



REPUBLIQUE DU BENIN

\*\*\*\*\*

MINISTRE D'ETAT CHARGÉ DE  
L'ENSEIGNEMENTS SUPERIEUR ET DE  
LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE

\*\*\*\*\*

UNIVERSITE D'ABOMEY-CALAVI

\*\*\*\*\*

ECOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION ET DE MAGISTRATURE

\*\*\*\*\*

MEMOIRE DE FIN DE FORMATION DU CYCLE II POUR  
L'OBTENTION DU DIPLOME D'ADMINISTRATEUR

OPTION :  
MANAGEMENT

FILIERE :  
MANAGEMENT DES  
SERVICES PUBLICS

ANNEE ACADEMIQUE

2013-2014

**APPROCHES POUR UNE MEILLEURE VISIBILITÉ  
DES ACTIONS DU FONDS NATIONAL DE  
DÉVELOPPEMENT SOCIAL ET DE LA  
SOLIDARITÉ**

Réalisé et soutenu par :

**Christelle Mahukpéou SEKLOKA**

Sous la Direction de :

Maître de stage :

**M. Chabi CHABI KONLO**

*Directeur du FNDSS*

Directeur de mémoire :

**M. Clément DJOHOUN**

*Docteur ès Sciences Economiques  
Enseignant permanent à l'ENAM*

**Octobre 2014**

## **IDENTIFICATION DU JURY**

**PRESIDENTE** : Mme YEDEDJI GNANVO Elisabeth

**VICE-PRESIDENT**: M. TCHIBOZO B. M. Hugues

**MEMBRE** : M. HOUNTONHAJA Nicolas

*L'École nationale d'administration et de magistrature n'entend donner aucune approbation ou improbation aux opinions émises dans ce mémoire.*

*Ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur.*

## DÉDICACE

*A*

- ✓ Mon père **Dieudonné SEKLOKA** et à ma mère **Rosalie MEHOU** pour votre soutien et votre amour. Que Dieu vous bénisse et vous accorde une longue vie pour que vous puissiez jouir des fruits de ce travail ;
- ✓ Mes nièces **Ruth DAHOUNDO** et **Adonai AOUDJO**, que ce travail soit pour vous un exemple à dépasser.

## REMERCIEMENTS

### A

- Ω *Monsieur Clément DJOHOUN, notre maître de mémoire qui, en dépit de ses occupations, n'a ménagé aucun effort en nous assistant et en donnant des suites favorables à nos multiples sollicitations ;*
- Ω *Monsieur Chabi CHABI KONLO, notre maître de stage, qui n'a ménagé aucun effort pour répondre à nos nombreuses sollicitations tout au long de la réalisation de cette étude et pour ses multiples conseils ;*
- Ω *Tous les membres du Jury, pour avoir accepté de consacrer une partie de leur précieux temps à l'appréciation de ce travail ;*
- Ω *Tout le personnel enseignant et administratif de l'ENAM ;*
- Ω *Tout le personnel du FNDSS, pour la sympathie et la bonne ambiance de travail ;*
- Ω *Monsieur Léon APLOGAN, pour tous ses conseils ;*
- Ω *Madame Soubédadou ADJAKPE pour sa contribution ;*
- Ω *Monsieur Tambiéga NAGASSI, pour toutes ses prières ;*

- Ω *Notre frère Thalès QUENUM, pour son soutien indéfectible ;*
- Ω *Madame Joséphine ODJOUBE, pour son affection;*
- Ω *Tous ceux qui ont, de près ou de loin, participé à la réalisation de ce mémoire.*

## LISTE DES SIGLES

<b>AC</b>	: Agent Comptable
<b>AGO</b>	: Assemblée Générale Ordinaire
<b>CA</b>	: Conseil d'Administration
<b>CODIR</b>	: Comité de Direction
<b>CPS</b>	: Centre de Promotion Sociale
<b>DAS</b>	: Département des Actions de Solidarité
<b>DDS</b>	: Département du Développement Social
<b>D/FNDSS</b>	: Directeur du Fonds National de Développement Social et de la Solidarité
<b>DA/FNDSS</b>	: Directeur Adjoint du Fonds National de Développement Social et de la Solidarité
<b>DDFASSNHPTA</b>	: Direction Départementale de la Famille, des Affaires Sociales, de la Solidarité Nationale, des Handicapés et des Personnes de Troisième Age
<b>ENAM</b>	: Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature
<b>FADIB</b>	: Fonds d'Appui au Développement des Initiatives de Base
<b>FASNAS</b>	: Fonds d'Appui à la Solidarité Nationale et à l'Action Sociale
<b>FNDSS</b>	: Fonds National de Développement Social et de la Solidarité
<b>IGE</b>	: Inspection Générale d'Etat
<b>IGM</b>	: Inspection Générale du Ministère
<b>MFASSNHPTA</b>	: Ministère de la Famille, des Affaires Sociales, de la Solidarité Nationale, des Handicapés et des Personnes

	de Troisième Age
<b>SA</b>	: Secrétariat Administratif
<b>SAOIC</b>	: Service d'Appui aux Organisations et Initiatives Communautaires
<b>SAPV</b>	: Service d'Aide aux Personnes Vulnérables
<b>SCG</b>	: Service de la Comptabilité Générale
<b>SCMP</b>	: Service de la Communication, du Marketing et du Partenariat
<b>SCRP</b>	: Stratégie de Croissance pour la Réduction de la Pauvreté
<b>SDSU</b>	: Service du Développement Social Urbain
<b>SGSL</b>	: Service de Gestion des Sinistres Légers
<b>SRH</b>	: Service des Ressources Humaines

## **LISTE DES TABLEAUX**

<b>Tableaux</b>	<b>Titres</b>	<b>Pages</b>
N°1	Regroupement des problèmes par centre d'intérêt	11
N°2	Tableau de bord de l'étude	17
N°3	Répartition des données d'enquête relatives à la faible communication du FNDSS sur ses actions	29
N°4	Répartition des données d'enquête relatives à la faible mobilisation des ressources additionnelles	31
N°5	Répartition des données d'enquête relatives à l'absence d'un plan de formation du personnel en communication	32

## **LISTE DES GRAPHIQUES**

<b>Graphiques</b>	<b>Titres</b>	<b>Pages</b>
<b>N°1</b>	Causes explicatives du problème spécifique n°1	30
<b>N°2</b>	Causes explicatives du problème spécifique n°2	31
<b>N°3</b>	Causes explicatives du problème spécifique n°3	33

## GLOSSAIRE DE L'ETUDE

- Action :** C'est le fait d'agir ; c'est la réalisation concrète et généralement ordonnée d'une volonté. (**Le GRAND LAROUSSE illustré, 2014**).
- Le développement social :** Il exprime l'aspiration d'assurer le bien-être individuel et collectif de la population, à la fois comme cible et actrice, en s'inscrivant résolument dans les valeurs culturelles et sociales de la collectivité nationale. Il faut préciser que les dimensions éthique, politique, économique, sociale et environnementale ainsi que l'exigence d'une plus grande justice sociale sont présentes dans ce concept. (**Gouvernement du Bénin, 2012**).
- La solidarité nationale :** Elle relève de la volonté d'une « prospérité partagée » et se construit sur les valeurs d'entraide entre les citoyens. Elle englobe des mécanismes de secours qui font appel aux contributions de la population et du budget national pour venir en aide à des catégories de citoyens confrontés à des difficultés particulièrement graves. (**Gouvernement du Bénin, 2012**).
- Communication institutionnelle :** Elle désigne l'ensemble des actions de communication entreprises par une institution en direction d'un public interne ou externe et qui visent à promouvoir son image, sa mission, ses valeurs, ses activités, ses produits ou réalisations, etc. (**NTUMBA, 2008**).
- Visibilité :** C'est la qualité de ce qui est visible, le caractère de ce qui est facilement perceptible par la vue. (**Le GRAND LAROUSSE illustré, 2014**).

## RÉSUMÉ

Le Fonds National de Développement Social et de la Solidarité (FNDSS), qui a servi de cadre à notre stage de fin de formation, est un établissement public faisant partie des structures rattachées au Secrétariat Général du Ministère de la Famille, des Affaires Sociales, de la Solidarité Nationale, des Handicapés et des Personnes de Troisième Age. L'observation du fonctionnement du Fonds fait ressortir un certain nombre de problématiques dont celle relative à sa visibilité a retenu notre attention dans le cadre de nos recherches.

Le problème général que suscite cette question est la faible visibilité des actions du FNDSS qui se manifeste par les problèmes spécifiques que sont :

- la faible communication du FNDSS sur ses actions ;
- la faible mobilisation des ressources additionnelles ;
- l'absence d'un plan de formation du personnel en communication.

En vue de contribuer à la résolution de ces problèmes, nous nous sommes fixés un certain nombre d'objectifs. L'objectif général de notre étude est d'identifier les conditions pour une meilleure visibilité des actions du FNDSS. Les objectifs spécifiques qui en découlent sont :

- apprécier la stratégie de communication du FNDSS sur ses actions ;
- suggérer la mise sur pied d'un dispositif en vue d'une meilleure mobilisation des ressources ;
- envisager l'élaboration d'un plan de formation du personnel en communication au FNDSS.

Des hypothèses ont été émises et des enquêtes ont été réalisées en vue de confirmer ou d'infirmer lesdites hypothèses.

Ce qui nous a permis d'établir le diagnostic suivant :

- l'inexistence d'une politique de communication explique la faible communication du FNDSS sur ses actions ;
- la faible mobilisation des ressources additionnelles est due à l'absence d'un document de plaidoyer ;
- l'inexistence d'une politique de formation du personnel est à la base de l'absence d'un plan de formation du personnel en communication.

Des approches de solutions ont été proposées. Il s'agit entre autre de :

- l'élaboration par le FNDSS d'une politique de communication assortie d'un plan opérationnel de communication qui est un instrument de partage d'informations et de mobilisation de ressources.
- L'élaboration d'un document de plaidoyer, sa mise en œuvre et son actualisation régulière.
- La mise en place d'un mécanisme de planification, d'exécution et de suivi des activités de formation en général et celle de la formation en communication en particulier.

Enfin des suggestions ont été faites pour la mise en œuvre de ces différentes solutions.

# SOMMAIRE

INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE PREMIER: IDENTIFICATION ET DESCRIPTION DU PROBLÈME	4
Section 1: Identification du problème.....	5
Paragraphe 1 : Etat des lieux de base.....	5
Paragraphe 2 : Ciblage de la problématique.....	12
Section 2: Description du problème.....	13
Paragraphe 1 : Objectifs et hypothèses de l'étude.....	13
Paragraphe 2 : Revue de littérature.....	18
CHAPITRE DEUXIEME : ANALYSE DU PROBLEME ET APPROCHES DE SOLUTIONS .....	25
Section 1: Méthodologie de l'étude.....	26
Paragraphe 1 : Approches méthodologiques.....	26
Paragraphe 2 : Enquête et vérification des hypothèses.....	28
Section 2: Approches de solutions et suggestions.....	36
Paragraphe 1: Approches de solutions aux problèmes identifiés.....	36
Paragraphe 2: Suggestions pour la mise en œuvre des solutions.....	40
CONCLUSION.....	41
RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....	44
ANNEXES.....	48

# Introduction

Le Bénin, à l'instar de beaucoup d'autres pays africains, est confronté au phénomène de plus en plus alarmant de la pauvreté. La proportion au Bénin de la population pauvre en 2009 est de 35,21 % selon l'approche monétaire et 30,84% selon celle non monétaire.<sup>1</sup> Cette dernière engendre l'exclusion d'une grande frange de la population tandis que les valeurs de solidarité nationale et d'entraide communautaire sont de plus en plus délaissées.

