

FONDATION UNIVERSITAIRE MERCURE

MEMOIRE DE FIN D'ETUDE
Pour l'obtention d'une Maîtrise option Communication

**La Communication interne au sein du Secrétariat Exécutif
du Comité Permanent Inter-Etats de Lutte contre la
Sécheresse dans le Sahel (CILSS) :
Analyse et perspectives**

Aminata Zombré / Gansonré

Année Académique 2009-2010

SOMMAIRE

LISTE DES GRAPHIQUES ET TABLEAUX	II
ACRONYMES ET PARTICULARISMES LEXICAUX.....	III
REMERCIEMENTS	V
AVANT PROPOS.....	VI
I.INTRODUCTION	1
CHAPITRE I : CADRE CONCEPTUEL ET METHODOLOGIQUE.....	4
I. CADRE CONCEPTUEL	4
1.1 LA COMMUNICATION INTERNE DANS LES ENTREPRISES ET ORGANISATIONS	4
1.2 DEFINITION DE CONCEPTS ET TERMINOLOGIE.....	6
1.3 PRESENTATION DU CILSS	7
II. CADRE METHODOLOGIQUE	14
2.1 REVUE DOCUMENTAIRE	15
2.2. DEMARCHE METHODOLOGIQUE	18
CHAPITRE II. DESCRIPTION ET ANALYSE CRITIQUE DU DISPOSITIF DE COMMUNICATION INTERNE AU CILSS	21
I. DESCRIPTION ET FONCTIONNEMENT DU DISPOSITIF DE COMMUNICATION INTERNE.....	21
1.1. DESCRIPTION	21
1.2. FONCTIONNEMENT.....	22
II. ANALYSE CRITIQUE DU DISPOSITIF	24
2.1 FORCES DU DISPOSITIF ACTUEL DE COMMUNICATION INTERNE AU CILSS.....	28
2.2 FAIBLESSES DU DISPOSITIF ACTUEL DE COMMUNICATION INTERNE DU CILSS	29
CHAPITRE III. SUGGESTIONS ET RECOMMANDATIONS.....	31
I. SUGGESTIONS POUR L'AMELIORATION DE LA COMMUNICATION INTERNE AU CILSS.....	31
II. SUGGESTIONS POUR UN CHANGEMENT DE COMPORTEMENT DU PERSONNEL ET DU MANAGEMENT	32
CONCLUSION.....	35
BIBLIOGRAPHIE	36
ANNEXES.....	38

LISTE DES GRAPHIQUES ET TABLEAUX

FIGURE N°1 : LOCALISATION DES PAYS MEMBRES DU CILSS	8
FIGURE N°2 : LOGIQUE D'ENSEMBLE DU PROGRAMME DU CILSS.....	9
FIGURE N° 3 : STRUCTURES DU SYSTEME CILSS.	11
TABLEAU 1 : APPRECIATION DU NIVEAU D'INFORMATION PAR LE PERSONNEL	25
TABLEAU 2 : APPRECIATION DU NIVEAU D'INFORMATION DES SUPERIEURS HIERARCHIQUES PAR LES SALARIES	26
TABLEAU 3 : APPRECIATION PAR LES SALARIES DE LA DIFFICULTE A FAIRE REMONTER L'INFORMATION.	26
TABLEAU 4: LE MANAGEMENT TRANSMET SUFFISAMMENT L'INFORMATION.....	26
TABLEAU 5 : EXISTENCE DE LA RUMEUR DANS LE QUOTIDIEN DU CILSS	27

ACRONYMES ET PARTICULARISMES LEXICAUX

AFC	:	Administration, Finances et Comptabilité
CEDEAO	:	Communauté Economique des Etats de l'Afrique de l'Ouest
CID	:	Communication, Information et Documentation
CILSS	:	Comité permanent Inter-Etats de Lutte contre la Sécheresse dans le Sahel
CM	:	Conseil des Ministres
CRA	:	Centre Régional AGRHYMET (Niamey)
CRPS	:	Comité Régional de Programmation et de Suivi
GRN	:	Gestion des Ressources Naturelles
INSAH	:	Institut du Sahel
LCD	:	Lutte contre la Désertification
OIG	:	Organisation Inter Gouvernementale
PRA	:	Programme Régional d'Appui
PRA/MARCHES	:	Programme Régional d'Appui Accès aux Marchés
PRA/ME	:	Programme Régional d'Appui Maîtrise de l'Eau
PRA/SA/LCD/P OP.DEV	:	Programme Régional d'Appui / Sécurité Alimentaire / Lutte contre la Désertification / Population-Développement
PRC	:	Programme de Renforcement des Capacités
PTF	:	Partenaire Technique et Financier
SA	:	Sécurité Alimentaire
SE	:	Secrétaire Exécutif
SEA	:	Secrétaire Exécutif Adjoint
UAM	:	Unité d'Appui au Management

DEDICACES

Je dédie ce mémoire :

A Dieu Le Tout Puissant et Miséricordieux,
Ton amour, Ta miséricorde et Tes grâces à mon endroit m'ont fortifiée dans
la persévérance et l'ardeur au travail.

A Feue Ma Mère, Nah SIDIBE
En toi, je vois la maman parfaite, toujours prête à se sacrifier pour le
bonheur de ses enfants. Puisses-tu reposer en paix !
Merci pour tout.

A Mon cher Mari, Emmanuel
Ton amour et ta sollicitude à mon égard me marqueront à jamais.
Merci pour ta patience et ton soutien aux moments difficiles de mon travail.

A Mes Enfants, Albert et Fabien
A mes frères, sœurs et beau parents
Que Dieu vous paye pour tous vos bienfaits.

REMERCIEMENTS

Avant tout développement sur cette expérience professionnelle, il apparaît opportun de commencer ce rapport de stage par des remerciements, à ceux qui nous ont beaucoup appris au cours de ces études, et même à ceux qui ont eu la gentillesse de faire de ces études un moment très profitable.

Aussi, nous remercions :

- Le Secrétaire Exécutif du CILSS, son adjoint et tout son personnel, pour les conseils qu'ils ont pu nous prodiguer au cours de ces mois ;
- Mr Harouna KINDO, notre supérieur hiérarchique qui nous a formé et accompagné tout au long de cette expérience professionnelle avec beaucoup de patience et de pédagogie ;
- L'équipe de l'UAM-CID pour son soutien, encouragements et conseils ;
- Tout le corps professoral de la Fondation Universitaire Mercure, pour leur assistance, conseil et soutien ;
- Notre famille, pour sa compréhension, son soutien et ses encouragements.

Merci à toutes et à tous.

AVANT PROPOS

Poursuivant une vocation née il y a plus d'un quart de siècle, la Fondation Mercure assure sur le plan international le développement de l'enseignement supérieur et universitaire des sciences économiques et sociales, des sciences commerciales et financières.

Il vise donc les objectifs opérationnels suivants :

- Renforcer les Compétences, Raisonner et Développer l'Employabilité des travailleurs des Entreprises,
- Constituer une solide passerelle permettant à des étudiants ambitieux de rallier efficacement les Entreprises à travers l'obtention d'emplois fortement rémunérateurs.

L'accréditation d'un enseignement par la Fondation se fonde sur le niveau des programmes, et leur adaptation aux exigences de la vie professionnelle. Les programmes proposent les cycles de l'enseignement universitaire du BAC à BAC + 5, avec des passerelles intermédiaires vers l'emploi.

La Fondation propose aussi bien des cours du jour qu'un enseignement modulaire de formation permanente à distance. Ainsi, Dans le cadre d'un enseignement modulaire spécialement adapté à la formation permanente, les cours à distance offrent les avantages d'une pédagogie moderne qui permet à chacun et en toutes circonstances de poursuivre des formations supérieures spécialisées performantes.

C'est à ce titre, et aussi dans le but d'approfondir nos connaissances dans le domaine de la communication, et d'affiner nos acquis en communication d'entreprise que nous y avons suivi, de 2008 à 2009, des cours en communication des entreprises, niveau Maîtrise. A la fin de ces cours, et comme le recommande la Fondation Mercure, nous avons effectué un stage au sein du Secrétariat Exécutif d'une Organisation Inter Gouvernementale (OIG), le Comité permanent Inter-Etats de Lutte contre la Sécheresse dans le Sahel (CILSS), du 1er février au 31 mars 2010, au sein de l'Unité d'Appui au Management / Communication – Information – Documentation (UAM-CID).

Une analyse profonde du concept de communication va être le point de départ de cette étude rentrant dans le cadre de l'élaboration de notre mémoire de fin de cycle et qui clôture notre formation pour l'obtention de la Maîtrise en Communication.

En effet, à l'issue de cette formation, l'étudiant doit être capable de réaliser un travail de recherche sur une problématique spécifique qu'il pourrait rencontrer en entreprise et à laquelle il tenterait d'apporter une solution en s'appuyant non seulement sur les connaissances théoriques acquises à l'école mais aussi en s'imprégnant de l'environnement professionnel que constitue le milieu du stage.

I.INTRODUCTION

Une entreprise est une organisation mettant en œuvre ou en commun un ensemble de facteurs permettant d'atteindre des objectifs. Or ces facteurs ne se limitent pas aux moyens techniques et financiers, seulement, mais concernent pour une part importante, souvent négligée, les moyens humains. Et c'est justement l'homme qui se trouve être à l'origine du fonctionnement des entreprises, qui oublie souvent sa matière principale : l'homme et son besoin de communiquer à l'intérieur de l'endroit où il passe le plus clair de son temps actif.

En effet, combien d'entreprises dont la stratégie semblait pertinente et efficace quant aux objectifs affichés se sont trouvées face à un échec parce qu'elles avaient négligé les femmes et les hommes dont dépendait la réalisation de ces objectifs ?

« La prochaine décennie sera celle de la communication », telle est ainsi l'affirmation de la quasi totalité des experts du monde industrialisé¹. Il semble ainsi qu'une bonne gestion des ressources humaines ne peut plus se passer d'une bonne communication interne. Pour mieux comprendre ce postulat, nous nous sommes intéressés à la communication interne telle que pratiquée au sein d'une Organisation Inter-Gouvernementale (OIG), en l'occurrence au Secrétariat Exécutif du Comité Permanent Inter-Etats de Lutte contre la Sécheresse dans le SAHEL (CILSS).

Créé en 1973 suite aux grandes sécheresses qui ont frappé le Sahel dans les années 70, le CILSS est devenu, au fil des années, une institution de références en Afrique et même dans le monde entier et dispose, de ce fait, de connaissances approfondies dans les domaines de la Lutte contre la Désertification (LCD), la sécurité alimentaire, les prévisions météorologiques, la maîtrise de l'eau, la formation, etc.

