



UNIVERSITE D'ABOMEY-CALAVI

(UAC)

INSTITUT DE GEOGRAPHIE, DE L'AMENAGEMENT DU TERRITOIRE ET DE
L'ENVIRONNEMENT

(IGATE)

MASTER INTEGRATION REGIONALE ET DEVELOPPEMENT

(MIRD)

MEMOIRE POUR L'OBTENTION DU DIPLOME DE MASTER

OPTION : Communication et Relations Publiques

**STRATEGIES DE COMMUNICATION EXTERNE DE L'ANPE :
DIAGNOSTIC POUR UNE COMMUNICATION EFFICACE**

Réalisé et soutenu par :

Jeun-Eve S. M. ASSOGBA DELE

Sous la Direction de:

Dr Moufoutaou ADJERAN

Maître-Assistant des Universités
(CAMES)

Président : Prof. Maxime da CRUZ

Rapporteur : Dr Moufoutaou ADJERAN

Examineur : Dr Patrick AFFOIGNON

Sous la supervision de:

Prof. Maxime da CRUZ

Professeur Titulaire des
Universités (CAMES)

Note : 17/20

Mention : Très bien

Soutenu le 04 mai 2019

SOMMAIRE	i
REMERCIEMENTS	iv
LISTE DES SIGLES, ABREVIATIONS ET ACRONYMES	v
RESUME.....	vii
INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE I.....	3
CADRE THEORIQUE ET DEMARCHE METHODOLOGIQUE.....	3
1.1. Revue de la littérature	4
1.2. Problématique	7
1.3. Cadre théorique.....	11
1.4. Clarification conceptuelle.....	16
1.5. Hypothèses et objectifs de recherche	20
1.6. Démarche méthodologique	21
CHAPITRE II.....	25
PRESENTATION DE L'ANPE ET SES OFFRES DE SERVICES.....	25
2.1 Présentation de l'Agence Nationale Pour l'Emploi.....	26
2.2 <i>Offres de services de l'ANPE</i>	34
2.3 Stratégies de communication de l'ANPE.....	41
2.4 Partenariats et coopérations.....	46
CHAPITRE IIIANALYSE DE LA COMMUNICATION EXTERNE DE L'ANPE.....	48
3.1 Synthèse des résultats.....	49
3.2 Validation des hypothèses	59
3.3 Suggestions.....	61
CONCLUSION	64
Références bibliographiques	I

*Je dédie ce mémoire à mes géniteurs
Feus Lydia Anne-Marie Elisabeth BEHANZIN
et Romain-Philippe Ekanyé ASSOGBA
qui m'ont appris à me faire confiance,
à compter sur le Créateur Divin
et à ne jamais me lasser d'apprendre.*

REMERCIEMENTS

Ce mémoire est le fruit de nombreux échanges scientifiques, de la bonne collaboration et du soutien sans faille de plusieurs personnes, à qui je voudrais exprimer ici, ma gratitude. Il s'agit :

- de Monsieur le Recteur de l'Université d'Abomey-Calavi, le Professeur Maxime da CRUZ, qui, malgré ses multiples engagements et charges, a accepté superviser ce travail ;
- du Docteur Moufoutaou ADJERAN, mon Directeur de mémoire qui m'a gratifiée de judicieux conseils, de sa passion pour la communication, de sa disponibilité et qui a fait preuve d'un professionnalisme avéré ;
- de mes enseignants et l'administration du MIRD avec à sa tête le Professeur, Expédit W. VISSIN ainsi que tous mes camarades en Communication et Relations Publiques (CRP) avec qui j'ai passé de fraternels moments ;
- de Monsieur Urbain Stanislas AMEGBEDJI, Directeur Général de l'Agence Nationale Pour l'Emploi (ANPE) pour m'avoir autorisée et encouragée à suivre cette formation ;
- de Monsieur Maurice ZANNOU, Directeur du Suivi Evaluation, de l'Informatique et de la Communication de l'ANPE, mon maître de stage pour tout le sacrifice consenti ;
- de tout le personnel de l'ANPE précisément ceux des antennes départementales de l'Atlantique et de l'Ouémé avec qui je travaille au quotidien dans le cadre de mes attributions ;
- de mon époux, Simplicie DELE, mes enfants, Fleury, Wilbur, et Jérémie mes frères aînés Franck-Carlos ASSOGBA, Expédit SOSSOU-COUSSI et Fortuné CODO et ma jeune sœur Amédée ASSOGBA, dont les sacrifices, indulgences et encouragements m'ont motivée dans cette formation.

LISTE DES SIGLES, ABREVIATIONS ET ACRONYMES

AASEP	: Association Africaine des Services d'Emploi Publics
ACE	: Agent Communal de l'Emploi
ACO	: Agence Comptable
ADANE	: Assistant du DG, chargé du Dispositif d'Appui aux Nouvelles Entreprises
ADBS	: Assistant du DFC, Chargé du Budget et du Suivi Comptable
AG	: Assemblée Générale
AI	: Auditeur Interne
AMSEP	: Association Mondiale des Services d'Emploi Publics
ANPE	: Agence Nationale Pour l'Emploi
CAE	: Contrat d'Appui aux Entreprises
CCC	: Communication pour un Changement de Comportement
CIPEN	: Coordination Nationale des Initiatives et Projets d'Emplois Nouveaux
CIT	: Conférence Internationale du Travail
CPEP	: Contrat Première Expérience Professionnelle
CREE	: Créez Votre Propre Entreprise
DFC	: Département Financier et Comptable
DG	: Directeur Général
DDLER	: Directeur du Département du Développement Local et de l'Emploi Rural
DEEI	: Département de l'Entrepreneuriat et de l'Emploi Indépendant
DESOP	: Département de l'Emploi Salarié, de l'Orientation et de la Prospection
DRH	: Département des Ressources Humaines
DSEIC	: Département du Suivi-Evaluation, de l'Informatique et de la Communication
FNPEEJ	: Fonds National de Promotion de l'Entreprise et de l'Emploi des Jeunes
FSNE	: Fonds de Solidarité Nationale pour l'Emploi

GERME	: Gérer mieux votre entreprise
MER	: Mise en Relation
MPMEPE	: Ministère des Petites et Moyennes Entreprises et de la Promotion de l'Emploi
OEF	: Observatoire de l'Emploi et de la Formation
PaDE	: Partenariat Décentralisé pour l'Emploi
PAEI	: Programme d'Appui à l'Emploi Indépendant
PAES	: Programme d'Appui à l'Emploi Salarié
PAPCO	: Programme d'Appui à la Prévention du Chômage par l'Orientation
PCA	: Président du Conseil d'Administration
PEJ	: Projet Emploi des Jeunes
PHT	: Planning Hebdomadaire de Travail
PTA	: Plan de Travail Annuel
SA	: Secrétariat Administratif
SPE	: Service Public d'Emploi
SIC@	: Système d'Information Clients ANPE
QNE	: Quinzaine Nationale de l'Emploi
RCDE	: Renforcement de Capacités des Demandeurs d'Emploi
SARH	: Service de l'Administration et des Ressources Humaines
SEMOP	: Semaine du Monde Professionnel
SFSO	: Salon des Formations Supérieures et de l'Orientation
SHT	: Suivi Hebdomadaire de Travail
SISE	: Système d'Information Spécifique pour l'Entreprise
TRE	: Techniques de Recherche d'Emploi
TRIE	: Trouver votre Idée d'Entreprise
VPT	: Valorisation du Poste de Travail

RESUME

Dans le contexte actuel de mondialisation des échanges, la communication connaît un développement sans précédent et impose un autre système de gestion des entreprises qui entendent prospérer. Toutefois, à l'Agence Nationale Pour l'Emploi (ANPE), la notion de communication semble ne pas constituer encore la priorité des dirigeants. L'analyse de la problématique relative aux stratégies de communication déployées par l'ANPE est déterminante dans l'aboutissement de ce défi. La présente étude vise donc à contribuer à une meilleure connaissance de ces stratégies et à leur efficacité. La démarche méthodologique adoptée a consisté à la collecte des données, à leur traitement et analyse. Ce qui nous a permis d'apprécier la visibilité des actions entreprises par l'Agence. De notre analyse sur le modèle SWOT et les modèles de communication du couple Riley, de Wiener et Alto, seul 35,79% des sujets enquêtés affirment connaître les offres de services de l'Agence. Par rapport aux prestations de l'Agence, 51, 58% des usagers manifestent leur Satisfécit. De plus ses actions externes sont ponctuelles et ne font pas souvent l'objet d'une évaluation et d'un suivi régulier. Mots clés : ANPE ; communication, stratégie de communication, Communication efficace.

ABSTRACT

In the current context of globalization of trade, communication is developing at an unprecedented rate and imposes a different management system for companies that want to prosper. However, at National Employment Agency (ANPE), the notion of communication does not yet seem to be the priority of the managers. The analysis of the problem relating to the communication strategies deployed by ANPE is crucial to the success of this challenge. The adopted methodological approach consisted with the data-gathering, their treatment and analyzes. What enabled us to appreciate the visibility of the actions undertaken by the Agency. From our analysis on model SWOT and the models of communication of the Riley couple, de Wiener et Viola, it comes out that the various strategies put in work by ANPE always do not respect the characteristics necessary to reach the pursued goal. Thus, only 35.79% of the surveyed subjects affirm to know the service offerings of the Agency. Compared to the services of the Agency, 51.58% of the users express their good report. Moreover its external actions are specific and often are not the object of an evaluation and a regular follow-up. Keywords: ANPE; communication, communication strategy, effective communication.

INTRODUCTION

Le chômage et le sous-emploi restent partout dans le monde un problème majeur pour les gouvernements. Le Bénin ne fait pas exception à cette évidence. Un déséquilibre du marché de l'emploi s'observe, en raison notamment de l'arrivée, chaque année, d'une forte proportion de demandeurs sur le marché de l'emploi. L'offre d'emploi est limitée et crée une faible capacité d'absorption du tissu économique. Aussi, l'embauche d'un demandeur d'emploi, même comme stagiaire ou intérimaire dans une entreprise reste-t-il un défi récurrent.

Les défis relatifs au chômage et au sous-emploi des jeunes demeurent entiers et les offres de services avec lesquelles l'ANPE s'investit à impacter la population restent peu connues. D'où l'importance d'une politique de communication efficace et efficiente.

La communication, qui se veut être une arme efficace et efficiente dans la résolution de nombres de problèmes, occupe une place de choix dans les activités et actions menées par les acteurs de la promotion de l'emploi. Elle est pluridimensionnelle et peut prendre divers types et formes comme l'a témoigné (Hane, 2008) cité par (Amoussou, 2016). Mais, si communiquer, c'est transmettre les informations dans le but d'obtenir de la part du destinataire, une modification de comportement ou d'attitude, de plus en plus, les entreprises en ont pris conscience et ont assumé ce rôle en employant une force de vente pour véhiculer leurs messages commerciaux, en faisant appel à des agences de publicité, de promotion de vente, en utilisant les services de conseils en relation publique pour améliorer leur image.

Au sein d'une institution, on communique pour informer, s'informer, connaître, se connaître éventuellement, expliquer, s'expliquer, comprendre, se comprendre (Morin, 2013). Une telle posture contribuerait à faire de la communication institutionnelle un outil clé. Elle permettrait alors de passer le message, d'établir le contact, de nouer une relation, d'échanger, de partager, de communier et de répondre aux différents enjeux qui interpellent l'organisation.

La présente étude intitulée : « Stratégies de communication externe de l'ANPE BENIN : diagnostic pour une communication efficace » se propose d'examiner les paramètres nuisibles aux stratégies de communication et de déterminer les motifs nécessaires à l'optimisation des stratégies de communication de l'Agence.

Elle est structurée en trois chapitres. Le premier chapitre est consacré au cadre théorique et à la démarche méthodologique. Au deuxième chapitre, sont exposées la présentation de l'ANPE et ses offres de services. Le troisième chapitre aborde l'analyse de la communication externe de l'Agence.

CHAPITRE I
CADRE THEORIQUE ET DEMARCHE
METHODOLOGIQUE

Nous évoquons dans ce premier chapitre du travail, la revue de la littérature, la problématique qui fonde le travail, le cadre théorique, la clarification conceptuelle puis les hypothèses et les objectifs de recherche. Ensuite, nous exposons la méthodologie adoptée pour venir à bout de l'étude.

1.1. Revue de la littérature

Certains travaux ont été réalisés sur la thématique de la stratégie de communication institutionnelle. Le rappel de quelques-uns de ces travaux nous permettra d'avoir une compréhension approfondie de notre sujet de recherche.

Communiquer, c'est entrer en relation d'échange verbal, intellectuel, etc. Selon Dadélé (2009), la communication est l'ensemble des processus physiques et psychologiques par lesquels s'effectue la mise en relation d'un ou plusieurs individus en vue d'atteindre certains objectifs. Elle est l'interaction concrète par laquelle se réalise une transmission d'information.

Pour Missone (2010), le monde de la communication ne cesse de progresser avec une diversification de moyens. Il ressort donc des travaux Dadélé et Missone que le processus de communication n'est plus une simple émission d'informations ou de signaux, mais plutôt un partage de sens par l'interprétation réciproque des signes et symboles entre l'émetteur et son destinataire. Ainsi, la communication pour le développement des institutions, facilite une bonne compréhension des missions à elles assignées par une interaction permanente.

Dans le cadre d'une entreprise, par exemple le cas de l'ANPE notre champ de recherche, la communication se focalise sur l'entreprise et sa cible (émetteur et destinataire) et qui parle d'entreprise parle avant tout d'un regroupement humain avec des objectifs précis.

C'est pour cela que Wolton (1997, p. 401) attribue à la communication, d'une part, trois dimensions : technique, économique et culturelle puis distingue d'autre part, la communication normative et la communication fonctionnelle, en soulignant la nécessité de ne pas séparer les préoccupations normatives des réalités concrètes ; de ne pas réduire à la performance technique ou à la rationalité tout ce qui touche à la communication. Selon lui, la communication normative renvoie à l'idéal de partage et d'intercompréhension tandis que la communication fonctionnelle illustre la nécessité d'échanger de très nombreuses informations dans les sociétés ouvertes.

Sékou (2007) souligne qu'en matière d'information et de communication en entreprise, les responsabilités sont partagées : le personnel doit écouter, promouvoir des projets collectifs, coordonner et coopérer. L'auteur démontre également que l'information et la communication sont des armes économiques pour une institution, surtout lorsque les décisions sont prises de façon collégiale et concertée.