C'est conscient de cela que le Gouvernement béninois, à travers le troisième axe opérationnel de la Stratégie de Croissance pour la Réduction de la Pauvreté (SCR 2011 – 2015) 'Renforcement du capital humain', a opté pour le renforcement de la protection sociale qui est l'ensemble des mesures publiques et privées mises en œuvre pour protéger les populations contre les risques sociaux<sup>2</sup> et garantir leur accès aux services essentiels.

L'objectif d'un tel choix est de réduire les inégalités sociales, de renouer avec les mécanismes traditionnels de solidarité et d'améliorer de façon significative les conditions de vie des populations en général, et en particulier celles des couches les plus défavorisées<sup>3</sup>. D'où la création du Fonds National de Développement Social et de la Solidarité (FNDSS).

Le Fonds National de Développement Social et de la Solidarité (FNDSS) est une structure sous tutelle du Ministère de la Famille, des Affaires Sociales, de la Solidarité Nationale, des Handicapés et des Personnes du Troisième Age, créée par décret N° 2011- 622 du 29 septembre 2011. Il résulte de la fusion du Fonds d'Appui à la Solidarité Nationale et à l'Action Sociale (FASNAS) et du Fonds d'Appui au Développement des Initiatives de Base (FADIB).

---

<sup>1</sup> Stratégie de Croissance pour la réduction de la Pauvreté 2011-2015

<sup>2</sup> Les risques sociaux sont des événements qui surviennent dans la vie de l'individu et qui ont pour conséquences de diminuer ou de supprimer son revenu ou d'augmenter les dépenses familiales. Il s'agit de : la maladie, le décès, l'accident de travail, la naissance, l'invalidité, la vieillesse, le chômage et les charges familiales. les sinistres.

<sup>3</sup> Ces couches vulnérables sont exposées aux risques tels que, la maladie, l'invalidité, la mortalité liée à la maternité et à la naissance, le chômage, les catastrophes naturelles

La vision du FNDSS est de « Construire ensemble avec les communautés à la base, une nation fondée sur un nouveau contrat de solidarité pour le plein épanouissement de chacun et de tous ».

Doté de la personnalité morale et de l'autonomie financière, le FNDSS s'est assigné la mission, d'impulser des actions de lutte contre la pauvreté, la vulnérabilité et l'exclusion sociale, de suivre et d'évaluer leur mise en œuvre.

Mais force est de constater qu'après quelques années d'existence, ce fonds est confronté à des difficultés majeures qui font obstacle à l'atteinte de ses objectifs. Au nombre de celles-ci, la faible visibilité de ses actions a le plus retenue notre attention.

En effet, l'option a été faite de réfléchir sur la faible visibilité des actions du FNDSS parce que d'une part, bien que ses actions s'étendent sur tout le territoire national, il n'est pas connu.

D'autre part, ce problème de la visibilité ne rend pas suffisamment compte de la contribution du FNDSS à la réduction de la pauvreté, au bien-être social et au développement humain qui sont des préalables à la croissance économique.

C'est donc pour apporter notre contribution à la résolution de ce problème de visibilité que nous avons choisi le thème de notre étude intitulé : « Approches pour une meilleure visibilité des actions du Fonds National de Développement Social et de la Solidarité ». Ce thème est traité suivant une démarche analytique qui nous a permis de mobiliser les informations indispensables pour établir un diagnostic des facteurs explicatifs de la faible visibilité des actions menés par cette structure.

Notre développement s'articule autour de deux chapitres. Le chapitre premier est consacré à l'identification et à la description du problème et le chapitre deuxième présente l'analyse du problème et les approches de solutions.

**CHAPITRE PREMIER :  
IDENTIFICATION ET DESCRIPTION  
DU PROBLÈME**

Ce chapitre est en premier lieu, consacré à l'identification du problème (Section 1), et en second lieu à la description de ce dernier (Section 2).

## **Section 1: Identification du problème**

Il est question dans cette première section de présenter l'état des lieux (Paragraphe 1) et de procéder au ciblage de la problématique (Paragraphe 2).

### **Paragraphe 1 : Etat des lieux de base**

Au cours de notre stage au Fonds National de Développement Social et de la Solidarité, nous nous sommes particulièrement intéressés au cadre du travail, aux stratégies de communication et au fonctionnement du Fonds. Cela nous a permis de faire un certain nombre d'observations dont les plus significatives sont restituées ci-dessous.

#### **A-Etat des lieux**

L'article 1 du décret n°2011- 622 du 29 septembre 2011 dispose : « Il est créé en République du Bénin, un établissement à caractère social, culturel et scientifique dénommé Fonds National de Développement Social et de la Solidarité (FNDSS) ». Ce texte vient compléter la loi n°94-009 du 28 juillet 1994 portant création, organisation et fonctionnement des Offices à caractères social, culturel et scientifique. **Conclusion séquentielle N°1 : Le Fonds National de Développement Social et de la Solidarité dispose d'un cadre réglementaire qui consacre son existence (force).**

En dépit de l'envergure nationale de ses actions, le FNDSS n'a pas assez de moyens roulants pour l'organisation de ses activités. Le fonds ne dispose que de deux véhicules administratifs pour les missions et les déplacements du personnel. De plus, ces moyens de déplacement sont complètement amortis. **Conclusion séquentielle N°2 : Le parc automobile du FNDSS restreint et défectueux (faiblesse).**

Le Fonds dispose d'une salle de réunion, mais actuellement celle-ci est occupée par une équipe de l'Inspection Générale de l'Etat (IGE) en mission d'inspection dans certains départements ministériels. Ce qui fait que, les réunions se tiennent dans le bureau du directeur ou dans celui de la directrice adjointe. Ces bureaux n'étant pas équipés pour cela, il y a manque de meubles et le personnel est obligé de prendre les chaises dans les autres bureaux. Les services ne sont pas tous équipés en matériel de travail. Par exemple, les deux imprimantes qui sont au secrétariat sont défectueuses.

**Conclusion séquentielle N°3 : Insuffisance de matériel de travail. (Faiblesse).**

Les coupures et remises intempestives de l'énergie électrique de ces derniers temps occasionnent des cessations de travail, signe que l'administration ne tourne plus à un rythme normal. Le FNDSS ne dispose pas d'un groupe électrogène malgré le délestage très prononcé ce qui fait que le FNDSS est parmi les services publics les moins outillés face à ce phénomène.

**Conclusion séquentielle N°4 : Non acquisition d'un groupe électrogène par le FNDSS (faiblesse).**

L'ambiance de travail est l'ensemble des facteurs psychologiques qui influent sur la vie quotidienne des travailleurs en entreprise. Elle concerne non seulement les relations qui existent entre les agents et leurs supérieurs hiérarchiques, mais aussi les relations entre les agents eux-mêmes. Au FNDSS, la Direction a su susciter un esprit d'équipe. Les responsables font preuve d'ouverture d'esprit et sont accessibles. Les conflits interpersonnels sont particulièrement rares et vite résolus lorsqu'ils éclosent. Le climat de travail est convivial.

**Conclusion séquentielle N°5 : Existence d'une bonne ambiance de travail (force).**

Les contrôles réguliers effectués par l'Inspection Générale d'Etat (IGE), l'Inspection Générale des Finances (IGF), l'Inspection Générale des Services et Emplois Publics (IGSEP) et l'Inspection Générale du Ministère de tutelle (IGM), permettent d'améliorer la gestion administrative et financière du FNDSS.

**Conclusion séquentielle N°6 : Existence d'un contrôle régulier des organes de contrôle externes (force).**

Le décret n°2011- 622 du 29 septembre 2011 portant création, attributions, organisation et fonctionnement du FNDSS prévoit la nomination d'un commissaire aux comptes. Mais jusqu'à la fin de notre stage, ce poste essentiel dans le dispositif de contrôle financier du FNDSS n'a pas été pourvu. **Conclusion séquentielle N°7: Inexistence d'un commissaire aux comptes (faiblesse).**

A l'ère des TIC, l'Administration électronique paraît, en principe, comme un levier majeur de la performance des fonctionnaires dans la prestation des services. L'usage interne des TIC dans les services publics est susceptible d'améliorer, entre autres, leur fonctionnement interne. L'usage externe des TIC est aussi susceptible de révolutionner les rapports entre l'Administration et les citoyens dans le sens de la qualité. Mais force est de constater que le réseau internet a cessé de fonctionner au FNDSS depuis plusieurs mois. **Conclusion séquentielle N°8 : Inexistence de la connexion internet (faiblesse).**

L'organisation du Comité de Direction, tous les lundi matin, favorise la bonne circulation de l'information entre les agents. De plus, l'information est vulgarisée à l'aide des notes de services, des circulaires, des rencontres avec le Directeur et la Directrice Adjointe. Le fait que chaque bureau est pourvu d'un interphone facilite ainsi une bonne communication entre les services et

départements. **Conclusion séquentielle N° 9 : Existence d'une bonne communication interne (force).**

Dans l'optique de la Gestion Axée sur les Résultats (GAR) et se fondant sur la Stratégie de Croissance pour la Réduction de la Pauvreté (SCRIP), le FNDSS s'est doté d'un plan stratégique couvrant la période allant de 2014 à 2016. **Conclusion séquentielle N°10: Existence d'un plan stratégique au FNDSS (force).**

Le manuel de procédures administratives et financières du FNDSS prévoit pour son fonctionnement, deux services pour chaque département. Mais uniquement un de ces services est fonctionnel pour chaque département. Le personnel du FNDSS est composé de quinze (15) agents, malgré les activités qui lui sont dévolues. **Conclusion séquentielle N° 11: Insuffisance des ressources humaines du FNDSS (faiblesse).**

Le FNDSS reçoit par an plus de cent (100) dossiers de demandes d'appui aux triplés, aux quadruplés et plus, sans compter les demandes de soutiens en cas d'incendies, de sinistres, de soutien aux cas sociaux en fin d'apprentissage. Face à cette situation, et compte tenu de la faible subvention qu'on lui octroie, le FNDSS n'arrive pas à répondre favorablement à toutes les demandes qui lui sont adressées. Les attributions de cette structure sont nombreuses et couvrent un large éventail d'actions qui requièrent plus de ressources que le Fonds n'en dispose présentement. Anticipant sur ce besoin, l'article 6 du décret portant attributions, organisation et fonctionnement du FNDSS prescrit que le Fonds mobilise des ressources matérielles et financières en vue de financer des actions de solidarité au profit des personnes vulnérables, des groupes sociaux et des communautés défavorisées et/ou en situation difficile. Mais, cette mobilisation des ressources additionnelles est faible et n'intervient que lors de l'organisation du mois de solidarité.