Mais cette mine de données n'est pas toujours bien valorisée. En dépit des nombreuses réalisations menées dans les Etats-membres et aussi dans d'autres pays de la région Ouest Africaine, le CILSS reste largement méconnu des

¹ Thierry LIBAERT. - « Communication : la nouvelle donne »

bénéficiaires de ses actions et peu valorisé aux yeux des partenaires techniques et financiers (PTF) et des Etats-membres. Pour faire face à cette situation, le CILSS s'est dotée, en 2007, d'une stratégie de communication qui prend en compte aussi bien la communication interne que celle externe, suivie, en 2009, d'un plan de communication planifiant des activités à mener sur trois ans (2008-2010), avec un chronogramme et un budget.

Malgré l'existence de ces documents et d'une palette d'outils à son service, la communication interne au CILSS reste fortement marquée par les rumeurs, les non-dits du Management, ce qui engendre des frustrations au sein du personnel. Fort de ce constat, une enquête de référence a été commanditée par le management de l'institution en février 2008². Cette enquête a montré qu'à peine un (1) collaborateur sur quatre (4), soit 25%, au CILSS était satisfait de la communication interne. Des actions ont ensuite été menées dans le cadre du Programme de Renforcement des Capacités (PRC), ce qui a permis d'améliorer significativement la communication interne au CILSS. En effet, le taux de satisfaction globale sur la communication interne au CILSS a atteint 75% au second semestre 2009, contre un taux de satisfaction de 24% relevé lors de l'enquête de référence en 2008. Cependant et malgré cette nette amélioration de la communication interne au sein du CILSS, des problèmes d'information subsistent.

C'est dans ce contexte que s'inscrit le thème de la présente étude « ***Communication interne au sein du CILSS : analyse et perspective*** ». Le but de cette étude est d'analyser les forces et les faiblesses du dispositif actuel de communication interne du CILSS et de faire des suggestions pour sa redynamisation. Pour ce faire, les objectifs poursuivis sont :

Objectif général :

² « Rapport de l'enquête sur l'écoute du personnel / cabinet Performance Management Consulting. – Avril 2008 »

- Faire une analyse critique du dispositif actuel de communication interne du CILSS et faire des propositions et suggestions pour une bonne communication au sein de l'institution.

Objectifs spécifiques :

- décrire le dispositif de communication interne du CILSS et son fonctionnement,
- identifier les forces et les faiblesses de ce dispositif,
- dégager des perspectives pour une redynamisation du dispositif de communication interne de l'institution.

Cette étude servira aussi de contribution au renforcement de la mise en œuvre de la stratégie globale de communication interne du CILSS pour les trois prochaines années. Ainsi, à partir d'une démarche basée sur une revue documentaire, des analyses textuelles et des données statistiques, ce travail est bâti en trois grandes parties qui se déclinent comme suit :

- ✚ la première partie donne un aperçu du cadre conceptuel et méthodologique, avec une présentation de l'institution, de ses différents services et de ses missions ;
- ✚ la deuxième partie est consacrée aux résultats des analyses critiques du dispositif de communication interne au CILSS.
- ✚ La troisième partie est constituée de suggestions et recommandations pour l'élaboration d'une stratégie de communication interne pour le CILSS dans son environnement actuel.

CHAPITRE I : CADRE CONCEPTUEL ET METHODOLOGIQUE

I. CADRE CONCEPTUEL

Pour toute organisation, la communication interne s'avère nécessaire et même stratégique. C'est un outil efficace pour améliorer l'efficacité de l'organisation, renforcer la cohésion du groupe et stimuler la motivation, l'efficacité et la capacité d'innovation des salariés.

En effet, la communication interne est un ensemble de principes, d'actions et de pratiques visant, non seulement, à informer et expliquer, mais aussi à animer la vie de l'organisation et à promouvoir l'échange au quotidien. Elle vise à donner du sens pour favoriser l'appropriation, donner de l'âme pour favoriser la cohésion et inciter chacun à mieux communiquer pour favoriser le travail en groupe et les échanges.

La communication interne se résume ainsi à informer et donner une meilleure compréhension de l'environnement professionnel, conduire ou accompagner le changement, renforcer la connaissance et créer l'adhésion pour, finalement, améliorer le climat général et les performances de l'organisation.

1.1 LA COMMUNICATION INTERNE DANS LES ENTREPRISES ET ORGANISATIONS

Les premiers pas de la communication interne apparaissent avec l'avènement de l'ère industrielle et le besoin des directions de certaines entreprises de transmettre des consignes et des informations à leurs salariés. En 1890 apparaissent les premiers journaux internes. Mais il faudra attendre environ un siècle pour que la fonction soit vraiment identifiée comme fonction à part entière. Les années 80 verront alors s'institutionnaliser « les chargés de communication interne » ou « responsables de communication interne » ; puis naîtront en même temps les premières agences de conseil et d'audit.

À la fin des années 1980, la mission principale assignée à la communication interne était de faciliter les échanges, de fluidifier les communications et d'initier le personnel à la logique de l'entreprise. Dix ans plus tard, les priorités ont évolué : on attend désormais de la communication interne qu'elle favorise la transmission de l'information, les objectifs précédents étant passés au second plan (Westphalen, 1998).

En découvrant, à cette époque, que les impératifs de productivité dépendent aussi de la qualité des relations humaines dans l'entreprise et, par voie de conséquence, de la qualité de ses communications interpersonnelles, en admettant qu'une organisation soit un système social, composé d'individus en interaction et gouvernés par une certaine « logique des sentiments » (Nicolas, 1996), un changement profond s'opère dans les relations internes entre salariés, une forme d'« humanisme communicationnel » voit le jour, ce que, entre autres, les Responsables de la Communication sont sensés relayer, encore de nos jours, par l'exercice de leur activité professionnelle.

Or, dans bien des cas, il ne semble pas que les conditions soient suffisamment réunies pour favoriser, au-delà des récurrentes bonnes intentions des managers, ce nécessaire humanisme communicationnel qui fait toute la noblesse et la valeur ajoutée des métiers de la communication d'entreprise, comme nous le démontre, entre autre, la triste actualité sociétale du harcèlement moral ou du suicide sur le lieu de travail.

La communication au sein des entreprises demeure pourtant un élément important. En effet, elle permet aux employés et aux groupes de transmettre l'information nécessaire telle que les objectifs organisationnels, la mission de l'entreprise, les plans opérationnels, les normes de qualité, etc. Elle est cruciale dans les organisations, car elle répond à quatre fonctions essentielles. En effet, elle facilite la **prise de décision** et joue un rôle au niveau de la **motivation**. Par ailleurs, elle permet de **contrôler** les objectifs, le rendement, les tâches à effectuer, etc. Finalement, la communication permet aux employés **d'exprimer leurs émotions**, quelles soient positives ou négatives.

Elle permet aussi d'unifier les employés et de créer un climat qui favorise le développement du sentiment d'engagement à l'organisation. En effet, la connaissance qu'a le personnel de son organisation, sa mobilisation, son appartenance s'établissent en fonction de ses besoins quotidiens, et non pas nécessairement ceux souhaités par la direction! Les grandes priorités, telles que définies par la haute direction, trouvent toute leur signification le jour où celles -ci sont ramenées aux besoins quotidiens du personnel.

En cas de mauvaise communication d'entreprise, le risque est de voir se développer "Radio moquette"³ : les salariés en savent plus sur l'entreprise par les rumeurs que le patron lui-même. Cela peut se révéler dangereux et créer une mauvaise dynamique dans l'entreprise. Les moindres décisions du chef d'entreprise seront discutées et commentées, et bien souvent dramatisées. Il sera alors forcé de faire une mise au point devant ses employés, et devra démêler le vrai du faux. Pas si simple ! D'où le fait d'adopter une communication interne transparente.

Le rôle du responsable de la communication interne a également évolué. Avant, son approche était plutôt unidirectionnelle. Maintenant, il doit, d'une part, informer la direction des attentes des salariés (« communication ascendante »), d'autre part informer les salariés sur l'organisation (« communication descendante ») et, enfin, favoriser la connaissance mutuelle de ces derniers (« communication latérale »).

1.2 DEFINITION DE CONCEPTS ET TERMINOLOGIE

Qu'elle soit orale ou écrite, la communication interne est un facteur-clé du succès de l'entreprise. Son utilité n'est plus à démontrer. Elle s'inscrit dans une dynamique d'amélioration des performances de l'entreprise. On constate toutefois que la majorité des entreprises demeurent à la traîne en matière de communication interne. Mais qu'est ce que la communication au juste ?

³ <http://www.communication-interne.fr/scane/radio.php>

Communiquer vient du latin «communicare» qui signifie partager. Ramené à l'univers de l'entreprise, communiquer c'est partager des savoir-faire, mais aussi et surtout un savoir-être commun, une culture.

La **communication** (souvent abrégée en com) est l'action, le fait de communiquer, d'établir une relation avec autrui, de transmettre quelque chose à quelqu'un, l'ensemble des moyens et techniques permettant la diffusion d'un message auprès d'une audience plus ou moins vaste et hétérogène et l'action pour quelqu'un, une entreprise d'informer et de promouvoir son activité auprès du public, d'entretenir son image, par tout procédé médiatique.⁴

La définition de **communication interne**, elle, se résume souvent à informer et donner une meilleure compréhension de l'environnement professionnel, conduire ou accompagner le changement, renforcer la connaissance et créer l'adhésion pour finalement, améliorer le climat général et les performances de l'organisation.

En somme, la communication interne est un outil de management. Son rôle, c'est de créer un sentiment d'appartenance des collaborateurs, les aider à comprendre la situation générale de l'entreprise pour favoriser l'atteinte des objectifs globaux, accroître les ventes... La communication interne permet également d'accompagner le changement et d'anticiper la propagation de la rumeur. Le fait que des salariés découvrent une information concernant leur structure par l'extérieur, par voie de presse ou par tout autre moyen peut s'avérer dommageable pour l'efficacité de l'entreprise. Il existe, en effet, une forte corrélation entre l'engagement des salariés, leur implication et la performance de l'entreprise. La communication interne, c'est également un moyen efficace pour anticiper les conflits et gérer les situations de crise au sein de l'organisation. C'est ce que nous allons tenter de démontrer, dans les lignes qui suivent, au sein du CILSS.

1.3 PRESENTATION DU CILSS

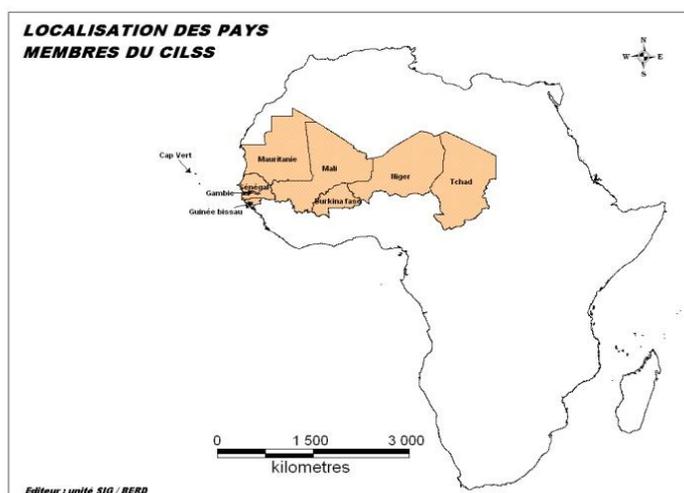
Le mandat du CILSS, ses objectifs, son organisation et les activités qu'il mène pour l'atteinte dudit mandat sont abordés dans cette section.

