans le déploiement dudit programme.

2.1. Présentation du programme Electrification Rurale

La description des composantes du programme s'avère importante. Elle permet de situer la place de la communication institutionnelle. A cette fin, les objectifs du programme, son montage institutionnel et les principales activités qui le caractérisent ont été présentés.

2.1.1. Objectifs du programme

2.1.1.1. Objectifs généraux du programme

- Améliorer les conditions de vie des populations rurales à travers la mise en œuvre de la politique nationale en matière d'électrification rurale.
- Améliorer la durabilité économique, sociale et environnementale du secteur énergétique au bénéfice des populations les plus pauvres.

2.1.1.2 Objectifs spécifiques

- Accroître l'accès durable à l'électricité des localités cibles en milieu rural ;
- Augmenter le taux d'accès à l'électricité des populations-cibles, notamment les plus pauvres ;
- Renforcer les capacités de gestion des installations électriques en milieu rural et semi-urbain.

2.1.2 Entrelacement institutionnel

Plusieurs entités ont œuvré à la mise en œuvre du programme.

2.1.2.1 Groupe technique de coordination (GTC)

Il s'agit du comité de pilotage du programme dans son ensemble. Il regroupe les représentants des parties prenantes du programme, à savoir le Maître d'Ouvrage (la République du Bénin), représenté par deux ministères : le Ministère de l'Energie, de la Recherche Pétrolière, des Mines, de l'Eau et du Développement des Energies Renouvelables (MERPMEDER) à travers trois structures : la Direction Générale de l'Energie (DGE), la SBEE, l'Agence Béninoise pour l'Electrification Rurale et la Maîtrise de l'Energie (ABERME) ; le Ministère de l'Economie et des Finances par le truchement de la Caisse Autonome d'Amortissement (CAA).

Les autres composantes du GTC sont l'Association Nationale des Communes du Bénin (ANCB) et deux partenaires : la Coopération Internationale Allemande (GIZ) et l'Agence Française de Développement (AFD).

Le GTC a les attributions suivantes :

- concertation entre les acteurs et les partenaires techniques et financiers ;
- approbation de la programmation et du budget d'investissement ;
- validation des résultats du suivi du programme (rapport technique et financier annuel, rapport d'audit, suivi des indicateurs) ;
- désignation du Secrétariat Exécutif ;
- approbation du schéma directeur et du document programme.

Le GTC tient une réunion semestrielle dont l'objet principal est d'approuver les résultats de l'exercice écoulé et la programmation des réalisations et des aspects budgétaires pour la période suivante. En cas de besoin, il est possible que le Président convoque des sessions extraordinaires.

Un secrétariat exécutif est désigné par le GTC. Il assure la coordination permanente entre l'Unité de Gestion du Programme (UGP) et le GTC. L'ABERME, la SBEE, la DGE et à la GIZ en sont membres. Il sert en particulier

d'interface entre le GTC et le chef de l'UGP. Ce dernier peut être amené à le solliciter lorsqu'il est confronté à des choix qui dépassent ses responsabilités.

2.1.2.2. Unité de Gestion de Programme (UGP)

L'UGP est responsable de la mise en œuvre opérationnelle du programme pour le maître d'ouvrage (MERPMEDER). La mission de l'UGP est de réaliser, sous le pilotage du GTC, les études, les projets d'investissement et les mesures d'accompagnement. Il s'agit en l'occurrence de la sélection définitive des villages, l'élaboration de Termes de Références (TDR), la confection des listes de matériel et équipements, le suivi et la validation des prestations ou travaux.

L'UGP est constitué de :

- un coordonnateur représentant la SBEE ;
- un ingénieur Etudes et contrôles représentant la SBEE ;
- un ingénieur Etudes et contrôles représentant l'ABERME ;
- un spécialiste en gestion clientèle représentant la SBEE ;
- un spécialiste en intermédiation sociale représentant l'ABERME ;
- un technicien Contrôle des travaux représentant la SBEE.

2.1.2.3. Coopération Internationale Allemande (GIZ)

La **GIZ** est demandeur auprès de la Facilité Afrique Caraïbe Pacifique/ Commission Européenne (ACP/CE) et codonateur (financement Directorate General for International Cooperation (DGIS) : 11 % du budget). Elle intervient également en tant que prestataire de services pour le volet fournitures.

Elle appuie le maître d'ouvrage (UGP) dans la réalisation du programme dans son intégralité et coordonne la gestion financière des divers apports énumérés. La GIZ gère la plus grande partie des appels d'offre et les marchés du Bureau d'Etude (fournitures de matériel, etc.). Elle assure la gestion administrative et financière du programme.

La GIZ en tant que demandeur auprès de la Facilité Energie/CE-ACP doit veiller à l'éligibilité de toutes les opérations de passation de marchés et des dépenses en général, conformément aux règles de la Facilité Energie CE/ACP. Elle joue un rôle d'assistance technique en vue d'un fonctionnement efficace de l'UGP. L'équipe GIZ mobilisée pour l'assistance technique est composée de :

- un Chargé de Programme : il est responsabilisé pour l'assistance technique de l'UGP, la gestion administrative et financière du programme, du renforcement des capacités, de l'intermédiation sociale, du rapportage et de la consolidation des bases de données ;
- un ingénieur, expert en électrification rurale : il s'occupe de la planification et du suivi ;
- un sociologue : il apporte une assistance technique aux mesures d'accompagnement en matière d'intermédiation sociale ;
- un gestionnaire comptable et financier : il se consacre, entre autres, aux contrôles des états financiers en concertation avec l'UGP ;
- Une assistante-comptable collabore avec le gestionnaire comptable et s'occupe des tâches comptables quotidiennes ;
- Une assistante administrative gère la documentation et la caisse du programme ;

Le programme a également collaboré avec des prestataires.

2.1.2.4. Innovation Energie Développement(IED)

C'est un bureau d'étude (BE) de renommée internationale dont le siège est sis à Francheville en France. Il est représenté au Bénin par un expert résident, un coordonnateur et deux (02) ingénieurs d'études.

IED est le Maître d'Œuvre du programme en charge de la fonction d'ingénieur d'études et de contrôles des travaux. Sa mission est de réaliser les études

techniques détaillées des lignes de transport et de distribution, qui doivent au minimum comprendre les parties énumérées ci-après :

- études topographiques et études des sols ;
- étude environnementale en relation avec la législation béninoise en la matière ;
- études techniques détaillées (mécanique et électrique) en termes de fiabilité technique mais au meilleur coût ;
- plan d'exécution des tronçons des lignes ;
- spécifications techniques du génie civil, des lignes, des postes et des équipements (électriques, électromécaniques, protections et contrôle) ;
- listes de matériel à commander ;
- élaboration du planning d'exécution des travaux.

2.1.2.5. Département GIZ-International Services (GIZ IS)

La GIZ-IS est un département de la GIZ qui s'occupe des prestations. Elle est prestataire de services pour la mise en œuvre du volet fournitures du financement de l'AFD. Elle est composée d'un gestionnaire de projet et de son assistante.

2.1.2.6. Consortium d'ONG CERABE/DERANA

Il s'agit d'un consortium d'Organisations Non gouvernementales (ONG) en charge de la conception et de l'exécution de campagnes d'IEC (Information Education Communication) auprès des populations cibles et des Communes concernées. Il assure les activités inhérentes à l'intermédiation sociale et à la mobilisation.

2.1.3. Principales activités du programme

Pour atteindre ses objectifs le programme avait plusieurs activités à mener. Au nombre de celles-ci, on peut citer :

- la sélection des localités à électrifier : étude de planification, choix d'un scénario par le maître d'ouvrage, validation des localités à électrifier, adoption de la liste définitive des localités à électrifier ;
- la sensibilisation et la mobilisation des abonnés : mise en place des comités villageois d'électrification (CVE), conception et utilisation des outils de sensibilisation, campagnes d'Information, d'Education et de Communication (IEC), mobilisation financière, etc ;
- le dimensionnement des réseaux électriques : études de la demande en énergie, études électriques, études mécaniques, confection des plans détaillés des réseaux ;
- l'achat du matériel électrique : élaboration et validation des dossiers d'appels d'offres (DAO), obtention des avis de non objection des bailleurs, lancement des appels d'offres, passation des marchés, fabrication du matériel, livraison et réception du matériel ;
- le recrutement des entreprises d'exécution : élaboration et validation des dossiers d'appels d'offres, obtention des avis de non objection des bailleurs, lancement des appels d'offres, passation des marchés ;
- la réalisation des travaux et des branchements : piquetage, validation du piquetage, implantation des supports, armement des supports, tirages et réglages des lignes, construction des postes de transformation, pose des équipements d'éclairage public, réalisation des mises à la terre, essais de mise en service, branchements des abonnés, contractualisation des abonnés, etc ;
- la gestion administrative et financière du programme.

Ces multiples phases ont nécessité l'intervention de nombreux acteurs. Le chevauchement de plusieurs activités interdépendantes en a rajouté à la complexité du programme. La mise en œuvre de celui-ci a été jalonnée par plusieurs évènements internes et externes qui ont influencé diversement son

déroulement avec une mention particulière pour ce qui est du volet relatif à la communication.

2.2. Organisation de la communication institutionnelle du programme

La communication institutionnelle regroupe l'ensemble des actions visant à promouvoir l'image d'une institution. Cette partie est consacrée à la description des contours ayant concouru à l'atteinte de cet objectif au sein du programme "Electrification Rurale" de la GIZ.

De façon générale, la communication institutionnelle se réalise dans une institution à deux niveaux essentiels que sont la communication interne et la communication externe. Le premier volet regroupe l'ensemble des actions de communication destinées au personnel. La seconde dimension a pour cible le public externe que sont les usagers ou autres bénéficiaires (réels ou potentiels) de l'institution.

La rubrique qui suit, décrit le mécanisme de communication interne et externe du programme et les différentes activités subséquentes.

2.2.1. Communication interne du programme

La communication interne est l'ensemble des formes et des processus de communication au sein d'une institution. Elle vise le personnel. Elle a un rôle pluriel : diffuser l'information au sein de l'organisation, favoriser la communication dans tous les sens, stimuler la participation des employés aux objectifs de l'institution, créer une image auto entretenue de l'organisation, promouvoir le sentiment d'appartenance à l'entreprise et un climat de confiance en son sein.

La communication interne du programme s'est faite à travers les réunions hebdomadaires, les notes de service, les notes d'information, les tableaux d'affichage, les évaluations annuelles, les teams building, des études, des audits, les comptes rendus, les rapports d'activités trimestriels et annuels et des procès-verbaux, les réunions de crise, les planifications hebdomadaires des activités.

2.2.1.1. Réunions

Elles sont de deux types : la réunion d'équipe et la réunion de crise.

La réunion d'équipe a un caractère hebdomadaire. C'est le lieu où les comptes rendus des différentes missions faites dans le cadre des travaux d'électrification, le niveau d'avancement du programme sont discutés. Chaque employé rend compte du niveau d'exécution des tâches qui lui sont confiées. C'est aussi un moment d'échange sur les sujets préoccupants et relatifs à l'organisation des activités internes. Les décisions financières et organisationnelles du programme sont prises au cours ces rencontres.

S'agissant des réunions de crise, elles sont des rencontres qui ont lieu lorsque des problèmes graves liés à la réputation de l'institution surviennent. Elles sont aussi organisées en cas de conflit au niveau du personnel.

2.2.1.2. Tableaux d'affichage

Il en existe dans tous les bureaux du programme et un autre est placé en un lieu accessible à tout le personnel.

Sur les tableaux d'affichage à l'intérieur des bureaux, chaque employé y accroche sa prévision hebdomadaire ou mensuelle, le calendrier des missions, des congés du personnel et les notes de service internes ou venant du bureau central.

Le tableau d'affichage accroché dans le hall informe sur les changements et les nouvelles décisions prises au sein du programme. Il s'y annonce également la planification annuelle des congés du personnel, l'organigramme du programme, les notes de service, les notes d'information, les appels d'offre, les avis de recrutement, la planification hebdomadaire des missions. En somme, cet outil communique les informations destinées au personnel.

2.2.1.3. Notes de service et d'information

Les notes de services portent à la connaissance du personnel les nouvelles instructions et décisions du chargé de programme. Elles rappellent également les jours fériés, les visites et autres.

2.2.1.4. Evaluation annuelle

C'est un moment de rencontre entre les employés et leur responsable hiérarchique pour faire le point annuel sur le travail. L'occasion est également propice pour une relecture critique du comportement des acteurs sus énumérés. Le personnel de la GIZ est chaque année soumis à cet exercice.