**Conclusion séquentielle N°12 : Faible mobilisation des ressources additionnelles (faiblesse).**

Les actions du FNDSS ne font pas l'objet d'une large diffusion aussi bien à l'endroit de ses acteurs internes et externes que de la population béninoise. Les actions de communication menées par le fonds se limitent à quelques interviews avec des organes de presse privé, une dans le journal "le social" du Ministère de tutelle. **Conclusion séquentielle N°13 : Faible communication du FNDSS sur ses actions (faiblesse).**

La politique de formation est l'ensemble des orientations définies par la direction de l'organisation et visant à mener des activités de formation en tenant compte de toutes les composantes institutionnelles de l'organisation. Le plan de formation est la traduction opérationnelle et budgétaire des choix du management d'une organisation sur les moyens qu'elle affecte, dans une période donnée au développement de la compétence individuelle et collective des salariés. Au FNDSS, il n'y a pas une politique de formation du personnel en matière de communication. **Conclusion séquentielle N°14 : Absence d'un plan de formation du personnel en communication (faiblesse).**

Les forces et faiblesses étant relevées, il s'agit à présent de les catégoriser pour une meilleure détermination des atouts et des problèmes du FNDSS.

**B- Inventaire des éléments de l'état des lieux**

L'inventaire des éléments de l'état des lieux sera fait sur la base des atouts (forces et opportunités) et des problèmes (faiblesses et menaces).

• **Inventaire des atouts (forces et opportunités)**

Les forces sont les facilités internes dont bénéficie le FNDSS et qui constituent avec les opportunités qui sont externes, les atouts du FNDSS.

Il s'agit entre autres de :

- ✓ l'existence d'un cadre réglementaire ;
- ✓ l'existence d'un manuel des procédures administratives, financières et comptables ;
- ✓ l'existence d'un plan stratégique ;
- ✓ l'existence d'une bonne communication interne ;
- ✓ l'existence d'une bonne ambiance de travail ;
- ✓ l'existence d'un contrôle régulier des organes de contrôle externes .

- **Inventaire des problèmes (faiblesses et menaces)**

Les faiblesses sont internes et constituent, avec les menaces qui sont d'origine externe, les problèmes du FNDSS. On note essentiellement :

- ✓ l'insuffisance de matériel de travail ;
- ✓ le parc automobile du FNDSS restreint et défectueux ;
- ✓ la non acquisition d'un groupe électrogène ;
- ✓ l'inexistence d'un commissaire aux comptes ;
- ✓ la faible mobilisation des ressources additionnelles ;
- ✓ la faible communication du FNDSS sur ses actions ;
- ✓ l'inexistence de la connexion internet ;
- ✓ l'absence d'un plan de formation du personnel en communication.

L'analyse de ces différents problèmes identifiés à partir de l'état des lieux du FNDSS nous a conduite à les regrouper par centres d'intérêts afin d'en dégager les problématiques.

**Tableau N° 1 : Regroupement des problèmes par centre d'intérêt**

N°	Centre d'intérêt	Problème général	Problèmes spécifiques	Problématique
1	Atteinte des objectifs du FNDSS	Faible performance du FNDSS dans l'atteinte de ses objectifs	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Inexistence d'un commissaire aux comptes</li> <li>❖ Insuffisance des ressources humaines</li> </ul>	Performance du FNDSS dans l'atteinte de ses objectifs
2	Dotations en matériel de travail et en moyens de déplacement	Manque de matériel de travail et de moyens de déplacement	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Insuffisance de matériel de travail.</li> <li>❖ Inexistence de la connexion internet</li> <li>❖ Parc automobile du FNDSS restreint et défectueux</li> <li>❖ Non acquisition d'un groupe électrogène</li> </ul>	Dotations des services du FNDSS en outils de travail et en moyens de déplacements
3	Efficacité des stratégies de Communication	Faible visibilité des actions du FNDSS	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Faible communication du FNDSS sur ses actions</li> <li>❖ Faible mobilisation des ressources additionnelles</li> <li>❖ Absence d'un plan de formation du personnel en communication</li> </ul>	Visibilité des actions du FNDSS

Source : Observations de stage

## **Paragraphe 2 : Ciblage de la problématique**

La première partie de ce paragraphe est consacrée au choix de la problématique de l'étude tandis que la seconde partie, est consacrée à la spécification de la problématique.

### **A- Choix de la problématique de l'étude**

Les trois (03) problématiques dégagées de l'analyse de l'état des lieux de base du FNDSS rendent compte des difficultés majeures rencontrées par cet organisme dans l'accomplissement de sa mission et requièrent chacune une solution spécifique. Cependant, c'est celle relative à la visibilité des actions du FNDSS qui nous a le plus interpellée : la problématique de la faible visibilité des actions du FNDSS.

En effet, l'option a été faite de réfléchir sur la faible visibilité des actions du FNDSS parce que d'une part, bien que ses actions s'étendent sur toute l'étendue du territoire national, le FNDSS n'est pas connu.

D'autre part, ce problème de la visibilité ne rend pas suffisamment compte de la contribution du FNDSS à la réduction de la pauvreté, au bien-être social et au développement humain qui sont des préalables à la croissance économique.

Le choix de cette problématique nécessite qu'on la spécifie pour échapper au caractère général qu'elle revêt à première vue.

### **B- Spécification de la problématique**

La problématique de la visibilité des actions du FNDSS révèle le problème général de la faible visibilité des actions de cette structure. De ce dernier découlent les problèmes spécifiques suivants :

- faible communication du FNDSS sur ses actions ;
- faible mobilisation des ressources additionnelles ;
- absence d'un plan de formation du personnel en communication.

Pour comprendre les contraintes liées à une meilleure visibilité des actions du FNDSS et définir des approches de solutions en vue de les pallier, le présent travail s'organise autour de la question : quelles sont les approches à développer pour une meilleure visibilité des actions du FNDSS ?

## **Section 2: Description du problème**

Cette section est consacrée d'une part à la fixation des objectifs et à la formulation des hypothèses et d'autre part à la revue de littérature.

### **Paragraphe 1 : Objectifs et hypothèses de l'étude**

#### **A-Fixation des objectifs de l'étude**

Avant d'aborder les objectifs de cette étude, il est utile de rappeler que le problème général que nous avons choisi est la faible visibilité des actions du FNDSS. Les problèmes spécifiques qui en découlent sont :

- la faible communication du FNDSS sur ses actions ;
- la faible mobilisation des ressources additionnelles et
- l'absence d'un plan de formation du personnel en communication.

Ainsi, la fixation des objectifs de cette étude se fera en termes d'objectif général et d'objectifs spécifiques.

Subséquentement l'objectif général que nous poursuivons à travers cette étude est d'analyser les facteurs de la faible visibilité des actions du FNDSS.

Les objectifs spécifiques qui découlent de cet objectif général sont au nombre de trois (03) et s'énoncent comme suit :

- **Objectif spécifique n°1** : Apprécier la stratégie de communication du FNDSS sur ses actions ;
- **Objectif spécifique n°2** : Suggérer la mise en place d'un dispositif pour une meilleure mobilisation des ressources additionnelles ;

- **Objectif spécifique n°3** : Envisager l'élaboration d'un plan de formation du personnel en communication au FNDSS.

Les objectifs de l'étude étant fixés, nous passerons à l'étape de la formulation des hypothèses qui serviront de pistes de recherche en partant des causes supposées être à la base des problèmes à résoudre.

## **B- Hypothèses et Tableau de bord de l'étude**

Les causes présentées à cette étape sont des causes qui peuvent être confirmées ou infirmées par les résultats de nos enquêtes.

- Causes et hypothèse liées au problème spécifique n°1

Le problème spécifique n°1 qui est la faible communication du FNDSS sur ses actions peut avoir plusieurs causes. Il s'agit de :

- la faible capacité de la direction du FNDSS en matière de communication ;
- l'inexistence d'une ligne budgétaire destinée à la réalisation des activités de communication ;
- l'inexistence d'une politique de communication.

De toutes ces causes, l'inexistence d'une politique de communication au FNDSS nous paraît la plus pertinente.

Ainsi, l'hypothèse relative au problème spécifique n°3 est : **la faible communication du FNDSS sur ses actions est due à l'inexistence d'une politique de communication.**

- Causes et hypothèse liées au problème spécifique n°2

En ce qui concerne le problème spécifique n°2, il porte sur la faible mobilisation des ressources additionnelles, les causes plausibles pouvant lui être attribuées sont les suivantes :

- l'absence d'un document de plaidoyer ;
- le manque d'aptitude des dirigeants du Fonds à obtenir l'adhésion des potentiels partenaires ;
- l'absence d'un cadre de concertation.

L'étude de ces trois (03) causes du problème spécifique n°2, nous a permis de retenir celle relative à l'absence d'un document de plaidoyer comme étant la plus plausible.

L'hypothèse relative à ce problème spécifique n°2 est donc : **l'absence d'un document de plaidoyer explique la faible mobilisation des ressources additionnelles.**

➤ Causes et hypothèse liées au problème spécifique n°3

Après analyse du problème spécifique relatif à l'absence d'un plan de formation du personnel en communication, nous pouvons identifier théoriquement les causes suivantes :

- la faible allocation budgétaire pour le renforcement des capacités du personnel ;
- l'inexistence d'une politique de formation du personnel ;
- le manque d'intérêt des agents à une formation dans le domaine.

De l'analyse minutieuse de ces causes, celle relative à l'inexistence d'une politique de formation du personnel est la cause la plus probante du problème spécifique n°3.

L'hypothèse est donc formulée comme suit : **l'absence d'un plan de formation du personnel en communication est due à l'inexistence d'une politique de formation du personnel.**

En résumé, les trois hypothèses de l'étude sont les suivantes :

- l'inexistence d'une politique de communication explique la faible communication du FNDSS sur ses actions ;
- la faible mobilisation des ressources additionnelles est due à l'absence d'un document de plaidoyer ;
- l'inexistence d'une politique de formation du personnel est à la base de l'absence d'un plan de formation du personnel en communication.

Les causes pertinentes des problèmes et les hypothèses étant ainsi élaborées, nous allons ensuite procéder à la présentation du tableau de bord de l'étude.

**Tableau N°2 : Tableau de bord de l'étude**

Niveaux d'analyse		Problèmes	Objectifs	Causes	Hypothèses
Niveau général		Faible visibilité des actions du FNDSS	Analyser les facteurs de la faible visibilité des actions du FNDSS		
Niveau spécifique	1	Faible communication du FNDSS sur ses actions	Apprécier la stratégie de communication du FNDSS sur ses actions	Inexistence d'une politique de communication au FNDSS	l'inexistence d'une politique de communication explique la faible communication du FNDSS sur ses actions
	2	Faible mobilisation des ressources additionnelles	Suggérer la mise en place d'un dispositif pour une meilleure mobilisation des ressources additionnelles	Absence d'un document de plaidoyer	La faible mobilisation des ressources additionnelles est due à l'absence d'un document de plaidoyer
	3	Absence d'un plan de formation du personnel en communication	Envisager l'élaboration d'un plan de formation du personnel en communication au FNDSS	Inexistence d'une politique de formation du personnel	l'inexistence d'une politique de formation du personnel est à la base de l'absence d'un plan de formation du personnel en communication.

Source : Analyse personnel

## **Paragraphe 2 : Revue de littérature**

La revue de littérature sur la faible visibilité des actions du FNDSS nous amène à faire le point des diverses études ayant porté sur les problèmes identifiés. Cependant, il y a lieu de préciser qu'aucune étude antérieure n'a abordé de manière spécifique, la question de la faible performance des stratégies du FNDSS en vue d'une meilleure visibilité de ses actions.