⁴ Wikipédia. - <http://fr.wikipedia.org/wiki/Communication>

1.3.1 Mandat du CILSS

Le Comité Permanent Inter États de lutte contre la Sécheresse dans le Sahel (CILSS) a été créé en 1973 comme une réponse aux grandes sécheresses qui ont frappé le Sahel dans les années 70. Cette institution intergouvernementale constituée de neuf (9) pays a pour mandat de « s'investir dans la recherche de la sécurité alimentaire et dans la lutte contre les effets de la sécheresse et de la désertification, pour un nouvel équilibre écologique au Sahel ». Les interventions de l'Institution ciblent les neuf (9) pays de la bande sahéenne l'ayant créé, à savoir le Burkina Faso, le Cap Vert, la Gambie, la Guinée Bissau, le Mali, la Mauritanie, le Niger, le Sénégal et le Tchad. Au-delà du Sahel, la zone d'intervention du CILSS s'étend de plus en plus à l'ensemble de la région Afrique de l'Ouest, notamment à travers la dynamique de coopération engagée avec la CEDEAO et d'autres OIG d'intégration régionale.

Figure N°1 : Localisation des pays membres du CILSS



Source : Programme de travail 2009-2013

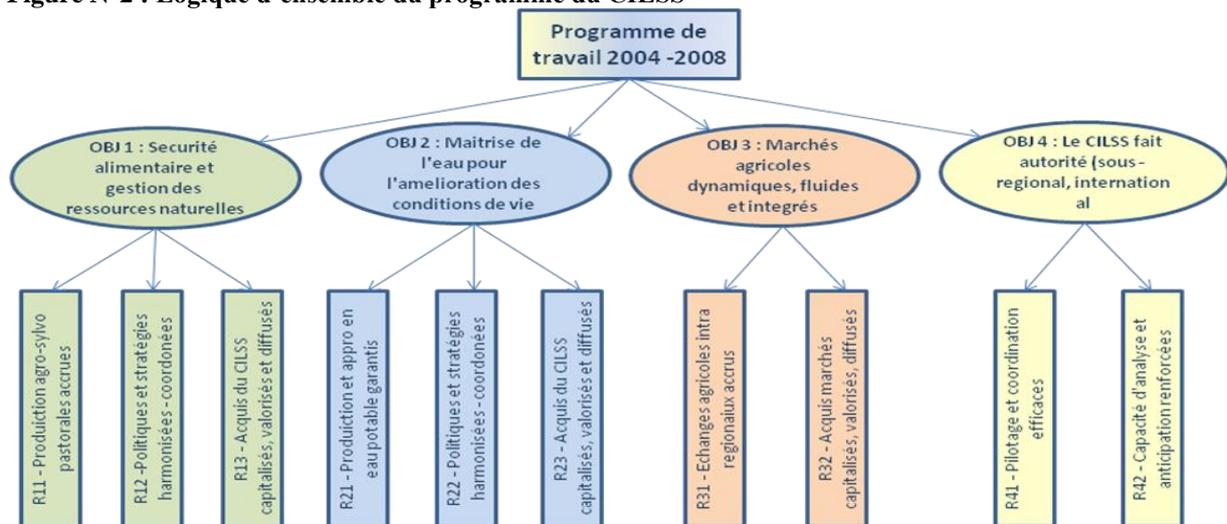
1.3.2. Objectifs poursuivis par le CILSS

Pour atteindre son mandat, le CILSS s'est fixé quatre objectifs, dont trois opérationnels et un de management :

- Les Sahélien(ne) s disposent d'une meilleure sécurité alimentaire et gèrent mieux les ressources naturelles et les questions de population/développement ;
- La maîtrise de l'eau pour l'amélioration des conditions de vie des populations sahéliennes est renforcée ;
- Les Sahélien(ne) s disposent de marchés nationaux et régionaux dynamiques, fluides et intégrés pour les échanges des produits agricoles et agro-alimentaires ;
- Le CILSS fait autorité dans les domaines de SA, LCD/GRN, maîtrise de l'eau, population et développement au plan sous-régional et international.

Ces objectifs sont déclinés dans un cadre logique comportant des objectifs spécifiques, des résultats, des sous résultats et des activités. cf. figure N°2.

Figure N°2 : Logique d'ensemble du programme du CILSS



Source : Programme de travail-2004-2008

1.3.3 : Organisation

Suite à un audit organisationnel intervenu en décembre 2003, une nouvelle organisation de l'institution a été adoptée. Cette structuration est la suivante :

- Les organes statutaires
- Les structures d'exécution

a) Les organes statutaires

Les organes statutaires du CILSS sont constitués du sommet des Chefs d'Etats, du Conseil des Ministres, du Comité Régional de Pilotage, de Programmation et de Suivi (CRPS) et du Conseil de Direction :

- La conférence des Chefs d'Etat et/ou de Gouvernement :

C'est l'instance Suprême de l'organisation. A ce titre, elle fixe les orientations générales et définit la politique de coopération. Elle se réunit tous les deux ans.

- le Conseil des Ministres (CM)

Il est chargé de promouvoir toutes les actions tendant à la réalisation des orientations de la politique générale définie par la Conférence des Chefs d'Etat. Il se réunit deux fois par an.

- Le Comité Régional de Programmation et de Suivi (CRPS)

Il assure d'une part un rôle consultatif pour le conseil des ministres et la Conférence des Chefs d'Etat et d'autre part, un rôle de programmation et de suivi des activités. Il regroupe les représentants des pays membres, le Secrétaire Exécutif, les principaux responsables ainsi qu'un représentant des partenaires. Il se réunit en session ordinaire deux fois par an.

- le Conseil de Direction

C'est l'instance régulière de concertation et de coordination entre les dirigeants. Il se réunit deux fois par an en session ordinaire.

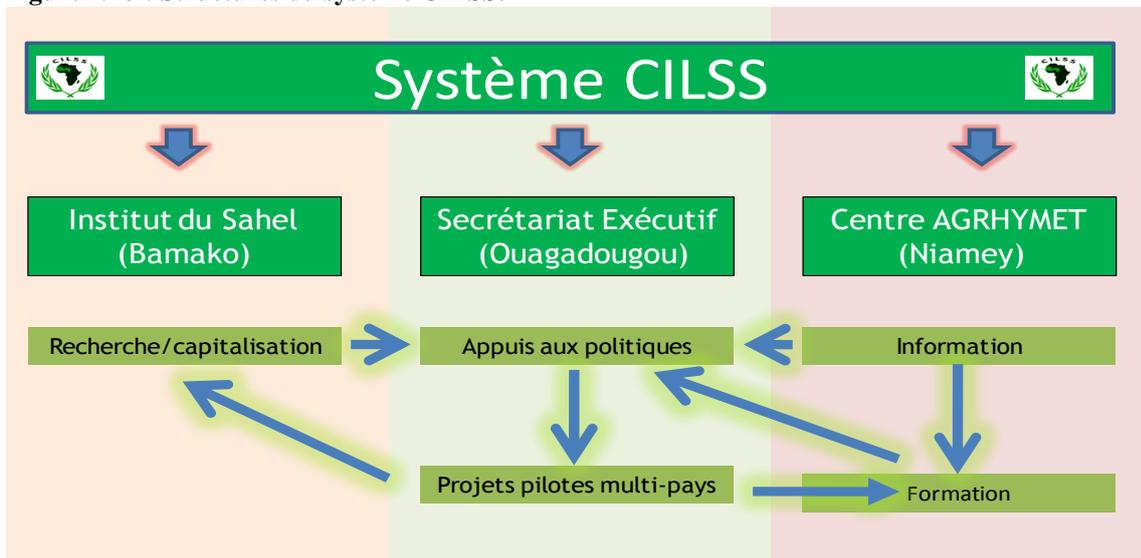
Tous ces organes statutaires règlent la vie de l'institution en l'orientant dans toutes ses décisions.

b) Les structures d'exécution

La structure d'exécution du CILSS ou le système CILSS est composée de trois sites, à savoir le Secrétariat Exécutif abritant le siège social de l'institution et basé à

Ouagadougou, le Centre Régional AGRHYMET basé à Niamey et l'institut du Sahel dont le siège est à Bamako. La figure ci-dessous donne un aperçu de la structuration du système.

Figure N° 3 : Structures du système CILSS.



Source : Rapport général de présentation du CILSS 2008

- Le Secrétariat Exécutif (SE)

Le Secrétariat Exécutif, basé à Ouagadougou (Burkina Faso) et dirigé par le Secrétaire Exécutif, est chargé du pilotage et de la coordination du système, notamment des institutions spécialisées (INSAH et AGRHYMET), des trois programmes régionaux (Programme Régional d'Appui Sécurité Alimentaire/Lutte Contre la Désertification/Population-Développement (PRA/SA-LCD-POP DEV), Programme Régional d'Appui Maîtrise de l'Eau (PRA/ME), Programme Régional d'Appui Accès aux Marchés (PRA/MARCHES) et des quatre unités d'appui au management (Unité d'Appui au Management Suivi-Evaluation/Planification/Veille Stratégique/Genre (UAM-SE-P-VS-G) ; Unité d'Appui au Management Administration/Finances/Comptabilité (UAM-AFC) ; Unité d'Appui au Management Gestion des Ressources Humaines (UAM-GRH) ; Unité d'Appui au Management Communication/Information/Documentation (UAM-CID). Ces PRA et UAM assurent des relations de transversalité sur l'ensemble des trois sites.

Au Secrétariat Exécutif se trouve le service de contrôle interne qui est indépendant du secrétariat exécutif. La création de la structure répond aux exigences d'efficacité et de transparence dans la gestion du CILSS. La structure réalise des tâches d'audit interne aux niveaux financier, opérationnel et organisationnel.

- *Le Centre Régional AGRHYMET (CRA)*

Créé le 20 décembre 1974, le Centre Régional AGRHYMET (CRA), basé à Niamey au Niger, est une institution spécialisée du CILSS à caractère public interétatique doté de la personnalité juridique et de l'autonomie financière.

Le CRA s'est affirmé au fil des années comme un centre régional d'excellence en matière de formation des cadres des pays du sahel et d'ailleurs, de suivi agro-météorologique et hydrologique au niveau régional, des statistiques agricoles et du suivi des cultures, des banques de données régionales, de la gestion et de la diffusion de l'information sur le suivi des ressources naturelles au Sahel.