Périn (2011) définit la communication institutionnelle comme l'ensemble des actions de communication ayant pour objectif de valoriser l'image et la réputation d'une institution auprès de différents publics. Selon l'auteur, la communication institutionnelle joue un rôle essentiel pour assurer une action cohérente et harmoniser les différentes approches pour l'atteinte des objectifs fixés par l'institution. Elle favorise également la régulation des flux

d'informations entre les différents acteurs en présence et une meilleure coordination des approches et programmes d'activités.

Quant à Ahohoukpanzon (2010) il a mis l'accent sur la communication institutionnelle en décrivant les différentes stratégies à mettre en œuvre par une entreprise pour promouvoir ses produits et ses marques et pour soigner son image auprès des cibles. Il souligne qu'il faut élaborer une bonne stratégie de communication en tenant compte de toutes les composantes d'un plan de communication. Par ailleurs, il insiste sur la bonne conduite que doivent avoir les responsables d'institutions afin d'instaurer un climat favorable entre les différents acteurs de l'institution. À travers les différents points abordés, l'auteur démontre clairement, la stratégie de communication au sein des administrations.

Morin (1990) cité par Volant (2001) rappelle que l'organisation n'est pas l'institution, mais une activité régénératrice et génératrice permanente à tous les niveaux, et qui se fonde sur la computation, l'élaboration de stratégies, la communication, le dialogue. Il s'est surtout intéressé au Système d'Information Spécifique pour l'Entreprise (SISE) en précisant que dans l'entreprise, les usagers même spécialistes d'une question, ont besoin d'informations transversales leur permettant de résoudre un problème, de prendre une décision. C'est le cas d'un chômeur ou d'un jeune en quête d'emploi.

Selon Zemor (2008) la communication contribue à l'acceptation plus ou moins aisée par les citoyens de la règle ou de la décision. En ce qui concerne la communication publique, le même auteur précise que « la communication publique se fait avec l'inconvénient d'accompagner des politiques et des stratégies ... ».

En résumé, ces divers travaux de recherche nous ont permis de cerner davantage la quintessence et les contours du sujet. De manière significative, ils ont également contribué à l'approfondissement des connaissances sur le rapport entre la communication et les entreprises et ou les institutions. C'est en cela que le présent travail se propose de montrer l'inefficacité du dispositif de communication mis sur pied par l'ANPE pour sa visibilité afin de présenter la pertinence des contraintes qui entravent son bon fonctionnement.

1.2. Problématique

L'information est le pouvoir, car l'individu informé devient apte à agir. Dans ce cas, l'information dans l'entreprise doit faire l'objet d'un contrôle et d'une gestion rigoureuse. Ceci est valable aussi bien pour l'information descendante, celle ascendante que celle horizontale. Ainsi, en entreprise comme dans le milieu social, la communication est essentielle dans la mesure où la plupart des problèmes posés sont résolus grâce à un bon système de communication. (Bidia, 2009) cité par (Fonnhou, 2014). Ce système de communication doit adopter une bonne stratégie.

Cependant, la communication institutionnelle a pour objet de présenter le rôle de l'organisme, d'en affirmer l'identité et l'image, d'accompagner, de rendre compte de ses activités et, plus généralement, d'accompagner la politique de l'institution. Il s'agit en ce sens d'une communication globale qui n'est maîtrisée qu'en assumant à la fois les préoccupations de la communication externe et celle de la communication interne. (Zemor, 2008). Donc les communications interne et externe, ne constituent pas une cerise sur le gâteau du management d'un établissement. Elles sont des outils stratégiques qui ne sont pas séparés du reste des outils mais qui interviennent dans le cadre d'un mix. (Auvinet, 1991). Ainsi, la communication prend une place essentielle pour

écouter les attentes à l'égard de l'institution, les faire prendre en compte par les agents et, à l'inverse, faire connaître au public l'ensemble des services apportés.

En ce qui concerne la communication sur l'emploi, elle relève du domaine de la communication sociale, de la communication du développement de l'individu. Appliquée à notre champ d'étude, elle est le processus par lequel le bénéficiaire des prestations de l'ANPE devient le principal acteur de son propre développement. Aussi, conscients de la précarité de l'emploi dans notre pays, les gouvernements successifs mettent-ils en place des dispositifs de promotion de l'emploi prenant en compte l'ANPE.

Mais, force est de constater que, malgré les efforts de l'ANPE, la plupart des étudiants en fin de formation, les jeunes demandeurs d'emploi ne connaissent pas vraiment les activités ou les services qu'elle offre. Mieux la mission de l'Agence demeure méconnue du grand public béninois.

Fort de ce qui précède et au regard de la nécessité de démontrer qu'en toute circonstance, la communication institutionnelle va de pair avec la communication « produits » ou « services » surtout dans le secteur de l'emploi, un certain nombre d'interrogations nous interpellent dont la principale est : quels sont les déterminants préjudiciables à la performance des stratégies de communication de l'ANPE ? De cette question principale découlent trois (03) autres spécifiques ci-après :

- quel est le dispositif de communication mis sur pied pour la visibilité et la lisibilité des activités de l'Agence ?
- quelles sont les contraintes qui entravent la communication sur les activités de l'ANPE ?
- comment améliorer les stratégies de communication externe de l'Agence pour une communication efficace ?

Ce sont autant de questionnements qui méritent des réponses pour mieux diagnostiquer le mal dont souffre la communication sur l'emploi. Pour y parvenir, les Forces, Faiblesses, Opportunités et Menaces de l'ANPE ont été recueillies et synthétisées. Il s'est dégagé les problèmes de la communication, qui analysés, ont permis de définir les axes stratégiques de communication. Ainsi, les stratégies efficaces pouvant permettre de maximiser les forces et opportunités d'une part ; et d'endiguer les faiblesses et de minimiser les menaces d'autre part pourront-elles être élaborées. La synthèse de l'analyse SWOT de l'ANPE est présentée dans le tableau ci-dessous :

Tableau n°1 : Analyse SWOT de l'ANPE

<p>Forces</p>	<ul style="list-style-type: none"> - contexte juridique favorable à la définition des axes stratégiques; - seul Service Public d'Emploi au Bénin ; - existence d'une plateforme (SIC@) régulièrement actualisée, - présence dans tous les départements ; - existence d'une base de données nationale, disponibles dans les douze (12) départements du pays ; - principal service national d'intermédiation entre l'offre et la demande, - régularité de la subvention de l'Etat ; - planification des activités et des projets (Contrat d'objectif, Plan de Travail Hebdomadaire, Plan de Travail Annuel) ; - évaluation trimestrielle du contrat d'objectifs ; - existence d'un Département de Suivi Evaluation, de l'Informatique et de la Communication.
----------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<p>Faiblesses</p>	<ul style="list-style-type: none"> - une seule source de financement (budget national) - plan de communication inexistant ; - stratégies de communication inefficaces ; - faible suivi de la clientèle (suivis du promoteur formé, du demandeur inséré et de l'employeur qui a placé sa confiance en l'ANPE) ; - faible implication de la communication à la visibilité et à la lisibilité des activités ; - inexistence de fonds propres et de financement privé permanent ; - absence de mécanisme de reconnaissance et de motivation du personnel ;
<p>Opportunités</p>	<ul style="list-style-type: none"> - existence de cabinets de recrutement et autres services de promotion de l'emploi qui sont des partenaires plutôt que des concurrents ; - existence d'un partenaire privilégié qui est l'Etat,
<p>Menaces</p>	<ul style="list-style-type: none"> - abattement du budget de l'Agence au gré du gouvernement ; - absence de synergie entre les structures, acteurs, chargés de la mise en œuvre de la politique nationale de l'Emploi ; - concurrence institutionnelle très forte,

Source : Entretien exploratoire de juillet 2018

1.3. Cadre théorique

Plusieurs courants de pensées placent la communication au cœur du développement de l'entreprise ou d'un groupe.

L'importance de la communication n'est plus à démontrer puisque la communication dans une entreprise ou un groupe est un ensemble de stratégies qui participent à la création de richesses. Elle vise ainsi deux objectifs :

- s'assurer de la loyauté des publics en créant ou maintenant un avantage concurrentiel en les fidélisant autour d'une image identificatrice. Il s'agit en outre de motiver les salariés en interne ;
- acquérir une réputation qui lui confère un avantage pour vendre des produits et des services, attirer les investisseurs et les talents professionnels.

Selon cette approche globale il serait artificiel de cloisonner les communications externe et interne ; l'une qui serait la publicité et l'autre l'aménagement des relations de travail. (Postor et Bréard, 2009).

En ce qui concerne l'importance de la communication institutionnelle, elle réside dans ce qu'elle est préalable, explicite ou implicite, en tout état de cause, sous-jacente aux autres types de communication. Elle met en évidence et valorise la politique sous ses trois faces :

- le volet stratégique ;
 - le volet politique et
 - le caractère limité dans son objet dans le temps, d'une mission.
- (Zemor, 2008).

Il nous semble judicieux de rappeler quelques modèles de communication dont le modèle de Matilda et John RILEY, le modèle George GERBNER, le modèle Norbert WIENER, et celui Palo ALTO.

Le Modèle M. W. Riley et J. W. Riley illustre clairement que la communication fonctionne dans les deux sens et, qu'à ce titre, le communicateur et le récepteur sont interdépendants et liés non seulement par des mécanismes de feedback mais également influencés par le groupe primaire auquel appartient l'émetteur d'une part et celui auquel appartient le récepteur d'autre part.

Le concept fondamental de « bruit parasite » évoqué par C. Shannon et W. Weaver permet de penser aux interférences qui peuvent survenir dans la transmission d'un message et amener un certain nombre de « problèmes » dans la communication. En d'autres termes, un émetteur, grâce à un codage, envoie un message à un récepteur ; ce dernier effectue le décodage dans un contexte perturbé de bruit ou non.

Le modèle G. Gerbner s'articule autour de deux propositions essentielles : il lie le message au contexte permettant ainsi de lui donner un sens ; il décrit ensuite, le processus de communication comme un ensemble à deux dimensions : une perceptive et une finalité de contrôle. Il peut être appliqué aux différentes formes de communication en fonction du contexte. Il convient à un acte de communication interpersonnelle entre deux personnes, mais aussi au processus de la communication de masse.

Celui du mathématicien américain, N. Wiener, se définit comme un ensemble d'éléments en interaction, il peut être vivant ou non-vivant. Ainsi, pour n'importe quel type d'organisation, l'action d'un élément sur un autre entraîne en retour une réponse (rétroaction ou feedback) du second élément vers

le premier. On dit alors que ces deux éléments sont reliés par une boucle de feed-back (ou boucle de rétroaction). On y distingue deux types de feedback :

- le feedback positif qui conduit à accentuer un phénomène (les réactions du récepteur renforcent l'attitude de l'émetteur) ;
- le feedback négatif où les réactions du récepteur conduisent l'émetteur à se corriger.

Wiener et ses pairs ont conclu que « pour contrôler une action, finalisée (orientée vers un but), la circulation de l'information nécessaire à ce contrôle doit former une boucle fermée permettant d'évaluer les effets de ses actions et de s'adapter à une conduite future grâce aux performances du passé », c'est à dire corriger la trajectoire en fonction des nouvelles informations obtenues.

La cybernétique de ces chercheurs et la théorie des systèmes se rejoignent. L'approche systémique est un intermédiaire qui aborde simultanément les éléments et l'environnement dans lequel ils se trouvent, les uns interagissant avec l'autre pour construire une réalité.

Partant des modèles mathématiques de la théorie des groupes et des types logiques pour expliquer les différents types de changements et leurs implications dans le comportement humain, les chercheurs de l'école de Palo Alto ont déduit de leurs travaux, quatre (04) caractéristiques pour comprendre l'importance du paradigme et son utilité dans le cadre d'une approche systémique du changement :

- On ne peut pas ne pas communiquer

Ce constat va dans le sens du système selon lequel, deux humains, par exemple, mis ensemble, même s'ils ne se parlent pas, changent d'informations

par leur posture, les traits de leur visage, le comportement adopté et qui sont perçus par l'autre. D'où l'absence de communication est impossible.

- Toute communication présente deux aspects : le contenu et la relation, tels que le second englobe le premier et est par suite une méta-communication.

Tout message transmet une information mais induit également un comportement. Toute interaction suppose un engagement et définit par suite une relation. La relation en place entre les interlocuteurs va donner du sens au contenu. Ainsi, la réponse à la question « comment allez-vous ? » n'attendra pas la même réponse si c'est un médecin qui la pose à un patient au lendemain d'une opération chirurgicale ou s'il s'agit d'une question à un ami croisé dans la rue.

La relation est donc une communication sur la communication ou une métacommunication.

- Il existe deux modes de communication : le langage digital et le langage analogique

Le langage digital est de nature symbolique. Il est représenté par les mots qu'on utilise pour parler, sa syntaxe est complexe et précise. Le langage analogique est représenté par les gestes, le ton, l'expression des émotions. Il n'a pas de syntaxe précise mais sa signification est sans ambiguïté dans un contexte culturel donné. C'est d'ailleurs ces aspects analogiques (le ton de la voix) de la communication qui permettent à l'enfant de comprendre l'expression « vas-y, monte sur la table pendant que tu y es ! » et non le langage digital qui dans ce cas exprime le contraire de l'intention du parent.

Le langage digital définit le contenu de la relation contrairement à toute communication non verbale qui est de nature analogique.

- La symétrie et la complémentarité

Tout échange de communication est symétrique ou complémentaire, selon qu'il se fonde sur l'égalité ou la différence.

Tandis qu'une relation symétrique est une relation d'égalité qui minimise la différence, une relation complémentaire, au contraire, maximise la différence, avec deux positions. L'une est dite haute, l'autre est dite basse. Chacun toutefois, se comporte d'une manière qui présuppose et en même temps justifie le comportement de l'autre.

Plusieurs approches paraissent convenues à la communication sociale à travers la communication sur l'emploi.