Toutefois, de façon sommaire et sporadique, quelques aspects de notre sujet de recherche ont fait l'objet de développement dans certains documents. Il s'agit de la communication institutionnelle et du plan de formation.

### **A- La communication institutionnelle**

La communication institutionnelle est une branche de la communication qui, étymologiquement, vient du latin "communicare", ce qui signifie rendre commun, être en relation avec. Ainsi, la communication est la voie d'accès d'un individu (ou groupe d'individus) à un ou plusieurs autres individus. Elle nécessite deux pôles : l'émetteur et le récepteur. Son processus à fait l'objet de plusieurs études théoriques référentielles.

En effet, Claude Elwood SHANNON et Warren WEAVER soulignent en 1949 le besoin d'un code commun entre émetteur et récepteur pour la compréhension des messages dans le processus de communication.

Quant à Harold Dwight LASSWELL, il étudie en 1948, l'influence des organes de l'information en posant l'idée que l'étude du processus de la communication passe automatiquement par les questions: "Qui dit quoi, par quel canal, à qui, et avec quel effet?".

Ensuite, Norbert WIENER apportera aux études déjà engagées autour du processus de la communication, le principe du "feed-back".

La communication désigne donc, un lien établi entre deux partenaires par l'intermédiaire d'un moyen de transmission qui permet l'échange d'informations entre eux.

Il est à préciser qu'il existe plusieurs types de communication qui sont fonction du but visé.

En matière d'entreprise ou d'organisation, on distingue la communication institutionnelle interne, la communication institutionnelle externe et le marketing.

La communication institutionnelle interne a pour cible l'entreprise elle-même, ses cadres, ses salariés, ses employés. Elle utilise les outils tels que l'affichage, les réunions, les séminaires, les ateliers, les directives, les circulaires, les notes de service, les lettres personnalisées ou collectives, les rapports et publications internes, le réseau informatisé avec ou sans intranet, le téléphone, les entretiens de recrutement, d'orientation, la documentation, la boîte à suggestions, etc.

Celle externe se définit comme l'ensemble des actions de communication entreprises par une organisation et visant à promouvoir son image vis-à-vis de ses clients, de ses différents partenaires et du public extérieur de façon générale.

Quant au marketing, il s'intéresse aux marques des produits et des services. Son objectif est de convaincre les cibles sélectionnées, à les acheter ou à les racheter. Elle se sert surtout de la publicité sous ses diverses formes.

Dans le cas de cette étude, nous nous intéresserons à la communication institutionnelle encore appelée communication corporate<sup>4</sup>, et plus particulièrement à celle externe. Elle a pour objet l'entreprise ou l'organisation elle-même. Expression de son identité, la communication institutionnelle externe porte sur ce qu'est l'organisation, ce qu'elle fait, ce qu'elle sait faire, et ce qu'elle veut faire (Garbett, 1981). En d'autres termes, à

---

<sup>4</sup>Certains auteurs font une distinction entre la communication *corporate* et la communication institutionnelle. Yves Krief, par exemple, considère que la communication *corporate* se décompose en trois sous-ensembles : la communication d'entreprise (expression commerciale de l'entreprise), la communication institutionnelle proprement dite (expression de l'organisation en tant qu'institution dans la société) et la communication de marque. Ce type de distinction ne sera pas retenu ici : on emploiera indifféremment les appellations communication *corporate* et communication institutionnelle.

travers ce type de communication, l'entreprise tient un discours sur elle-même, sur son identité, sa mission, ses valeurs, sa philosophie, sa légitimité, sa nature spécifique, ses projets, ses objectifs, ses actions, ses performances, etc. Elle revêt donc une importance particulière et se préoccupe de faire connaître l'organisation ainsi que de donner une bonne image d'elle au public. C'est ce que traduit Michel FROIS, un pionnier de la communication institutionnelle en disant: "*si vous ne dites pas ce qu'est votre entreprise, d'autres diront ce qu'elle n'est pas*".

L'objectif primordial de la communication institutionnelle externe est donc la construction et la gestion de l'image de l'entreprise à laquelle elle permet d'accéder à une certaine notoriété. Elle répond donc à la question, comment communiquer sur son organisation? En résumé, la communication institutionnelle externe concourt à la visibilité de l'organisation.

D'après Lucien SFEZ, les principaux rôles de la communication institutionnelle externe sont les suivants:

- nommer, identifier : c'est faire connaître et valoriser le nom de l'institution ; l'exprimer en symbole (logo par exemple)
- situer : il s'agit de déterminer l'identité et d'établir le positionnement de l'institution c'est-à-dire les traits sous lesquels elle veut se faire voir en s'appuyant sur sa réalité et sur son image de manière à la démarquer des autres institutions ;
- légitimer : c'est-à-dire, faire apparaître le bien-fondé de l'institution et de ses actions ; manifester sa paternité sur ses actions ;
- améliorer la lisibilité : il s'agit de faciliter la compréhension de l'institution en la rendant plus claire à travers sa dénomination ;
- amplifier : c'est-à-dire, donner aux actions conduites par l'institution, une résonance externe susceptible d'impacter favorablement son image ;

- mobiliser: cela revient à donner aux agents de l'institution, des raisons de confiance, de fierté capables de les motiver et de les dynamiser ;
- mettre en relation: en suscitant et en colonisant des opportunités d'appel de l'institution et de ses services.

Afin de jouer ces rôles qui lui sont assignés, la communication institutionnelle externe se sert de différents outils. Ce sont entre autres :

- **la communication graphique** : elle travaille à la détermination de la charte graphique et conçoit le logo de l'organisation ;
- **Le parrainage<sup>5</sup>** : c'est le terme générique qui recouvre les actions de sponsoring<sup>6</sup> et de mécénat<sup>7</sup>. Il peut se faire sous la forme d'un soutien logistique (fourniture de tout ou partie du matériel nécessaire à la manifestation), financier et technique (fourniture d'un savoir-faire). Pour être efficace, il va de pair avec de bonnes relations entretenues avec la presse (les médias devant en faire écho). À travers cet outil, l'institution peut renforcer sa notoriété, susciter de la sympathie, rajeunir son image, etc.
- **la communication événementielle** : elle consiste à organiser ou à profiter d'un évènement pour faire de la communication institutionnelle externe tout en mettant en relief la situation actuelle, le bilan des activités réalisées, les défis relevés, les progrès accomplis et les perspectives de l'institution. On peut citer dans ce cadre, les journées «portes ouvertes», les expositions, les visites guidées, les manifestations sportives et culturelles, les journées et autres manifestations ;
- **le discours institutionnel** notamment **la vidéo institutionnelle** : c'est une carte de visite en images qui présente l'institution, ses objectifs, ses

---

<sup>5</sup> Il peut se faire en association : c'est le Co-parrainage.

<sup>6</sup>On parle de sponsoring lorsque l'institution parrainant attend des retombées d'ordre commercial grâce au lien établi entre son image et l'objet sponsorisé (fréquent en sport).

<sup>7</sup>On parle de mécénat lorsque l'acte a une motivation sociale et un message institutionnel (cas des activités culturelles ou humanitaires).

activités, ses réalisations et ses ressources ; elle peut être utilisée comme un support de communication dans le cadre de manifestations telles qu'une conférence de presse, une conférence internationale ou une exposition ;

- **les relations avec la presse ;**
- **la communication de crise** : c'est un cas particulier de la communication institutionnelle externe. Elle intervient chaque fois que l'institution est confrontée à une situation exceptionnelle et dévalorisante en général. Dans ces cas, elle doit communiquer pour « occuper le terrain » afin d'éviter les rumeurs et les désinformations ;
- **les médias de masse** (l'affichage, la télévision, la radio) ;
- **les techniques hors médias** (les prospectus<sup>8</sup>, dépliants<sup>9</sup>, plaquettes<sup>10</sup>), etc.

Ce type de communication est utilisé par nombre d'institutions en vue d'améliorer la visibilité de leurs actions. Par exemple, l'UNESCO, suite aux délibérations du Conseil exécutif, à ses 156e et 157e sessions, a élaboré une stratégie d'ensemble destinée à accroître la visibilité de son action par une meilleure coordination des activités d'information et de diffusion. De même, la Banque Africaine de Développement a mis en place un programme global de communication qui couvre aussi bien la communication interne que celle externe, ainsi que les relations extérieures en vue de la mise en œuvre de sa politique en matière de diffusion de l'information.

Il s'avère donc très important pour toute organisation, de disposer d'une politique de communication dont la mise en œuvre permet non seulement l'amélioration de la visibilité de ses actions, mais aussi, son développement.

---

<sup>8</sup>C'est un document informatif succinct, pouvant être déposé dans les boîtes aux lettres, sur les pare-brise des voitures, distribué dans la rue, etc.

<sup>9</sup>Destiné à un public intéressé à priori, il transmet une information plus approfondie. Tous les aspects du sujet sont abordés de façon synthétique, avec une hiérarchisation des titres et des sous titres.

<sup>10</sup> C'est un document informatif édité par une institution pour faire connaître ses services.

## **B- Le plan de formation**

Le plan de formation est la traduction opérationnelle et budgétaire des choix du management d'une organisation sur les moyens qu'elle affecte, dans une période donnée au développement de la compétence individuelle et collective des salariés.

Retenir des besoins en formation constitue une décision de gestion. Mais, la définition des besoins n'est pas une fin en soi. Elle n'a d'intérêt que si elle atteint son objectif ultime : la performance de l'organisation. Or, la réalisation de la performance organisationnelle implique au préalable que l'organisation indique de façon prospective la manière dont elle entend procéder pour résoudre ses problèmes. Elle élabore ainsi une stratégie déclinée en plan d'actions.

Dès la stratégie adoptée, il se pose une préoccupation. Comment s'assurer que les décisions prises par les managers, servent la stratégie de l'entreprise ? Cette interrogation est la question principale qui met en exergue la nécessité de concevoir des garde-fous permettant d'éviter toute prise de décision n'entrant pas dans le cadre de la stratégie organisationnelle. Ces garde-fous représentent les politiques. L'absence de politique constitue une source d'incertitudes et de risques de nature à affecter la rationalité des décisions des managers. C'est pourquoi il est capital pour le FNDSS d'élaborer des politiques.

Pour ce faire, il y a des étapes successives à franchir. La politique de formation qui représente les axes fondamentaux orientant les décisions en matière de formation, en cohérence avec les stratégies de l'organisation ne peut être élaborée directement. Il faut au préalable qu'il existe une politique en gestion des ressources humaines qui indique les grands choix de l'entreprise orientant les actions de gestion des ressources humaines. Cette politique est elle-même, inspirée de la stratégie organisationnelle car elle sert de balise aux décisions de gestion afin qu'elles ne desservent pas la stratégie.

Ainsi, il importe que le FNDSS se dote d'une politique générale fondée sur sa stratégie d'affaires, d'une politique en gestion des ressources humaines découlant de la politique générale et enfin d'une politique de formation en cohérence avec la politique de gestion des ressources humaines.

Les instruments que constituent les politiques sont des outils essentiels pour déterminer les besoins réels de formation répondant à la stratégie organisationnelle, les besoins non en cohérence avec cette stratégie étant écartés.