2.2.1.5. Team building

Ce terme anglo-saxon signifie « construction de l'équipe ». L'objectif de ces rencontres est de resserrer les liens entre les membres de l'équipe ; c'est une initiative qui a pour finalité la cohésion du groupe. Il permet d'identifier et d'apaiser les conflits. Le programme en a connu trois.

2.2.1.6. Etudes

Dans le cadre du programme, plusieurs études techniques constituant des références structurantes et fondamentales pour le secteur de l'électrification rurale au Bénin ont été réalisées. En l'occurrence :

- l'étude de planification ayant pour résultats la sélection de 105 localités à électrifier au lieu de 59 initialement prévues ;
- l'étude des options techniques de moindres coûts qui a permis l'adaptation aux standards techniques d'électrification en milieu rural ;
- l'étude des opportunités de développement des différentes filières des énergies renouvelables (ENR) au Bénin ;
- l'étude d'un système de gestion clientèle à pré paiement qui préconise l'introduction du système STS (Standard Transfer Specification) afin de ne

plus dépendre d'un seul fournisseur et de vendre les crédits via le réseau de téléphonie mobile ;

- l'étude socioéconomique des localités sélectionnées a été faite pour connaître les réalités de ces localités et leur niveau de vie.

Ces études ont été accompagnées de sessions de formation à l'intention des partenaires béninois du projet : équipe UGP, équipe locale GIZ, équipe locale IED (maître d'œuvre), ainsi que des agents de la SBEE, de l'ABERME et de la DGE.

2.2.1.7. Audits

Les audits sont trimestriellement assurés par le service "Contrôle Interne" du bureau de la GIZ Bénin. D'autres audits financiers confiés à un cabinet d'expertise comptable et commis par l'Union Européenne ont été faits. Ils ont été réalisés trois fois : en avril 2010, en janvier et novembre 2011.

Les rapports des audits du service "Contrôle Interne" du bureau de la GIZ sont adressés au responsable administratif et financier de la GIZ et ceux des audits financiers au responsable du programme qui les transmet aux bailleurs et aux différents organes du programme.

2.2.1.8. Comptes rendus

Il s'agit des rapports qui résultent des réunions hebdomadaires. Ils sont archivés dans les classeurs et sur le serveur du programme. Un récapitulatif est fait des activités d'intermédiation sociale et celles inhérentes à l'avancement des travaux d'électrification.

Les documents résultant des études électriques et mécaniques des cent cinq (105) villages à électrifier ont été produits par le maître d'œuvre. Ainsi, pour chacune des localités à électrifier, les documents techniques disponibles sont constitués des plans de masse, des tracés des réseaux moyen tension (MT) et basse tension (BT), des carnets de piquetage, des positionnements géo- référencés des supports MT et BT, des emplacements des postes de transformation MT/BT, des bandes planimétriques pour la MT, des points particuliers et des traversées spéciales

(voies ferrées, rivières etc.) et des quantitatifs des ensembles de matériels à mettre en œuvre.

Tous ces rapports rendent compte de l'état d'avancement du programme.

2.2.1.9. Planification mensuelle des activités

Elle est relative aux tâches de chaque employé. Tout comme les activités intellectuelles à exécuter, les missions sont aussi planifiées pour permettre à l'administration financière d'assurer leur effectivité en vue de l'atteinte des objectifs du programme.

2.2.2. Communication externe du programme

La communication externe, comme préalablement définie, est l'ensemble des formes et des processus de communication d'une organisation vers le monde extérieur, vers ses groupes cibles. Sa finalité est de créer et d'entretenir une image de marque de l'entreprise, de mettre en valeur les services de l'institution aux yeux du public externe. Elle a été marquée par l'organisation de plusieurs réunions entre l'équipe de pilotage et les entités externes du programme.

Une ONG a été recrutée pour la mobilisation sociale et financière des bénéficiaires du programme. Dans ce cadre, elle a eu à mener des activités de communication sur le terrain.

2.2.2.1. Principales cibles de la communication externe

Elles regroupent l'ensemble des bailleurs tels que l'AFD, l'UE, le bureau de la GIZ. La SBEE, l'ABERME, les entreprises qui réalisent les travaux d'électrification, les banques, les CVE, la CAA, les animateurs et les bénéficiaires du programme constituent également le public externe du programme.

2.2.2.2. Accueil physique et téléphonique

Il est assuré par un standardiste installé dans un hall où sont disposés des fauteuils visiteurs. Ce hall fait office de salle d'attente.

Le public externe entre en contact avec le programme par le téléphone conventionnel. Quant aux visiteurs, ils sont accueillis et installés dans la salle d'attente ou orientés vers les personnes qu'ils désirent rencontrer.

2.2.2.3. Réunions

Il s'agit des réunions hebdomadaires du Groupe Technique de Coordination (GTC). Elles traitent des questions relatives à la mise en œuvre du programme. L'approbation du GTC est requise en ce qui concerne les réaménagements budgétaires, la liste des localités à électrifier. C'est une instance de grandes décisions stratégiques. Les comptes rendus de ces réunions sont transmis à toutes les composantes du programme et classés de façon numérique et physique.

2.2.2.4. Réunions hebdomadaires de l'Unité de Gestion du Programme (UGP)

Elles se concentrent sur les questions relatives à la mise en œuvre opérationnelle du programme, la coordination des activités des divers acteurs, l'avancement du programme. Le but de ces réunions est de réaliser, sous le pilotage du GTC, les études, les projets d'investissement et les mesures d'accompagnement (sélection définitive des villages, TDR, listes de matériel et équipements, suivi et validation des prestations et travaux). Il en découle les points sur l'état d'avancement du projet et des solutions aux difficultés qui empêchent l'avancement du programme.

Les comptes rendus des réunions de l'UGP sont également diffusés à tous les organes du programme et classés dans les classeurs et sur le serveur.

2.2.2.5. Activités d'intermédiation sociale

Un consortium d'ONG a été recruté pour la conception et la mise en œuvre de la stratégie de communication en direction des bénéficiaires par le truchement de l'intermédiation sociale. Pour assurer sa mission, elle a réalisé des enquêtes de milieu et des études socio-économiques en vue de la production des informations de base.

L'état des lieux ainsi réalisé a permis à cette entité d'assurer la mobilisation sociale (décrite amplement dans le paragraphe qui suit) en vue de la participation financière (souscriptions et cotisations) des bénéficiaires des branchements ainsi que la promotion d'activités économiques (utilisation de l'énergie à des fins productives). Pour atteindre ces objectifs, le consortium devait concevoir et produire des outils d'IEC et réaliser des formations. Il a enfin mené des études d'impact et assuré le suivi du programme sur le plan socio-économique.

2.2.2.6. Mobilisation sociale

Elle a été réalisée par les animateurs à travers diverses activités. Ils ont été la cheville ouvrière de la mobilisation faite au profit du programme qu'ils présentent aux bénéficiaires dans les 105 localités. Ainsi des séances ont été organisées pour amener les populations à se décider de s'abonner au réseau de la SBEE. Dans ce cadre, les animateurs organisent, sensibilisent et forment les villageois à propos de l'intérêt pour l'énergie électrique. Ces rencontres de mobilisation visent particulièrement les femmes, les promoteurs d'activités génératrices de revenus et les artisans tels que les tailleurs, les coiffeurs, les menuisiers, les soudeurs, les agriculteurs.

Présentation du programme aux bénéficiaires

Les animateurs en tant qu'intermédiaires sociaux ont la responsabilité de présenter le programme à plusieurs publics cibles du programme que sont les autorités locales, les Comités Villageois d'Electrification (CVE), les ménages, les responsables et/ou animateurs d'infrastructures sociocommunitaires. L'objectif visé est l'adhésion massive des populations. A cet effet, il a été organisé une tournée d'information au niveau de toutes les localités du programme. Elle a permis de présenter aussi bien l'équipe d'intermédiaires sociaux que les objectifs du programme par rapport aux attentes des populations bénéficiaires. La tournée a également permis d'installer les animateurs et coordonnateurs dans leurs différents lieux de travail.

Les animateurs prennent contact avec les groupes d'acteurs au niveau des localités en vue de les informer de l'existence du programme et du choix porté sur le village. Il s'agit des maires, des chefs de village, des notables, des chefs religieux, des chefs de collectivité, des personnes ressources (tels que les agents de santé, les enseignants), les différents responsables d'association et de groupements). Ils conviennent d'une date avec eux pour leur participation effective à la présentation du programme et aux travaux de l'étude du milieu.

A l'issue de la réunion, l'animateur remplit une fiche de compte-rendu de la réunion et un cahier de visite de communauté initiés à cet effet.

Sensibilisation et information

Cette activité est menée à partir des séances d'animation, d'entretien individuel ou encore de focus groupe autour des thèmes relatifs aux impacts de l'électrification rurale sur le plan sanitaire, éducationnel, économique et de l'approche genre.

Par ailleurs, l'activité vise également l'information et la sensibilisation des ménages sur les économies d'énergie, l'acquisition et l'usage des appareils électriques appropriés tels que les ampoules basse consommation.

Les principaux thèmes de cette campagne d'information et de communication devraient être traduits sur des supports comme les boîtes à images, les posters et les calendriers pluriannuels.

Il devrait avoir au total vingt-cinq thèmes portant sur les avantages et les différentes utilisations productives de l'énergie électrique, la sécurité électrique, les matériels conseillés pour les économies d'énergie. Ces thèmes doivent se présenter sous la forme de boîtes à images et mises à la disposition des animateurs pour les séances d'Information, d'Education et de Communication (IEC) dans les localités.

La remise de ces outils était également prévue pour chaque Comité Villageois d'Electrification (CVE) pour permettre, au besoin, une meilleure dissémination au sein de la population.

Accompagnement des entrepreneurs et des communes pour une utilisation optimale de l'énergie

L'activité vise la promotion et le développement des activités nécessitant l'utilisation de l'énergie électrique. Une attention particulière doit être accordée aux utilisations productives dans le cadre de la mobilisation et de l'organisation des abonnés potentiels.

Les actions ici devraient être portées essentiellement sur la mobilisation des artisans et entrepreneurs potentiels dans la perspective de leur raccordement au réseau, leur montrer l'intérêt de remplacer des appareils mécaniques ou d'acquérir des appareils électriques, l'explication des enjeux technico-économiques et financiers du raccordement au réseau propre à la situation de l'entrepreneur, l'adaptation de façon optimale de l'outil de production à l'énergie électrique, etc. Les maires, les chefs d'arrondissement, les chefs de villages sont mis à contribution pour faciliter le travail aux entreprises en charge des travaux et aux animateurs pour l'atteinte des objectifs du programme.

2.2.2.7. Mobilisation financière

Elle est organisée sous la responsabilité des animateurs avec l'appui des Comités Villageois d'Electrification (CVE).

Les animateurs désignent des groupes de cinq personnes, élues au sein de la population, sur la base d'un règlement établi de commun accord. On les désigne communément sous le vocable CVE. Les textes régissant les CVE sont élaborés dans une perspective participative avec les populations et le concours des animateurs.

En s'appuyant sur les réalités propres à chaque localité, l'animateur élabore avec les CVE un ensemble de documents légaux régissant le fonctionnement des CVE.

Ces documents sont constitués des statuts et règlement intérieur ainsi que des cahiers de charges des membres des CVE. Ces textes fondamentaux revêtent un aspect local lié essentiellement à l'électrification rurale. Ils sont installés dans les 105 localités à électrifier. Ils constituent la structure d'appui aux activités des animateurs et conduisent les activités de recouvrement des cotisations des futurs abonnés. La mission des CVE est bénévole : chaque CVE est tenu d'ouvrir pour le compte du village, avec l'appui de l'animateur, un compte dans les banques locales de proximité et dont le fonctionnement est conforme aux textes. Ce compte est bloqué et aucun membre ne pourra faire des retraits fantaisistes contraires à l'ordre établi. Le président et le trésorier sont les deux signataires du compte et ne pourront effectuer que des dépôts.

Le bureau du CVE reçoit les souscriptions des abonnés contre un reçu imprimé à cet effet. Toutefois, les abonnés eux-mêmes peuvent effectuer des dépôts dans le compte du village contre un reçu que l'intéressé présentera au bureau pour se faire inscrire dans le registre du village. Les CVE tiennent des réunions de compte-rendu des collectes des épargnes individuelles des abonnés.

L'animateur ne perçoit pas les frais de raccordement chez les abonnés ; seul le comité est habilité à le faire. L'animateur a pour rôle de suivre régulièrement la tenue du registre de souscriptions et de consigner dans un autre registre à lui le point des cotisants de chaque localité, pour la documentation du consortium et de l'UGP d'une part et faciliter les audits d'autre part. Le point de mobilisation financière des abonnés est transmis suivant une fréquence hebdomadaire.