Tandis que l'ANPE a besoin d'une communication interpersonnelle entre deux personnes (le Conseiller en emploi et le demandeur d'emploi) ; il s'agit également de la seconde caractéristique du paradigme de Palo Alto « Toute communication présente deux aspects : le contenu et la relation, tels que le second englobe le premier et est par suite une méta-communication. », mais aussi du processus de la communication de masse (animation de communications sur le marché de l'emploi et les divers ateliers de formation) ; dénommée Communication pour le Changement de Comportement (CCC) qui est un processus interactif. Un changement de comportement à l'endroit des parents d'une part pour une orientation professionnelle axée sur le talent des enfants au lieu d'une orientation scolaire axée sur les aptitudes de l'enfant à bien comprendre telle ou telle matière que nous observons à ce jour. Puis un changement de comportement à l'endroit des jeunes en quête d'emploi d'autre part, afin qu'ils prennent conscience de la réalité et des exigences du marché de l'emploi.

Outre la présentation de quelques modèles, il paraît important de procéder à la clarification de certains concepts.

1.4. Clarification conceptuelle

A l'instar de la revue de littérature, la clarification conceptuelle nous permet de circonscrire le champ du sujet de recherche dans un contexte prédéfini selon l'orientation que nous donnons à l'étude. Et vu que tout concept porte en lui un champ sémantique, nous utilisons donc les définitions qui cadrent avec la thématique abordée. La clarification conceptuelle porte sur les mots clés suivants : communication, stratégie de communication et communication efficace.

1.4.1 Communication

Toute manifestation humaine est une communication : on ne peut pas ne pas communiquer. (Postor et Bréard, 2009). La communication est également le processus de transmission d'informations. (Rogers, 1976) cité par (Amoussou, 2016).

En sociologie et en linguistique, la communication est l'ensemble des phénomènes qui peuvent intervenir lorsqu'un individu transmet une information à un ou plusieurs autres individus à l'aide du langage articulé ou d'autres codes (ton de la voix, gestuelle, regard, respiration...). (Berepa, 2014). C'est également le fait pour quelqu'un, une entreprise, d'informer et de promouvoir son activité auprès du public, d'entretenir son image, par tout procédé médiatique. De plus, Fournier (2009) cité par Fonninhou (2014) estime que la communication est un

élément précurseur de la mise en œuvre de la stratégie d'une entreprise. Elle anticipe la réalité comme le messenger anticipe un événement proche.

La communication peut être alors définie comme un processus au cours duquel toute personne, physique ou morale (émetteur) traduit un fait, une idée, un sentiment, en un message qu'elle émet par un ou plusieurs canaux à une autre (récepteur), avec l'intention que cette dernière décode le message et agisse.

Dans le cadre de cette étude, la communication relève du domaine de la communication sociale, de la communication de développement personnel. Elle est le processus par lequel le bénéficiaire des prestations de l'ANPE devient le principal acteur de son propre développement, en participant à toutes les étapes du processus, à l'élaboration et à la mise en œuvre de son projet professionnel. La pratique de la communication dans le but de promouvoir le développement socio-économique, l'épanouissement de l'individu par le changement du statut de chômeur ou de sous employé au statut d'employé ou de promoteur d'entreprise. C'est un type de changement social planifié et bien structuré.

1.4.2 Stratégie de communication

Une stratégie est un ensemble de décisions prises à l'avance par une entreprise pour une période donnée, en vue d'atteindre des objectifs généraux, dans un univers concurrentiel, économique, politique et social. Elle consiste à déterminer les objectifs et les buts fondamentaux à long terme d'une organisation puis, à choisir les modes d'actions et d'allocations des ressources qui permettront d'atteindre ces buts et objectifs. (Bidia, 2009).

Selon Sidler (1976) cité par Abodohouin, (2016) la stratégie de communication est l'ensemble des moyens mis en œuvre pour transmettre à ses publics cibles toutes les informations nécessaires à l'établissement d'un contact durable avec eux, dans la perspective d'influencer leur comportement dans un sens favorable à ses objectifs. Elle définit donc les moyens à mettre en œuvre pour attirer l'attention des publics cibles et pour faire passer un message convaincant.

Elle est également un plan cadre comportant une combinaison d'interventions de communication capable de susciter les changements nécessaires en matière de connaissance, d'attitude, d'opinion, de croyance ou de comportement au niveau de la population ciblée en vue de résoudre un problème de développement, d'obtenir l'adhésion à une cause ou l'adoption d'un produit. (Berepa, 2014).

La stratégie de communication est aussi, l'art de diriger et de coordonner les actions nécessaires pour atteindre ses objectifs de communication. Elle consiste alors à :

- déterminer les cibles auxquelles va s'adresser la communication ;
- définir le message qui va leur être transmis ;
- définir les objectifs de communication de l'entreprise ;
- choisir et cibler des supports (média) et canaux de communication adaptés ;
- réaliser un plan de communication ;
- établir un budget de communication.

Par ailleurs, elle revêt la forme d'un document écrit, simple et court (quelques pages), répondant de manière factuelle à la question : « comment atteindre

(message, médias, période active, budget) un objectif déterminé, pour un public ». La stratégie de communication apporte ainsi la cohérence entre les quatre clés indissociables de la communication que sont : la Cible, l'Objectif, le Message, le Media ou support.

La stratégie de communication d'une entreprise est un des enjeux les plus importants dans l'entreprise. Comment pourrait-on envisager de se développer et d'être compétitif si l'entreprise ne communique pas ? Il s'agit alors de communication externe, vis-à-vis du marché mais aussi d'une communication interne qui permet d'établir un climat social bénéfique et favorable aux bons résultats. Dans ces deux types de communication, il est important de mettre en place une stratégie claire qui répond aux objectifs. Mais dans le cas de notre étude, nous nous sommes intéressée à la communication externe de l'ANPE.

1.4.3 Communication efficace

Pour communiquer efficacement, il faut comprendre le fonctionnement du processus de communication. Il est recommandé à cet effet deux modèles : le premier modèle, est le processus de perception qui met en jeu l'émetteur et le récepteur, le message et les médias, le codage, le décodage, la réponse et le feedback et le bruit. Le deuxième modèle, met en exergue le processus d'influence de la communication qui passe par des étapes de nature cognitive, affective ou comportementale à la suite d'une communication. (Kotler et al, 2009).

Pourtant une bonne communication est importante dans toutes les relations. Mais l'efficacité de la communication est le fait de produire l'effet attendu, d'atteindre son but, d'aboutir à des résultats utiles. En d'autres termes, une communication efficace est une communication qui atteint son objectif.

Ce modèle de la communication est circulaire. L'information part de l'émetteur et se dirige vers le récepteur. Pour que cette information soit transmise efficacement, l'émetteur s'assure de formuler le message de manière facilement compréhensible (déchiffirable) pour le récepteur. De plus, émetteur et récepteur tiendront compte du «bruit» pouvant éventuellement nuire à la transmission du message. (ANI, 2000).

La particularité de la communication informative, comme c'est le cas à l'ANPE, est que, même si le récepteur ne juge pas utile de la recevoir, cela ne dispense aucunement de l'obligation de l'émettre. Par ailleurs, la communication persuasive cherche à induire un comportement se rapprochant le plus possible du résultat final souhaité par l'émetteur. À cause d'un mauvais choix de mots ou d'une expression, le résultat obtenu peut être exactement le contraire de celui qui était recherché. D'où toute la nuance d'une communication efficace. Elle exige que le message transmette vraiment ce qu'on pense ; atteigne vraiment l'objectif fixé. L'efficacité exige la simplicité. « Tout ce qui se conçoit bien s'énonce clairement et les mots pour l'exprimer viennent aisément ». Alors que la cible principale de l'ANPE est la jeunesse en quête d'emploi ou sous employé et son environnement. Il faut que le récepteur, une fois le premier message reçu, se transforme à son tour en émetteur et retourne un message vers celui qui a amorcé la communication (ANPE).

1.5. Hypothèses et objectifs de recherche

1.5.1 Hypothèses de recherche

Les hypothèses suivantes ont pour finalités de tester les aspects attribuables à la communication externe de l'ANPE.

Elles ont été élaborées pour orienter le processus de collecte et de traitement des informations à produire. Elles sont ainsi présentées :

- Le dispositif de communication de l'ANPE influe négativement sur la visibilité et la lisibilité des activités de l'Agence ;
- La pertinence des contraintes de l'ANPE justifie les lacunes de ses stratégies de communication ;
- L'optimisation des stratégies de communication de l'ANPE dépend certainement de la qualité des solutions mises en œuvre.

1.5.2. Objectifs de la recherche

L'objectif global de cette recherche est d'améliorer les paramètres nuisibles aux stratégies de communication de l'ANPE.

De façon spécifique, il s'agit de :

- montrer l'inefficacité du dispositif de communication mis sur pied par l'ANPE pour la visibilité de ses activités ;
- présenter la pertinence des contraintes qui entravent la visibilité des stratégies de communication de l'ANPE ;
- déterminer les motifs nécessaires à l'optimisation des stratégies de communication de l'ANPE.

1.5. Démarche méthodologique

Dans le cadre de cette recherche, la démarche méthodologique adoptée consiste en la collecte, le traitement et à l'analyse des données.

1.6.1 Champ de travail

Les informations obtenues et produites se réfèrent à l'ensemble des démembrements de l'Agence. Elles sont réparties en deux groupes (Direction Générale et deux Antennes départementales).

Les différentes Antennes départementales de la carte sont indiquées au niveau de l'annexe.

1.6.2 Echantillonnage

Les données ont été collectées au niveau de deux (02) principales catégories d'acteurs. Le tableau 2 qui suit, en présente une vue synoptique.

Tableau 2 : L'échantillonnage des catégories d'individus interviewés

Catégories enquêtées	Effectifs touchés
Personnel de la Direction Générale ou Départements opérationnels de l'Agence et de deux Antennes départementales	20/25
Usagers de l'Agence (Demandeurs d'emploi, Chefs d'entreprise et Agents Communaux d'Emploi (ACE))	95/100

Source : Enquêtes de novembre à décembre 2018

Les personnes qui constituent l'échantillon ont une position professionnelle en lien avec la communication externe de l'Agence.

1.6.3 Recherche documentaire

Cette recherche documentaire a permis de collecter des informations relatives au sujet de recherche (tableau 3). Les activités de recherche

documentaire ont porté sur des ouvrages généraux, des ouvrages spécialisés ainsi que sur des mémoires aussi bien dans les bibliothèques, les centres de documentation, la structure d'accueil que sur des sites web.

Tableau N° 3 : Synthèse de la recherche documentaire

Centres de documentation	Nature des documents	Données recueillies
Bibliothèque Universitaire d'Abomey-Calavi	Mémoires et livres	Informations sur le sujet et la méthodologie
Médiathèque et bibliothèque de l'Institut Français de Cotonou	Ouvrages généraux et spécifiques	Informations générales et spécifiques sur la communication et les systèmes d'information dans l'entreprise
Bibliothèque centrale de l'Université d'Abomey-Calavi (UAC)	Ouvrages sur la communication	Informations spécifiques
Laboratoire de Sociolinguistique, Dynamique des Langues et Recherche en Yoruba (LASODYLA-REYO) à l'UAC	Mémoires	Informations sur la méthodologie
ANPE	Documents cadre, rapports, notes d'informations	Informations spécifiques
Bibliothèque Thématique Romain Philippe ASSOGBA "AKPADENOU" de la FASEG	Ouvrages sur la communication	Informations spécifiques
Internet	Thèses, Mémoires, revues, articles de presse	Informations générales et d'ordre méthodologique, techniques de rédactions de mémoires

Source : Recherche documentaire d'avril 2018 à février 2019

1.6.4 Outils et matériels

Entretiens exploratoires, questionnaires et canevas de lecture

Deux questionnaires ont été élaborés : un à l'intention du personnel de l'Agence et le second à l'adresse des usagers en général. Il est à signaler qu'un canevas de lecture a été confectionné en vue de l'exploitation judicieuse des données documentaires.

1.6.5 Mode de traitement des données

Les données collectées dans le cadre de la présente étude ont fait d'abord l'objet d'un dépouillement, ensuite ont été traitées manuellement et avec les logiciels Word et Excel. Les informations recueillies ont été groupées suivant cinq (05) centres d'intérêt à savoir : la connaissance de l'Agence Nationale Pour l'Emploi (Nom, Logo et couverture géographique), connaissance des activités de l'ANPE, connaissance des canaux de communication, satisfécit des usagers par rapport aux prestations, satisfécit des usagers par rapport aux canaux de communication puis le taux d'efficacité des stratégies de communication. Ce faisant, il a été question d'une analyse menée sous l'angle de chacun de ces paramètres en relevant les aspects positifs et ceux négatifs sous lesquels les informations ont été présentées. Nous avons procédé ensuite à leur analyse afin de confirmer ou d'infirmer les hypothèses de départ.

CHAPITRE II
PRESENTATION DE L'ANPE ET SES OFFRES
DE SERVICES

A travers ce chapitre nous présentons l'Agence Nationale Pour l'Emploi, ses offres de services, ses stratégies de communication et les partenariats et coopérations qu'elle développe en vue d'une connaissance large de la structuration du cadre de travail et les prestations que l'Agence offre aux usagers en général et à sa cible en particulier.

2.1 Présentation de l'Agence Nationale Pour l'Emploi

Dans la perspective d'uniformiser les différents dispositifs de promotion de l'emploi au Bénin, le Gouvernement a pris l'initiative de fusionner trois (03) différentes structures qui opéraient dans le secteur de l'emploi. Il s'agit du Fonds de Solidarité Nationale pour l'Emploi (FSNE), de la Coordination Nationale des Initiatives et Projets d'Emplois Nouveaux (CIPEN) et de l'Observatoire de l'Emploi et de la Formation (OEF). En lieu et place desdites structures, l'Agence Nationale Pour l'Emploi (ANPE) a vu le jour. Sa création est inscrite au Programme d'Action du Gouvernement (PAG2) en tant que dispositif de lutte contre le chômage et le sous-emploi. L'ANPE est régie par la loi N° 94-009 du 28 juillet 1994 portant création, organisation et fonctionnement des offices à caractère social, culturel et scientifique.