La prise en compte des propositions relatives aux besoins de formation et aux politiques, permettra d'élaborer un plan de formation du personnel en communication.

En somme, tous les auteurs précités ont apporté leurs contributions à une meilleure visibilité des actions d'une institution à travers les précieux outils de management qu'ils mettent à disposition des institutions pour leur visibilité. Cela amène à être d'avis avec beaucoup de chercheurs. Pour dire que tous ces apports des auteurs ici évoqués sont fort louables.

**CHAPITRE SECOND :**  
**ANALYSE DU PROBLEME ET**  
**APPROCHES DE SOLUTIONS**

Dans ce chapitre, nous présentons dans la section 1, la méthodologie de l'étude puis dans la section 2, nous abordons les approches de solutions et suggestions.

## **Section 1: Méthodologie de l'étude**

Dans cette section les approches méthodologiques sont présentées dans un premier temps et dans un second temps nous procédons à l'enquête et à la vérification des hypothèses.

### **Paragraphe 1 : Approches méthodologiques**

#### **A- L'approchethéorique**

L'observation directe, la recherche documentaire et l'enquête sont les trois méthodes qui nous ont permis de collecter les informations.

L'observation directe est définie comme l'action de regarder avec attention les êtres, les choses, les événements, les phénomènes pour les étudier, les surveiller et en tirer des conclusions. Elle se confond au déroulement des trois mois de stage que nous avons effectué au FNDSS et constitue la première étape de notre enquête.

La recherche documentaire est la consultation de différents ouvrages qui traitent des notions relatives à notre thème. Elle a été capitale dans la conduite des recherches de notre étude car elle nous a permis de faire la synthèse de la documentation relative à notre thème. Elle a été faite sur internet et dans la bibliothèque de l'Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature (ENAM).

Enfin, nous avons élaboré un questionnaire et un guide d'entretien.

## **B- L'approche empirique**

Cette approche a été organisée autour du choix des instruments de collecte et de la fixation du seuil de décision.

### **❖ Choix des instruments de collecte de données**

Le choix des instruments de collecte de données a été fait en fonction de la population cible que nous avons retenue. Nous avons choisi le questionnaire pour recueillir les informations auprès de tous les agents du FNDSS et le guide d'entretien pour réaliser un entretien avec le chef du service de la communication, du marketing et du partenariat.

Dans le but de déterminer la population cible, nous avons identifié le personnel du FNDSS dont l'effectif est de Seize (16). Mais nous n'avons pris en compte que 12 agents en laissant les chauffeurs et les agents d'entretien qui sont au nombre de quatre (04). Les questions sont donc adressées à 12 agents qui y ont tous répondu.

Par ailleurs, nous avons réalisé un entretien avec le chef du service de la communication, du marketing et du partenariat.

### **❖ Seuil de décision**

Nous retenons que toute modalité qui aura un taux supérieur ou égal à 50% sera retenue.

## **Paragraphe 2 : Enquête et vérification des hypothèses**

Il est question de présenter dans ce paragraphe, les résultats de l'enquête et de procéder à la vérification des hypothèses.

### **A- Présentation des résultats de l'enquête**

L'objectif général de la présente étude est, faut-il le rappeler, d'analyser les facteurs de la faible visibilité des actions du FNDSS.

A cet effet, des investigations ont été menées sur la base de trois hypothèses formulées suite aux observations faites au cours de notre stage dans ledit fonds.

Il s'agit de :

- L'hypothèse n°1 : l'inexistence d'une politique de communication explique la faible communication du FNDSS sur ses actions ;
- l'Hypothèse n°2 : la faible mobilisation des ressources additionnelles est due à l'absence d'un document de plaidoyer ;
- L'hypothèse n°3 : l'inexistence d'une politique de formation du personnel est à la base de l'absence d'un plan de formation du personnel en communication.

Les résultats des enquêtes sont ci-dessous regroupés.

#### ***1. Présentation des résultats d'enquête relative à la faible communication du FNDSS sur ses actions***

A la question de savoir, quelle est la cause de la faible communication du FNDSS sur ses actions, les 12 agents enquêtés ont répondu comme suit :

- 02 personnes considèrent comme cause la faible capacité de la direction du FNDSS en matière de communication ;
- 09 personnes pensent qu'il d'agit plutôt de l'inexistence d'une politique de communication ;

- 01 personne juge que c'est dû à l'inexistence d'une ligne budgétaire destinée à la réalisation des activités de communication.

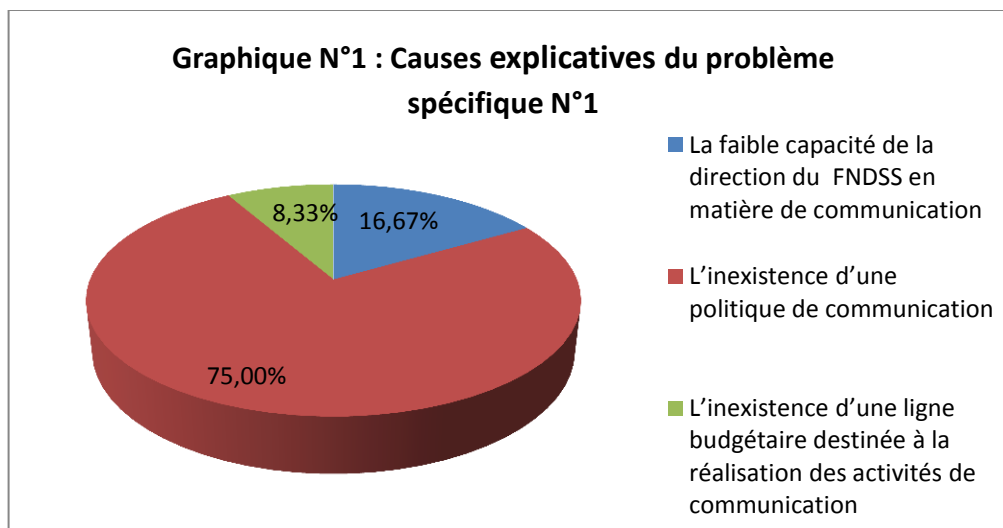
**Tableau N° 3 : Répartition des données d'enquête relative à la faible communication du FNDSS sur ses actions**

Causes	Nombre d'observations	Taux
La faible capacité de la direction du FNDSS en matière de communication	2	16,67 %
L'inexistence d'une politique de communication	09	75 %
L'inexistence d'une ligne budgétaire destinée à la réalisation des activités de communication	01	8,33%

**Source : Données de l'enquête**

A partir de l'analyse des résultats issus de l'enquête reposant sur 12 réponses, nous avons constaté que l'hypothèse selon laquelle la faible capacité de la direction du FNDSS en matière de communication a été appréciée à (16,67%), celle relative à l'inexistence d'une politique de communication a été appréciée à (75%) et puis celle attribuée à l'inexistence d'une ligne budgétaire destinée à la réalisation des activités de communication à 8,33%.

Ces résultats permettent de conclure que la faible communication du FNDSS sur ses actions a pour cause l'inexistence d'une politique de communication. Il s'en suit pour le FNDSS la nécessité d'en élaborer une.



Source : Données de l'enquête

## ***2- Présentation des résultats d'enquête relative à la faible mobilisation des ressources additionnelles***

A la question de savoir, quelle est la cause de la faible mobilisation des ressources additionnelles, les douze (12) personnes enquêtées ont répondu comme suit :

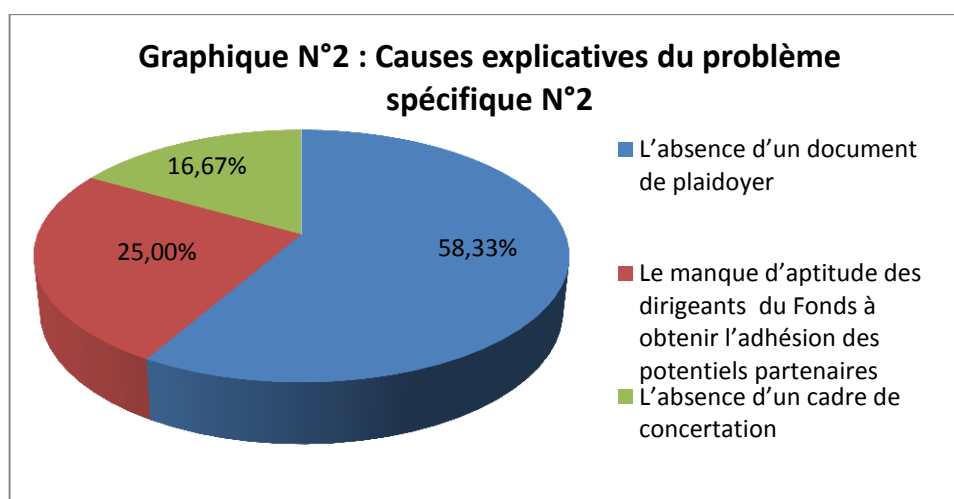
- 07 personnes considèrent comme cause l'absence d'un document de plaidoyer ;
- 03 personnes pensent qu'il s'agit plutôt d'un manque d'aptitude des dirigeants du Fonds à obtenir l'adhésion des potentiels partenaires ;
- 2 personnes ont déclaré l'absence d'un cadre de concertation.

**Tableau N°4: Répartition des données d'enquête relative à la faible mobilisation des ressources additionnelles**

Causes	Nombre d'observations	Taux
L'absence d'un document de plaidoyer	07	58,33%
Le manque d'aptitude des dirigeants du Fonds à obtenir l'adhésion des potentiels partenaires	03	25%
L'absence d'un cadre de concertation	02	16,66%

Source : Données de l'enquête

En se référant aux résultats de l'enquête qui sont consignés dans le tableau n°4, nous avons constaté que l'hypothèse selon laquelle la faible mobilisation des ressources additionnelles serait liée à l'absence d'un document de plaidoyer a été appréciée à (58,33 %) ; celle relative au manque d'aptitude des dirigeants du Fonds à obtenir l'adhésion des potentiels partenaires a été appréciée à (25,00 %) et puis celle attribuée à l'absence d'un cadre de concertation à (16,67 %).



Source : Données de l'enquête

### ***3- Présentation des résultats d'enquête relative à l'absence d'un plan de formation du personnel en communication***

A la question de savoir, quelle est la cause de l'absence d'un plan de formation du personnel en communication au FNDSS, les 12 personnes enquêtées ont répondu comme suit :

- 08 personnes déclarent l'inexistence d'une politique de formation du personnel;
- 3 personnes pensent au manque d'intérêt des agents du FNDSS aux formations sur la communication ;
- 1 personne déclare la faible allocation budgétaire pour le renforcement des capacités du personnel.