La cotisation par ménage est de cinquante-sept mille cinq cents (57.500) francs CFA et peut se payer par tranche.

Les séances de mobilisation sociale sont aussi des moments de communication sur la présentation du programme, l'information et la sensibilisation.

2.2.2.8. Actions de visibilité

Un plan de communication pour la visibilité a été élaboré par le programme et soumis à la validation de la Délégation de l'Union Européenne qui l'a approuvé. Conformément à ce plan, les documents et rapports du programme se présentent avec l'affichage du logotype de tous les bailleurs. Il en est de même des panneaux confectionnés lors du lancement des travaux de construction des lignes.

Relations presse

Des radios de proximité et l'antenne de l'Office de Radiodiffusion et Télévision de Parakou ont collaboré avec le programme ; ils ont assuré la diffusion d'émissions et de messages sur le programme. La réalisation, la diffusion et la rediffusion d'émissions en français et dans les principales langues des localités couvertes par ces stations de diffusion ont été effectuées par le Programme.

L'intérêt de la Présidence de la République et du Ministère de l'Energie, des Recherches Pétrolières et Minières, de l'Eau et du Développement des Energies Renouvelables (MERPMEDER) aux différentes actions a également contribué à la visibilité du programme. En effet, les séances du Président de la République avec l'UGP, l'équipe du Projet, la Direction de la GIZ-Bénin et parfois l'Ambassadeur de la République Fédérale d'Allemagne au Bénin ont été toujours diffusées sur les chaînes de télévisions et radiophoniques nationales. Il en est de même des interventions du Directeur Général de la SBEE. Ils expriment, à la radio et à la Télévision, leurs appréciations positives de la contribution du programme au secteur de l'énergie au Bénin.

Autres actions de visibilité

La visibilité physique des actions du Programme se constate sur le terrain avec le lancement et la mise en œuvre des travaux de construction de lignes.

Par ailleurs, l'utilisation des boîtes à images rend perceptibles les diverses actions envisagées et les possibilités offertes aux populations pour leur accès à l'énergie.

Les besoins de changement de comportements et les instructions afférentes aux matériels recommandés ainsi qu'aux appareils de moindre consommation sont bien perceptibles à travers ces boîtes à images. Les calendriers conçus et mis à disposition participent également à cette visibilité.

Dans le but d'accroître la visibilité de la contribution des bailleurs du programme, un film documentaire de 13 minutes a été réalisé. C'est aussi le lieu de dire que les outils réalisés affichent toujours les logos des bailleurs.

2.2.3. Autres moyens de communication

Outre les moyens suscités, le programme dispose également d'autres vecteurs de communication qui sont à cheval sur les dimensions interne et externe.

2.2.3.1. Moyens téléphoniques

Interphone

Il est utilisé pour échanger entre les membres du personnel. A chaque bureau est attribué un numéro d'interphone qui permet d'établir le contact entre collaborateurs à l'interne.

Téléphone portable

Un téléphone portable et une carte Sim sont mis à la disposition de chaque employé. Le crédit mensuel alloué est lié à la catégorie professionnelle d'appartenance des agents. Par ailleurs, un abonnement spécial est fait auprès d'un opérateur GSM pour permettre aux membres du personnel d'échanger entre eux sans frais.

2.2.3.2. Internet

Un site internet a été créé deux ans après le démarrage du programme pour informer sur les activités planifiées et celles qui ont été effectivement réalisées.

2.2.3.3. Intranet

Il a été créé pour le personnel administratif et technique du programme. C'est l'outil le plus utilisé pour la transmission de documents entre agents. Il sert aussi d'outil de communication entre le bureau de la GIZ et le programme.

2.2.3.4. Charte graphique

Le programme utilise la charte graphique du bureau de la GIZ en ce qui concerne les présentations Powerpoint, les lettres administratives, les cartes de visites et les panneaux d'orientation.

Conclusion partielle

La description des articulations du programme et des composantes de la stratégie de communication a permis de produire des informations. Ces dernières seront, dans le chapitre qui suit, mises en perspective pour identifier aussi bien les forces et les faiblesses de la communication institutionnelle que les suggestions susceptibles d'être faites.

CHAPITRE III ANALYSE DES RESULTATS ET RECOMMANDATIONS

Ce dernier chapitre porte sur l'analyse de la communication institutionnelle appliquée au programme. Il s'est agi d'une mise en parallèle des fondamentaux de la communication relatives aux réalités du programme. Cette comparaison a permis de mettre en relief quelques recommandations en vue d'une meilleure exploitation de communication institutionnelle dans les programmes et projets de la GIZ.

3.1. Analyse de la communication institutionnelle du programme

La communication institutionnelle s'exprime de façon générale à travers des formes variées. Elles se rapportent à différents outils : journal interne, bulletin d'information, revue de presse, conférence, réunion, entretien, relations publiques, séminaire d'intégration ou de formation, Intranet, cocktails, déjeuner, team building. Ces outils apparaissent comme des supports qui facilitent l'écoute, l'appartenance, l'harmonie, l'échange et le partage... Dans le cadre du présent mémoire l'approche analytique retenue repose sur les actes ayant marqué, aussi bien à l'interne qu'à l'externe, la communication.

3.1.1. Analyse de la communication interne

L'analyse de la communication interne du programme sera faite à travers les activités liées à cette dernière et le climat interne du programme. Il a chaque fois été mis en exergue aussi bien les forces que les faiblesses des outils utilisés et la mention de ceux qui auraient pu être avantageusement exploités au profit du programme.

3.1.1.1. Réunions hebdomadaires de l'équipe

Forces

Les réunions d'équipe sont des instances d'information. Elles s'articulent en général autour de trois pivots : administration, intermédiation sociale, travaux techniques. Elles permettent à ceux qui y participent d'actualiser leur niveau de

connaissances relativement aux objectifs du programme et par conséquent à l'état d'avancement des travaux d'électrification. Dans ce cas spécifique les comptes rendus des techniciens sont bien appréciés.

Faiblesses

Les réunions hebdomadaires sont faites tous les lundis matin. Malheureusement, elles ne rassemblent que le personnel technique et administratif. En conséquence, certains agents ne sont pas au même niveau d'information que leurs collègues qui y participent. Les réunions n'ont pas été conviviales surtout avec le dernier chargé de programme. Il est par exemple souvent arrivé que des techniciens y soient ouvertement accusés et ce, sans preuve de manquer de faire leur travail. Ils sont ainsi indexés d'être à la base de la lenteur dans l'atteinte des objectifs.

Il est aussi à signaler que ces rencontres n'ont pas une fréquence régulière. Les contraintes d'agenda de certains agents clés en sont la cause. La circulation de l'information au sein du personnel, principe cardinal de la communication interne, se trouve ainsi mise à mal voire bloquée.

3.1.1.2. Notes de service et d'information

Forces

Les notes de service et d'information font partie des outils principaux de la communication descendante. Elles permettent de connaître les nouvelles directives des responsables. Elles sont régulièrement rédigées, affichées et lues.

Faiblesses

Elles sont parfois perçues par les agents comme un camouflage ou une fuite des responsables : ces derniers sont amenés à prendre des décisions et évitent d'en expliquer le bien-fondé.

Les notes de services et d'information ont été quelque fois les conséquences de rumeurs, inhérentes au comportement ou à l'attitude d'un agent. Le personnel est

donc frustré : il ne lui est fourni aucune explication sur les véritables causes des nouvelles instructions.

3.1.1.3. Tableaux d'affichage

Forces

Des tableaux d'affichage sont présents dans tous les bureaux. Un autre plus grand est placé dans un hall auquel tout le personnel a accès. Les informations y sont affichées.

Faiblesses

Le support destiné à l'ensemble du personnel est souvent surchargé. La personne responsabilisée pour en assurer l'actualisation ne s'acquitte pas souvent de cette tâche : son travail n'est pas supervisé par son supérieur hiérarchique.

3.1.1.4. Intranet

Force

C'est un outil incontournable à la GIZ. Chaque agent a une boîte professionnelle et personnelle. Ce canal facilite les échanges entre collègues et avec les supérieurs hiérarchiques. C'est un mode de diffusion et de transmission de diverses informations. Le message électronique donne une certaine liberté à l'expéditeur ; il ne se trouve pas en face du destinataire d'où la relative facilité d'envoyer des messages autant que de besoin.

Faiblesses

Le courrier électronique est parfois envahissant et perturbateur : il arrive que des personnes soient mises en copie de messages électroniques même si elles ne sont pas concernées par le sujet en question. C'est un outil qui met sous pression : il permet au supérieur hiérarchique de relancer facilement et plusieurs fois ses collaborateurs sans les voir physiquement.

Le nombre important de messages électroniques reçus quotidiennement, rend difficile une exploitation rapide des informations charriées.

3.1.1.5. Evaluation annuelle

Forces

Elle permet de rappeler au personnel les attitudes, conduites et valeurs propres à l'entreprise. Une telle revue remet, dans une perspective participative, au goût du jour les objectifs définis avec chaque agent en vue du rayonnement de l'institution.

Faiblesses

Il arrive que l'évaluation soit exploitée par des supérieurs hiérarchiques comme des moments de règlement de compte vis-à-vis des employés : ces derniers, nonobstant le cadre formel de travail, sont évalués sur la base des préjugés ou médisances que le supérieur hiérarchique ne se donne souvent pas la peine de vérifier.

3.1.1.6. Team building

Forces

Le souci de maintenir une atmosphère propice au travail en groupe justifie cette initiative. Les acteurs se regroupent pour trois jours, sous la modération d'une personne externe à l'équipe pour vider les contentieux et décider de reprendre la collaboration professionnelle sur de nouvelles bases. Le team building permet de reconstruire l'équipe du programme éclatée par des rumeurs, des disputes, des injustices.

Faiblesses

Les situations dénoncées refont surface peu de temps après la rencontre. Au nombre des faits récurrents, une place de choix est occupée par la gestion de la rumeur. La résurgence de cette dernière est confortée par le manque de confrontation entre les sources de ces informations sans fondement et les personnes incriminées. Une large avenue est ainsi construite à cette pratique, inhibitrice d'une saine ambiance de travail. Les résultats attendus du dernier

teambuilding du programme sont expressifs du climat social morose qui y prévaut. Ils se libellent comme suit :

- « *La confiance interpersonnelle est rétablie ;*
- *Le personnel est motivé et mobilisé sur les orientations et enjeux du programme ;*
- *Un mécanisme de prévention et de gestion des conflits est mis en place sur site ;*
- *Un esprit d'équipe est développé ».*

L'objectif global du team building de février 2015 est d'«*améliorer le climat et consolider l'esprit d'équipe du personnel*». Les conducteurs de véhicules, de façon paradoxale, n'ont pas été associés. Ils sont pourtant de véritables vecteurs d'informations. Ils sont capables de construire ou de détruire des relations. Lors de l'atelier de team building, ils ont été répartis dans différents hôtels. Ils n'ont pas partagé les moments de convivialité prévus (repas, jeux et récréations) avec les autres membres du personnel.

3.1.1.7. Charte graphique

Forces

Le programme étant piloté par la GIZ, il a adopté sa charte graphique. Cette dernière se matérialise par des symboles comme les logos, un modèle de présentation des documents : rapports, lettre. Le programme est donc héritière des règles et des symboles identitaires qui régissent la GIZ.

Faiblesses

Les responsables du programme ne sont pas en maîtrise totale de certains éléments de la charte graphique par ignorance ou par défaut d'actualisation de leurs connaissances. A titre illustratif, les noms des membres du "comité directeur" de la GIZ sont souvent mentionnés à droite sur les papiers à lettre. Le défaut d'un agent responsabilisé pour la communication et les relations publiques rend quasi impossible l'actualisation de cette liste. En conséquence l'on retrouve

certaines coordonnées de personnes dont le mandat est venu à terme. Par ailleurs, la collaboration du programme avec plusieurs bailleurs devrait l'obliger à avoir les logos de ces derniers. Ce qui n'est parfois pas le cas. La dimension visuelle de la communication institutionnelle s'en trouve ainsi affectée.

La place prépondérante d'un chargé de communication ou de relations publiques au sein du programme s'impose. L'absence de cette personne explique la non disponibilité des outils ci-après présentés.

3.1.1.8. Plaquette de présentation du programme

Le programme n'a pas conçu de plaquette de présentation pour rendre visibles ses activités. Ce type de support aurait pu faire état des missions et réalisations du programme.