2.1.1 Création de l'Agence

L'Agence Nationale Pour l'Emploi (ANPE) est créée par le Décret n° 2003-224 du 07 juillet 2003. Ce Décret a été modifié en 2007 par le Décret n° 2007-648 du 31 décembre 2007 portant approbation de ses statuts, puis par celui n°2015-481 du 07 septembre 2015 portant sa création, ses attributions, son organisation et son fonctionnement. L'Agence est un établissement public à caractère social. Elle a été placée successivement sous la tutelle du Ministère de l'Industrie, du Commerce et de la Promotion de l'Emploi (MICPE), du

Ministère de la Microfinance et de l'Emploi des Jeunes et des Femmes (MMEJF), du Ministère Chargé de la Microfinance, de l'Emploi et de l'Entreprenariat des Jeunes et des Femmes (MCMEEJF), puis du Ministère Chargé de l'Emploi des Jeunes, des Petites et Moyennes Entreprises (MEJPME). Avec l'avènement du régime du nouveau départ et la constitution du nouveau Gouvernement, l'ANPE est passée sous la tutelle du Ministère du Travail, de la Fonction Publique et des Affaires Sociales (MTFPAS) puis aujourd'hui sous la tutelle du Ministère des Petites et Moyennes Entreprises et de la Promotion de l'Emploi (MPMEPE). La Direction Générale est basée à Cotonou mais l'Agence dispose de douze (12) Antennes qui constituent ses bras opérationnels. Elles couvrent les douze (12) départements du pays.

2.1.2 Mission de l'Agence

L'ANPE a pour mission de « **contribuer à l'élaboration et à la mise en œuvre de la Politique Nationale de l'Emploi** » (article 4 des statuts) au Bénin.

A ce titre, elle est chargée de :

1. contribuer à l'élaboration des indicateurs sur l'emploi, le chômage, la formation professionnelle et au développement de la communication pour l'emploi ;
2. faciliter l'intermédiation entre l'offre et la demande d'emplois à travers des activités d'information, d'orientation, d'appui-conseil, de proposition des potentialités d'emplois en milieux urbain, péri-urbain, rural, etc. ;
3. contribuer à l'élaboration, à la mise en œuvre et au suivi des programmes de développement de l'emploi à travers des activités d'appui à la promotion de l'auto-emploi ainsi que de l'emploi salarié par l'offre des stages de pré-insertion ;

4. contribuer au développement de l'emploi à travers des activités de perfectionnement et de reconversion ;
5. mobiliser et gérer les ressources destinées au financement des divers programmes et projets relatifs à la mise en œuvre de la Politique Nationale de l'Emploi.

2.1.3 Vision de l'Agence

L'ambition que l'Agence partage avec l'ensemble des béninois est de faire de l'ANPE :

1. le principal laboratoire où s'élabore et se met en œuvre, de concert avec les instances décisionnelles à divers niveaux, la politique nationale de l'emploi ;
2. le guichet unique de l'insertion professionnelle au Bénin, le vocable «insertion» étant entendu dans son acception la plus large englobant des situations aussi diverses comme:
 - le passage de primo-demandeurs d'emploi du système éducatif et de formation au système productif ;
 - le retour à l'emploi de personnes s'étant précédemment retrouvées au chômage après une première expérience professionnelle (réinsertion) ;
 - la reconversion de travailleurs en poste, mais en quête de mobilité ou tout simplement engagés dans une démarche préventive de consolidation de leurs acquis professionnels et de préservation de leurs emplois ;
3. une institution de proximité, ouverte sur le monde, accessible à tous en temps réel, alliant convivialité, écoute, rigueur, professionnalisme, efficacité, et offrant à chaque usager une gamme variée de produits sur mesure en parfaite adéquation avec ses besoins individuels ;
4. un instrument privilégié de réduction de la pauvreté par sa contribution active et effective à la création d'emplois durables et d'activités pérennes génératrices de revenus et de richesses ;

5. un partenaire de tout premier plan des entreprises, des demandeurs d'emplois en particulier et des travailleurs en général, ainsi que des structures de formation à travers le rôle d'interface et d'appui-conseil qu'elle est appelée à jouer auprès des différents acteurs du marché du travail ;
6. la principale porte d'entrée du FNPEEJ.

2.1.4 Objectifs stratégiques

Cinq (05) objectifs stratégiques sont poursuivis par l'Agence depuis 2010.

Il s'agit :

- de développer les performances et les compétences du personnel ;
- de renforcer la visibilité et la lisibilité de l'Agence ;
- d'améliorer les prestations de l'Agence ;
- de dynamiser le partenariat et la coopération ;
- de mobiliser les ressources nécessaires.

Pour atteindre chacun de ces objectifs, des actions, activités et tâches sont menées.

2.1.5 Ressources disponibles et fonctionnement

2.1.5.1 Ressources disponibles

2.1.5.1.1 Ressources humaines

A ce niveau, au 31 décembre 2017, le personnel de l'ANPE est de 101 personnes. Les spécificités relatives au genre au sein du personnel de l'Agence se présentent comme suit, de 2010 à 2017.

Tableau N°4 : Effectif et pourcentage par genre du personnel de 2010 à 2017

ANNEE	EFFECTIF		TOTAL	POURCENTAGE		TOTAL (%)
	FEMININ	MASCULIN		FEMININ	MASCULIN	
2010	18	49	67	26,87%	73,13%	100,00%
2011	17	46	63	26,98%	73,02%	100,00%
2012	15	45	60	25,00%	75,00%	100,00%
2013	40	65	105	38,10%	61,90%	100,00%
2014	40	65	105	38,10%	61,90%	100,00%
2015	40	64	104	38,46%	61,54%	100,00%
2016	39	62	101	38,46%	61,39%	100,00%
2017	39	62	101	38,46%	61,39%	100,00%

Source : DRH-ANPE 2018

Il est important de souligner que trois (03) catégories fondamentales composent le personnel de l'Agence : les cadres, les agents de maîtrise et les agents d'exécution.

Puisque les antennes départementales sont les bras opérationnels de l'Agence, l'effectif du personnel qui les anime est plus important (60 agents représentant 59,41%) que celui de la Direction Générale (41 agents représentant 40,59%).

2.1.5.1.2 Ressources matérielles

Les ressources matérielles de l'Agence sont répertoriées et inventoriées chaque année. L'Agence vit entièrement sur subvention de l'Etat béninois

2.1.5.2 Fonctionnement

2.1.5.2.1 Structures Organisationnelles

L'Agence Nationale Pour l'Emploi est administrée par un Conseil d'Administration et quotidiennement gérée par une Direction Générale (DG).

2.1. 5.2.1.1 Conseil d'Administration (CA)

Il est composé de douze (12) membres répartis ainsi qu'il suit :

- Représentants des Pouvoirs Publics

- un (01) représentant du Ministre en charge de l'emploi ;
- un (01) représentant du Ministre en charge du travail ;
- un (01) représentant du Ministre en charge des finances ;
- un (01) représentant du Ministre en charge de l'agriculture ;
- un (01) représentant du Ministre en charge des Petites et Moyennes Entreprises ;
- un (01) représentant du Ministre en charge de la Jeunesse ;
- un (01) représentant du Ministre en charge du Développement.

- Représentants des partenaires sociaux

- un (01) représentant du Patronat du Bénin ;
- deux (02) représentants des Centrales Syndicales du Bénin ;
- un (01) représentant de la Chambre de Commerce et d'Industrie du Bénin (CCIB) ;

- Représentants du personnel

- un (01) représentant du personnel désigné à la majorité simple en Assemblée Générale des travailleurs de l'ANPE.

2.1.5.2.1.2 Direction Générale

Elle est animée par un Directeur Général. Celui-ci peut être assisté d'un Directeur Général Adjoint.

La Direction Générale de l'Agence Nationale Pour l'Emploi est organisée en départements et services comme suit :

Les services du staff :

- l'Auditeur Interne (AI) ;
 - le Contrôleur de Gestion (CG) ;
 - le Secrétariat particulier (SP) ;
 - le Secrétariat Administratif (SA).
- **Les services fonctionnels :**
 - le Département Financier et Comptable (DFC) ;
 - le Département des Ressources Humaines (DRH) ;
 - l'Agence Comptable (ACO).
- **Les-services opérationnels**
 - le Département de l'Entreprenariat et de l'Emploi indépendant (DEEI) ;
 - le Département de l'Emploi Salarié, de l'Orientation et de la Prospection (DESOP) ;
 - le Département du Partenariat, de la Coopération et de la Migration Internationale (DPCMI) ;
 - le Département du Développement Local et de l'Emploi Rural (DDLER) ;
 - le Département du Suivi-Evaluation, de l'Informatique et de la Communication (DSEIC) ;
 - le Département du Perfectionnement et de la Reconversion (DPR).

2.1.5.2.1.3 Antennes Départementales

En dehors des Départements opérationnels, l'Agence Nationale Pour l'Emploi a des structures décentralisées que sont les antennes départementales. Elles assurent le contact entre les entreprises, les demandeurs d'emploi et l'ANPE, informent le public sur toutes les opportunités d'offres et de demandes d'emploi au niveau local. Elles sont chargées de l'orientation professionnelle et

de l'accompagnement en matière de recherche d'emploi salarié ou pour l'insertion et de l'accompagnement en matière d'emploi indépendant.

Les douze (12) antennes départementales sont implantées dans les départements.

Il s'agit des Antennes départementales :

- de l'Alibori basée à Kandi;
- de l'Atacora basée à Natitingou ;
- de l'Atlantique basée à Ouidah ;
- du Borgou basée à Parakou ;
- des Collines basée à Dassa Zoumè ;
- du Couffo basée à Azovè ;
- de la Donga basée à Djougou ;
- du Littoral basée à Cotonou ;
- de l'Ouémé basée à Porto-Novo ;
- du Plateau basée à Pobè ;
- du Mono basée à Lokossa ;
- du Zou basée à Bohicon.

En cas de nécessité, d'autres services pourront être créés par Arrêté. Des assistants et des chargés de mission du Directeur Général dont un Assistant Juridique (AJ) peuvent être nommés par le Directeur Général sans excéder un total de cinq (05).

Les assistants et les chargés de mission du Directeur Général ainsi que l'Auditeur Interne, ont rang de Directeur de Département.

2.1.5.2.1.4 Comité de direction

Le Comité de Direction est un organe consultatif obligatoire.

Il est composé comme suit :

- le Directeur Général ;
- le Directeur Général Adjoint ;

- les Directeurs de départements et chefs de services ;
- un (01) représentant des chefs d'antennes départementaux;
- le représentant du Personnel de l'Agence.

2.2 Offres de services de l'ANPE

2.2.1 Principales activités réalisées

2.2.1.1 Activités d'intermédiation ou le cœur du métier

L'intermédiation est l'activité principale de l'ANPE. C'est la base de l'opérationnel. Il s'agit principalement des activités suivantes :

- l'Accueil, l'Ecoute et l'Orientation ;
- l'Accompagnement : Formation en Techniques de Recherche d'Emploi (TRE) et Formation en Valorisation du Poste du Travail (VPT) ;
- initiation à l'esprit entrepreneurial ;
- les Prospections en Entreprise ;
- les Mises En Relation (MER), traitement et satisfaction des offres d'emploi ;
- l'insertion et les suivis post insertion.

2.2.1.1.1 Prestations aux demandeurs d'emploi

- **Accueil – Ecoute - Orientation** : les demandeurs d'emploi sont reçus en entretien d'orientation professionnelle par le Conseiller à l'Emploi. Environ vingt mille (20 000) jeunes sont reçus en moyenne par an. Parmi ces jeunes béninois, 83% sont des primo demandeurs d'emploi donc des jeunes diplômés sans expériences professionnelles.
- **Formations en Techniques de Recherche d'Emploi (TRE) et en Valorisation du Poste de travail (VPT)** : des séries de communication sous forme d'atelier de formation sont présentées aux chercheurs

d'emploi. Les chercheurs d'emploi, une fois accueillis, reçus et orientés puis enregistrés dans la base de données de l'Agence, sont invités aux séances de Techniques de Recherche d'Emploi (TRE) suivant une programmation gérée par le secrétariat des Antennes départementales. Environ la moitié de ceux qui ont été reçus en entretien d'orientation professionnelle y participe.

Au niveau des Antennes départementales, en dehors des séances de Techniques de Recherche d'Emploi (TRE), les Conseillers en Emploi prescrivent également aux chercheurs d'emploi, des séances de formation en Valorisation du Poste de Travail (VPT) pour préparer les potentiels candidats à l'emploi, au moment où ils seront employés, à mettre en valeur leur poste.

- **Initiés des chercheurs d'emploi à l'esprit entrepreneurial**

Une autre prescription des Conseillers en Emploi aux chercheurs d'emploi est l'orientation vers l'emploi indépendant. A cet effet, un module intitulé "initiation à l'esprit entrepreneurial" leur est administré.

- **Prospections d'entreprises** : les Conseillers en Emploi ont deux jours de prospection des opportunités d'emploi par semaines (*la plupart de ces prospections se fait auprès des entreprises privées*) dans le département de leur couverture géographique. En moyenne mille (1000) entreprises sont prospectées par les Conseillers en Emploi sur l'étendue du territoire national par an.

Après un premier contact avec l'entreprise à l'occasion de la prospection, le Conseiller en Emploi a le devoir de maintenir ce contact par la programmation d'autres visites à la même entreprise. Cette visite a l'intérêt de fidéliser ladite entreprise et de favoriser les éventuelles prises

d'offres. La prospection au niveau des entreprises ou les séances de visite de fidélisation ont permis de recueillir en moyenne deux mille (2000) offres d'emploi par an ; ce qui favorise d'ailleurs les mises en relation d'offres et de demandes d'emploi.

- **Chercheurs d'emploi mis en relation :** Suite à une offre d'emploi recueillie en entreprise, le Conseiller en Emploi sélectionne dans la base de données les chercheurs d'emploi dont le profil répond aux exigences de l'offre et les met en relation avec l'entreprise. En moyenne cinq mille (5000) demandeurs d'emploi sont mis en relation par an.
- **Chercheurs d'emplois insérés :** Les mises en relation des chercheurs d'emploi avec les entreprises sont faites sur la base d'offres en vue d'une insertion professionnelle. A l'instar des offres et selon un pourcentage de variation tout aussi voisin. Environ un cinquième (1/5) des personnes mises en relation arrive à se faire insérer dans la vie professionnelle.

2.2.1.2. Prestations aux entreprises

Les entreprises font partie de la cible principale de l'Agence. Elles sont les principales

- Les Prospections en Entreprise
- Les Mises En Relation, satisfaction des offres d'emploi et Insertion
- Les suivis post insertion
- Les formations GERME (gérer mieux votre entreprise)
- Une période d'incubation (coaching dans plusieurs domaines)
- La stratégie de développement des entreprises

2.2.2 Programmes ou mesures d'aide à l'emploi

Le premier type d'activités menées au niveau opérationnel par les Antennes départementales est l'intermédiation entre l'offre et la demande d'emploi. En dehors de celle-ci, l'ANPE dispose d'un ensemble de mesures pour accompagner les chercheurs d'emploi. Ces mesures d'aide à l'emploi sont concentrées dans les programmes qui sont mis en œuvre. Ainsi, lors des séances d'orientation organisées au niveau des antennes, différentes mesures sont prescrites aux usagers en quête d'emploi.