- *L'Institut du Sahel (INSAH)*

Créé le 11 septembre 1976, l'Institut du Sahel (INSAH), basé à Bamako au Mali est une institution spécialisée du CILSS à caractère public interétatique doté de la personnalité juridique et de l'autonomie financière.

L'INSAH a pour mandat de coordonner, harmoniser et promouvoir les actions d'études et de recherches sur l'agriculture, l'environnement, les marchés, les questions de population/développement. Il contribue à favoriser et à faciliter les échanges entre les systèmes nationaux qui interviennent dans le domaine de la recherche agro-socioéconomique.

En trois (3) décennies d'existence, l'INSAH est devenu un centre régional de référence pour certaines questions émergentes comme la problématique des intrants agricoles et des réglementations dans le domaine des biotechnologies et de la biosécurité.

1.3.4. L'Unité d'Appui au Management - Communication - Information - Documentation (UAM-CID)

L'Unité d'Appui au Management – Communication – Information – Documentation (UAM-CID) a été mise en place à la suite de la réforme du CILSS en 2004. Comme toutes les autres unités, elle a une fonction transversale sur les trois sites. L'unité compte au total une dizaine d'agents.

L'UAM-CID a pour missions essentielles d'assurer :

- a) un rôle essentiel dans la collecte et la diffusion/vulgarisation de l'information tant auprès des pays membres qu'au niveau régional ;
- b) un rôle fondamental de communication pour valoriser les activités de ses trois sites et leur permettre de rester « visibles » et « lisibles » pour les bénéficiaires et les partenaires ;
- c) une intégration de la dimension communication/vulgarisation dès la conception d'un programme.

Le CILSS constitue avant tout une institution du savoir. En près de 40 ans d'existence, l'institution a généré une importante base de connaissance dans ses domaines de compétences, à savoir la sécurité alimentaire, la lutte contre la désertification, les questions de population, la formation, le suivi des marchés, la maîtrise de l'eau et la coordination de la recherche. Pour une structure qui veut faire la promotion du savoir, il est important d'avoir une démarche cohérente pour « procéder à la collecte, au traitement et à la diffusion des informations quantitatives et qualitatives afin d'informer et de sensibiliser les Etats membres et la Communauté internationale sur les problèmes écologiques et humains liés au développement de la région ». Cependant, si les partenaires et les pays sont unanimes à dire que le CILSS a beaucoup fait pendant cette période et continue de mener des activités importantes au bénéfice des populations sahéniennes, ils constatent cependant que ces activités manquent de visibilité. L'image de l'institution en tant que pôle de référence dans le développement du Sahel restait à imposer.

Cette situation préjudiciable peut s'expliquer en partie par le fait que l'organisation ne disposait pas véritablement d'une politique de communication globale. Les actions de communication restaient dominées, dans l'ensemble, par l'aspect institutionnel aussi bien au siège que dans les deux autres sites de l'institution.

Face à cette situation, des efforts ont été faits pour améliorer la communication au CILSS, avec, en 1999, la mise en place d'une cellule pour coordonner les activités de communication du système. Ses activités restaient, cependant, encore dominées par l'institutionnel et les efforts d'harmonisation des actions de même que les moyens financiers restaient aussi limités. Une politique de communication avait aussi été adoptée en 2000 par l'institution, mais sa réalisation se faisait bien lentement. En 2007, le CILSS s'est doté d'une stratégie de communication qui prend en compte aussi bien la communication interne que celle externe, suivie, en 2009, d'un plan de communication planifiant des activités à mener sur trois ans (2010-2012) avec un chronogramme et un budget.

II. CADRE METHODOLOGIQUE

La démarche méthodologique utilisée pour ce travail est essentiellement exploratoire. Elle a consisté au recensement des différentes sources d'information (internet ; ouvrages; bases de données du CILSS, etc.....), à une enquête auprès du personnel et à partir de notre expérience personnelle au sein de cette institution.

Le choix du Secrétariat Exécutif du CILSS pour la conduite de cette étude se justifie par le cadre institutionnel de l'Organisation, son expérience en matière de communication et notre présence en tant qu'agent au sein de cette institution au moment de l'étude.

2.1 REVUE DOCUMENTAIRE

Pour bien mener notre travail de recherche, nous avons eu recours à quelques documents à ce sujet. Ces écrits nous permettent de voir comment les personnes qui se sont intéressées aux problèmes de la communication d'entreprise abordent le thème et quelle importance elles lui accordent. Nous avons aussi collecté des informations via internet sur des sites dédiés à la communication d'entreprise.

Ainsi, les ouvrages qui suivent ont été d'un grand apport pour notre travail de recherche car ils analysent, pour la plupart, les causes et les conséquences liées à une absence de communication au sein d'une entreprise et proposent quelques pistes de solutions. Ils traitent tous de la problématique de la communication au sein des organisations. Ainsi, on peut citer, entre autres :

- **« Communication : la nouvelle donne » de Thierry LIBAERT.** Ce dernier analyse, dans son ouvrage, les évolutions de la communication d'entreprise et leurs causes, avec des exemples à l'appui, pour en venir à ce qu'est aujourd'hui la fonction de communicants. Cet ouvrage est une réflexion à l'usage des professionnels mais aussi des étudiants qui trouveront là une vision à la fois globale et concrète de ce métier.
- **Le rôle de la communication interne en entreprise ; cas de la compagnie de filature et de sacherie COFISAC / par Sekou SEKOU.** Mémoire de fin de cycle pour l'obtention d'un DESS. Ce document s'intéresse aux problèmes que connaît la Compagnie de Filature et de Sacherie du Sénégal en matière d'information et de communication. En effet, elle est confrontée à des problèmes de communication au niveau interne notamment l'absence d'information pour les employés sur les activités de leur service, sur les activités des autres services, et sur les activités globales de l'entreprise, sur son organisation, le manque de contact avec les supérieurs hiérarchiques, les bruits de couloir, etc. Ce mémoire dresse l'état des lieux de la communication interne au sein de cette entreprise et fait des suggestions et recommandations pour améliorer cet état.

- **« La communication interne » de Christine DONJEAN** (éd. Ressources Humaines). Parmi tous les ouvrages et manuels consacrés à la communication interne, celui-ci a l'ambition spécifique d'aborder à la fois les enjeux et stratégies de la communication interne, mais aussi d'exposer ses bonnes pratiques en les éclairant par des témoignages de communicateurs professionnels et par des exemples de réalisations concrètes riches d'enseignements.

- **« Communiquer par écrit : des documents professionnels efficaces » / Isabelle D'HUMIERES.** C'est un document qui propose une méthode pédagogique pour réussir des documents clairs et efficaces. Il donne toutes les clés, les recettes et les astuces de la communication écrite.

- **« Techniques de l'expression écrite et orale / Denis Baril.** Mieux écrire, mieux parler, c'est un besoin et c'est un atout dans la vie quotidienne, sociale, professionnelle et particulièrement quand on étudie et qu'on prépare un mémoire. Ce document répond à cette demande. Par une méthode active, des conseils concrets, de nombreux exemples, par plus d'une centaine d'exercice vivants dont les trois quarts avec leur corrigé, cet ouvrage permet à chacun d'améliorer ses prestations écrites et ses interventions orales.

- **Politique de communication du CILSS : volume 4 : synthèse du diagnostic global de la communication dans les projets CILSS et diagnostic de la communication sur les trois sites (INSAH, AGRHYMET et siège du CILSS).** Ce document fait un diagnostic global de l'état de la communication des projets relevant du CILSS dans ses Etats membres et propose aussi des solutions à même d'impliquer les populations locales dans toutes les phases d'élaboration et de mise en œuvre des projets. Ce document vient aussi rappeler que la communication n'est pas seulement un moyen d'analyse des performances réalisées par une institution, mais qu'elle est également un précieux instrument pour le développement. Il propose, enfin, une politique

de communication au système CILSS à même de rétablir cet organisme dans son rôle de tribune d'information sur la sécheresse et ses effets.

- ***Synthèses provisoires du diagnostic global de l'état des lieux de la communication dans les Etats membres du CILSS / Document coédité par le CILSS et la FAO.*** Ce rapport fait l'état des activités de communication menées par les relais ou répondant des projets et programmes du CILSS dans ses pays membres. Il fait notamment ressortir les types d'activités de communication, la nature des messages, les publics concernés, les outils utilisés, les atouts et contraintes de la communication, l'impact des messages diffusés auprès des populations, etc. Des recommandations sont ensuite faites par pays pour améliorer la communication au sein des différents projets et programmes.

- ***« Stratégie de communication du système CILSS » / Harouna KINDO, Responsable de l'UAM-CID.*** Elle a pour objectif majeur de faire du CILSS une organisation intergouvernementale sahélienne de coopération scientifique et technique entre pays membres d'une part, et entre zones à problématique similaire d'autre part. Cette stratégie a donc pour ambition de mieux faire connaître les missions et les réalisations de l'institution aux populations du Sahel, aux ONG, à la société civile et aux partenaires qui appuient le CILSS depuis de nombreuses années. Elle concerne aussi bien la communication interne qu'externe.

- ***« Plan de communication du système CILSS ».*** Ce plan fait un état des lieux de la communication au sein du système CILSS et dégage les insuffisances ou déficits en matière de communication interne et externe. Il définit ainsi les catégories de publics cibles du CILSS, propose les canaux d'information et de communication en tenant compte de leurs atouts et contraintes, propose également les approches de communication jugées appropriées, et jette enfin les bases pour l'élaboration de messages en direction de chaque cible. Tout en contenant une stratégie d'ensemble, ce plan se veut un guide pour les actions à entreprendre en vue d'atteindre l'objectif de visibilité, de

légitimité et d'utilité indispensable au positionnement durable du système CILSS dans le sahel. Enfin, un chronogramme indicatif est proposé assorti d'une estimation budgétaire et de recommandations pour l'exécution du plan de communication.

2.2. DEMARCHE METHODOLOGIQUE

2.2.1 L'échantillonnage

L'échantillonnage a porté sur environ un tiers du personnel du secrétariat exécutif du CILSS. En termes de population, le Secrétariat Exécutif du CILSS a un effectif de 53 agents dont 28 cadres supérieurs (53%), 14 cadres moyens (26%) et 11 agents d'exécution (21%). L'échantillon a ainsi été constitué en tenant compte des pourcentages suscités et a concerné 06 cadres supérieurs, 07 cadres moyens et 06 agents d'exécution, soit un total de 19 enquêtés. Ces 19 enquêtés sont issus des différents départements qui composent l'institution.