3.1.1.9. Livret d'accueil

Aucune documentation synthétique n'est remise aux nouvelles recrues à leur prise de service. Les nouveaux employés auraient mieux vécu leur phase d'immersion si un livret d'accueil avait été conçu. Ils auraient été mieux renseignés aussi bien sur les objectifs du programme, ses axes clés, les groupes cibles que le montage institutionnel et les principaux responsables du processus.

3.1.1.10. Analyse du climat interne

Elle est le reflet de la qualité de la communication interne au sein d'un groupe. Une auto évaluation du climat de travail a été effectuée au cours du dernier atelier de team building. L'analyse des propos des participants (Cf. tableau annexe III) situe sur quatre principaux facteurs explicatifs de la morosité de l'ambiance qui prévaut au sein du projet : les conditions de travail, l'attitude des responsables, le faible niveau relatif des salaires et la précarité de l'emploi.

Conditions de travail

Les modalités matérielles et immatérielles de travail occupent la première place. Elles ont été dénoncées par près de la moitié des participants (46%). Ils ont à cet

effet énuméré un certain nombre de faits : le problème relatif à la complexité et à l'inadéquation des procédures avec certaines réalités locales ; l'inexistence d'un plan structuré de renforcement des capacités du personnel et par ricochet, l'incapacité ou l'incompétence dont certains agents font montre ; la mauvaise circulation de l'information et des habitudes peu favorables à une saine dynamique de groupe telles que l'hypocrisie, la suspicion, la marginalisation... A la décharge du programme et de GIZ, il faut reconnaître que des séances de formation en cours d'emploi ont été organisées au profit du personnel, même si l'on pourrait redire sur le processus d'identification des besoins avant la mise en œuvre desdites formations : les bénéficiaires ne sont pas toujours en amont de l'élaboration du plan de formation.

Des facilités, en termes d'arrangement au niveau des horaires de travail, sont également offertes lorsque les agents expriment le besoin d'une formation académique.

Attitude des responsables

S'agissant de l'attitude des responsables, elle a été décriée par environ un agent sur quatre (23%). Ces derniers reprochent notamment aux responsables, de ne pas jouer à fond les rôles à eux conférés par leur statut, relativement à la gestion d'équipe et au soutien qu'on est en droit d'attendre de la hiérarchie.

Niveau des salaires

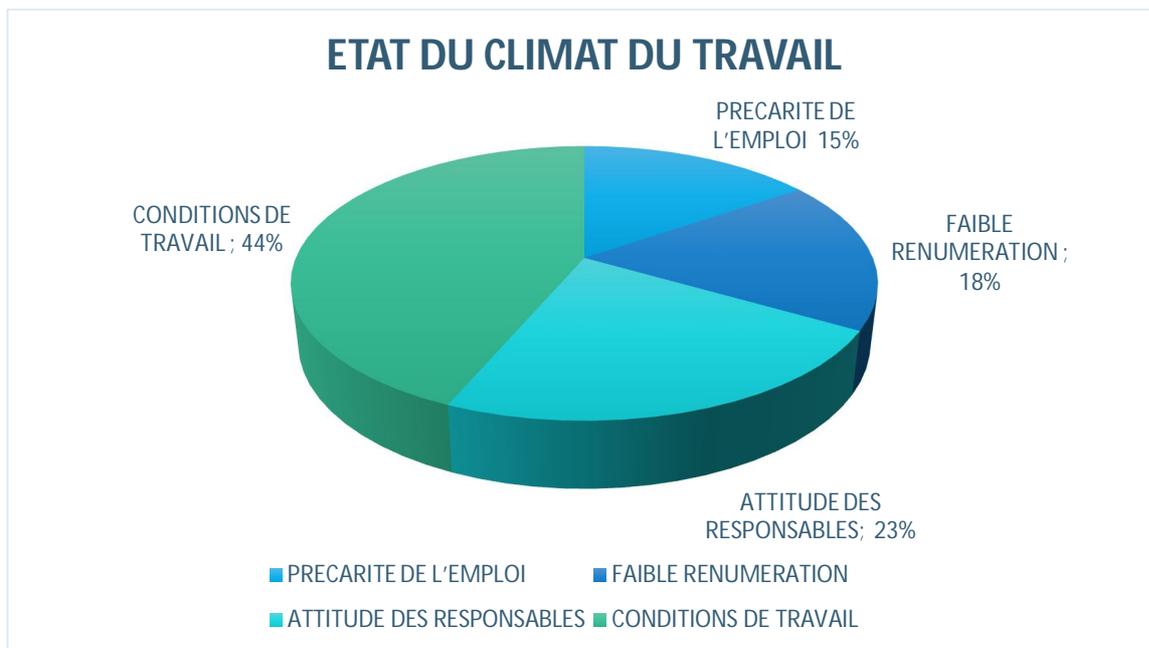
Une proportion voisine de la précédente (18%) a indiqué que la faible rémunération constitue un frein à l'épanouissement individuel. Il interfère par conséquent et ce, de façon négative sur l'ambiance de travail.

Précarité de l'emploi

Enfin, la précarité de l'emploi a été retenue, à 15%, comme source potentielle de démotivation. Il est reproché à l'institution d'user de subterfuges pour éviter d'établir des contrats à durée indéterminée au profit des agents. Du coup, la

carrière professionnelle donne une impression d'éternel recommencement : l'arrimage des contrats de travail aux projets oblige soit à les arrêter soit à les renouveler à la fin ou au démarrage de chaque nouveau processus.

La figure 2 qui suit illustre de façon synoptique, les idées développées.



Source : Scholastique AMOUSSOU DATEY, janvier 2016

Les facteurs démotivants ainsi mis en exergue sont révélateurs d'un fait : la nécessité d'améliorer la gestion de la communication interne. Autrement, la persistance des dissensions affectera les résultats du programme et par ricochet aura de fâcheuses répercussions sur l'image de la GIZ.

3.1.2. Analyse de la communication externe

La communication externe d'une institution se fait à travers des outils spécifiques. Ils véhiculent les messages de l'entreprise vers ses cibles. En particulier les bénéficiaires, les partenaires et le public en général

3.1.2.1. Site Internet

Forces

Un site est créé pour rendre visibles les activités, les missions et les réalisations du programme.

Faiblesses

Une visite sur le site du programme prouve qu'il n'est pas été actualisé, faute de professionnel en communication. Il est confié à un administratif qui est lui-même, malheureusement, occupé par d'autres responsabilités. Les éventuels visiteurs ne pourront pas s'informer à travers ce canal des avancées et réalisations du programme.

3.1.2.2. Accueils téléphonique et physique

Forces

Un agent a fini par être commis à ce poste. Sa mission est de recevoir les appels et de les orienter, de même que les visiteurs.

Faiblesses

L'accueil téléphone et physique est occupé par une personne qui n'a pas les compétences professionnelles requises. Il lui a été difficile de toujours orienter les appels et de fournir des informations sur le programme à l'adresse des usagers : il n'a pas été organisé à son profit une formation ad hoc.

Par ailleurs, aucune documentation sur le programme (plaquette de présentation, rapports sur le projet...) n'est disponible dans la salle d'attente ; le mobilier de cet espace a besoin d'être rénové pour le rendre plus convivial.

3.1.2.3. Relations presse

Forces

Le programme est abonné à deux quotidiens (La Nation et Le Matinal) et n'y publie que les appels d'offre.

Les émissions radio ont été réalisées au niveau des localités concernées par le programme. La couverture a été mieux assurée plus au nord que partout ailleurs (Centre et Sud). Sept (07) stations ont été sollicitées à savoir : radio Deeman, radio Nonsina, radio Banikoara, radio Naame Ouassa, radio Ilemma et radio Lama.

Les émissions organisées ont facilité un rapprochement entre le programme et ses bénéficiaires

Par ailleurs, quelques activités du programme sont relayées par les cellules de communication des institutions partenaires telles que la présidence de la République, la Société Béninoise d’Energie Electrique (SBEE) et le Ministère de l’Energie, des Recherches Pétrolières et Minières, de l’Eau et du Développement des Energies Renouvelables (MERPMEDER).

Faiblesses

Les Relations Presse regroupent l’ensemble des actions effectuées à destination de la presse ou des journalistes dans le but de rendre visible le programme, à travers ses activités, et de lui conférer une notoriété. Le partenariat entre le programme et la presse devrait être prévu en amont.

En ce qui concerne les émissions radio, elles n’ont couvert que quelques localités du Centre et du Sud. Elles ont démarré avec un retard sensible puisqu’elles n’ont commencé qu’à mi-parcours du programme. Cette situation n’a pas facilité la mobilisation des potentiels bénéficiaires des services du programme.

Le programme n’a malheureusement pas eu de relation privilégiée avec la presse pour assurer sa visibilité. Toutefois, certaines activités sont relayées par les Cellules de communication des structures partenaires. Les chargés de communication de ces institutions utilisent les ondes (la télévisions et radio) et la presse écrite pour marquer les activités de leurs responsables.

En effet, pour dénouer des crises graves qui bloquent ou retardent les travaux de construction des lignes par les entreprises en charge des travaux d’électrification, des séances de travail sont organisées avec des institutions telles que la présidence de la République, la Société Béninoise d’Energie Electrique (SBEE) et le Ministère de l’Energie, des Recherches Pétrolières et Minières, de l’Eau et du Développement des Energies Renouvelables (MERPMEDER).

3.1.2.4. Film documentaire

Forces

Un film documentaire de treize (13) minutes a été réalisé pour rendre visibles et immortaliser les réalisations du programme ainsi que la contribution des bailleurs.

Faiblesses

L'ambiance non harmonieuse de collaboration entre les partenaires a eu des répercussions négatives sur certains supports de communication : la SBEE n'est pas intervenue dans le film documentaire alors qu'elle est un maillon important de la chaîne.

3.1.2.5. Relations publiques

Dans le domaine des relations publiques, l'information est un instrument capital. C'est une forme de communication qui couvre un vaste champ, aussi bien à l'intérieur qu'à l'extérieur d'une institution. Ainsi les relations publiques contribuent à améliorer à la fois le climat interne d'une organisation et sa réputation auprès de son public externe.

Les relations publiques ont pour but essentiel d'instaurer un rapport de confiance entre l'organisation et ses publics. Cela implique que les intérêts et les objectifs de l'organisation soient présentés avec compétence, dans un esprit d'ouverture et d'information, par le dialogue et les échanges. Les relations publiques sont étroitement associées au processus décisionnel de l'entreprise. Cette compétence a malheureusement manqué au programme d'où les faiblesses enregistrées et précédemment relatées.

3.1.2.6. Analyse des activités liées à l'intermédiation sociale (IMS)

Faiblesses

La mobilisation sociale et financière a connu d'énormes problèmes.

Outre les insuffisances techniques reprochées au consortium d'ONG, plusieurs malversations financières ont été relevées dans la gestion des fonds qui lui ont été allouées.

Suite au constat de ces irrégularités, l'AFD, le principal bailleur de ce volet, a diligenté un audit financier de la gestion du volet Intermédiation sociale par le Consortium d'ONG. Eu égard à la gravité des présomptions d'irrégularité, l'AFD a demandé la suspension des activités du consortium en attendant la fin de l'audit qui a confirmé les soupçons de départ. La suspension a eu d'énormes répercussions sur l'évolution des travaux d'électrification rurale.

Pire, le consortium d'ONG a été recruté deux ans après le démarrage du programme. Il lui revenait de mettre en place une stratégie de mobilisation des bénéficiaires et d'élaborer les outils d'IEC pour accompagner la sensibilisation. Il a dilapidé les fonds mis à sa disposition et produit des outils de mauvaise qualité qui n'ont ni été validés ni édités. La présentation du programme et les séances de sensibilisation et d'information ont été faites sans les outils appropriés.

Forces

Dans le souci de préserver les acquis du programme, la GIZ a développé une « *approche réduite* » constituée d'activités essentielles à poursuivre et portant sur les prestations les plus importantes pour atteindre les objectifs du volet d'intermédiation sociale. La mise en œuvre de cette stratégie conjoncturelle a conduit au recrutement d'animateurs prestataires repartis dans les 105 localités.