**Tableau N°5 : Répartition des données d'enquête relative à l'absence d'un plan de formation du personnel en communication**

Causes	Nombred'observations	Taux
l'inexistence d'une politique de formation du personnel	10	83,34%
Le manque d'intérêt des agents du FNDSS aux formations sur la communication	1	08,33%
La faible allocation budgétaire pour le renforcement des capacités du personnel	1	08,33%

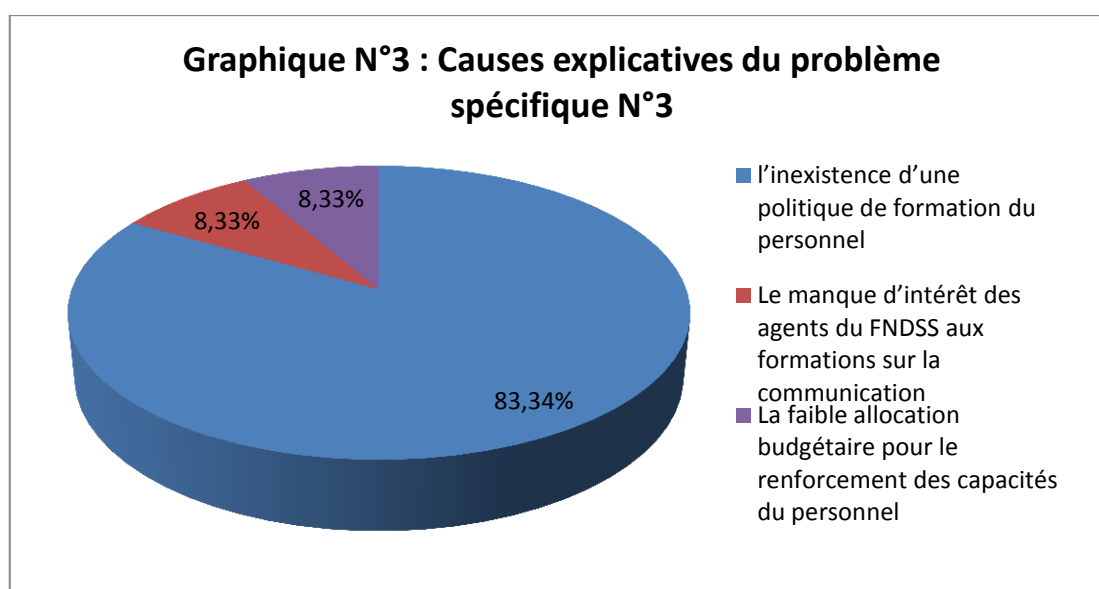
**Source : Données de l'enquête**

Les informations recueillies à l'issue des enquêtes, font remarquer que l'hypothèse selon laquelle l'absence d'un plan de formation du personnel en communication serait liée à l'inexistence d'une politique de formation du personnel a été appréciée à (83,34 %), celle relative au manque d'intérêt des

agents du FNDSS aux formations sur la communication a été appréciée à (08,33%) et puis celle attribuée à la faible allocation budgétaire pour le renforcement des capacités du personnel à (08,33%).

Sur la base de ces observations, nous pouvons conclure que par rapport au problème spécifique N°3 d'absence d'un plan de formation du personnel en communication, c'est l'inexistence d'une politique de formation du personnel qui a été vérifié à 83,34%.

Il s'en suit pour le FNDSS, la nécessité d'élaborer une politique de formation en vue de renforcer les compétences du personnel.



Source : Données de l'enquête

## **B-Vérification des hypothèses de l'étude**

La phase de vérification consistera à confronter ou à apprécier le degré de réalisation des hypothèses à partir des données d'enquête en vue d'établir le diagnostic subséquent.

Nous procéderons hypothèse par hypothèse.

### ***1-Degré de validation des hypothèses***

#### ***❖ Degré de validation de l'hypothèse N°1***

Il ressort de la présentation des résultats d'enquête relative à la faible communication du FNDSS sur ses actions que l'inexistence d'une politique de communication est la cause la plus plausible avec un taux de 75%. Il s'en suit donc que l'hypothèse N°1 selon laquelle la faible communication du FNDSS sur ses actions s'explique par l'inexistence d'une politique de communication, se trouve confirmée.

#### ***❖ Degré de validation de l'hypothèse N°2***

Il ressort de la présentation des résultats d'enquête relative à la faible mobilisation des ressources additionnelles que l'absence d'un document de plaidoyer est la cause la plus plausible avec un taux de 58, 33%. Par conséquent c'est cette cause qui justifie la faible mobilisation des ressources additionnelles. Alors l'hypothèse selon laquelle l'absence d'un document de plaidoyer explique la faible mobilisation des ressources additionnelles est confirmé.

### ❖ *Degré de validation de l'hypothèse N°3*

Selon les résultats issus de l'enquête, la cause prépondérante qui justifie l'absence d'un plan de formation en communication au FNDSS est l'inexistence d'une politique de formation du personnel avec un taux de 83,33%. Il s'est suit donc que l'hypothèse selon laquelle l'absence d'un plan de formation du personnel en communication est due à l'inexistence d'une politique de formation du personnel est confirmée.

## *2- Eléments de diagnostics*

### ❖ *Elément de diagnostic lié au problème spécifique N°1*

La vérification de l'hypothèse N°1 nous permet de retenir définitivement que la faible communication du FNDSS sur ses actions s'explique par l'inexistence d'une politique de communication.

### ❖ *Elément de diagnostic lié au problème spécifique N°2*

Les données quantitatives issues de l'enquête ayant permis de vérifier l'hypothèse N°2, nous avons, par conséquent, conclu que la faible mobilisation des ressources additionnelles est due à l'absence d'un document de plaidoyer.

### ❖ *Elément de diagnostic lié au problème spécifique N°3*

En nous référant aux résultats de l'enquête, on peut donc conclure que l'hypothèse N°3 est parfaitement vérifiée et nous autorise donc à conclure que l'absence d'un plan de formation en communication est liée à l'inexistence d'une politique de formation du personnel.

Une fois les causes réelles se trouvant à la base des problèmes spécifiques connues et le diagnostic établi, il nous faut à présent proposer des approches de solutions et procéder à la formulation des suggestions.

## **Section 2: Approches de solutions et suggestions**

### **Paragraphe 1: Approches de solutions aux problèmes identifiés**

Au regard des difficultés auxquelles le FNDSS est confronté pour assurer la visibilité de ses actions, des solutions idoines doivent être proposées.

#### **A- Approches de solutions à la faible communication du FNDSS sur ses actions**

Le type de communication mis en relief dans ce contexte est la communication institutionnelle. Encore appelée communication corporate, elle se définit comme l'ensemble des actions de communication qui visent à promouvoir l'image d'une organisation vis-à-vis de ses clients, des différents partenaires et du public extérieur de façon générale. Son objectif primordial est la construction et la gestion de l'organisation. Elle concourt à la visibilité de l'organisation.

Ainsi, pour une communication institutionnelle efficace, le FNDSS doit élaborer une politique de communication assortie d'un plan opérationnel de communication qui est un instrument de partage d'informations et de mobilisation de ressources. Il doit veiller à ce que ses activités lui permettent :

- de montrer son importance ;
- de donner aux actions conduites par le FNDSS, une résonance externe susceptible d'impacter favorablement son image ;
- de donner aux agents du FNDSS, des raisons de confiance, de fierté capables de les motiver et de les dynamiser ;

- de susciter et d'obtenir des opportunités de sollicitation de l'institution ;
- de convaincre les acteurs du secteur privé pour obtenir leur soutien dans la réalisation de ses actions.

Pour ce faire les actions suivantes doivent être menées :

- la production d'un spot institutionnel (version française et langues nationales)
- la production d'un spot radiophonique (version française et langues nationales)
- la production d'un film institutionnel
- la communication par les affiches

Le FNDSS doit se servir des outils de communication institutionnelle tels que le parrainage, la communication événementielle, le discours institutionnel, les relations avec la presse, les médias de masse, les techniques hors médias et la communication de crise en cas de besoin.

## **B- Approches de solutions à la faible mobilisation des ressources additionnelles et à l'absence d'un plan de formation du personnel en communication**

### ***1. Approches de solutions à la faible mobilisation des ressources additionnelles***

La faible mobilisation des ressources additionnelles est due à l'absence d'un document de plaidoyer à l'endroit des potentiels partenaires. Le document de plaidoyer qui susciterait l'implication de ces derniers permettrait d'obtenir leur soutien et par conséquent d'accroître les capacités du Fonds en ressources.

Pour contribuer à la résolution de ce problème, nous suggérons l'adoption d'un plan de mobilisation des ressources qui prendra en compte les actions spécifiques suivantes :

- l'inventaire des besoins ;
- l'élaboration d'un plan de plaidoyer ;
- la mise en œuvre et l'actualisation régulière de ce plan ;
- l'exécution correcte du plan ;
- la création et la mise à jour régulière d'une banque de projets à soumettre aux partenaires pour le financement ;
- la diversification des sources de financement du Fonds ;
- la collaboration étroite avec les partenaires (à cet effet, un cadre de concertation doit être mise en place entre le Fonds et ses potentiels partenaires) ;
- la transmission régulière des résultats atteints au niveau du Fonds aux partenaires ;
- l'implication des acteurs du secteur privé aux grands évènements marquants la vie du Fonds.

Il faut aussi dans le plan de mobilisation des ressources, opter pour la réalisation des évènements spéciaux.

### **Les évènements spéciaux**

#### **Rechercher de la visibilité et recueillir des fonds**

Une stratégie simple de collecte de fonds est l'événement spécial. Pour le personnel et les membres du conseil d'administration qui rechignent à demander directement de l'argent, ce qu'ils assimilent à de la sollicitation, l'événement spécial offre une manière élégante de le faire. Contre de d'argent, vous vendez des billets pour un événement où vous cherchez des commanditaires.

Un événement spécial est également une stratégie efficace pour obtenir les noms et les coordonnées de nouveaux donateurs. Il offre l'opportunité de mettre en place un « répertoire maison » pour l'organisme.

Quelques exemples d'événements spéciaux :

- Festival de musique/d'art, vente aux enchères, bazars,
- Oeuvres de charité ou diners de gala, bals, défilés, concours,
- Concerts, comédies et pièces musicales,
- Conférences, expositions, foires commerciales
- Lancement de livres
- Soirées Bingo, tombolas, vide grenier ou vente trottoir
- Tournois sportifs/matches exhibition, randonnées pédestres, marathons/cross

Les évènements spéciaux sont des occasions publiques pour réaliser un ou plusieurs des objectifs suivants :

- Collecter de l'argent
- Vulgariser la cause de votre organisme
- Renforcer la cohésion du groupe
- Offrir quelque chose pour l'esprit
- Tirer profit des évènements spéciaux
- Planifier un évènement

L'exécution d'un évènement spécial implique une planification minutieuse et une attention aux moindres détails. La durée de la planification d'un évènement spécial dépend de l'expérience et de la capacité de l'organisme à en organiser un. Si vous le faites pour la première fois, six mois à un an de planification sont nécessaires. Mais si vous avez souvent organisé des évènements, trois à six mois peuvent suffire.

Dans la planification d'un évènement spécial, l'étape la plus importante est l'identification d'UN OBJECTIF PRINCIPAL. Par exemple, avez-vous l'intention de mobiliser des ressources ou voulez-vous faire mieux connaître l'organisme et ses programmes ? Voulez-vous remercier les bailleurs de fonds ou des amis ? Voulez-vous éduquer les membres ?

Sur la base de l'objectif principal et du but, vous devez ensuite définir vos objectifs spécifiques. Vous devriez être en mesure de répondre aux questions suivantes :

➤ Combien va mobiliser l'évènement ? Par exemple, 200 000 000 FCFA  
Quel est le public cible ? Par exemple, les cadres d'entreprises, les jeunes, les femmes etc.