2.2.2 Collecte et traitement des données

a) L'enquête

Pour cette enquête, nous avons interrogé 06 cadres supérieurs, 07 cadres moyens, 06 agents d'exécution d'où un total de 19 enquêtés sur les 53 agents que compte le Secrétariat Exécutif du CILSS en raison d'un tiers de la population totale. Le questionnaire (voir annexe 2) était anonyme et chaque enquêté devait le déposer, après l'avoir remplis, au niveau du secrétariat de son programme ou unité.

b) Entretien réalisé avec certains membres de l'unité

Au cours de cette étude, nous avons aussi eu des entretiens individuels avec cinq cadres de l'UAM-CID, soit deux experts en communication, l'interprète, le traducteur et la documentaliste de l'institution. Ces entretiens ont été menés sur la

base du questionnaire déjà élaboré et se sont déroulés de manière cordiale et franche.

c) Le traitement des données

Après avoir collecté les questionnaires, nous avons procédé à un dépouillement manuel des données.

Cette étude a aussi eu recours au constat sur le terrain car nous faisons partie du personnel de l'institution.

2.2.3 Difficultés rencontrées

Notons quand même que le questionnaire a été envoyé à toutes ces personnes, mais au niveau des cadres supérieurs, les réactions ont été timides du fait de leurs déplacements. La plupart des cadres supérieurs était le plus souvent en mission, d'où la difficulté de constituer une bonne représentation de cette catégorie d'agents.

A l'issue de ces enquêtes et entretiens, il ressort que la communication interne au CILSS demeure un moyen essentiel pour permettre à l'institution et à ses acteurs internes d'exister. Le besoin d'informations tient aussi compte des différents événements qui se déroulent dans le temps au sein de l'institution. Il varie selon les lieux et les contextes, tous les services n'ayant pas les mêmes demandes. Il est différent en fonction des cibles qui sont nombreuses.

A cet effet, l'offre d'information doit répondre à plusieurs impératifs : être régulière, adaptée et accessible en permanence.

Ainsi, informer tout en communiquant n'est pas forcément chose facile et il s'agit de trouver un juste milieu entre l'information (la transmission brute de données qui concerne le CILSS) et la communication (la mise en situation des données avant leur transport vers le personnel).

Dans les lignes qui suivent, nous tenteront d'analyser la situation actuelle de la communication interne au sein de l'institution et nous proposerons des pistes de solutions en vue de son amélioration pour une meilleure adhésion du personnel aux objectifs de l'institution.

CHAPITRE II. DESCRIPTION ET ANALYSE CRITIQUE DU DISPOSITIF DE COMMUNICATION INTERNE AU CILSS

I. DESCRIPTION ET FONCTIONNEMENT DU DISPOSITIF DE COMMUNICATION INTERNE

1.1. DESCRIPTION

Le Secrétariat Exécutif du CILSS présente une structure fonctionnelle classique. Comme on peut l'observer sur l'organigramme (voir annexe 1) le Secrétaire Exécutif est en relation directe avec son Adjoint et les responsables des différents programmes et unités. Cette répartition des ressources en unités et programmes sert à cadrer le rôle de chacun des salariés dans une fonction bien définie. Les responsables des unités et programmes sont chargés, à leur tour, de répercuter l'information au niveau de leur personnel.

Comme nous le montre l'organigramme en annexe 1, le Secrétariat Exécutif du CILSS est composé de plusieurs entités transversales : le Secrétaire Exécutif, son Adjoint (SEA), le Contrôleur Interne, les Responsables des UAM (GRH, AFC, CID et SE-PVSG, et les Coordonnateurs des PRA (SE/LCD/POP DEV, AM et ME). Mais c'est l'UAM-CID qui est en charge du volet Communication interne. C'est elle qui est chargée de porter le message du CILSS, de promouvoir son image, en un mot d'assurer la visibilité de ses actions.

Au CILSS, la communication interne s'inscrit aussi dans un échange. Des réunions intra unités et programmes ont été récemment instituées pour favoriser cette communication. De même les cadres dirigeants se retrouvent deux fois par mois dans le cadre du Conseil de Direction pour discuter des sujets qui concernent la vie et le fonctionnement de l'institution. Depuis quelques mois, il a été institué des réunions hebdomadaires regroupant le top management de l'institution. Les points importants discutés lors de ces réunions sont diffusés au personnel. Des rencontres entre le personnel et le mangement sont aussi souvent organisées dès que le besoin s'en fait sentir.

La communication interne est également fonctionnelle au CILSS : chaque fonction s'organise en interne, et organise des réunions mensuelles et des retraites annuelles de ses cadres.

1.2. FONCTIONNEMENT

De nos jours, le fait de communiquer au sein même de l'entreprise est devenu indispensable. Que ce soit pour dévoiler de nouveaux projets, désamorcer une crise, améliorer la cohésion d'une équipe ou pour décloisonner les différents services ou encore lorsqu'il est question de restructuration, de suppressions d'emplois. De plus en plus usitée dans les grandes entreprises, la communication interne joue à la fois le rôle de chaîne de transmission d'information transversale en même temps qu'elle est censée donner un feed-back sur le pouls des troupes. Au CILSS, que l'on sonde l'encadrement moyen ou le personnel d'exécution, les réponses sont toujours les mêmes : ils souhaitent être informés directement sur l'évolution de l'entreprise et ses enjeux, ainsi que sur la politique de l'emploi et des salaires.

Bref, aussi bien du côté de l'institution que de celui des salariés, l'importance de la communication interne est systématiquement mise en avant. Mais dans la réalité, il faut bien le dire, le poids de cette fonction est souvent beaucoup moins significatif que celles des autres dans les décisions stratégiques et son contenu limité au strict minimum. Dans beaucoup d'entreprises, comme c'est le cas au CILSS, la communication est confiée au Responsable de l'Unité Communication.

Ce dernier a, à sa disposition, les moyens suivants :

- les bulletins d'entreprise (Newsletter (mensuel), Reflets sahéliens (trimestriel)
- l'Intranet,
- les cérémonies de présentation de vœux (organisées en collaboration avec l'UAM-GRH),

- les réunions mensuels des différents programmes et unités, et récemment, les réunions hebdomadaires du management,
- la vidéoconférence instaurée récemment entre les trois sites,
- l'interphone,
- Etc.

L'accès à l'information via les techniques de l'Internet est le phénomène qui marque peut-être le plus les esprits au CILSS, comme partout ailleurs. On ne peut qu'être admiratif sur la quantité d'informations qui deviennent accessibles et si faciles à transférer. Moyens formidables, l'intranet facilite par ailleurs le travail collectif et les échanges horizontaux. L'information circule à travers les pays membres de l'institution via les outils Intranet et le courrier électronique. Mais, en même temps, la vitesse devient un critère de référence, la nécessité de réagir vite génère un certain stress, et la profusion d'informations qu'il faut traiter devient impossible à assimiler.

Chaque entreprise a aussi ses propres rituels, et au CILSS, nous avons les pots de départ, d'arrivée, ou même très simplement la manière dont on se dit bonjour le matin, à travers l'échange de quelques banalités sur le temps, l'actualité, etc. au niveau du standard ou dans les couloirs des bureaux.

Malgré tous ces moyens utilisés par l'institution, celle-ci n'arrive pas à arrêter justement les rumeurs. En effet, malgré la présence du bulletin interne et de l'intranet, les décisions du management sont d'abord et toujours véhiculées par « radio moquette ». Souvent le Management réagit après coup, ce qui n'est pas toujours le cas d'ailleurs. Ce n'est que dernièrement que quelques décisions prises en Conseil de Direction et lors des réunions du management sont diffusées au personnel.

Le Management du CILSS devrait cependant avoir à l'esprit qu'une bonne communication interne permet d'instaurer un climat de travail agréable pour tous. Et qu'optimiser les relations entre les membres d'une même entreprise permet de créer un environnement propice au développement de l'entreprise.

II. ANALYSE CRITIQUE DU DISPOSITIF

Alors que la communication interne en entreprise se doit de préconiser le bon fonctionnement de la structure, elle est aujourd'hui source de problème, de malentendus, de désaccords au CILSS. Les besoins en matière d'information et de communication se sentent de plus en plus au sein de l'institution.

Le diagnostic initial au CILSS affichait en 2008⁵, en effet, un déficit de communication interne et externe affectant la coordination des activités, limitant l'efficacité de la mise en œuvre de l'approche programme et cantonnant l'Institution à une visibilité réduite. Les insuffisances de communication externe privaient également le CILSS de tout moyen pour redorer son image vieillissante, et pour améliorer la compréhension de son rôle par les Etats membres.

En effet, l'enquête de référence réalisée en février 2008⁶ montrait qu'à peine un (1) collaborateur sur quatre (4), soit 25%, au CILSS était satisfait de la communication interne. L'absence de cadres d'échanges, la méfiance, la démotivation et les habitudes à limiter l'information au niveau du management avaient été identifiés comme les principaux freins à la communication interne au sein de l'Institution.

Pour parer à ce problème, des actions ont été menées dans le cadre du Programme de Renforcement des Capacités (PRC). Ces actions avaient cependant permis d'améliorer significativement la communication interne au CILSS. En effet, le taux de satisfaction globale de la communication interne avait atteint 75% au second semestre 2009, contre un taux de satisfaction de 24% relevé lors de l'enquête de référence en 2008.

Ces progrès résultaient notamment de l'adoption d'une vision commune de la communication entre les trois (3) sites (CRA, INSAH, SE) et de la mise en place

⁵ « Rapport de l'enquête sur l'écoute du personnel / cabinet Performance Management Consulting. – Avril 2008 »

⁶ « Rapport de l'enquête sur l'écoute du personnel / cabinet Performance Management Consulting. – Avril 2008 »

de la newsletter qui est un outil efficace d'information du personnel. La coordination intra site et inter sites s'étaient également améliorée grâce à une meilleure efficacité des technologies d'information et de communication utilisées (Intranet). Des marges d'amélioration supplémentaires subsistaient néanmoins, au regard de l'efficacité moyennement satisfaisante des méthodes utilisées pour assurer la communication interne au CILSS.

Cependant et malgré cette nette amélioration de la communication interne au sein du CILSS, des problèmes d'information subsistent. Ainsi, comme l'a montré les différents entretiens et réponses issues du questionnaire, on note toujours l'absence d'information pour les employés sur les activités de leur service, sur les activités des autres services, sur les activités globales de l'entreprise, sur son organisation, et surtout sur la situation du personnel (problèmes rencontrés dans la signature des convention entraînant des suspensions de contrats, arriérés de salaires, mutation, affectation, retraite). Il est même fréquent, ce qui est aberrant d'ailleurs, que le personnel ne soit pas fixé sur le déroulement de sa carrière (renouvellement de contrats, promotion, avancements), les diverses possibilités de carrière, les aspects sociaux (congrés, sécurité sociale, assurance maladie), les textes règlementaires du CILSS, la formation et le perfectionnement. En effet, 53 % des enquêtés ne savaient pas si leur contrat allait être renouvelé, et se demandaient même s'ils auraient un salaire à la fin du mois (voir tableau ci-dessous), alors que le CILSS dispose d'une unité chargée de gérer ces questions.