2.2.2.1 Programme d'Appui à l'Emploi Salarié (PAES).

Le Programme d'Appui à l'Emploi Salarié (PAES) est un programme destiné aux primo demandeurs d'emploi, spécifiquement aux jeunes diplômés des Universités, des Ecoles et des Centres de formation professionnalisés. Ce programme est conçu pour améliorer l'employabilité des jeunes, en accompagnant ceux qui ont entre 18 et 40 ans, dans leur insertion professionnelle.

Le PAES a deux (02) composantes :

- le Contrat Première Expérience Professionnelle (CPEP) qui permet, d'une part, de mettre les bénéficiaires en stage de pré insertion dans les ministères et structures décentralisées et déconcentrées de l'Etat, et d'autre part, dans des entreprises privées, pour une période de six (06) mois renouvelables une fois ;
- le Contrat d'Appui aux Entreprises (CAE) qui permet aux jeunes entreprises de bénéficier d'une mise à disposition de stagiaires rémunérés par l'ANPE pour une période de douze (12) mois avec l'obligation de recruter le stagiaire à l'issue du contrat.

2.2.2.2 Programme d'Appui à l'Emploi Indépendant (PAEI)

Le PAEI est une mesure destinée à favoriser l'émergence de nouveaux entrepreneurs. Il a pour objectif de développer l'esprit d'entreprise au sein de la population cible et d'accompagner les initiatives privées créatrices de richesses et génératrices d'emplois durables décents. Il contribue également à l'émergence de nouveaux entrepreneurs. Ainsi, depuis 2011, des bénéficiaires à ce programme sont identifiés par les Conseillers en Emploi lors des entretiens d'orientations professionnelles.

2.2.2.3 Partenariat Décentralisé pour l'Emploi (PaDE)

Avec le Partenariat Décentralisé pour l'Emploi (PaDE), l'ANPE est entrée en relation fonctionnelle avec les 77 communes du Bénin afin de rapprocher son offre de service des chercheurs d'emploi et des employeurs à la base. Ce programme vise, entre autres, à renforcer les 77 communes en ressources humaines. A cet effet, environ cent (100) stagiaires sont mis à la disposition des communes réparties dans les 12 départements administratifs du Bénin.

Dans la mise en œuvre du PaDE, des Points Focaux Emploi (PFE) ont été nommés par les Maires dans les soixante-dix-sept (77) communes pour servir de relais d'information de l'Agence au niveau local.

Avec l'appui du Projet Emploi des Jeunes (PEJ) financé par la Banque Mondiale, le processus de transformation institutionnelle des Points Focaux Emploi (PFE) en Services Communaux de l'Emploi (SCE) a été une réalité. Au total, quatre-vingt-deux(82) Agents Communaux d'Emploi (ACE) ont été recrutés et mis à la disposition des Communes. A ces derniers, s'ajoutent les stagiaires de l'Agence. Le service est mis sous la responsabilité des Chefs Service de la Planification des Mairies.

2.2.2.4 Renforcement des Capacités des Demandeurs d'Emplois (RCDE)

Le Renforcement des Capacités des Demandeurs d'Emplois (RCDE) est un programme qui permet, comme son nom l'indique, de renforcer les capacités techniques de la cible ou de les reconverter au besoin, à travers des modules de formation. L'objectif est, entre autres, de contribuer à la réduction de l'inadéquation formation-emploi.

Les jeunes sont pour la plupart formés dans différents secteurs d'activités tels que le maraichage, l'élevage, la transformation des produits agroalimentaires, les TIC, la pisciculture, l'artisanat (métier de perles) et autres. Les bénéficiaires sont sélectionnés dans tous les départements du pays. Dans le cadre de ce programme, une centaine de jeunes béninois sont formés par an et reçoivent leurs attestations et parfois leurs matériels.

2.2.2.5 Programme d'Appui à la Prévention du Chômage par l'Orientation (PAPCO)

Dans l'optique de crever l'abcès à la base, l'ANPE organise des séances de sensibilisation à l'endroit des élèves et des étudiants dans le cadre du Programme d'Appui à la Prévention du Chômage par l'Orientation (PAPCO). Il s'agit de promouvoir l'orientation professionnelle depuis le collège voire l'école primaire, susciter l'esprit entrepreneurial et amener les parents à orienter professionnellement leurs enfants, depuis le bas âge, sur leur talent.

2.2.2. 6 Projet Emploi des Jeunes (PEJ)

Le Projet Emploi des Jeunes, mis en œuvre par le Gouvernement du Bénin avec l'appui de la Banque Mondiale, vise à améliorer l'accès aux compétences et aux opportunités d'emploi des jeunes en situation de sous-emploi au Bénin dans

les secteurs de l'artisanat, de la transformation agricole et du tourisme. Présenté en quatre composantes, seules les composantes 2 et 3 incombent directement à l'ANPE. Les quatre composantes se présentent ainsi qu'il suit :

- **Composante 1** Développement des compétences par l'apprentissage(**FODEFCA**)

Cette composante mise en œuvre par le FODEFCA permet aux jeunes déscolarisés et non instruits de bénéficier simultanément de formations pratiques en atelier avec les maîtres artisans et de formations théoriques dans des centres agréés par l'Etat Béninois. Il s'agit de :

- la formation duale du Certificat de Qualification Professionnelle (CQP) ;
- la généralisation du Certificat de Qualification aux Métiers (CQM) ;
- l'élaboration de nouvelles chartes et matrices de compétences.

- **Composante 2** : Développement des compétences en micro-entreprenariat

Cette composante mise en œuvre par l'ANPE offre l'opportunité aux jeunes déscolarisés et non instruits, âgés de 18 à 35 ans de bénéficier des renforcements de capacités sous forme de :

- formation en compétence de vie courante ;
- formation en micro entreprenariat (Germe niveau 1) ;
- formation technique de courte durée ;
- formation sur les modèles de regroupement type coopérative ;
- suivi.

- **Composante 3** : Soutien à l'installation

Elle consiste à mettre à la disposition de chaque jeune bénéficiaire du projet une enveloppe financière de deux-cent mille (200 000) sous forme de

- subvention individuelle à l'installation ;
- subvention des groupes.

Des suivis post installation sont également prévus.

- **Composante 4** : Renforcement des capacités institutionnelles et gestion du projet.

Le PEJ est destiné principalement aux artisans. La phase active a démarré depuis l'année 2015. Le Projet Emploi des Jeunes (PEJ) a recruté quatre-vingt-deux(82) Agents Communaux d'Emploi (ACE) et mis à la disposition des Communes. Le PEJ vise à former 17000 jeunes béninois (déscolarisés, non scolarisés et artisans) en entrepreneuriat et subventionner 13000 jeunes bénéficiaires à hauteur 200 000 FCFA par jeune d'ici la fin du projet en 2019.

2.3 Stratégies de communication de l'ANPE

La communication entant que processus et stratégies pouvant permettre à l'entreprise de s'imprimer une image et de se rendre visible et lisible, s'impose à toutes les étapes de développement. Ainsi, les stratégies utilisées par les entreprises en vue de communiquer sont diversifiées et varient d'une entreprise à une autre.

En ce qui concerne l'élaboration d'une stratégie de communication, elle nécessite les étapes suivantes : fixer le but et les objectifs de la communication, élaborer des messages clés et adaptés aux publics cibles, déterminer les canaux techniques et outils de communication efficaces, déterminer les ressources accessibles en matière de communication, fixer et surveiller les calendriers, jalons, et indicateurs des plans d'action et enfin rédiger un document de stratégie de communication. (Brochand et Lendrevie, 1986).

Quant à la communication pour le changement de comportement (CCC), nécessaire pour le demandeur d'emploi qui attend l'assistance de l'ANPE pour élaborer son projet professionnel avec un plan d'actions, elle est un processus interactif et participatif, à double voie. Elle permet d'échanger des informations, des idées, des connaissances, des opinions et des décisions et de favoriser des changements durables de comportements ou l'adoption de comportements nouveaux en vue d'améliorer une situation donnée (de chômeur ou de sous employé au employé ou promoteur).

Ce concept a vu le jour ces dernières décennies où les acteurs de développement ont senti la nécessité d'assurer une plus grande participation des communautés. Elle permet d'atteindre les communautés à travers la création de messages ciblés et en exploitant de multiples canaux de communication et diverses approches. La CCC encourage les comportements bénéfiques et cherche à induire des changements de comportement durables au niveau de l'individu, de la communauté ou de la société. Elle permet :

- une amélioration des connaissances,
- une stimulation du dialogue au sein des communautés,
- une promotion des changements d'attitude indispensables,
- une diminution de la stigmatisation et de la discrimination,
- une stimulation de la demande d'informations et de services,
- une sensibilisation des pouvoirs publics à la nécessité de politiques et de réglementations adaptées,
- une promotion des services de prévention, de prise en charge et d'assistance permanente.

Les stratégies de communication utilisées par l'ANPE sont exposées et analysées dans la section ci-après.

2.3.1 Evaluation de la visibilité et de la lisibilité de l'ANPE

Dans le but d'apprécier le dispositif communicationnel existant, nous exposons les initiatives qui sont développées pour la visibilité et la lisibilité de l'Agence à ce jour. Il s'agit des canaux de communication ci-après :

2.3.1.1 Couverture géographique de l'Agence

L'Agence Nationale Pour l'Emploi, dans sa politique de déconcentration, a installé ses antennes dans les douze (12) départements du Bénin. En effet, grâce à ses antennes départementales qui sont les bras opérationnels de la mise en œuvre des actions, l'Agence a été la plus proche possible des cibles au niveau des départements et communes.

Le plan d'occupation géographique se résume sur la carte en annexe. Par ailleurs, un guichet emploi campus est créé à l'Université d'Abomey-Calavi.

2.3.1.2 Prospectus sur les différents programmes de l'ANPE

L'Agence a élaboré des mesures d'aide à l'emploi sous forme de programmes dont l'essentiel des interventions a été matérialisé sur des supports tels que les prospectus. Ces prospectus retracent les missions, les objectifs poursuivis et les conditions d'accès de ces mesures. (Images des prospectus en annexes)

2.3.1.3 Canaux médiatiques

Pour renforcer sa visibilité et sa lisibilité, l'Agence a recouru spécifiquement à certains canaux médiatiques pour atteindre ses cibles. Elle sollicite également quelques organes de presse pour diffuser des avis d'appel à manifestation d'intérêt et des communiqués. C'est le cas lors de la Quinzaine

Nationale de l'Emploi (QNE), l'une des activités d'envergure nationale qu'organise l'Agence chaque année, où des organes de presse sont régulièrement invités à couvrir quelques événements importants.

2.3.1.4 Site web de l'Agence

Dans le but d'afficher une bonne visibilité de ses actions, l'Agence dispose d'un Site web «www.anpe.bj» qu'elle essaie de mettre à jour. Des articles et photos des différents événements y sont postés pour rendre compte des diverses activités exécutées aussi bien dans les antennes Départementales qu'à la Direction Générale. (Capture d'écran en annexe).

2.3.1.5 Page Facebook

Dans la perspective de garder avec les jeunes demandeurs d'emploi, une certaine interaction, la page Facebook de l'Agence est animée au rythme des informations. Cet outil permet à l'Agence de garder un contact étroit avec les internautes. (Capture d'écran en annexe)

2.3.1.6 Réseau social « whatsapp »

L'Agence n'est pas restée insensible à l'ampleur que prennent aujourd'hui les réseaux sociaux et les rôles qu'ils jouent dans la circulation de l'information. Ainsi, le réseau social « whatsapp » est utilisé pour diffuser surtout les communiqués signés du Directeur Général et qui sont destinés aux chercheurs d'emploi. Sous les formats PDF ou JPG, ces fichiers sont balancés par le département en charge de la communication à tous les Chefs d'Antennes et Conseillers en Emploi pour une large diffusion. Ces informations sont également partagées sur les fora de jeunes. (Capture d'écran en annexe)

2.3.1.7 Plan de Travail Annuel (PTA)

Le Plan de Travail Annuel fait partie des documents de planification d'activités dont les résultats rendent visibles l'Agence. Ainsi, chaque année, l'Agence se dote d'un Plan de Travail Annuel (PTA). Pour opérationnaliser ce Plan de Travail Annuel, il est décliné en plan semestriel, trimestriel, mensuel puis hebdomadaire.

Dans la perspective d'améliorer les prestations de l'Agence, des outils de pilotage ont été mis en œuvre. En effet, dès les premières semaines de l'année, des lettres de mission sont élaborées et sont accompagnées de contrats d'objectifs sur la base des prévisions du PTA. Ces lettres de mission sont remises à chaque Chef d'Antenne, à chaque Directeur de département et à chaque Assistant du Directeur Général. A leur tour, ces derniers en font autant à l'endroit de leurs collaborateurs.

2.3.1.8 Contrat d'objectif

Tout comme le PTA, le Contrat d'objectif fait partie des documents de planification d'activités dont les résultats du suivi évaluation rendent visibles l'Agence. L'exécution de ces contrats au niveau des antennes départementales permet d'avoir les résultats synthèses des activités prévues, celles réalisées et les taux de réalisation d'une antenne à l'autre et d'une activité à l'autre.

2.3.2 Atelier de formation

Sur des thématiques relatives à l'emploi, à l'Antenne ou au niveau des universités, collèges ou centres de formation ou même au niveau des mairies ou arrondissements, le personnel à l'opérationnel anime des ateliers permettant à la jeunesse :

- en formation au collège de mieux s'orienter professionnellement ;
- en formation dans les universités d'avoir une idée précise de l'animation du marché de l'emploi ;
- mal orientée professionnellement, déscolarisée ou artisane d'avoir l'opportunité de se reconverter ou se perfectionner ;
- d'être initiée à l'esprit entrepreneurial ; etc.

2.4 Partenariats et coopérations

L'Agence s'emploie à dynamiser des relations de partenariat avec des partenaires aussi bien nationaux qu'internationaux.