➤ Quel impact aura-t-il ? Par exemple, le public se souviendra du nom de l'organisme et l'associera à une certaine cause (notoriété).

Dans le choix du bon évènement spécial, il doit être vérifié :

1. S'il est pertinent pour la mission, la cause et le projet de l'organisme ;
2. S'il est très apprécié par le public cible ;
3. Si le choix du moment de l'évènement est approprié ;
4. Si l'évènement se distingue des autres évènements organisés dans le passé ;
5. S'il y a des obligations et des restrictions légales pour l'organisation de l'évènement ;
6. Si les coûts de l'évènement sont dans les limites des ressources de l'organisme, en argent et en personnel ; et
7. Si un mécanisme peut être mis en place pour recueillir les noms, adresses et coordonnées des participants (formulaires d'enregistrement, souches de billets de tombola, fiches d'inscription, ou points de collecte des cartes de visite).

Quelques points à considérer pour l'organisation d'évènements spéciaux :

Ils sont bons pour le recrutement de nouveaux bailleurs de fonds

➤ Ils facilitent la sensibilisation

- Ils renforcent le travail d'équipe Ils sont coûteux, prennent du temps et demandent beaucoup de travail
- Ils sont vulnérables à des facteurs incontrôlables (Par exemple : la météo, des rassemblements politiques)

## ***2. Approches de solutions à l'absence d'un plan de formation du personnel en communication***

Le problème spécifique N°3 est l'absence d'un plan de formation du personnel en communication.

Pour résoudre ce problème, il importe de mettre en place au FNDSS, un mécanisme d'optimisation des ressources humaines qui doit prendre en compte un plan détaillé des formations en général et celui de la formation en communication en particulier. Ce plan de formation doit être élaboré annuellement et pris en compte dans le budget du Fonds.

En effet, la politique de formation est très capital dans toute organisation car elle permet aux agents de renforcer leurs compétences, leurs capacités ou d'en avoir de nouvelles en vue de faire efficacement face aux activités qu'ils mènent.

## **Paragraphe 2: Suggestions pour la mise en œuvre des solutions**

Pour une mise en œuvre optimale des approches de solutions, il s'avère important de faire des suggestions à l'endroit des autorités.

### **A- Suggestions à l'endroit du MFASSNHPTA**

Pour une meilleure visibilité des actions du FNDSS, le Ministre pourrait :

- initier un projet de décret portant création d'un cadre de concertation entre le FNDSS et les partenaires ;
- œuvrer pour la mise à la disposition du FNDSS, des spécialistes en communication en vue d'une meilleure planification des activités de communication.

### **B-Suggestions à l'endroit du directeur du FNDSS**

Pour une meilleure visibilité des actions du FNDSS, le directeur pourrait :

- assurer le leadership dans les domaines de compétence du Fonds ;
- faire des plaidoyers convaincants sur la base de statistiques appropriées afin de susciter une volonté politique opérant des arbitrages budgétaires en faveur du développement du FNDSS;
- donner aux agents du fonds, des raisons de confiance et de fierté capable de les motiver ;
- insuffler un dynamisme au personnel du fonds en exigeant des résultats patents ;
- attacher du prix aux activités de communication sur les actions du fonds ;
- Œuvrer pour la dynamisation du cadre de concertation.

# Conclusion

Le Fonds National de Développement Social et de la Solidarité est une institution dont la contribution à la réduction de la pauvreté, au bien-être social et au développement humain qui sont des préalables à la croissance économique, est indéniable. Il se révèle ainsi être l'un des principaux acteurs de la mise en œuvre de la Stratégie de Croissance pour la Réduction de la Pauvreté (SCRP) 2011-2015 dont l'objectif global est l'amélioration des conditions de vie de la population.

Cependant, au cours de notre stage, force a été de constater que cet organisme sous tutelle du Ministère de la Famille, des Affaires Sociales, de la solidarité nationale, des Handicapés et des Personnes du Troisième Age, rencontre quelques problèmes parmi lesquels figure la faible visibilité de ses actions. Conformément à notre étude, elle est engendrée par la faible communication du FNDSS sur ses actions, la faible mobilisation des ressources additionnelles, et l'absence d'un plan de formation du personnel en communication. Ces problèmes résultent respectivement de l'inexistence d'une politique de communication, de l'absence d'un document de plaidoyer et de l'inexistence d'une politique de formation du personnel.

Ainsi, au terme de la présente étude, il se dégage pour le fonds en charge du développement social et de la solidarité, une urgence en matière de l'élaboration d'une politique de communication, de l'élaboration d'un document de plaidoyer, et de l'élaboration d'un plan de formation en communication.

Aussi, doit-il faire preuve de plus de dynamisme et affirmer le leadership dans ses domaines de compétence.

Toutefois, la mise en application de ces solutions reste tributaire d'un engagement et d'une volonté manifeste des autorités.

Par ailleurs, il convient de notifier que les moyens mis à la disposition du fonds, ne sont pas proportionnels aux ambitions de sa mission institutionnelle. Les financements qui lui sont octroyés par l'État sont en déphasage avec la volonté politique tant exprimé dans les discours politiques et les engagements pris sur le plan international. Ainsi, l'adage, « une mission, des moyens, des résultats » est en défaut pendant que les sollicitations du service social évoluent à pas de géant. Par conséquent, pour mobiliser plus de ressources, le FNDSS doit s'affirmer à travers l'élaboration de programmes et projets captivants.

Nous espérons que nos approches de solutions, mises en œuvre, contribueront à donner une meilleure visibilité aux actions du FNDSS. Nous souhaitons donc que nos solutions envisagées soient prises en compte par tous les acteurs concernés pour le développement de cette institution.

Cependant, le présent document n'a pas pris en compte tous les aspects des problèmes auxquels est confronté le FNDSS. C'est pour cela que nous formulons le vœux que des recherches ultérieures continuent sur cette lancée en vue d'apporter des remèdes aux autres maux tels que la faible performance du FNDSS dans l'atteinte de ses objectifs et la question de la réalité de son autonomie administrative qui ralentissent le bon fonctionnement du FNDSS.



**RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES**

## I- OUVRAGES GENERAUX

∇ WERTHER W. B., K. DAVIS et LEE GOSSELIN (1985) : « La gestion des ressources humaines » 1ère édition, Paris.

∇ BAYLON, A .et MIGNOT, J. *La Communication*. Lyon, France : 1999 ; éditions Chroniques sociales ; 122 p.

## II- OUVRAGES SPECIALISES

∇ HERBRICH, A., (2013), *La stratégie de communication d'une entreprise efficace*, Fiche Pratique publiée, <http://autoformation.unblog.fr/files/2012/10/communication-dentreprise.pdf>.

∇ LIBAERT T. et WESTPHALEN, M.H., (2012), *COMMUNICATOR: toute la communication d'entreprise*, 6e édition, Paris, Dunod.

## III- DOCUMENT DE POLITIQUE ET STRATEGIE

∇ FNDSS, (2013), Plan Stratégique 2014 – 2016.

∇ FNDSS, (2013), Manuel de procédures administratives, financières et comptables.

∇ République du Bénin, (2011), *Stratégie de Croissance pour la Réduction de la Pauvreté 2011-2015*, Cotonou.

#### **IV- GUIDE ET REFERENTIEL**

∇ « **Référentiel des Mémoires** », Adopté par le conseil des Professeurs de l'ENAM

(Atelier de validation du 20 octobre 2007).

#### **V- MEMOIRE ET THESES**

∇ TOKPANOU, I. L., (2011), Contribution à l'amélioration du système de communication externe en matière de lutte contre la tuberculose au Bénin : Cas du Centre Hospitalier de PNEUMO PHTISIOLOGIE D'AKRON, MSP, ENAM BENIN.

∇ AHOGA, N. J., (2012), Stratégies pour une meilleure visibilité des actions du MFASSNHPTA, AAS, ENAM

∇ ABIOLA, G, (2011), Contribution au renforcement du leadership du Ministère de la Réforme Administrative et Institutionnelle (MRAI), MSP, ENAM BENIN

#### **VI- COURS**

∇ Monsieur Jérôme DOVONOU (2012-2013):« **Leadership et communication**», ENAM/MSP 1

#### **VII- TEXTE LEGISLATIF ET REGLEMENTAIRES**

∇ Décret n°2011- 622 du 29 septembre 2011 portant création, attributions, organisations et fonctionnement du Fonds National de développement Social et de la Solidarité.