Tableau 1 : Appréciation du niveau d'information par le personnel

Réponse	Effectif	Taux (%)
Très bien	06	31,57
Assez bien	03	15,78
Peu	10	52,63
Pas du tout	0	0
Total	19	100

Source : Données issues de nos enquêtes

Nous remarquons, cependant, et comme nous le montre le tableau ci-dessous, qu'une grande majorité du personnel (un peu plus de 50 %) a des contacts réguliers avec leurs supérieurs hiérarchiques. Par contre, environ 45% ne sont pas d'accord, estimant qu'il n'y a pas assez de contact avec leurs hiérarchies.

Tableau 2 : Appréciation du niveau d'information des supérieurs hiérarchiques par les salariés

Avis	Effectif	Taux (%)
Très bien	05	26,31
Bon	05	26,31
Faible	09	47,36
Aucun avis	00	00
Total	19	100

Source : Données issues de nos enquêtes

Ceci est surtout dû au problème de cloisonnement de l'information au niveau du management. L'information circule assez bien au niveau du management, mais descend difficilement vers les subalternes. Cependant, on remarque le contraire, en ce qui concerne la remontée de l'information des subalternes vers le management, comme indiqué dans le tableau ci-dessous.

Tableau 3 : appréciation par les salariés de la difficulté à faire remonter l'information.

Avis	Effectif	Taux (%)
Enormes difficultés	00	00
Plutôt énorme	05	26,31
Pas vraiment	08	42,10
Aucune difficulté	06	31,57
Total	19	100

Source : Données issues de nos enquêtes

Le management reste en effet assez disponible pour le personnel pour l'écouter, le conseiller, l'appuyer dans la mise en œuvre des activités. Mais il ne transmet pas

suffisamment l'information nécessaire aux salariés (voir tableau n°4). Le Management ne transmet que ce qu'il veut bien transmettre, et non ce dont les salariés ont besoin de savoir. Les informations stratégiques sur l'institution restent la propriété de quelques privilégiés, laissant à la masse des salariés les rumeurs, les suppositions, les inquiétudes.

Tableau 4: Le management transmet suffisamment l'information

Réponse	Effectif	Taux (%)
Oui	05	26,31
Non	14	73,68
Total	50	100

Source : Données issues de nos enquêtes

Presque tous les enquêtés (89 %) sont en effet unanimes quant l'existence des rumeurs au sein de l'institution, ainsi que son importance dans la vie du CILSS, comme nous le montre le tableau ci-dessous :

Tableau 5 : Existence de la rumeur dans le quotidien du CILSS

Avis	Effectif	Taux (%)
Tout à fait d'accord	17	89,47
Plutôt d'accord	00	00,00
Plutôt pas d'accord	02	0
Pas d'accord du tout	00	00
Total	19	100

Source : Données issues de nos enquêtes

Les différences d'expériences entre les employés au CILSS ne favorisent pas non plus le développement d'une communication franche entre ces derniers : les plus expérimentés ayant souvent la maîtrise due à leur ancienneté, et les autres se

montrant parfois quelque peu prétentieux. Tout cela contribue ainsi à provoquer et entretenir le stress au sein de l'institution à coup de fausses rumeurs inquiétantes, ce qui nuit fortement à la production, sapent le moral des salariés et, entre autres, créent un climat de méfiance, à force d'insinuations, ce qui affaiblit beaucoup la communication interne au sein de l'institution.

Telle est la situation qui prévaut actuellement au sein du Secrétariat Exécutif du CILSS. Notons cependant que cette situation déteint sur l'ambiance sur les autres sites du CILSS, car tous les employés étant managés par la même Coordination. Alors que peut-on retenir comme forces, avantages pour la communication interne au sein du CILSS ? Quelles en sont les faiblesses ?

2.1 FORCES DU DISPOSITIF ACTUEL DE COMMUNICATION INTERNE AU CILSS

La communication interne est un outil de management qui appuie la stratégie générale déterminée par le Management et s'intègre dans la stratégie globale de communication des institutions. Au sein du CILSS, tous les enquêtés sont unanimes sur le fait qu'elle est :

- bien présente et bien intégrée au sein de tous les programmes et UAM, les directions générales des autres institutions, et au niveau de tout le personnel de l'institution. En effet, comme dit plus haut, les outils de communication interne au sein du CILSS sont nombreux et leur efficacité bien reconnue et appréciée par le management. Tout le personnel dispose d'un ordinateur, d'une adresse email sur le compte du CILSS, d'un interphone, fait partie du mailing list de l'institution, et dispose, de ce fait, du même niveau d'information. Et, au-delà de ses missions traditionnelles d'information et de sensibilisation aux enjeux de l'institution, l'Unité communication appuie fortement le management aujourd'hui dans le processus de changement au sein de l'institution (changement de comportement du personnel surtout en vue de l'atteinte des objectifs globaux visés par l'institution) ;

- bien outillée : le CILSS dispose aujourd'hui d'une palette d'outils complémentaires (comme dit plus haut), alliant le print (journal interne, tableaux d'affichage, etc.) et le web (intranet, e-mail, site web, ...) qui permettent de traiter rapidement les cibles globales ou spécifiques de l'institution.

Le CILSS expérimente également depuis quelques mois la vidéoconférence et l'utilisation des logiciels de communication tels que Skype et le système Oovoo pour la vidéoconférence afin d'améliorer la communication entre les sites.

Malgré tous ces outils, la communication interne au CILSS reste fortement perturbée par les bruits de couloirs, comme démontré ci-dessous.

2.2 FAIBLESSES DU DISPOSITIF ACTUEL DE COMMUNICATION INTERNE DU CILSS

Au CILSS, la communication interne est à la recherche de relais internes plus efficaces car confrontée au manque d'implication réelle des managers. En effet, il existe au sein de l'institution un certain cloisonnement de l'information. L'information circule uniquement au niveau du Management. Ne sont répercutée au niveau des employés que ce que le Management veut bien diffuser, c'est-à-dire le strict minimum. Le rapport de l'enquête « écoute du personnel réalisé en avril 2008 dans le cadre de l'élaboration du plan stratégique 2020 du CILSS était déjà révélateur du manque d'information auquel était confronté la base. Ces résultats semblaient indiquer que l'environnement de travail au CILSS inhibait avec le temps la prédisposition à la communication interne avant de la maintenir à un niveau juste minimal pour entretenir les relations de travail et sociales.

Malgré les efforts consentis par le management pour améliorer la communication interne, les faiblesses telles que le manque de cadre d'échange (selon 61% des enquêtés) et de motivation (49%), ainsi que le climat de confiance insuffisant (39%) demeurent.

Ces résultats dégagent globalement le climat de travail (méfiance, démotivation, manque d'opportunités d'échanges, habitudes du CILSS à limiter l'information, conflits d'intérêts...) comme principal inhibiteur de la communication interne. Les réunions internes insuffisantes contribuent de façon significative au déficit de la communication intra – sites évoqué à 61% par les enquêtés. Un environnement de travail étouffant la prédisposition des agents à la communication, un climat de méfiance, d'appréhension, un manque de motivation et de temps, des conflits d'intérêt, des représentants du personnel jouant faiblement le rôle d'interface et de courroie de transmission entre les instances hiérarchiques et le reste du personnel... ont aussi été évoqué comme principaux freins à la communication au CILSS.

Alors, qu'elle stratégie faut il mettre en place pour redynamiser le dispositif de communication interne en impliquant, au maximum, le personnel à la vie de l'institution ?

CHAPITRE III. SUGGESTIONS ET RECOMMANDATIONS

Ces dernières années, le rôle de la communication interne s'est complexifié. Elle ne peut plus se contenter d'être l'outil de transmission d'informations de la hiérarchie à l'ensemble des salariés. Son véritable enjeu est celui de l'adhésion des collaborateurs à l'entreprise et à ses valeurs. L'objectif : les inciter à s'investir et donc les motiver. Voici comment.

I. SUGGESTIONS POUR L'AMELIORATION DE LA COMMUNICATION INTERNE AU CILSS

- ✚ **Mettre en œuvre le plan de communication interne au sein de l'institution :** le CILSS dispose déjà d'une stratégie de communication interne et externe élaborée en 2007 par le Chargé de communication de l'institution. Mais une stratégie de communication, pour être efficace et opérationnelle, doit s'appuyer sur un plan de communication cohérent et pertinent. La mise en œuvre d'un plan de communication permettra donc d'opérationnaliser la stratégie de communication déjà existante et de fluidifier la circulation de l'information au sein de l'institution ; car une bonne circulation et la disponibilité de l'information pour tous seront le gage de la consolidation d'une culture maison. Le CILSS doit être perçu par ses propres agents comme une usine qui fabrique des produits à mettre sur le marché. Pour que la chaîne de production fonctionne bien et que la rentabilité soit garantie, il faut que les maillons de la chaîne ne s'ignorent pas.
- ✚ **Impliquer fortement l'UAM-GRH dans l'élaboration et la mise en œuvre de ce document :** le rôle des unités de gestion des ressources humaines et des communications dans toutes les entreprises est d'amener les employés à supporter passionnément les nouvelles orientations corporatives. Ces deux services jouent, en principe, un rôle clé pour communiquer le changement aux employés en donnant vie à la mission, à la vision et aux valeurs qui peuvent assurer le succès d'un tel changement. Au CILSS, seule l'unité

communication est réellement impliquée dans l'élaboration et la mise en œuvre de cette stratégie de communication interne. Ce que doit apporter ici la fonction Ressource Humaine c'est sa connaissance approfondie de la ressource du CILSS, une capacité à définir des propositions de stratégies, de mise en place qui permettent d'éviter des fluctuations et de préserver le climat social.

✚ **Mettre en place d'autres outils de communication afin de permettre à l'institution de mieux communiquer en interne** : ici, l'objectif est de satisfaire le salarié afin que celui-ci apprécie son travail, se sente intégré et ait pleinement conscience de sa fonction et de sa nécessité au cœur d'une structure. Il est désormais évident pour tous que les équipes qui gagnent sont celles qui prennent plaisir à travailler ensemble. Le CILSS gagnerait à ouvrir des espaces d'expression en interne : séminaire ou une réunion annuelle réunissant l'ensemble ou presque des collaborateurs, chat avec les dirigeants, accompagnement de démarches participatives ou collaboratives via des blogs, etc, l'instauration d'une communication de proximité pour briser la glace entre les différents niveaux hiérarchiques, la mise en place d'open space, de boîtes à outils / idées, la valorisation des initiatives personnelles, et la gestion de la rumeur et de la désinformation : cette dernière se crée très souvent dès qu'il y a un vide informationnel. Pour la contrer, la mise en place d'une communication interne structurée, qualifiée, et suivant un plan bien structuré au préalable peut être un bon remède. Le CILSS peut enfin profiter de certains événements importants pour l'institution, par exemple lors des journées du CILSS (12 septembre de chaque année) pour instituer des soirées culturelles, ou dédier ladite journée à chaque pays, etc.