Les supports d'IEC sont repris par l'équipe *de l'approche réduite d'intermédiation*. Ceci a permis d'animer les séances de sensibilisation et d'information avec les outils convenables. Ils véhiculent des messages par rapport aux avantages pratiques de l'électricité. Les différents messages transcrits sur la boîte à images conçue par la nouvelle équipe, sont liés aux impacts de l'électricité sur le rendement scolaire (illustration I) sur la santé de l'homme (illustration II & III) et sur les inconvénients de l'électricité (illustration IV & V)



Illustration I : Electricité, gage de réussite scolaire

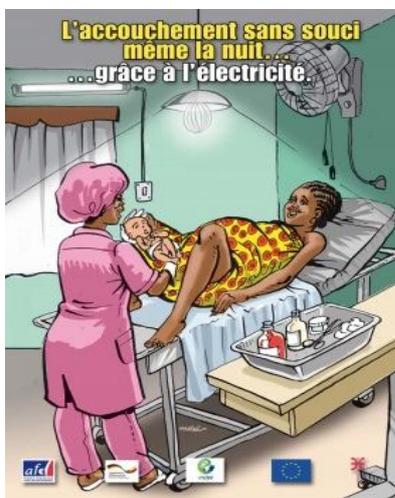


Illustration II : accouchement pendant la nuit grâce à l'électricité

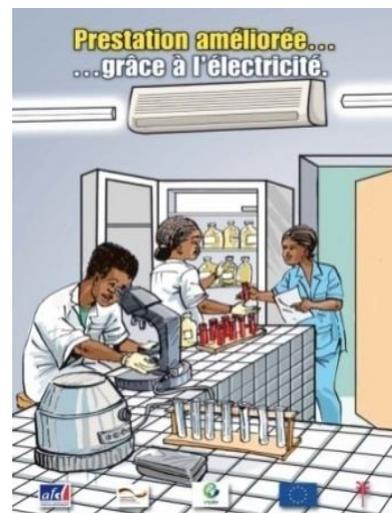
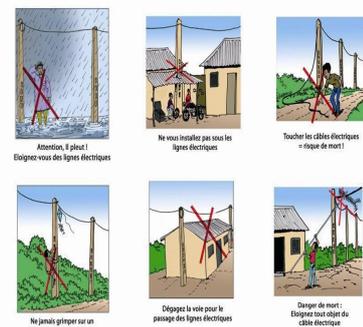


Illustration III : nouvelles prestations au laboratoire grâce à l'électricité

Sources : boîte à images illustrée par Hodall Béo, éditée par la GIZ



Illustration IV : Coupure du disjoncteur en cas d'inondation



Electricité - l'énergie de l'avenir Electricité - développement Electricité - nouvelles activités

Illustration V: Comportements à éviter

Sources : Boîte à images illustrée par Hodall Béo, éditée par la GIZ

La boîte à images fait également allusion aux activités génératrices de revenus (illustration (VI & VII))

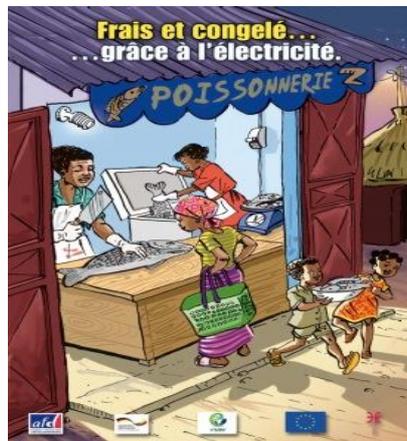


Illustration VI : meilleure conservation des denrées alimentaires

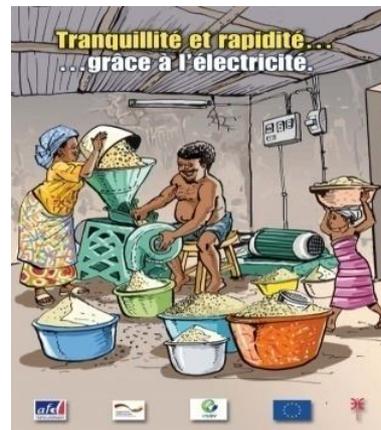


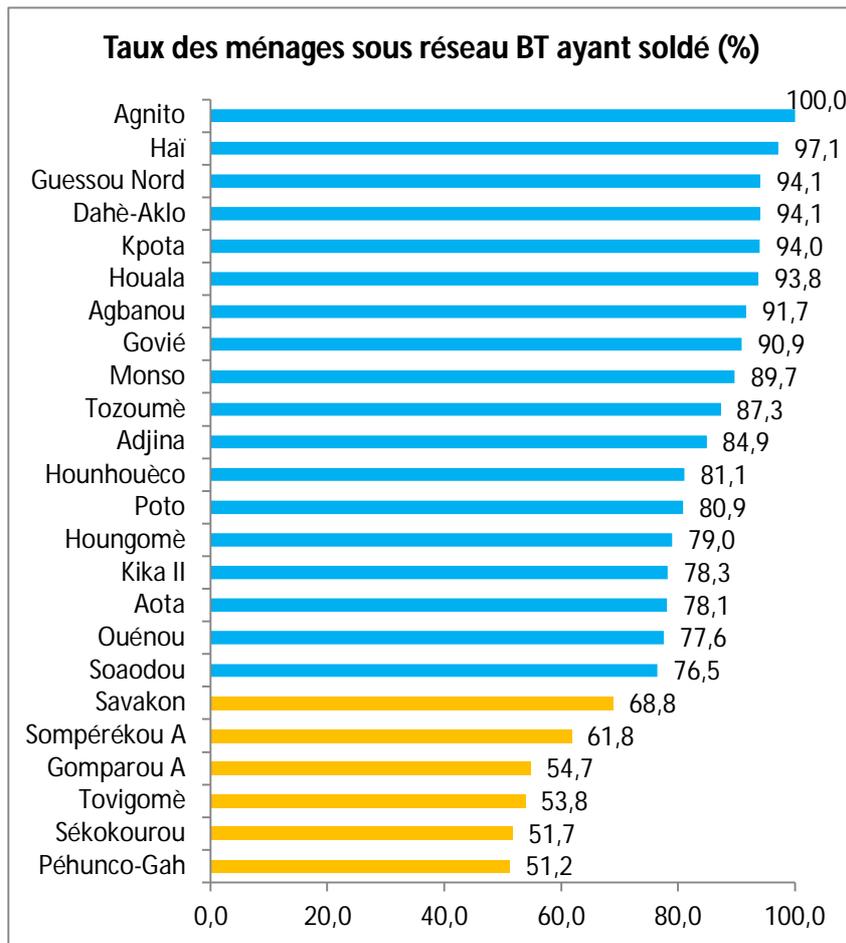
Illustration VII : Moulin électrique au village

Sources : Boîte à images illustrée par Hodall Béo, éditée par la GIZ

Les animateurs ont, entre autres tâches, pu convaincre de ce que l'électrification peut donc, dans une large mesure, contribuer à dynamiser l'activité économique des petits commerçants. Ces derniers constituent une clientèle potentielle pour l'électrification.

L'équipe de *l'approche réduite* a atteint les objectifs du programme par rapport au volet d'intermédiation Sociale (IMS). Elle a assuré une mobilisation de bénéficiaires qui ont massivement adhéré au programme. La figure (II) ci-dessous illustre bien ces résultats.

Figure 3



Source : Scholastique AMOUSSOU DATEY, janvier 2016

La figure 3 met en relief les ménages raccordés au réseau "Basse Tension". Les ménages ayant été raccordés au réseau "Basse Tension" semble avoir réellement adhéré au programme. L'adhésion s'est matérialisée par la cotisation et mieux, par le solde de cette dernière.

Trois principaux groupes sont perceptibles. Le premier est représenté par les localités où le taux de recouvrement se situe au-delà de 90% indiquant un intérêt marqué pour l'électrification. La seconde tendance regroupe les localités où le taux de solde varie entre 75 et 90%. Enfin, le dernier groupe rassemble les localités où les proportions ont été plus faibles mais de façon bien relative : plus de la moitié (au moins 51,2%) des bénéficiaires potentiels se sont acquittés des sommes dues au titre du raccordement au réseau.

3.2. Suggestions

La question de la communication constitue un enjeu important pour les institutions en général et pour la GIZ en particulier en vue d'une gestion plus efficiente des activités de ses programmes et projets. La stratégie opérationnelle à développer doit être en adéquation avec les principes de la GIZ en matière de communication. Dans cette perspective, il faut que la personne à charge de la communication au niveau d'un programme ou projet actualise ses connaissances. Elle sera ainsi informée des éventuels changements relatifs à la charte graphique et autres aspects (objectifs général, relation avec d'autres acteurs...), pour demeurer conforme à l'image que GIZ veut promouvoir. Les constats énumérés dans le cadre de cette étude indiquent que des améliorations peuvent être apportées au dispositif communicationnel actuel. De ce point de vue, des suggestions ont été formulées à l'endroit de la GIZ qui pilote les projets et programmes ainsi qu'à l'adresse des chargés de programmes et projets. Les suggestions faites prennent en compte la double dimension de la communication : interne et externe.

3.2.1. Communication interne

La communication interne est l'ensemble des messages émis à l'endroit des salariés qui constituent le public interne. La cohésion et la motivation de ces derniers sont tributaires d'outils spécifiques auxquels la communication interne a recours. Il en découle, entre autres, la fierté d'appartenir à l'institution, l'atténuation des rumeurs par la bonne circulation des informations.

L'objectif de la communication interne est pluriel. Ses finalités essentielles s'énoncent comme suit :

- Unir autour des objectifs de l'institution ;
- Manifester de la reconnaissance et valoriser les compétences ;
- Renforcer le sentiment d'appartenance ;
- Stimuler l'efficacité et la créativité des salariés ;

- anticiper sur les crises ;
- avoir un dispositif de gestion de conflits.

3.2.1.1. Suggestions à l'endroit de la GIZ

Redorer le blason de la communication au sein des programmes et projets

Outre leur droit à l'information, il est impérieux que les employés soient écoutés et traités équitablement. En conséquence, les autorités de la GIZ devraient instruire les chargés de programmes et projets aux fins de considérer la communication institutionnelle au sein de ses composantes, comme une dimension à part entière : des objectifs à atteindre doivent être clairement assignés aux responsables opérationnels de chaque programme et projet. La notoriété dont GIZ jouit déjà sera plus marquante.

La GIZ gagnerait à recruter, au niveau des programmes et projets, une personne qualifiée en communication ou en relations publiques. Il lui sera fait obligation d'élaborer un plan de communication à l'entame du processus où elle est impliquée.

Le chargé de communication ou des relations publiques tiendra compte, pour la gestion des ressources humaines, du premier principe du code de l'intégrité de la GIZ : il y est mentionné que les employés sont égaux. Il travaillera ainsi à limiter les frustrations donc à la promotion des facteurs qui motivent. Il est prudent que son activité soit aussi supervisée par le département des ressources humaines. Un droit de regard pourrait ainsi être exercé sur les outils à utiliser. Il y a en effet de fortes interactions entre la mise en œuvre du mécanisme de communication interne et la gestion du personnel.

Assurer le suivi stratégique du dispositif de communication

Il serait pertinent de réaliser, suivant une fréquence à retenir, des audits communicationnels comme c'est déjà le cas en matière des finances. La finalité de cette dernière proposition est de partager les résultats à tous les projets en cours

en vue d'harmoniser la communication institutionnelle en leur sein. A cette fin, un atelier annuel pourrait être organisé pour regrouper aussi bien les chargés de communication des projets, ceux du bureau GIZ que les personnes ayant conduit les audits et quelques chefs projets.

3.2.1.2. Suggestions à l'endroit des chargés de projets et programmes

Exploiter au mieux les ressources de la communication interne au profit du programme

Les responsables de programmes et projets ont la lourde charge de mettre effectivement en œuvre la communication institutionnelle et d'en assurer le suivi. La communication interne est avant tout, un outil de management. Le chargé de programme doit s'en approprier et s'en référer au quotidien. Les ressources humaines étant la pièce maîtresse dans le processus d'atteinte des objectifs du programme, il s'avère nécessaire d'outiller le personnel comme il le faut.

Le personnel doit avoir l'information adéquate : être en maîtrise de la vision et de la mission de son institution afin d'y adhérer pleinement. Une telle adhésion dépendra de l'importance qu'on lui accorde. Le chargé de communication ou la personne responsabilisée pour les relations publiques jouera un rôle clé. Elle mettra en place une bonne stratégie de communication interne. Pour ce faire, elle associera les cibles en vue de leur pleine adhésion.

Le moyen le plus sûr de bien gérer les conflits dans une institution est la prévention. Le chargé de communication ou des relations publiques mettra en place, avec le concours du chargé de projet, un mécanisme de détection précoce des frustrations. Il pourra ainsi être aisé d'œuvrer au maintien d'une bonne ambiance de travail.

L'une des répercussions heureuses de cette démarche anticipatrice est la disponibilité de l'état des relations de travail. Il pourra être actualisé par un sondage régulier pour recueillir et apprécier les ressentiments des agents par rapport à des décisions ou pratiques en lien avec la vie de l'institution.