---

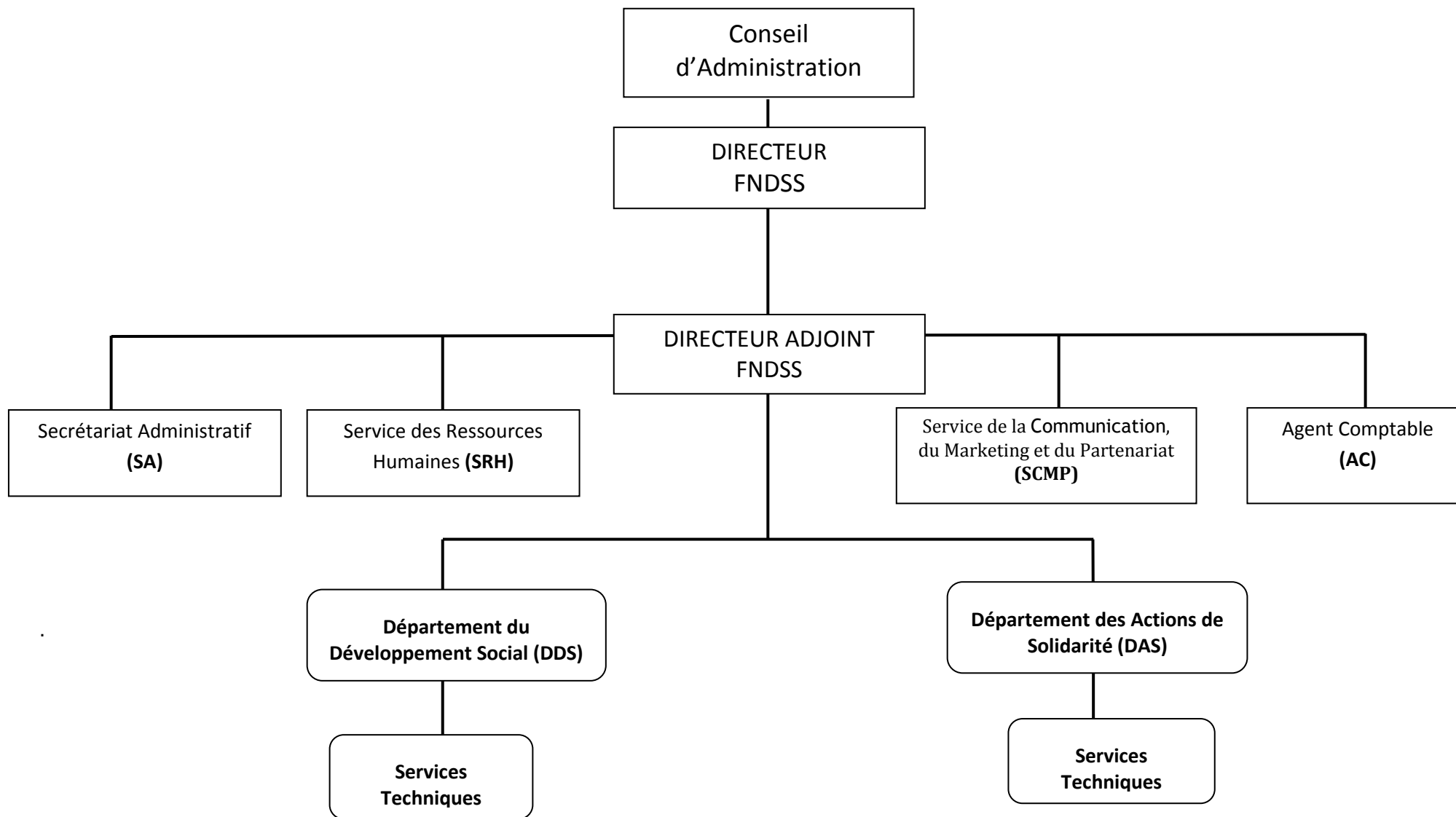
## VIII- WEBOGRAPHIE

- ∇ NTUMBA, M., (2008), *La communication institutionnelle et image de marque: Analyse des stratégies de la Raw Bank*, Université technologique bel campus, sciences de l'information et de la communication, [http://www.memoireonline.com/12/12/6610/m\\_communicationinstitutionnelle-et-image-de-marque-Analyse-des-strategies-de-la-Raw-Bank3.html](http://www.memoireonline.com/12/12/6610/m_communicationinstitutionnelle-et-image-de-marque-Analyse-des-strategies-de-la-Raw-Bank3.html) , Janvier 2014
- ∇ Mobilisation de ressources Un guide pour les organismes de recherche à but non lucratif, IDRC-CRDI, [http://www.idrc.ca/FR/Programs/Donor\\_Partnerships/Documents/donor%20partnership%20guide\\_Fr%20hyperlinked.pdf](http://www.idrc.ca/FR/Programs/Donor_Partnerships/Documents/donor%20partnership%20guide_Fr%20hyperlinked.pdf), Octobre 2014

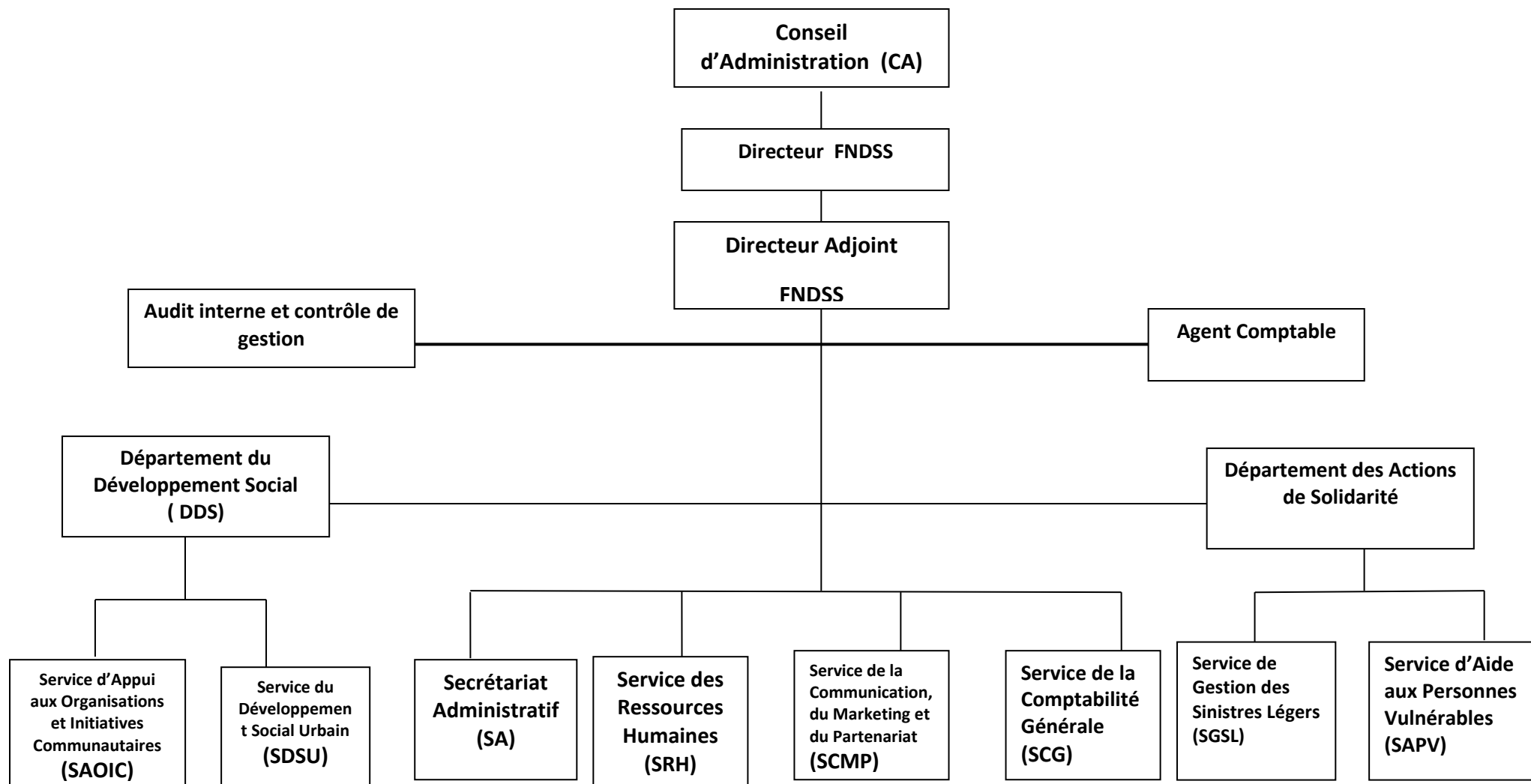


**ANNEXES**

**Annexe N°1 : Organigramme du Fonds National de Développement Social et de la Solidarité (FNDSS)**



**Annexe N° 2 : Organigramme du FNDSS (proposé par le manuel de procédures, administratives et financières)**



**Annexe N° 3**

**QUESTIONNAIRE A L'ENDROIT DU PERSONNEL**

Dans le cadre de la rédaction de mon mémoire de fin de cycle II à l'Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature (ENAM) sur le thème « **Approches pour une meilleure visibilité des actions du FNDSS** », je vous prie de bien vouloir répondre aux questions suivantes.

**1- Pensez-vous qu'il y a une faible communication du FNDSS sur ses actions ?**

Oui

Non

**2- Si oui quelle (s) est (sont) la (les) raison (s) de la faible communication du FNDSS sur ses actions ?**

L'inexistence d'une politique de communication

Autres ( à préciser )

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

**3- Que proposeriez-vous pour remédier à cette situation ?**

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

**4- Existe-il une faible mobilisation des ressources additionnelles ?**

Oui

Non

**5- Si oui quelle (s) est (sont) la (les) raison (s) de cette faible mobilisation?**

L'absence d'un document de plaidoyer ;

Autres (à préciser)

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

**6- Que proposez-vous pour une meilleure mobilisation des ressources additionnelles?**

.....  
.....

**7- Existe-il un plan de formation en communication au FNDSS ?**

OUI

NON

**8- Si oui quelle (s) est (sont) la (les) raison (s) de l'absence d'un plan de formation en communication au FNDSS?**

L'inexistence d'une politique de formation du personnel

Autres (à préciser )

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

Merci pour votre contribution

**NB** : Cocher la case correspondante à votre réponse.

## Annexe N°4

### **Guide d'entretien à l'endroit du chef du service de communication, de partenariat et de marketing du FNDSS**

- 1- Le Service de la communication, du marketing et du partenariat dont vous avez la charge a pour mission d'assurer la visibilité des actions du FNDSS en termes d'images, de performance, de crédibilité et de résultat impact. Arrivez- vous à accomplir cette mission dans sa totalité ? si non pourquoi ?
- 2- Le FNDSS ne dispose pas d'un document de politique de communication assorti d'un plan de communication ? Face à cela, quelles sont les actions de votre service en matière d'information et de communication sur les actions fonds ?
- 3- Pourquoi l'on note une faible réalisation des émissions audiovisuelles sur la mission, les domaines d'intervention et les résultats du FNDSS ?
- 4- Quels sont les autres activités de communication sur les actions du fonds que vous faites ?
- 5- Comment appréciez- vous le niveau de communication du FNDSS sur ses actions ?
- 6- Que suggérez-vous pour une large communication du FNDSS sur ses actions ?

Merci de votre aimable collaboration.

## TABLE DES MATIERES

IDENTIFICATION DU JURY .....	i
DÉCLARATION D'ENGAGEMENT .....	ii
DÉDICACE.....	iii
REMERCIEMENTS .....	iv
LISTE DES SIGLES .....	vi
LISTE DES TABLEAUX.....	viii
GLOSSAIRE DE L'ETUDE.....	x
RÉSUMÉ.....	xi
SOMMAIRE .....	xiii
INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE PREMIER: IDENTIFICATION ET DESCRIPTION DU PROBLÈME .....	4
Section 1: Identification du problème .....	5
Paragraphe 1 : Etat des lieux de base .....	5
A-Etat des lieux.....	5
B- Inventaire des éléments de l'état des lieux.....	9
Paragraphe 2 : Ciblage de la problématique .....	12
A- Choix de la problématique de l'étude .....	12
B- Spécification de la problématique.....	12
Section 2: Description du problème.....	13
Paragraphe 1 : Objectifs et hypothèses de l'étude .....	13
A-Fixation des objectifs de l'étude .....	13
B- Hypothèses et Tableau de bord de l'étude .....	14
Paragraphe 2 : Revue de littérature .....	18
A- La communication institutionnelle .....	18
B- Le plan de formation .....	23
CHAPITRE DEUXIEME : ANALYSE DU PRO.....	25
Section 1: Méthodologie de l'étude .....	26
Paragraphe 1 : Approches méthodologiques.....	26
A- L'approchethéorique .....	26

B- L'approche empirique .....	27
Paragraphe 2 : Enquête et vérification des hypothèses .....	28
A- Présentation des résultats de l'enquête .....	28
1. Présentation des résultats d'enquête relative à la faible communication du FNDSS sur ses actions .....	28
2- Présentation des résultats d'enquête relative à la faible mobilisation des ressources additionnelles .....	30
3- Présentation des résultats d'enquête relative à l'absence d'un plan de formation du personnel en communication.....	32
B-Vérification des hypothèses de l'étude .....	34
1-Degré de validation des hypothèses .....	34
2- Eléments de diagnostics .....	35
Section 2: Approches de solutions et suggestions .....	36
Paragraphe 1: Approches de solutions aux problèmes identifiés.....	36
A- Approches de solutions à la faible communication du FNDSS sur ses actions	36
B- Approches de solutions à la faible mobilisation des ressources additionnelles et à l'absence d'un plan de formation du personnel en communication.....	37
1. Approches de solutions à la faible mobilisation des ressources additionnelles	37
2. Approches de solutions à l'absence d'un plan de formation du personnel en communication .....	41
Paragraphe 2: Suggestions pour la mise en œuvre des solutions.....	42
A- Suggestions à l'endroit du MFASSNHPTA .....	42
B-Suggestions à l'endroit du directeur du FNDSS .....	42
CONCLUSION.....	43
RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES .....	46
ANNEXES .....	50