II. SUGGESTIONS POUR UN CHANGEMENT DE COMPORTEMENT DU PERSONNEL ET DU MANAGEMENT

Le fonctionnement d'une entreprise est sous la dépendance de la dynamique des individus et de la dynamique des rapports entre ces individus. Son identité réelle, et

pas seulement celle voulue par ses dirigeants, matérialise une culture spécifique. Cette culture va permettre d'identifier l'organisation, la différencier de ses concurrents... L'intégration du salarié est un aspect important du management actuel, une bonne connaissance et une adhésion à cette culture peuvent être source de performance.

Le CILSS gagnerait à construire et diffuser cette culture d'entreprise à travers les outils de communication tels que l'identité, l'intégration et la mémoire d'entreprise.

✚ **L'identité** : La culture est présente essentiellement dans l'ensemble des modes de vie, les comportements, le nom de l'entreprise, les logos, le style de l'architecture, la disposition des locaux, dans sa communication symbolique et sémiologique. A travers l'architecture et l'aménagement des postes de travail, le CILSS peut communiquer sa culture. En effet, chaque fait de l'entreprise peut être considéré comme une expression de sa culture et contribuer à celle-ci : la politique du personnel, la présentation des produits, l'attitude face aux partenaires, l'image à laquelle on veut correspondre, les annonces passées dans les médias... Le CILSS a d'ailleurs pris conscience de cette notion d'identité à travers l'imposition d'une charte graphique pour tout document officiel provenant de l'institution. Et comme aime à le dire le Secrétaire Exécutif de l'institution, chaque employé doit se considérer comme étant l'Ambassadeur de l'institution auprès de son pays, et donc se comporter comme tel.

✚ **L'intégration** : La culture d'entreprise devrait conduire chaque salarié à avoir le sentiment que son succès personnel passe par celui de son établissement. A ce titre la communication interne revêt une très grande importance et devient stratégique. Il faut maintenant la penser, l'organiser et l'associer à la communication externe. L'information diffusée par le CILSS revêt deux aspects : information opérationnelle (notice d'information), principalement pour transmettre des ordres, pour informer et une information motivante qui va s'efforcer de « mobiliser, fédérer les troupes » (team building). Pour cette dernière les objectifs sont respectivement de présenter le CILSS comme un système ouvert et compétitif, donner au personnel les moyens de comprendre

la manière dont le CILSS fonctionne et mettre en valeur la politique managériale de l'institution.

✚ **La mémoire d'entreprise** : comme outils à renforcer, on peut citer l'écrit (tableau d'affichage, boîtes à idées, sondage, lettre de reconnaissance ou de remerciement au personnel, etc.), l'oral (réunions interne, vidéoconférences, visite de sites, journées portes ouvertes, etc.), les technologies de l'information et de la communication (messagerie électronique, instantanée, forum, liste de diffusion, blogs, intranet). Ce sont des outils de travail mais ils constituent aussi la mémoire de l'entreprise. Tous ces outils doivent ainsi mêler informations stratégiques, témoignages, échanges d'expériences, et surtout informations pratiques sur l'institution.

CONCLUSION

Le CILSS totalise un peu plus de trente années d'existence et pourtant les notions de communication interne, d'implication et de motivation du personnel sont toujours d'actualité. Une stratégie a été élaborée et un plan de communication commence à être mis en pratique par l'UAM-CID, mais ils sont toujours à un stade embryonnaire.

Notre étude a établi que l'institution est consciente du rôle central de la communication, et surtout celle interne, pour son développement et sa pérennité. Des actions de communication en faveur des employés tentent d'être mises en place. Cependant des insuffisances existent et demeurent, notamment en matière de transparence, de gestion des rumeurs, et d'implication réelle du personnel dans les prises de décisions.

Le CILSS doit, si elle veut exister, communiquer véritablement avec son personnel. Pour ce faire, il doit instaurer une communication de proximité qui permette de réduire l'écart entre les supérieurs hiérarchiques et les autres employés. Il s'agira ici, pour le CILSS, d'inscrire ses actions dans la durabilité et la stabilité, ce qui ne peut se faire sans l'adhésion impérative du personnel. En effet, les politiques ne sont que des outils pour supporter le travail des personnes et non pas une fin en soi. Le personnel ne sera motivé que s'il est régulièrement informé et réellement impliqué dans les différentes décisions qui sont prises par l'institution.

Le CILSS doit toujours avoir à l'esprit que son image dépend, en grande partie, de l'image qu'en diffusent les hommes qui y vivent et qui y travaillent. Un personnel motivé à l'interne fait une entreprise aimée à l'extérieur et réciproquement, les salariés sont favorablement influencés par une bonne image externe de leur institution. En effet, l'expérience a montré que les sociétés dont on dit le plus grand bien sont celles dont le personnel, informé, motivé, écouté, peut répondre aux critiques, expliquer les difficultés, diffuser le succès, vanter les mérites. En somme, agir en Ambassadeur fidèle, crédible et positif.

BIBLIOGRAPHIE

I. Ouvrages

1. Christine DONJEAN (2007). - La Communication interne. – Edipro. – coll. Ressources humaines.
2. WESPHALEN, MH. (1989). – Le Communicator. Guide opérationnel pour la communication d'entreprise. – Paris, Dunod.
3. Thierry LIBAERT (2004). - Communication : la nouvelle donne. – Village Mondial. – 250 p.
4. Denis Baril (2002). - Techniques de l'expression écrite et orale. - 10^{ème} éd. actualisée. – Campus / DALLOZ. 450 p.
5. Isabelle D'HUMIERES (2005). - « Communiquer par écrit : des documents professionnels efficaces ». – Ed. Larousse. – 359 p.

II. Rapports

1. Sékou SEKOU. - Le rôle de la communication interne en entreprise ; cas de la compagnie de filature et de sacherie COFISAC. - IPG Dakar - D E S S.
2. CILSS / FAO. - Politique de communication du CILSS : volume 4 : synthèse du diagnostic global de la communication dans les projets CILSS et diagnostic de la communication sur les trois sites (INSAH, AGRHYMET et siège du CILSS).- 80 p.
3. CILSS / FAO. - Synthèses provisoires du diagnostic global de l'état des lieux de la communication dans les Etats membres du CILSS / Document coédité par le CILSS et la FAO. – 107 p.
4. Harouna KINDO (2007). - « Stratégie de communication du système CILSS ».
5. CILSS (2008). - « Plan de communication du système CILSS ».
6. CILSS (2008). - Rapport d'écoute du personnel.
7. CILSS (2003). – Programme de travail 2004-2009 du CILSS.

III. Sites web

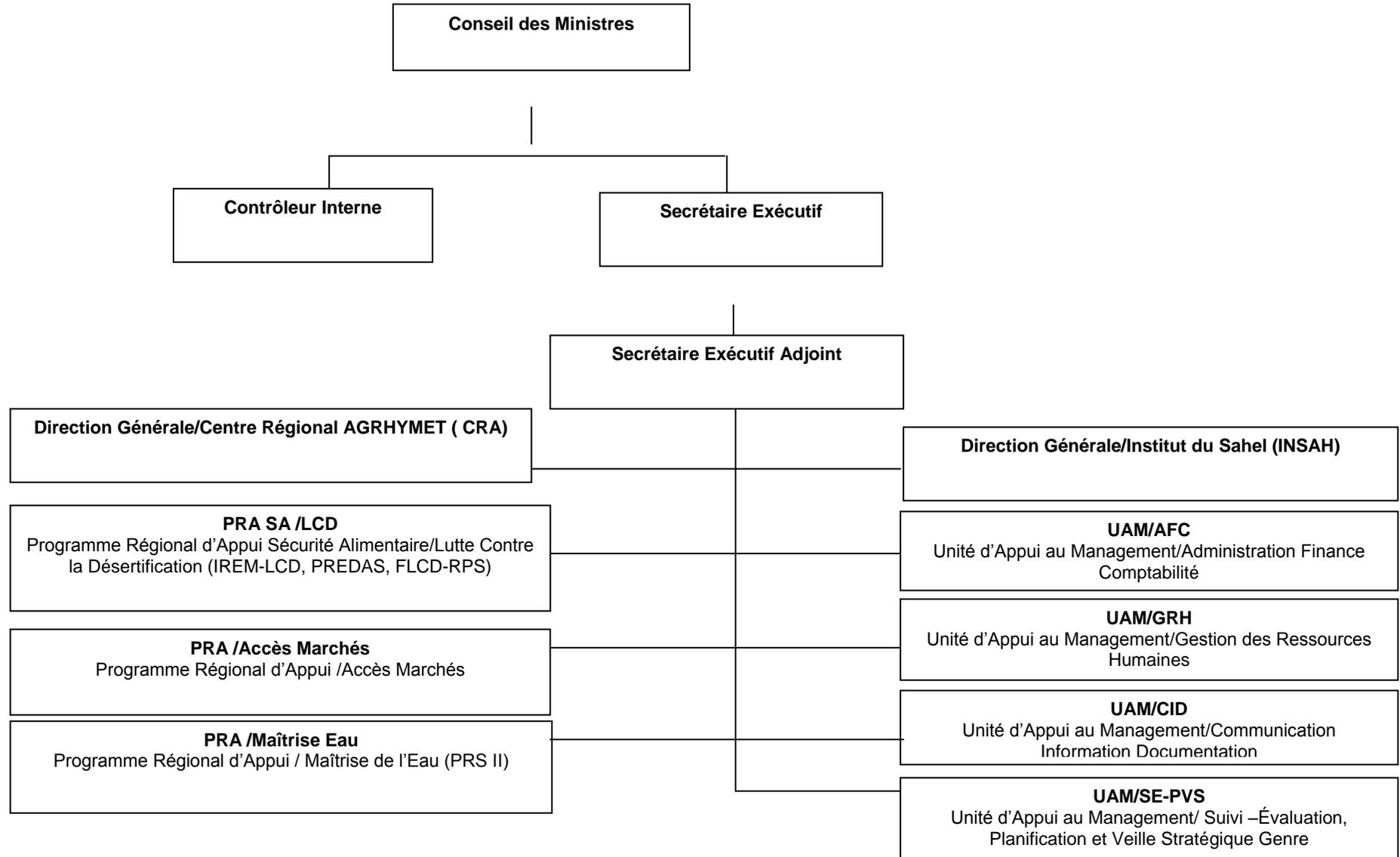
- http://fr.wikipedia.org/wiki/Communication_interne (consulté le 15/02/2010)
- <http://books.google.bf/books> (consulté le 15/02/2010)
- <http://www.memoireonline.com> (consulté le 02/03/2010)
- <http://librapport.org/> (consulté le 05/03/2010)
- <http://www.rapportdestage-facile.com/> (consulté le 05/03/2010)
- <http://www.doc-etudiant.fr/Commerce/Communication/Rapport-La-communication-interne-objectifs-processus-et-outils-6907.html> (consulté le 15/03/2010)
- http://hal.archives-ouvertes.fr/sic_00000741/ (consulté le 15/03/2010)
- http://www.bordeaux-conseil.com/upload/sitebeaconsulting/Communication_interne.pdf (consulté le 17/03/2010)
- <http://www.lavieeco.com/la-vie-eco-carrieres/13402-la-communication-interne-un-outil-pour-renforcer-lesprit-dequipe.html> (consulté le 18/03/2010)
- <http://www.webzinemaker.com/> (consulté le 05/05/2010)
- <http://www.communication-interne.fr/scane/radio.php> (consulté le 29/07/2010)