De façon plus prosaïque, le chargé de communication, avec la complicité du chef de projet, doit promouvoir des comportements de sympathie et de respect que les agents devront observer entre eux. A cette fin, il est important qu'il prévoie des moments de rencontre, d'écoute et d'échanges entre l'équipe dirigeante et le personnel. Cette démarche de la communication interne est mobilisatrice et crée un sentiment de fierté au sein de l'entreprise.

Le chargé de communication doit disposer pour le compte du programme ou projet, des logos des différents partenaires techniques et financiers (PTF) et être à même de fournir les récentes et justes informations relatives à la charge graphique de la GIZ Bénin.

Mieux exploiter des outils disponibles

Il existe, tels que cités dans la revue de littérature, des outils variés pour réussir une communication interne. Le programme "Electrification Rurale" a utilisé certains qui pourraient être améliorés.

Tableau d'affichage

Il serait intéressant que les éléments y soient disposés de façon à permettre au personnel de lire les messages qui lui sont adressés. Les notes de service ou d'information, les planifications mensuelles ou annuelles, l'organisation des missions, les avis de recrutement et autres dont les échéances sont passées doivent immédiatement être enlevés du tableau. Il sera de ce fait moins chargé et suscitera la curiosité des agents relativement aux nouvelles informations qui pourront être facilement identifiées.

Evaluations

Il est indispensable de revoir le mécanisme d'évaluation annuelle ; la démarche est parfois frustrante. La compétence doit faire place à la capacité de plaire ou la volonté de gratifier les obséquieux. Il serait plus profitable que le moment de

relecture des activités annuelles de l'agent ne soit pas une occasion rêvée pour lui régler des comptes de façon camouflée. En somme, une exploitation intelligente de cet outil devra déboucher sur le refus des notations fantaisistes.

Teams building

Ce sont des moments d'échange et de vérité pour "reconstruire" le groupe. A cette occasion, le bilan des activités et les relations interprofessionnelles sur une période donnée sont passés en revue. Il est donc indispensable que les résolutions prises et mentionnées dans les rapports de ces rencontres soient prises en compte. Si non, l'atmosphère redevient tendue et envenime davantage le climat social au sein de la structure.

Evènements internes

Les collations (les anniversaires, au revoir, arrivée...) ont été interrompues sans explication. Il est souhaitable que ces initiatives soient réinstaurées. Car elles contribuent à éloigner du personnel, pour un bref moment, le stress du travail ; à fédérer tout le personnel et par ricochet, à consolider les liens. Enfin l'heureux du jour est fier d'être l'objet de toutes les attentions de son équipe d'appartenance. Un tel sentiment ravive la motivation au travail pour la simple raison que l'agent ainsi honoré se sent redevable vis-à-vis du groupe.

Notes de services

Il est souhaitable qu'elles ne résultent pas de rumeurs pour régler des comptes à une catégorie du personnel. Les directives doivent être prises pour l'amélioration effective du travail.

D'autres outils gagneraient à être conçus et utilisés tels que :

Journal interne d'entreprise

C'est un support qui centralise sa communication sur l'entreprise. Le chargé de communication veillera à y mettre tous les évènements de la structure avec les impressions et autres avis des membres du personnel. En clair, tout ce qui est lié

à la vie de l'institution tels que l'explication sur les nouvelles orientations, l'évolution des activités, les résultats. Il en fera un moyen de cohésion sociale et de sensibilisation sur des sujets de divers ordres. De façon générale, il doit apparaître dans le journal interne, la vision d'ensemble sur les différents enjeux de l'institution.

Livret d'accueil

Ce document fournit des informations utiles sur l'institution. C'est donc un document qui permet de connaître ses pratiques. Il oriente les nouvelles recrues, en vue de faciliter leur intégration dans l'institution.

Le chargé de communication doit penser à le rendre attrayant pour que la première impression des nouveaux agents sur la structure soit positive.

3.2.2. Communication externe

Elle est l'ensemble des actions mises en place par une entreprise à destination de son public externe. La réalisation de cette communication s'est faite avec les partenaires nationaux comme la CAA, le MEF, la SBEE, l'ABERME et les partenaires techniques et financiers tels que l'AFD et l'UE.

La mobilisation sociale et financière des bénéficiaires fait partie intégrante de la communion externe. Elle a été assurée à travers le dispositif d'intermédiation. Elle a été déployée par un consortium d'ONG qui s'est révélé défaillant. Les suggestions de cette rubrique ont pour cibles, le bureau GIZ et les chargés de programmes.

3.2.2.1. Suggestion à l'endroit de la GIZ

Pour des initiatives ultérieures similaires au programme "Electrification Rurale", il faudrait que GIZ prenne ses responsabilités en lançant des appels d'offre pour le recrutement d'une ONG spécialiste en intermédiation. Le même processus de sélection devrait conduire à l'identification d'une agence de communication. Cette dernière sera chargée de l'élaboration des outils d'Information, d'Education

et de la Communication (IEC) susceptibles d'accompagner les séances de sensibilisation et d'information. Le décaissement des ressources sera conditionné par le taux de réalisation. Cela évitera les malversations observées dans la gestion du consortium d'ONG.

3.2.2.2. Suggestions à l'endroit du chargé de programme

Améliorer les relations avec les partenaires opérationnels

Les relations avec les partenaires n'ont pas toujours été au beau fixe pour la simple raison qu'ils ne prenaient pas en compte les règles de la GIZ. Le non-respect de ces dernières se réfère à l'utilisation quotidienne du patrimoine du programme, régie par des principes autres que ceux qui sont propres à l'administration béninoise.

Il est indispensable que les partenaires qui sont détachés pour accompagner les programmes soient formés à ce sujet. Les deux parties pourraient ainsi construire des relations de travail qui seraient de nature à faciliter l'atteinte effective des objectifs définis ensemble.

Le chargé de programme instruira son chargé de communication ou de relations publiques à suivre cette dimension de la relation partenariale. Le plan de communication à élaborer doit à la fois indiquer comment ce processus doit être déployé et le mécanisme de suivi.

Exploiter au mieux les outils de communication externe

Une importance capitale devrait être accordée à certains outils.

Téléphone conventionnel

L'accueil téléphonique est souvent l'un des premiers modes d'entrée en relation avec une institution. Le téléphone est un outil d'information, la connaissance de l'entreprise est donc nécessaire pour une orientation correcte de ces appels. Il urge de travailler sur la qualité de l'accueil. Cela suppose le recrutement ou la mise à

disposition d'une personne qualifiée pour occuper ce poste. Elle pourra donner les informations justes et donc satisfaire les attentes des différents publics, usagers.

Plaquette de présentation

Elle permet de présenter toutes les dimensions de la structure de façon synoptique. C'est un support d'informations d'une grande utilité au cours des réunions et autres rendez-vous. Il est très important qu'une telle plaquette soit conçue et éditée. Elle doit être agréable, simple pour se révéler efficacement utile. Elle doit être disponible, en nombre suffisant, dans le salon d'attente du programme dont le décor doit être aménagé pour être conviviale.

Internet

Il est devenu un instrument incontournable ; en tant que support de communication, il est exploité par plusieurs personnes de par le monde. Il est donc nécessaire pour une institution d'en utiliser toutes les possibilités ; autrement, son image pourrait en pâtir. La crédibilité du projet et donc de GIZ dépend aussi bien de l'entretien du site Internet que de son actualisation. Les bases de données qui y sont hébergées, informent aussi bien sur les objectifs, la mission que sur les activités du programme et leurs niveaux de réalisation. Il est à signaler que l'architecture du site doit donner une bonne impression de l'institution, refléter les valeurs et le sérieux de la GIZ.

Relations Presse

Les presses écrites et audiovisuelles sont les canaux fréquemment utilisés Elles interviennent dans le but de diffuser une information liée à l'institution.

Le chargé de communication, profitera de certains événements (lancement de chantiers, réception de travaux...) caractéristiques du programme, pour mettre à la disposition des journalistes des dossiers de presse. Ces derniers devraient contenir les objectifs assignés au programme, ses principales réalisations, leur portée dans la vie des bénéficiaires et les défis qui restent à relever. La ligne

directrice de cette initiative doit rester la promotion de l'image de la GIZ à travers les acquis des programmes qu'elle finance.

En somme, les problèmes de communication du programme sont liés à une quasi inexistence de professionnalisme en matière d'animation des relations publiques. Ces dernières ont pour mission essentielle de communiquer sur les activités, tant internes qu'externes d'une institution, d'améliorer sa notoriété et de promouvoir son image.

Les relations publiques utilisent les mêmes outils que la communication interne et externe, le chargé de communication ou de relations publiques en prenant en compte les suggestions ci-dessus pourrait mettre en œuvre son plan de communication de façon efficace. Il facilitera ainsi l'atteinte des objectifs du programme et la mobilisation d'autres ressources pour les causes de développement.

Conclusion partielle

L'analyse de la stratégie communicationnelle liée au programme a permis de mettre en exergue, les forces et quelques insuffisances l'ayant caractérisée. La recherche de solution pour pallier les insuffisances constatées a débouché sur quelques suggestions. Elles révèlent un potentiel que la GIZ gagnerait à exploiter au profit des projets et programmes qu'elle met en œuvre.

CONCLUSION GENERALE

La présente étude a été motivée par le souhait de mettre en relief, dans le cadre du mémoire de Master en Communication, la place accordée à la communication institutionnelle au sein du programme d'Electrification Rurale de GIZ. Trois hypothèses ont balisé le processus de production d'informations. A cette fin, la collecte des données a été réalisée sur la base d'un objectif général décliné en trois (3) objectifs spécifiques. Une démarche méthodologique a été élaborée pour faciliter leur atteinte. Elle a essentiellement consisté, sur la base de ressources documentaires et de données empiriques, à passer en revue les outils utilisés ainsi que ceux susceptibles d'être exploités pour la mise en œuvre de la communication au sein du programme, objet de cette étude.

Deux types de résultats ont été produits. Ils sont liés aux dimensions spécifiques de la communication institutionnelle.

Au niveau de la communication interne, des efforts ont été faits pour faciliter la circulation de l'information au sein des agents. Il a également été mis à leur disposition, les matériels et outils en vue d'accroître leur rendement au travail. Force est cependant de reconnaître que les rapports interpersonnels ont été souvent tendus. Il a été également constaté que le personnel ne se sent pas concerné par les objectifs du programme. Une telle situation est révélatrice d'un dysfonctionnement de la communication au sein du groupe. L'analyse des données recueillies a permis de se rendre compte que le potentiel de certains aspects de la communication n'a pas été exploité à fond. Bien plus, des outils recommandés pour la communication interne n'ont pas du tout été utilisés. Il s'agit, à titre illustratif, du livret d'accueil des nouveaux employés et du journal de l'entreprise.

Au plan externe, en dépit de quelques efforts, l'analyse des données recueillies laisse croire que la communication n'a pas été gérée suivant les règles de l'art. Les supports qui devraient assurer la visibilité du programme n'ont pas été

élaborés. La mobilisation des bénéficiaires, condition sine qua non à l'atteinte des objectifs du programme, a été défailante. La structure qui s'en est occupée est non qualifiée. Pire, elle a dilapidé les moyens financiers et n'a pu atteindre les objectifs à elle assignés. Fort heureusement une approche réduite de l'intermédiation sociale a été mise en place pour continuer les activités du programme et éviter de justesse un échec cuisant.

Dans l'optique d'éviter que des insuffisances de cette envergure ne se répètent plus dans les programmes et projets de la GIZ, des suggestions ont été faites. Elles ont été formulées aussi bien au bureau GIZ, en tant que ordonnateur des programmes et projets qu'aux gestionnaires de ces derniers.

La communication institutionnelle étant avant tout un outil de management, des précautions doivent être prises par rapport au capital humain : de l'implication d'un personnel qualifié et professionnel dépendent le succès des initiatives conduites et un meilleur rayonnement de GIZ. Ce dernier est aussi tributaire d'une démarche mieux pensée de partage d'informations à l'intention des groupes cibles ou de l'environnement externe en général. A cette fin, des outils existent à foison. Ils pourraient être adaptés en fonction des contextes particuliers où il seront déployés.

En somme, la communication n'a pas été une préoccupation majeure lors du montage du programme. Sa mise en œuvre a prouvé que cette dimension n'est plus à négliger. Il est fondamental pour GIZ, eu égard à sa notoriété, de mettre en place un dispositif de communication dont les responsables des programmes/projet et des chargés de communication en seront la cheville ouvrière.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

SZAPIRO G., 1987 : Les 10 principes de la communication industrielle, les éditions Organisation, Paris, P. 35-123.