2.4.1 Sur le plan national

- La participation de l'ANPE aux éditions annuelles de la Semaine du Monde Professionnel (SEMOP) à l'Université d'Abomey Calavi. L'Agence Nationale Pour l'Emploi prend une part active aux différentes manifestations des éditions de la Semaine du Monde Professionnel (SEMOP). Durant les cinq (05) jours de la SEMOP, l'Agence reste présente à travers deux (02) activités fondamentales :
- l'animation des communications sur les thématiques spécifiques relatives à l'animation du marché de l'emploi, l'insertion professionnelle par l'emploi salarié et l'insertion professionnelle par l'auto-emploi et autres ;
- l'animation du stand dédié à l'ANPE sur toute la durée de l'événement ;
- la participation de l'ANPE au Salon des Formations Supérieures et de l'Orientation organisé par DOSS & ADK;
- la participation de l'ANPE à différentes foires (exemple de la foire de l'indépendance).

2.4.2 Sur le plan international

- l'ANPE est membre de l'Association Africaine des Services Publics d'Emploi (AASEP) et participe chaque année aux Assemblées Générales de l'Association ;
- l'ANPE est membre active de l'Association Mondiale des Services Publics d'Emploi (AMSEP) et participe chaque année aux congrès de l'Association ;
- l'ANPE participe chaque année à la Conférence Internationale de Travail à Genève en Suisse à travers la délégation du Bénin ;L'ANPE participe à plusieurs autres rencontres auxquelles elle est conviée sur le plan international.

CHAPITRE III
ANALYSE DE LA COMMUNICATION EXTERNE
DE L'ANPE

Dans le but d'atteindre notre objectif, de diagnostiquer les stratégies de communication de l'ANPE et de lui permettre de performer et de se développer des stratégies plus efficaces, il est exposé ci-après, les résultats issus des enquêtes menées dans le cadre de cette recherche puis procédé à la synthèse des résultats aux fins de valider les hypothèses et de déterminer des motifs nécessaires à l'optimisation des stratégies de communication externe de l'ANPE.

3.1 Synthèse des résultats

3.1.1 Synthèse des résultats des enquêtes

Après la collecte, les données sont traitées puis interprétées. Cette section restitue les résultats de cette procédure par centres d'intérêt (connaissance de l'ANPE, connaissance des activités de l'ANPE, connaissance des canaux de communication, satisfécit des usagers par rapport aux prestations, satisfécit des usagers par rapport aux canaux de communication puis le taux d'efficacité des stratégies de communication) qui ont permis de vérifier les hypothèses préalablement formalisées.

Ainsi, sur les 125 questionnaires administrés, 115 ont été renseignés et ont fait objet de dépouillement. (Tableau n°5). Les dix (10) questionnaires restant n'ont pu être mobilisés.

Tableau N° 5: Synthèse des questionnaires

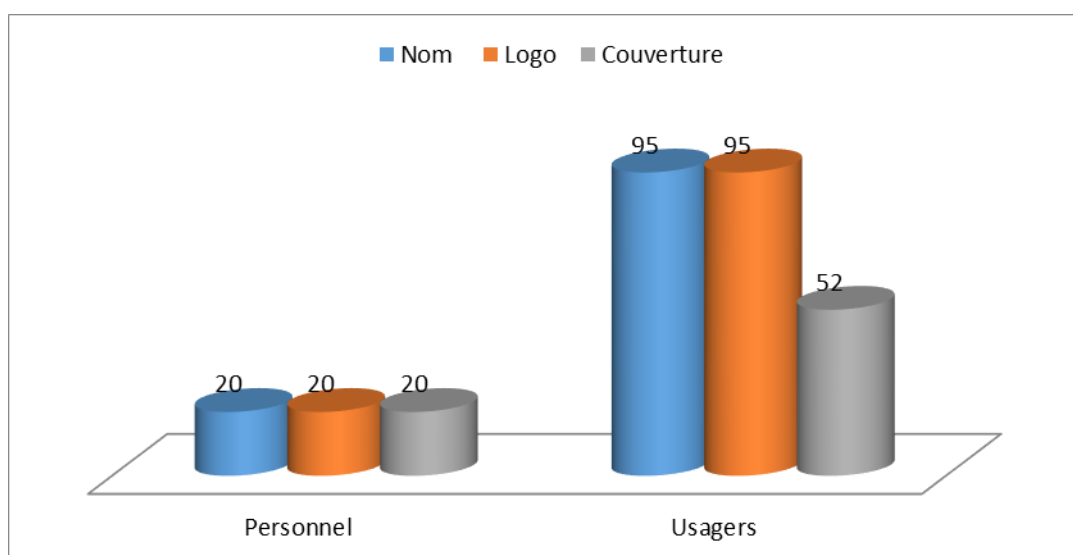
Questionnaires	Nombre	Taux (%)
Personnel ANPE	20/25	80%
Usagers de l'Agence	95/100	95%

Source : *Résultats des enquêtes de l'étude : novembre à décembre 2018*

3.1.1.1 Connaissance de l'ANPE (nom, logo et couverture géographique)

Des informations recueillies auprès des enquêtés, il ressort que l'ANPE est connue de nom et de logo. A la question de savoir si le public enquêté connaît l'ANPE, dans l'ensemble, il a répondu par l'affirmative. Mais, en ce qui concerne la connaissance de la couverture géographique, les réponses des enquêtés sont diversifiées (Graphique 1).

Graphique 1: Connaissance de l'ANPE



Source : Résultats des enquêtes de l'étude : novembre à décembre 2018

Il résulte de ce graphique que tous les usagers enquêtés connaissent l'ANPE en tant qu'institution (100%). Mais n'ont pas une connaissance large de sa couverture géographique. Ils n'ont pas été en mesure de dire avec précision les villes d'implantation des antennes départementales de l'ANPE sur le territoire national.

3.1.1.2 Connaissance des offres de services de l'ANPE par les usagers

La majorité des clients de l'ANPE maîtrise de façon vague ses offres de services.

Tableau n°6 : connaissance des offres de services de l'ANPE

Les activités de l'ANPE	Oui	Total en %
Accueil, écoute et orientation	75	78,95%
Prospection d'entreprise	15	15,79%
Prise d'offre	21	22,11%
Mise en relation	15	15,79%
Formation en TRE	25	26,32%
Information sur le marché de l'emploi	29	30,53%
Formation en entrepreneuriat	32	33,68%
Programmes de l'ANPE (PAEI, PAES, PaDE, RCDE, PAPCO)	30	31,58%
Total	212	35,79%

Source : Résultats des enquêtes de l'étude : novembre à décembre 2018

Il ressort de la lecture du tableau ci-dessus qu'environ 79% des usagers enquêtés savent que l'Agence accueille et accorde un entretien d'orientation professionnelle à ses usagers les demandeurs d'emploi. Environ 16% sont informés de ses activités de prospection d'entreprises et de mise en relation avec les entreprises. Nous constatons que 30% à 34% sont informés des activités d'animation de communication sur le marché de l'emploi et l'entrepreneuriat. Aussi, 26% des enquêtés savent-ils que l'ANPE outille les demandeurs d'emploi à la bonne maîtrise des techniques de recherche d'emploi. Au total à peine 35,79% des enquêtés estiment connaître les offres de services de l'ANPE.

En d'autres termes, les prestations de l'ANPE ne sont pas bien connues de sa cible principale que constituent les demandeurs d'emploi, les promoteurs d'entreprises, les centres de formation et autres.

3.1.1.3 Connaissance des canaux de communication

L'analyse de la connaissance des canaux de communication permet d'évaluer le dispositif de communication mis sur pied par l'Agence aux fins de communiquer avec l'extérieur ou avec sa cible.

Tableau n° 7 : connaissance des canaux de communication

Canaux d'informations	Total	Total en %
Site web	88	92,63%
Affiche à l'Antenne	69	72,63%
Facebook	63	66,32%
Entretien individuel avec CE	58	61,05%
Radio	41	43,16%
Whatsapp	15	15,79%
TV	8	8,42%
Bouche à oreille	12	12,63%
autres	29	30,53%
total	217	44,79%

Source : Résultats des enquêtes de l'étude : novembre à décembre 2018

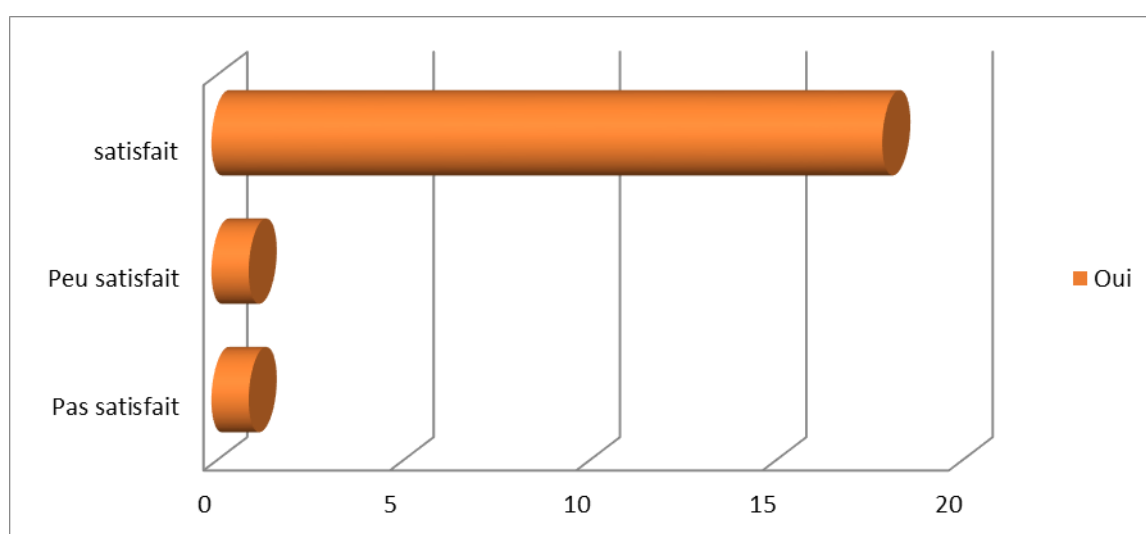
Nous remarquons, à la lecture de ce tableau que ceux qui prétendent connaître l'Agence ne maîtrisent pas les différents canaux de communication qu'elle utilise pour les atteindre. Parmi ceux qui ont bénéficié d'une manière ou d'une autre de ses offres de services, en moyenne 44,79% ont eu connaissance des différents canaux de communication que l'ANPE emprunte pour les joindre. Ainsi, nous constatons que 93% des enquêtés ont visité au moins une fois le site web www.anpe.bj. C'est d'ailleurs le premier portail d'entrée à l'ANPE depuis plus d'un an. Pour s'inscrire à l'Agence aujourd'hui, c'est d'abord sur sa plate-

forme dénommée « SIC@ ». Ce n'est qu'après cette inscription, que le demandeur d'emploi reçoit une invitation pour répondre au rendez-vous d'entretien individuel (61%) avec un conseiller à l'emploi. Ce qui justifie valablement ce fort taux de connaissance du site et des conseillers à l'emploi à travers l'entretien d'orientation professionnelle qui est accordé à tout demandeur d'emploi. En ce qui concerne les affiches (73%) à l'Antenne, plusieurs offres dénichées lors des prospections d'entreprises sont traitées et affichées sur les tableaux des antennes pour consultation et dépôt de dossier de candidature, de même que les offres des journaux de la place. Dans la plupart des grandes villes du Bénin, les jeunes sont en permanence sur facebook, d'où leur curiosité à visiter la page facebook (66%) de l'ANPE pour y découvrir d'importantes informations utiles.

3.1.1.4 Satisfécit du personnel par rapport aux activités

En vérifiant le satisfécit du personnel par rapport aux activités qu'il mène au quotidien, nous pourrons nous rassurer de la motivation du personnel au travail, s'il aime son travail et s'il le fait avec passion.

Graphique 2: Satisfécit du personnel par rapport aux activités de l'ANPE



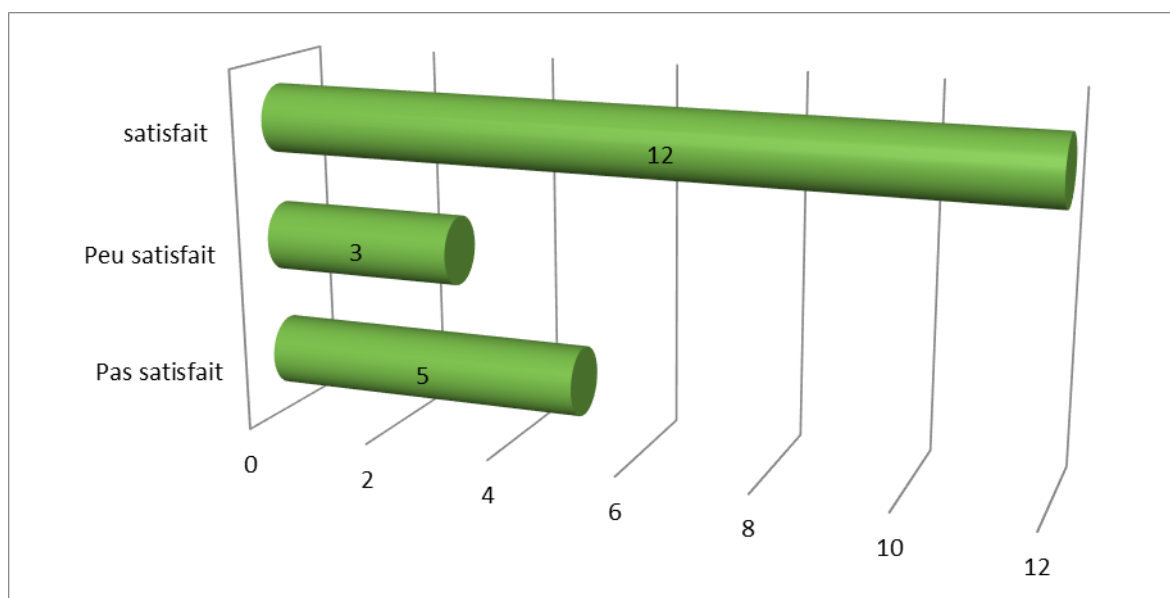
Source : Résultats des enquêtes de l'étude : novembre à décembre 2018

Le graphique met en relief le satisfécit du personnel par rapport à l'accomplissement de sa mission de Service Public d'Emploi. Trois groupes sont perceptibles. Le premier est représenté par le grand nombre de ceux qui sont totalement satisfaits (90%) de la prestation qu'ils donnent, la seconde tendance regroupe ceux qui sont peu satisfaits (5%) et le dernier groupe de ceux qui ne sont pas du tout satisfaits (5%) de leur travail. Ceux-ci ne sont certainement pas fiers de leur métier ou ne s'y sentent pas motiver.