ANNEXES

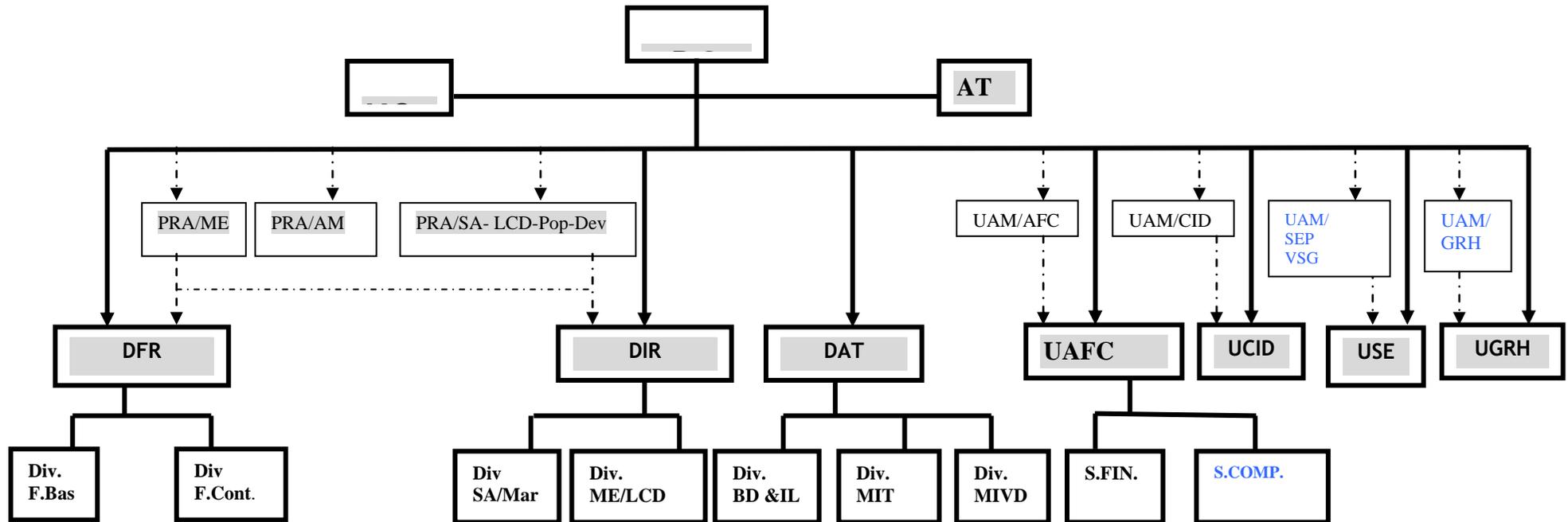
ANNEXE 1: ORGANIGRAMME DU CILSS	VI
ANNEXE 2 : ORGANIGRAMME DU CENTRE REGIONAL AGRHYMET	VII
ANNEXE 3 : ORGANIGRAMME INSTITUT DU SAHEL.....	VIII
ANNEXE 4 : QUESTIONNAIRE SUR LA PROBLEMATIQUE DE LA COMMUNICATION INTERNE AU CILSS	X

Annexe 1: Organigramme du CILSS

SECRETARIAT EXECUTIF



Annexe 2 : Organigramme du Centre Régional Agrhymet



Légende :

Secrétariat Exécutif

PRA/SA/LCD/Pop.DEV: Programme Régional d'Appui à la Sécurité Alimentaire/Lutte contre la Désertification/ Population et Développement

PRA/ME: Programme Régional d'Appui à la Maîtrise de l'Eau

PRA/AM: Programme Régional d'Appui/ Accès aux Marchés

UAM/ AFC : Unité d'Appui au Management Administration Finance et Comptabilité.

UAM/CID : Unité d'Appui au Management Communication, Information et Documentation

UAFC/SEPVSG : Unité d'Appui au Management Suivi Evaluation, Planification, Veille Stratégique et Genre.

UAM/GRH : Unité d'Appui au Management Gestion des Ressources Humaines

Centre Régional AGRHYMET

UCS : Unité de Coordination Scientifique

AT : Assistance Technique

DFR : Département Formation et Recherche

Div. F. Base : Division Formation de Base

Div. F. Cont. : Division Formations Continues

DIR : Département Formation et Recherche

Div. SA/Mar. : Division Sécurité Alimentaire et Marchés

Div. ME/LCD : Division Maîtrise de l'Eau et Lutte contre la Désertification

DAT : Département Appui Technique

Div. BD/IG : Division Base de Données et Ingénierie logicielle

Div. MIT : Division Maintenance Informatique et Télécommunications

Div. MI/D : Division Maintenance des Infrastructures et Valorisation du Domaine

UAFC : Unité Administration Finance et Comptabilité

Serv. Fin. : Service Finance

Serv. Compt. : Service Comptabilité

UCID : Unité Communication Information et Documentation

USE : Unité Suivi-Evaluation

UGRH : Unité Gestion des Ressources Humaines

Légende

Division 3

Dynamique des Marchés et Gestion des Flux Transfrontaliers

Division 3

Systèmes de production durable et Réglementation des Engrais

Secrétariat Exécutif du CILSS

- **PRA/AM** : Programme Régional d'Appui / Accès aux Marchés
- **PRA/ME** : Programme Régional d'Appui / Maîtrise de l'Eau
- **PRA SA/LCD/Pop-Dev** : Programme Régional d'Appui à la Sécurité Alimentaire / Lutte Contre la Désertification / Population et Développement
- **UAM/AFC**: Unité d'Appui au Management en Administration, Finances et Comptabilité
- **UAM/CID**: Unité d'Appui au Management en Communication, Information et Documentation
- **UAM/GRH** : Unité d'Appui au Management en Gestion des Ressources Humaines
- **UAM/SEP/VSG**: Unité d'Appui au Management en Suivi-Evaluation, Planification / Veille Stratégique et Genre

Institut du Sahel (INSAH)

• Direction Générale (DG)

Division 3

Formation en Population & Développement

et Recherches sur les Intrants Agricoles et les Réglementations (DRIAR)
Réglementation phytosanitaire et protection intégrée des végétaux

. Division 2 : Semences, Biosécurité et Propriété Intellectuelle

. Division 3 : Systèmes de production durable et Réglementation des Engrais

• Département Etudes et Recherches en Agriculture, Environnement et Marchés (DREAM)

. *Division 1 : Maîtrise de l'Eau*

. Division 2 : Gestion des Ressources naturelles et Environnement

. Division 3 : Dynamique des Marchés et Gestion des Flux Transfrontaliers

• Département d'Etudes et Recherches en Population et Développement Durable (CERPOD)

. Division 1 : Population – Santé – Nutrition et Dynamique des Marchés

. Division 2 : Stratégies, Politiques & Programmes de Populations

. Division 3 : Formation en Population & Développement

• Unité d'Appui en Administration, Finances et Comptabilité (U-AFC)

. Service 1 : Administration et Finances

. Service 2 : Comptabilité

• Unité d'Appui en Communication, Information et Documentation (U-CID)

. Service 1 : Information et Informatique

. Service 2 : Edition, Publication, Valorisation, Documentation et Bases de données

• Unité d'Appui en Gestion des Ressources Humaines (U-/GRH)

• Unité d'Appui chargée de la Coordination Scientifique, du Suivi-Evaluation, Planification / Veille Stratégique et Genre (U- CS/SEP/VSG)

Annexe 4 : Questionnaire sur la problématique de la communication interne au CILSS Enquête qualitative

Argumentaire

Étudiante à la Fondation Universitaire Mercure, option Communication, nous préparons présentement notre mémoire de fin d'étude pour l'obtention de la Maîtrise au sein du secrétariat Exécutif du CILSS. Dans le cadre de la préparation de ce mémoire dont le thème est : « la Communication interne au CILSS : Analyse et perspectives » et dans le souci de réussir cette formation professionnelle auprès des experts du domaine, une enquête qualitative s'avère nécessaire dans le but de proposer des améliorations pour le bon fonctionnement de la communication au sein du système CILSS.

Nous vous prions de bien vouloir répondre aux questions ci-après afin nous de permettre de recueillir des données pertinentes pour la rédaction de notre rapport de fin d'étude.

Nous comptons beaucoup sur votre bonne volonté et vous remercions par avance pour le temps que vous allez consacrer à remplir ce formulaire.

1. Que savez-vous de la communication interne ?

.....

2. Pensez-vous qu'elle est importante pour une institution comme le CILSS ?

Oui

pourquoi ?.....

Non

Pourquoi ?.....

2. Etes-vous régulièrement informés des activités du CILSS ?

• Oui

• Non

3. Par quels moyens êtes-vous informés le plus souvent ?

• Précisez.....

4. Aimeriez-vous être informés de toutes les activités du CILSS ?

• Oui

• Non

5. Avez-vous toutes les informations à tant ?

• Oui

• Non

Pourquoi ?.....

6. Connaissez-vous tous les moyens de communication interne qui existe au sein du système CILSS ?

• Oui

Citez-les.....

Non Pourquoi ?.....

•

➤ Si oui les utilisez-vous ?

• Oui

• Non

pourquoi.....

.....

7, Par quels autres moyens aimeriez-vous être informé ?

- Citez.....

Pourquoi ?.....

8. Êtes-vous satisfait de la manière dont l'information est diffusée au CILSS ?

- Oui
 - Non
- pourquoi ?.....

9. Que pensez-vous de l'existence des rumeurs au CILSS ?

10. En avez-vous déjà véhiculé ?

11. En avez-vous été victime ?

12. L'unité « communication » joue t-elle son rôle en matière de communication interne ?

- Oui
- Non

13. Quel est le degré de votre sentiment d'appartenance au CILSS ?

- Faible
- Moyen
- Fort

14. Que proposez-vous pour améliorer la communication interne au CILSS ?

.....
.....
.....

Je vous remercie !