Herbert A. S., 1985 : Administration et processus de décision, P. 136-151

Giully E., 2009 : La communication institutionnelle, privé/public : le manuel des stratégies, édition Presses Universitaires de France, P. 92-163

Lenderevie J., Lindon D., 2000: Mercator, P411-416

Libaert T, Westphalen M.H., 2012 : Communicator 6^é édition, P. 298-369

Comte A., 2012 : Les outils de communication interne au service des Ressources Humaines, P.3

MICHAU L., RICHARD C., 2004 : Qu'est-ce que l'organisation P. 12

Gregory, K., 1988 : Configurational and Coactivational Views of Organizational Structure, Academy of Management Review, vol. 13, n° 1, p. 53-64.

d'Almeida N., 2009 : Les cahiers de la communication interne, AFCl, n° 25 décembre 2009, p 115

Gregory P., 1984 : Sponsoring et mécénat : instruments de communication institutionnelle, Revue Française de Gestion, septembre-octobre, 1984

Jean-Pierre Détrie et al. Strategor. Stratégie, structure, décision, identité, 1^{re} édition, InterEditions, 1988, p. 210-310

MINTZBERG H., 1973: The nature of managerial work, New York, Harper & Row,

Wieman J. M., Harisson R.P.1983 : Non verbal interaction, New Burg Park, California, Sage, P .182

PONTIER S., 1988 : Image du point de vente : pour une prise en compte de l'image interne, Recherche et Applications en Marketing, n °3/88, pp. 4-19.

WALTER J.-B., 1996: Relational aspects of commuter-mediated communication: experimental observations over time", Organization Science, vol. 6, n°2, p. 186-203

WESTPHALEN M.H, communication : le guide de la communication d'entreprise, Paris, Dunod, 3^{ème} édition, p.325- 328.

Philippe Schwebig, 1988 : Les communications de l'entreprise-Au-delà de l'image P. 128.

Auvinet J.M., 1991 : La communication interne au cœur du management, P. 18.

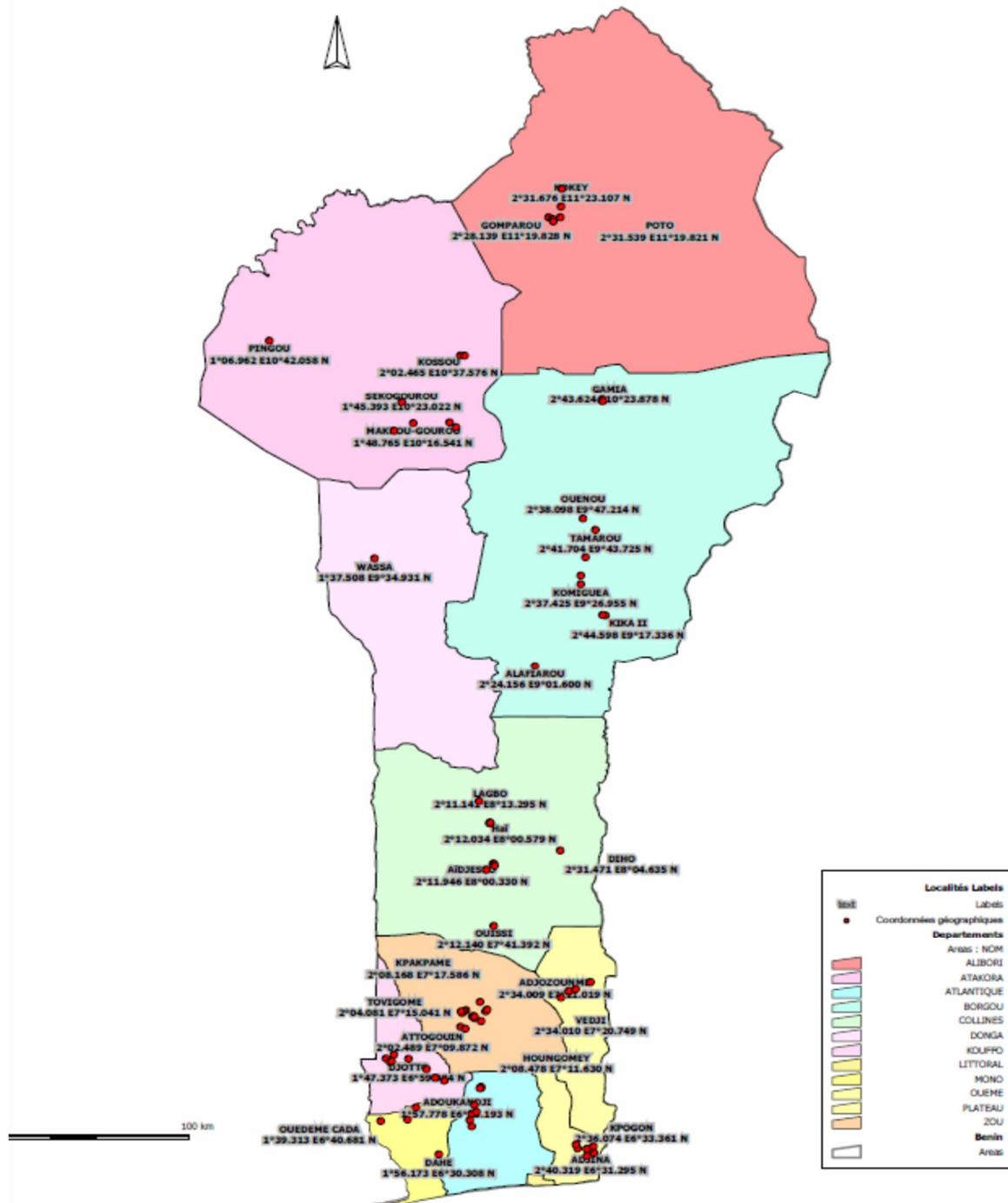
Jacques Lendrevie et Brochand B., 2001 : Publicitor, P. 93-127

ANNEXES

(Annexe 1)

Carte : Localités sélectionnées dans le cadre du programme "Facilité Energie"
Electrification Rurale par raccordement aux réseaux SBEE

Projection: Mercator
Sources : Rapport d'étude de planification IED, 2009



Source : Rapport d'étude de planification, IED, 2010

Liste et coordonnées des localités électrifiées par le Programme Electrification

N°	NOM	Commune	Longitude	Latitude
1	Gomparou A	Banikoara	2°28.247 E	11°19.880 N
2	Gomparou B	Banikoara	2°28.725 E	11°19.485 N
3	Somperekou B	Banikoara	2°29.183 E	11°19.393 N
4	Somperekou A	Banikoara	2°29.585 E	11°19.400 N
5	Somperekou- Peulh	Banikoara	2°32.908 E	11°17.966 N
6	Simperou	Banikoara	2°29.437 E	11°18.695 N
7	Poto	Banikoara	2°31.560 E	11°19.819 N
8	Kokey A	Banikoara	2°31.590 E	11°22.946 N
9	Kokey B	Banikoara	2°31.708 E	11°23.156 N
10	Founougo A	Banikoara	2°31.898 E	11°28.895 N
11	Founougo B	Banikoara	2°32.015 E	11°28.187 N
12	Pingou	Materi	1°06.920 E	10°42.034 N
13	Niekene Bansou	Kouande	1°43.140 E	10°14.245 N
14	Sekogourou	Kouande	1°45.240 E	10°22.837 N
15	Makrou- Gourou	Kouande	1°48.683 E	10°16.510 N
16	Soaodou	Pehunco	1°59.423 E	10°16.880 N
17	Kossou	Kerou	2°02.407 E	10°37.635 N
18	Pehunco-Gah	Pehunco	2°03.227 E	10°18.190 N
19	Kossou-Ouinra	Kerou	2°05.345 E	10°35.297 N
20	Agbanou	Allada	2°05.188 E	6°40.893 N
21	Ahota	Allada	2°05.808 E	6°42.720 N
22	Aota	Allada	2°05.845 E	6°39.098 N

23	Avissa	Toffo	2°06.438 E	6°45.560 N
24	Houunkpa	Allada	2°07.068 E	6°43.557 N
25	Lanmandji	Allada	2°07.098 E	6°43.540 N
26	Govie	Allada	2°07.108 E	6°43.777 N
27	Zoungoudo	Allada	2°07.407 E	6°43.955 N
28	Tanme	Allada	2°07.478 E	6°43.725 N
29	Hangnan	Allada	2°07.593 E	6°43.117 N
30	Ahogbeme	Toffo	2°08.197 E	6°50.792 N
31	Agblome	Toffo	2°08.362 E	6°51.042 N
32	Za	Toffo	2°08.443 E	6°51.243 N
33	Alafiarou	Tchaourou	2°24.133 E	9°01.587 N
34	Komiguea	N'dali	2°37.480 E	9°26.745 N
35	Boko	N'dali	2°37.528 E	9°29.363 N
36	Ouenou	N'dali	2°38.152 E	9°47.870 N
37	Sirarou	N'dali	2°38.858 E	9°35.457 N
38	Tamarou	N'dali	2°42.240 E	9°44.270 N
39	Bouay	Bembereke	2°43.570 E	10°23.283 N
40	Kpassa	Tchaourou	2°43.788 E	9°17.488 N
41	Gamia Ouest	Bembereke	2°44.070 E	10°24.388 N
42	Gamia Est	Bembereke	2°44.433 E	10°24.206 N
43	Kika Ii	Tchaourou	2°44.693 E	9°17.348 N
44	Guessou Nord	Bembereke	2°44.728 E	10°22.963 N
45	Sowignandji	Glazoue	2°06.377 E	8°21.360 N
46	Sowe I	Glazoue	2°10.078 E	7°58.930 N
47	Sowe Ii	Glazoue	2°10.100 E	7°59.003 N
48	Allawenoussa Ii	Glazoue	2°10.955 E	8°12.965 N
49	Allawenoussa I	Glazoue	2°10.977 E	8°13.093 N
50	Lagbo	Glazoue	2°11.137 E	8°13.125 N
51	Affizoungo I	Glazoue	2°11.228 E	8°13.058 N

52	Affizoungo Ii	Glazoue	2°11.405 E	8°13.248 N
53	Hai	Glazoue	2°12.037 E	8°00.857 N
54	Aidjesso	Glazoue	2°12.145 E	8°00.390 N
55	Monso	Glazoue	2°12.155 E	8°00.517 N
56	Houala	Glazoue	2°12.322 E	8°00.085 N
57	Ouissi	Dassa-Zoume	2°12.338 E	7°41.210 N
58	Diho Ii	Save	2°31.375 E	8°04.973 N
59	Diho I	Save	2°31.527 E	8°04.738 N
60	Dekpo	Aplahoue	1°40.805 E	7°00.067 N
61	Adandehoue	Aplahoue	1°41.960 E	6°59.007 N
62	Hedjanawa	Aplahoue	1°42.805 E	7°00.498 N
63	Houetan	Aplahoue	1°42.927 E	7°00.438 N
64	Djotto	Klouekanme	1°47.483 E	6°59.897 N
65	Sokpame	Klouekanme	1°52.582 E	6°56.725 N
66	Sohounouhoue	Lalo	1°55.080 E	6°54.117 N
67	Adoukandji	Lalo	1°57.857 E	6°53.088 N
68	Wassa	Djougou	1°37.468 E	9°34.890 N
69	Ouedeme Cada	Lokossa	1°40.940 E	6°41.765 N
70	Agnito	Lokossa	1°47.545 E	6°41.383 N
71	Tozounme	Lokossa	1°49.162 E	6°45.388 N
72	Dahe-Aklo	Houeyogbe	1°56.050 E	6°29.995 N
73	Dahe-Kpodji	Houeyogbe	1°56.050 E	6°29.995 N
74	Kpogon	Akpro-Misserete	2°36.065 E	6°33.378 N
75	Gouako Kotoclome	Akpro-Misserete	2°36.565 E	6°31.993 N
76	Gbakpo Yenouacle	Avrankou	2°38.228 E	6°31.612 N
77	Ouanho	Avrankou	2°39.117 E	6°32.008 N
78	Kpota	Adjarra	2°39.142 E	6°29.660 N