3.1.1.5 Satisfécit du personnel par rapport aux stratégies

Ceci nous permet de vérifier si le personnel est associé à la prise de certaines décisions et s'il y adhère pleinement. Cette adhésion facilite la motivation totale et le travail bien fait.

Graphique 3: Satisfécit du personnel par rapport aux stratégies



Source : Résultats des enquêtes de l'étude : novembre à décembre 2018

La lecture du graphisme nous permet de comprendre que 60% des membres du personnel enquêté sont entièrement satisfaits des stratégies de communication

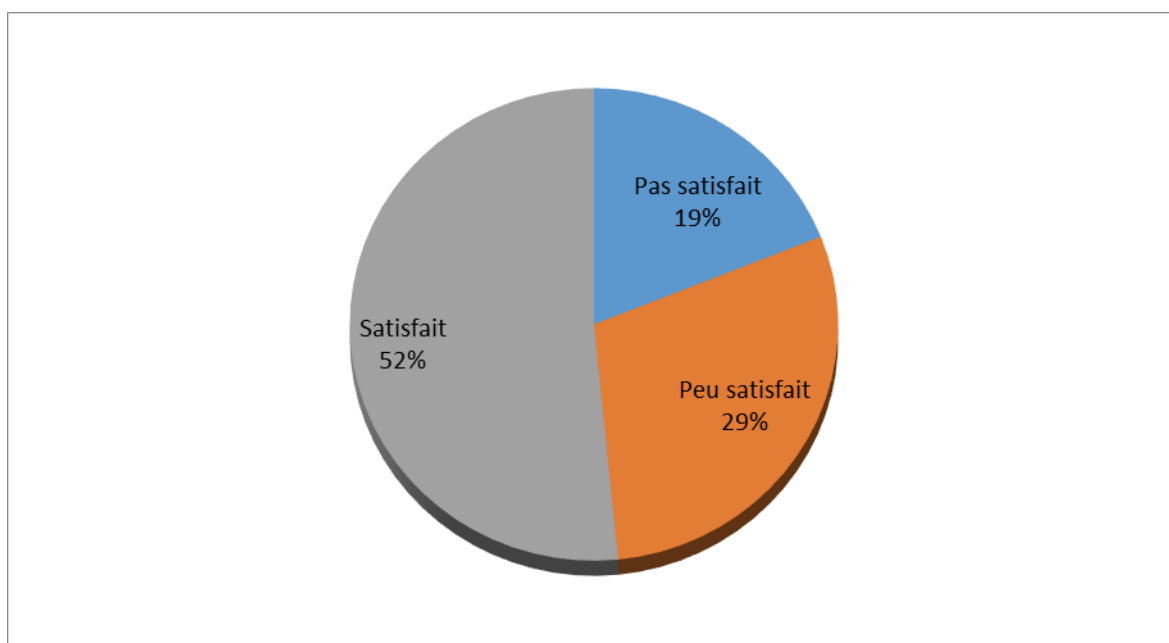
mise sur pied par l'Agence. Par ailleurs, alors que 25% sont en déphasage par rapport aux stratégies de communication, 15% sont plus ou moins satisfaits donc peu satisfaits ; ce qui transparait dans le graphe ci-dessus.

3.1.1.6 Satisfécit des usagers par rapport aux activités

Ce centre d'intérêt nous permet d'apprécier le taux de satisfaction des usagers de l'ANPE par rapport aux prestations dont ils bénéficient.

Le graphique ci-dessous nous montre qu'environ 52% de la cible enquêtée sont satisfaits des services de l'ANPE. Ce qui transparait à travers le taux de 19% de non satisfaction et de 29% de peu satisfaits représenté au graphique suivant.

Graphique 4: Satisfécit des usagers par rapport services rendus



Source : Résultats des enquêtes de l'étude : novembre à décembre 2018

3.1.1.7 Satisfécit des usagers par rapport aux stratégies

Pour atteindre sa cible, l'ANPE a mis en place une politique de communication assortis de quelques outils. Le tableau n°7 nous rend compte du

degré de satisfécit des usagers de l'Agence par rapport aux stratégies de communication.

Tableau n° 8 : Satisfécit des usagers par rapport aux stratégies

Satisfécit des usagers aux stratégies	Total	Total en %
Pas satisfait	18	18,95%
Peu satisfait	30	31,58%
Satisfait	47	49,47%
Total	95	100%

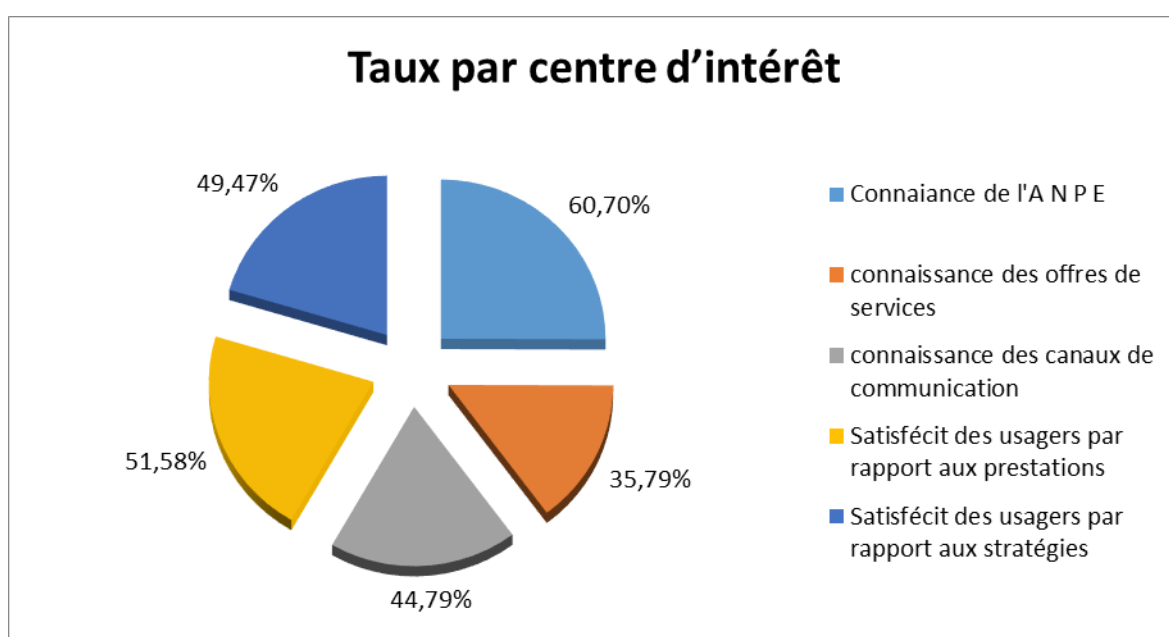
Source : Résultats des enquêtes de l'étude : novembre à décembre 2018

Le tableau montre que 49% des usagers enquêtés sont satisfaits des stratégies de communication de l'Agence contrairement 19% de la cible enquêtée qui ne se retrouvent pas du tout à travers le dispositif de communication mis sur pied par l'Agence à côté d'environ 32% qui sont peu satisfaits. Si environ 41% des enquêtés n'arrivent pas à s'assurer un satisfécit par rapport aux stratégies de communication, nous pouvons déduire que le dispositif de communication mis sur pied par l'Agence est inefficace et les usagers ne sont pas satisfaits. Aussi, les canaux de communication existants n'arrivent-ils pas à atteindre la majorité de la cible. Ce qui s'explique par un faible taux de fréquentation des antennes de l'ANPE. Il revient alors de déterminer les éléments nécessaires à l'optimisation des stratégies de communication de l'Agence. Ceci vient confirmer l'hypothèse qui soutient que la pertinence de certaines contraintes de l'ANPE justifie les lacunes de sa stratégie de communication. Car, malgré ces outils de communication élargie au plan national, certains problèmes restent encore à résoudre pour améliorer la qualité de ladite communication.

3.1.1.8 Taux d'efficacité des stratégies de communication

La recherche du taux d'efficacité des stratégies de communication nous permet de déterminer les motifs nécessaires à l'optimisation des stratégies de communication de l'Agence.

Graphique 5: Efficacité des stratégies de communication



Source : Résultats des enquêtes de l'étude : novembre à décembre 2018

Il ressort de la lecture de ce dernier graphique récapitulatif que les populations, bénéficiaires des stratégies de communication déployées par l'ANPE, ne les connaissent pas bien, et parmi la minorité dont elles ont connaissance, la connaissance de l'Agence (60,70%) en tant qu'institution vient en tête. Ce qui explique l'importance de la couverture géographique à travers les antennes départementales. Le satisfécit par rapport aux prestations et le satisfécit par rapport aux canaux de communication viennent respectivement avec 51,58% et 49,47%. Ces taux, malgré qu'ils ne soient pas criards, ne justifient pas une efficacité des services publics offerts à une couche aussi sensible qu'est la

jeunesse en quête d'emploi. D'où la pertinence de certaines contraintes qui justifient les lacunes des stratégies de communication de l'ANPE.

Il convient en effet, avant de mettre en œuvre une stratégie de communication, de définir de façon claire et précise les objectifs de la communication, identifier la cible, bien la connaître à travers son profil sociologique, l'âge, le sexe, la catégorie socioprofessionnelle, la situation géographique, avoir une idée sur ses besoins, habitudes et canaux de communication accessibles et/ou appropriés.

Notre étude s'est focalisée sur les jeunes en quête d'emploi, qui fréquentent les Antennes départementales du Littoral et de l'Atlantique respectivement situées dans les villes de Cotonou et de Ouidah. Sachant qu'en zone urbaine, le défi est moindre à cause des atouts découlant de la modernisation et de la disponibilité de la connexion internet. Cette tâche est plus ardue dans les petites villes du Bénin et davantage dans les hameaux les plus reculés où les jeunes sont à peine instruits et vivent d'autres réalités socioculturelles et socioprofessionnelles. Comment procéder pour amener les jeunes en général à se défaire des stéréotypes encore ancrés dans les mentalités ; dans un contexte où après les études, surtout supérieures, l'emploi devrait être assuré par l'Etat à la suite du lancement des concours d'entrée à la fonction publique ? Comment procéder dans un contexte où l'entrepreneuriat a toujours été le fort de quelques ethnies telles que les « Nago et yoruba » au sud Bénin ? Alors qu'il est déversé chaque année, cent cinquante-mille (150) jeunes licenciés sur le marché de l'emploi dont environ 24 mille licenciés venant de l'Université d'Abomey-Calavi (UAC). Aussi, une récente étude révèle-t-elle qu'au Bénin, les opportunités d'emploi se présentent comme suit : 83% d'emploi indépendant et 17% d'emploi salarié dont 4% pour les besoins du public et 13% pour les

besoins des entreprises privées. Dans ce contexte, force est de constater que les stratégies de communication de l'ANPE ne prennent pas en compte tous ces paramètres parce que, seulement 44,79% des enquêtés connaissent les stratégies de communication de l'ANPE et 35,79% perçoivent les prestations de l'Agence.

Il sied ainsi de se pencher sur la qualité des stratégies. Sont-elles soutenues par un plan de communication minutieusement élaboré, vu que ces stratégies visent un changement de comportement des jeunes en quête d'emploi et de leur environnement familial. Le plan de communication sert en fait de boussole, parce qu'il permet d'avoir une idée des outils disponibles, du planning à respecter pour la mise en œuvre de la stratégie de communication, mais aussi le temps à y consacrer, les moyens humains et financiers à y associer. Enfin, son exécution préconise l'évaluation de l'efficacité de la communication et permet d'être attentif au feed-back provenant de la cible afin d'apporter les réajustements nécessaires pour plus d'impact.

En attendant qu'une révolution communicationnelle soit observée à l'ANPE, l'efficacité de la stratégie de communication actuellement mise en place a été évaluée. Le graphique 05ci-dessus présente les perceptions des usagers enquêtés par taux des différents centres d'intérêt pouvant faciliter la confirmation ou l'infirmité des hypothèses.

3.2 Validation des hypothèses

A la lueur des résultats précédemment présentés, nous procédons ici à la validation des hypothèses :

Hypothèse n°1 «Le dispositif de communication de l'ANPE influe négativement sur la visibilité et la lisibilité des activités de l'Agence »

Le tableau n°5 sur la connaissance des offres de services de l'Agence nous démontre que la majorité des usagers qui connaissent l'Agence ne maîtrisent pas ses offres de services. D'où, à peine 36% des enquêtés estiment connaître réellement les offres de services. En ce qui concerne les canaux qui constituent le dispositif de communication, environ 45% ont eu connaissance des canaux empruntés pour les joindre. Nous pouvons ainsi conclure que le dispositif est à renforcer parce qu'il influe négativement sur la visibilité et la lisibilité des activités de l'Agence. Cette hypothèse est vérifiée à la suite des résultats des enquêtes. Aussi, malgré que l'ANPE soit connue en tant qu'institution de promotion de l'emploi, elle demeure peu connue à travers les offres de services qu'elle met à la disposition de la population béninoise. Alors qu'il s'agit, dans le cadre de cette étude, du dispositif mis sur pied pour la visibilité et la lisibilité des activités de l'Agence.

Hypothèse n°2 « La pertinence des contraintes de l'ANPE justifie les lacunes des stratégies de communication »

Parmi les contraintes qui entravent la communication à l'ANPE, nous pouvons citer les faiblesses de l'ANPE et ses menaces. Il s'agit entre autres :

- des faiblesses relatives à sa source de financement (budget national) et à l'inexistence de plan de communication ;
- des menaces relatives à l'abatement régulier du budget alloué à l'Agence, à l'absence de synergie entre les structures, acteurs, chargés de la mise en œuvre de la Politique Nationale de l'Emploi, et à la concurrence institutionnelle très forte ;
- l'emprise politique qui entraîne la lourdeur des grandes décisions communicationnelles pour mieux satisfaire la cible.

3.3 Suggestions

Hypothèse n°3 « L'optimisation des stratégies de communication externe de l'ANPE dépend de la qualité des solutions mises en œuvre ».