(Annexe

79	Hounhoueko	Adjarra	2°39.995 E	6°32.045 N
80	Adjina	Adjarra	2°40.352 E	6°31.370 N
81	Vagnon	Avrankou	2°40.815 E	6°32.818 N
82	Danme-Tovihoudji	Avrankou	2°41.032 E	6°32.823 N
83	Wamon	Avrankou	2°41.100 E	6°32.173 N
84	Djavi	Adjarra	2°41.282 E	6°30.852 N
85	Kotan	Avrankou	2°41.500 E	6°33.488 N
86	Sado	Avrankou	2°41.667 E	6°31.962 N
87	Kate-Kliko	Avrankou	2°41.877 E	6°32.855 N
88	Ayekou	Ketou	2°33.917 E	7°19.138 N
89	Adjozounme	Ketou	2°34.002 E	7°20.980 N
90	Vedji	Ketou	2°34.092 E	7°20.838 N
91	Igui Ollou	Ketou	2°35.943 E	7°21.542 N
92	Okpometa	Ketou	2°40.407 E	7°23.550 N
93	Attogouin	Bohicon	2°02.548 E	7°09.880 N
94	Fonkpame	Djidja	2°02.773 E	7°14.712 N
95	Goutchon	Djidja	2°02.902 E	7°13.752 N
96	Savakon	Djidja	2°03.438 E	7°14.712 N
97	Zounzonsa	Bohicon	2°03.650 E	7°09.371 N
98	Tovigome	Bohicon	2°04.383 E	7°15.070 N
99	Kpozoun Zoungoudo	Za-Kpota	2°05.852 E	7°12.927 N
100	Lokoli	Za-Kpota	2°06.497 E	7°12.908 N
101	Kpozoun Kpakpassa	Za-Kpota	2°06.762 E	7°12.832 N
102	Kpakpame	Za-Kpota	2°08.165 E	7°17.832 N
103	Houngomey	Za-Kpota	2°08.206 E	7°11.550 N
104	Agbakou	Za-Kpota	2°09.687 E	7°14.878 N
105	Aligoudo	Za-Kpota	2°10.227 E	7°15.188 N

2)

Titre : Etat du climat de travail (Annexe 3)

PRECARITE DE L'EMPLOI	FAIBLE RENUMERATION	ATTITUDE DES RESPONSABLES	CONDITIONS DE TRAVAIL
<ol style="list-style-type: none"> 1. Caractère annuel du contrat de travail 2. Type de contrat CDD 3. Précarité du contrat 4. Contrats à caractère non déterminé 5. Récurrence du statut de nouveaux employés 6. Inexistence d'un mécanisme consensuel d'évolution dans la carrière 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Beaucoup de travail administratif 2. Rémunération pas satisfaisante 3. Non adéquation entre travail et salaire 4. Multiplicité/pluralité des tâches relatives au travail 5. Nécessité de travailler au-delà du temps réglementaire 6. Non comparabilité des salaires avec les autres organisations internationales. 7. Mauvais traitement du salaire 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Manque de soutien et la sécurité au niveau du supérieur hiérarchique. 2. Intérêt superficiel par rapport aux activités réalisées 3. Manque de compréhension, d'écoute et de coordination 4. Discrimination 5. Non connaissance des besoins du personnel 6. Mensonges et rumeurs pris pour vérité. 7. Gestion sur le système de deux poids deux mesures 8. Sous-estimation de l'effort fourni 9. Surdétailler les instructions 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Incapacité d'atteinte des objectifs en dépit de la volonté de réussir 2. Rigidité des procédures relativement aux réalités socio-économiques et culturelles de la population cible et des partenaires. 3. Inexistence d'un plan de formation dans le domaine de compétence. 4. Changement incessant des procédures administratives et financières 5. Complexité des procédures administratives 6. Incompétence de certains employés 7. Manque de personnel professionnel, qualifié des programmes internationaux 8. Non organisation (parfois) du travail 9. Les informations ne circulent pas bien

			<ul style="list-style-type: none"> 10. Incompréhension de certaines notes de services, directives... 11. Relations strictement professionnelles. 12. Auto centrisme 13. Hypocrisie et duplicité de certains collègues, 14. Suspicion 15. Manque de confiance 16. La marginalisation, 17. Stress, forte pression de travail
6	7	9	17

Source : Teambuilding février 2015

Tableau des ménages sous réseau BT ayant soldé (Annexe 4)

Numéro d'ordre	Nom des localités	Commune	ménages sous réseau par localité	Soldé	Ménages sous réseau BT ayant soldé (%)
1	Dahè-Aklo	Mono	73	16	94,1176471
2	Tozoumè	Mono	148	55	87,3015873
3	Agnito	Mono	214	103	100
4	Govié	Atlantique	45	20	90,9090909
5	Agbanou	Atlantique	130	66	91,6666667
6	Aota	Atlantique	229	82	78,0952381
7	Hounhouèco	Ouémé	86	30	81,0810811
8	Adjina	Ouémé	149	73	84,8837209
9	Kpota	Ouémé	316	233	93,9516129
10	Ouénou	Borgou	301	135	77,5862069
11	Kika II	Borgou	77	36	78,2608696
12	Guessou Nord	Borgou	347	96	94,1176471
13	Sompérékou A	Alibori	130	42	61,7647059
14	Gomparou A	Alibori	227	104	54,7368421
15	Poto	Alibori	147	38	80,8510638
16	Soaodou	Atacora	219	104	76,4705882
17	Péhunco-Gah	Atacora	54	21	51,2195122
18	Sékokourou	Atacora	309	60	51,7241379
19	Houngomè	Zou	264	184	78,9699571
20	Savakon	Zou	105	53	68,8311688
21	Tovigomè	Zou	204	85	53,7974684
22	Haï	Collines	163	102	97,1428571
23	Monso	Collines	200	61	89,7058824
24	Houala	Collines	117	45	93,75

Outils de collecte (Annexe 5)

Guide d'entretien à l'adresse des représentants des principaux organes du programme

1. Identification

Nom et prénom :

Structure :

Profession :

Qualité responsabilité:

Niveau d'instruction :

Sexe :

Age :

Contact :

2. Description du projet

2.1. Objectifs poursuivis

2.2. Activités mises en œuvre

- Par rapport à la communication
- D'un point de vue général

2.3. Documentation relative au programme

3. Perspectives

- Succès
- Échecs ou axes d'amélioration

Guide d'entretien à l'intention des acteurs de l'intermédiation sociale (Annexe 6)

1. Identification

Nom et prénom :

Structure :

Profession :

Qualité responsabilité:

Niveau d'instruction :

Sexe :

Age :

Contact :

2. Description du programme

2.1. Objectifs poursuivis

2.2. Activités mises en œuvre

- Par rapport à la communication
- Acteurs
- Etude/Connaissance du milieu
- Dispositif mis en place : formulation de messages, supports/canaux de communication
- D'un point de vue général
- Rapports disponibles

3. Résultats atteints

- Défis relevés
- Succès
- Échecs ou axes d'amélioration

4. Autocritique ou axes d'amélioration

Canevas de lecture

1. Références de l'ouvrage
2. Typologie des outils de communication institutionnelle

3. Déterminants de mise en œuvre d'un plan de communication
4. Repères pour évaluer un plan de communication en général
5. Repères pour évaluer un plan de communication institutionnelle
6. Suggestions pour une communication institutionnelle réussie
7. Intérêt de l'ouvrage

TABLE DES MATIERES

SOMMAIRE	2
DEDICACES	3
ABREVIATIONS	4
REMERCIEMENTS	5
RESUME	7
ABSTRACT	7
INTRODUCTION	8
CHAPITRE I CADRE THEORIQUE ET DEMARCHE METHODOLOGIQUE	11
1.1. Cadre théorique	11
1.1.1. Problématique	11
1.1.2. Hypothèses de travail	13
1.1.3. Objectifs de la recherche	13
1.2. Démarche méthodologique.....	14
1.2.1. Champ de travail	14
1.2.2. Echantillonnage	14
1.2.3. Méthodes de collecte	15
1.2.3.1. Recherche documentaire	15
1.2.3.2. Outils et matériels	16
1.2.4. Traitement des données	16
1.2.4.1. Dépouillement	16
1.2.4.2. Logiciels	17
1.3. Revue de littérature	17
1.3.1. Contenu global et finalités	18
1.3.2. Principales dimensions de la communication institutionnelle : interne et externe	19
1.3.3. Communication institutionnelle et les deux dimensions de l'image	19
1.3.4. Communication institutionnelle et dimension polysémique de l'image	21
1.3.5. Communication financière	22
1.3.6. Communication de crise	23
1.3.7. Outils de la communication institutionnelle	24
1.4. Cadre conceptuel	25
1.4.1. Clarification conceptuelle	25
1.4.1.1. Communication	25
1.4.1.2. Organisation	26
1.4.1.3. Public	27

1.4.2 Quelques modèles de communication	27
1.4.2.1. Modèle de Matilda White Riley et de John White Riley	27
1.4.2.2. Modèle de Shannon et Weaver	27
1.4.2.3. Modèle de George Gerbner	28
1.5. Principaux types de communication	28
1.5.1. Communication interpersonnelle	28
1.5.2. Communication non verbale	29
1.5.3. Communication de groupe	29
1.5.4. Communication institutionnelle	29
1.5.4.1. Communication interne	29
1.5.4.2. Communication externe.....	30
1.5.4.3. Quelques outils de la communication institutionnelle.....	31
1.5.5. Communication traditionnelle	32
1.5.6. Communication événementielle.....	33
1.5.7. Communication de masse.....	33
1.6. Principales difficultés.....	33
Conclusion partielle	34
CHAPITRE II : DESCRIPTION DU PROGRAMME ELECTRIFICATION RURALE ET ORGANISATION DE LA COMMUNICATION INSTITUTIONNELLE.....	35
2.1. Présentation du programme Electrification Rurale	35
2.1.1. Objectifs du programme	35
2.1.1.1. Objectifs généraux du programme.....	35
2.1.1.2 Objectifs spécifiques	35
2.1.2 Entrelacement institutionnel	35
2.1.2.1 Groupe technique de coordination (GTC)	36
2.1.2.2. Unité de Gestion de Programme (UGP)	37
2.1.2.3. Coopération Internationale Allemande (GIZ)	37
2.1.2.4. Innovation Energie Développement(IED).....	38
2.1.2.5. Département GIZ-International Services (GIZ IS)	39
2.1.2.6. Consortium d'ONG CERABE/DERANA	39
2.1.3. Principales activités du programme.....	39
2.2. Organisation de la communication institutionnelle du programme.....	41
2.2.1. Communication interne du programme	41
2.2.1.1. Réunions.....	42
2.2.1.2. Tableaux d'affichage.....	42
2.2.1.3. Notes de service et d'information	43

2.2.1.4. Evaluation annuelle	43
2.2.1.5. Team building	43
2.2.1.6. Etudes.....	43
2.2.1.7. Audits	44
2.2.1.8. Comptes rendus	44
2.2.1.9. Planification mensuelle des activités.....	45
2.2.2. Communication externe du programme.....	45
2.2.2.1. Principales cibles de la communication externe.....	45
2.2.2.2. Accueil physique et téléphonique	45
2.2.2.3. Réunions.....	46
2.2.2.4. Réunions hebdomadaires de l'Unité de Gestion du Programme (UGP)	46
2.2.2.5. Activités d'intermédiation sociale.....	46
2.2.2.7. Mobilisation financière	49
2.2.2.8. Actions de visibilité	51
2.2.3. Autres moyens de communication	52
2.2.3.1. Moyens téléphoniques.....	52
2.2.3.2. Internet.....	52
2.2.3.3. Intranet	53
2.2.3.4. Charte graphique.....	53
Conclusion partielle	53
CHAPITRE III ANALYSE DES RESULTATS ET RECOMMANDATIONS	54
3.1. Analyse de la communication institutionnelle du programme	54
3.1.1. Analyse de la communication interne	54
3.1.1.1. Réunions hebdomadaires de l'équipe.....	54
3.1.1.2. Notes de service et d'information	55
3.1.1.3. Tableaux d'affichage.....	56
3.1.1.4. Intranet	56
3.1.1.5. Evaluation annuelle	57
3.1.1.6. Team building	57
3.1.1.7. Charte graphique.....	58
3.1.1.8. Plaquette de présentation du programme.....	59
3.1.1.9. Livret d'accueil	59
3.1.1.10. Analyse du climat interne	59
3.1.2. Analyse de la communication externe.....	61
3.1.2.1. Site Internet.....	61
3.1.2.2. Accueils téléphonique et physique.....	62

3.1.2.3. Relations presse	62
3.1.2.4. Film documentaire	64
3.1.2.5. Relations publiques	64
3.1.2.6. Analyse des activités liées à l'intermédiation sociale (IMS)	64
3.2. Suggestions.....	69
3.2.1. Communication interne	69
3.2.1.1. Suggestions à l'endroit de la GIZ	70
3.2.1.2. Suggestions à l'endroit des chargés de projets et programmes	71
3.2.2. Communication externe	74
3.2.2.1. Suggestion à l'endroit de la GIZ	74
3.2.2.2. Suggestions à l'endroit du chargé de programme	75
Conclusion partielle	77
CONCLUSION GENERALE	78
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES	80
ANNEXES	82