Au terme de cette étude sur les stratégies de communication externe de l'ANPE, nous constatons que, malgré les forces et opportunités de l'Agence, il y a également des faiblesses et menaces qui constituent des entraves à son processus communicationnel. A cet effet, l'hypothèse n°3 nous amène à formuler des approches de solutions susceptibles d'optimiser ses stratégies de communication pour une communication externe plus efficace. Ainsi, pour :

attirer l'attention de la population sur les offres de services

- instaurer un partenariat avec tous les réseaux GSM pour pouvoir faire passer des messages téléphoniques instantanés à la population en générale et aux jeunes en particulier ;
- organiser avec les réseaux GSM, chaque trimestre, des messages ANPE à l'endroit des béninois «par exemple : observez votre enfant ! il a certainement des talents ! orientez sa formation professionnelle sur la base de ses talents ! » ;

attirer l'attention de la jeunesse sur les offres de services

- profiter à fond du partenariat avec l'UAC et les universités privées pour avoir systématiquement la liste des nouveaux licenciés avec leurs contacts téléphoniques. (Dès la 1^e semaine de proclamation des résultats de fin d'années, faire passer un message ANPE « par exemple : Vous venez d'avoir votre licence, félicitations. Passez à l'Agence ANPE la plus proche de vous pour la connaissance du marché de l'emploi et votre insertion professionnelle » ;

- instaurer un partenariat avec la Direction de l'Office de BAC pour avoir systématiquement la liste des nouveaux bacheliers avec leurs contacts téléphoniques (dès les trois (03) jours qui suivent les résultats définitifs, faire passer un message ANPE «par exemple : Vous venez d'avoir le BAC, félicitations. Pour la réussite de votre orientation professionnelle, passez à l'Agence ANPE la plus proche de vous.
- animer une fois par semaine une communication sur l'orientation professionnelle à l'endroit des collégiens et étudiants (à intégrer au contrat d'objectif des antennes) ;

une meilleure communication sur la visibilité des activités de l'Agence

- organiser chaque trimestre un jeu concours sur le site de l'Agence (permettant de gagner dans chaque département : un stage académique ou professionnel, une formation en maîtrise de logiciel de spécialité ou en anglais ou encore une formation en reconversion ou perfectionnement) ;
- concevoir des messages sur des panneaux publicitaires à implanter au niveau des points stratégiques des villes, des centres de formation et dans les établissements et universités ;
- mettre le lien de l'Agence Nationale Pour l'Emploi sur le site d'inscription des étudiants de l'UAC et des universités privées ;
- créer et rendre fonctionnels des guichets emploi ANPE dans les universités publiques ;
- participer aux séances d'orientation organisées par le Ministère de l'Enseignement Supérieur dans tous les départements du pays ;
- mettre en place et développer des partenariats avec les employeurs ;

- initier des « newsletter » à l'endroit des demandeurs d'emploi inscrits et des partenaires de l'ANPE ;
- mettre en place et développer un service d'orientation digitale ;
- participer à des actions de communication en collaboration avec les réseaux GSM (par exemple : ANPE vous donne le résultat du BAC) ;
- créer des liens sur les sites des universités donnant accès au site de l'ANPE ;

mieux accompagner les entreprises :

- organiser le suivi post formation pour une évaluation d'impact des résultats ;
- appuyer à la Promotion de l'Emploi Décemment et Durablement (Accompagner les entreprises dans le recrutement du personnel après recyclage du personnel au processus de recrutement) ;
- organiser et animer avec des spécialistes, des formations sur le Développement Personnel, l'Entrepreneuriat et le Leadership à l'endroit des demandeurs d'emploi (emploi salarié comme indépendant).

CONCLUSION

Depuis 2010, l'ANPE est entrée dans une phase dynamique et aspire à être, d'une part, le Service Public d'Emploi (SPE) dont le rôle est central dans le dispositif de mise en œuvre de la Politique Nationale de l'Emploi au Bénin et, d'autre part, le guichet unique de promotion des initiatives du Gouvernement dans le domaine de l'emploi. Ce rêve devrait aboutir à la lutte contre le chômage et le sous-emploi de la jeunesse béninoise. Cependant, à ce jour, la jeunesse béninoise et les entreprises connaissent très peu les offres de services de l'ANPE.

La communication étant vitale et essentielle pour les êtres humains, elle apparaît également comme un domaine central dans les entreprises et les institutions publiques ou privées. La présente recherche a analysé les stratégies de communication de l'ANPE dans l'optique de proposer, après diagnostic, des stratégies plus efficaces.

Les principaux résultats de cette recherche montrent d'une part que plusieurs activités sont menées par l'ANPE et demeurent peu connues par sa cible. D'autre part, le dispositif de communication apparaît peu efficace dans l'atteinte des objectifs.

Le développement d'une stratégie de communication efficace et efficiente en vue de susciter une meilleure visibilité des offres de services de l'ANPE, constitue aujourd'hui un impératif pour l'Agence aux fins d'informer à temps utile et réel la jeunesse en quête d'emploi.

En effet, les résultats obtenus indiquent que l'Agence communique au quotidien sur ses offres de services mais ses stratégies de communication actuelles sont axées sur les canaux et moyens peu efficaces. C'est alors, qu'au regard des observations du cadre de l'étude et de son environnement, l'étude s'est fixée trois objectifs desquels ont découlé trois hypothèses.

De la recherche documentaire, des enquêtes et entretiens, les trois hypothèses se sont avérées vérifiées exprimant donc que l'ANPE est sujette à une adaptation de ses stratégies de communication suivant son environnement interne et externe.

En d'autres termes, la communication externe de l'Agence reste non efficiente pour accroître sa visibilité en tant que Service Public d'Emploi. Une prise de conscience avec la définition d'une vision communicationnelle claire et efficace s'impose donc.

Références bibliographiques

Abodohouin P. S. (2016) : Quelles stratégies de communication pour la promotion de la femme ? : Cas des réseaux RIFONGA et WILDAF. Mémoire de MASTER 2, MIRD/FASHS, UAC.

Adary A. et al. (2015) : Communicator, Toutes les clés de la communication, 7^e édition, Paris, Dunod, 2015. pp. 14-35

Ahohounkpanzon M. (2010) : Stratégie de communication des institutions. Document de synthèse sur les stratégies de communication marketing et communication institutionnelle, DSLC/FLASH, UAC.

Amoussou Datey S. (2016) : Organisation de la communication institutionnelle au sein du programme "Electrification rurale" de la GIZ. Mémoire de MASTER 2, MIRD/FASHS, UAC.

Auvinet J.- M. (1991) : Organiser la Communication en Milieu Industriel, les éditions d'Organisation, 18 p.

Berepa O. C. (2014) : Analyse de la stratégie de communication du LARES dans le cadre du Programme d'Appui Suisse à la Promotion de l'Education des Filles dans la commune de Nikki. Mémoire de DEA, FLASH, UAC

Bidia, S. F. (2009). Les enjeux d'une stratégie de communication de crise face au déficit de production d'électricité, Diplôme d'Ingénieur marketing management, catégorie : Communication et Journalisme, IFPG - ISFPT Abidjan. Consulté le 04 décembre 2018. <http://www.memoireonline.com>.

Dadélé A. (2009) : Introduction aux Sciences du Langage et de la Communication. Document de synthèse sur la communication pour le développement, DSLC/FLASH, UAC.

Dangbame R. K. A. (2016) : Communication publicitaire et création de richesse à ETISALAT BENIN (Rhétorique publicitaire et analyse sémiotique des supports). Mémoire de MASTER 2, MIRD/FASHS, UAC.

Fonnhou F. T. (2014) : Forces et Faiblesses de la Stratégie de Communication de l'INRAB, Mémoire de Maîtrise, DSLC/FLASH, UAC.

Gallpel-Morvan K., Birambeau P., Larceneux F. et Rieunier S. (2003) : « Marketing & communication des associations ». 2^{ème} édition DUNOD Editeur du savoir, Dunod, Paris 2008, 2013.

KOTLER Philip, KELLER Kevin, MANCEAU Delphine, DUBOIS Bernard, Marketing Management, 13^{ème} édition, Paris, Nouveaux Horizons, 2009, 900 p.

Lamizet B. (1997) : Dictionnaire encyclopédique des sciences de l'information et de la communication, Paris, Ellipse/éd, Marketing, pp 13-131.

Libaert T. et Westphalen M. H. (2012) : Communicator 6^e édition, pp 298-369.

Missone, M. (2010) : Enjeux et perspectives de la communication corporate dans les multinationales au Cameroun, Master 2, catégorie : Communication et Journalisme, Université de Douala (Cameroun). <http://www.memoireonline.com>. (Consulté le 21 novembre 2018).

Morin J-M, (2013) : Les Cahiers du DRH, n°197, avril 2013 Bruno Lefebvre, source: fr.wikipedia.org/wiki/Sociologie_des_organisations (consulté le 27 novembre 2018).

Muchielli A. : L'art d'influencer -Analyse des techniques de manipulation, éditions Armand Colin, Col. U. Sciences de la communication, Paris, 2011, 174 p.

O'Reilly M. (1989) : Communiquer avec son auditoire. Les éditions d'Organisation, France, pp 25-38.

Pastor P. et Breard R. (2009) : Diriger une équipe, les clés du succès, 110 méthodes, outils et conseils. Les Editions Liaisons 2004, Wolters Kluwer France pp. 53- 67

Sékou, S. (2007) : Le rôle de la communication interne en entreprise : cas de la compagnie de filature et de sacherie COFISAC, DESS, catégorie : Communication et Journalisme, IPG Dakar. <http://www.memoireonline.com>(Consulté le 21 novembre 2018).

Szapiro G., 1987 : Les 10 principes de la communication industrielle, les Editions Organisation, Paris, p 35-123.

Volant C. (2001) : Le management de l'information dans l'entreprise, vers une vision systémique. Association des professionnels de l'information et de la communication (ABDS) Edition, Paris – 2002. pp 57-69.

Westphalen M-H. et Livaert T. (2012) : communication : le guide de la communication d'entreprise, Paris, Dunod, 3^{ème} édition, pp. 325-328.

Wolton D. Eloge du grand public – Une théorie critique de la télévision, Paris, Flammarion, Champ essais, 2011, 317 p.

Wolton D. :Penser la communication, Paris, Flammarion, Champ essais 2011, 401 p.

Zemor P. (2008) : Que sais-je ? La communication Publique, 4^{ème} édition, collection encyclopédique pp 5-69.

Zingan C. V. (2016) : Structure organisationnelle et concurrence : quelles perspectives pour la communication institutionnelle à Bénin Télécoms SA, mémoire MASTER 2, MIRD/FASHS, UAC.

SITOGRAPHIE

<http://www.passcreamode.com> consulté le 27 mai 2018 à 12h05

<http://www.passcreamode.com/Creer-sa-marque/Savoir-12h15communiquer/Definir-une-strategie-de-communication> consulté le 29 mai 2018 à 12h15

<http://www.dynamique-mag.com/article/les-etapes-d-une-strategie-de-communication-reussie.3667> consulté le le 02 juillet 2018 à 12h 50

<https://nospensees.fr/8-cles-communication-efficace/> consulté le 31 mai 2018 à 11 35 h

https://secure9.securewebexchange.com/asc-sisc.ca/modules/ANI0015_p.pdf consulté le 31 mai 2018 vers 12h

https://www.nsfamilylaw.ca/sites/default/files/video/effective_communication_fr-final_15_02_13.pdf consulté le 02 juillet 2018 à 12h15

<https://hal-lara.archives-ouvertes.fr/hal-01427307/document> consulté le 17 février 2019 à 12h

LISTE DES TABLEAUX

Tableau n°1 : Analyse SWOT de l'ANPE.....	9
Tableau n° 2 : L'échantillonnage des catégories d'individus interviewés.....	23
Tableau n°3: Synthèse de la recherche documentaire.....	23
Tableau n° 4: Effectif et pourcentage par genre du personnel de 2010 à 2017.	29
Tableau n°5 : Synthèse des questionnaires	46
Tableau n° 6 : connaissance des offres de services de l'ANPE.....	48
Tableau n° 7 : connaissance des canaux de communication	49
Tableau n° 8 : Satisfécit des usagers par rapport aux stratégies	52

LISTE DES GRAPHIQUES

Graphique 1: Connaissance de l'ANPE	47
Graphique 2 : Satisfécit du personnel par rapport aux activités de l'ANPE.....	50
Graphique 3 : Satisfécit du personnel par rapport aux stratégies.....	51
Graphique 4 : Satisfécit des usagers par rapport services rendus	52
Graphique 5 : Efficacité des stratégies de communication.....	53

ANNEXES

ANNEXE 1

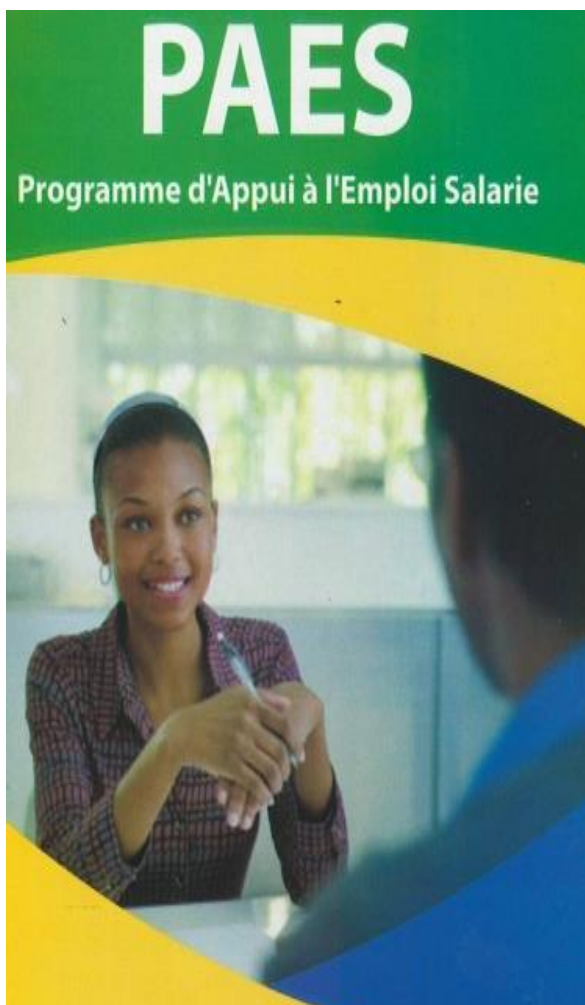


Antenne Départementale du LITTORAL

ANNEXE 2

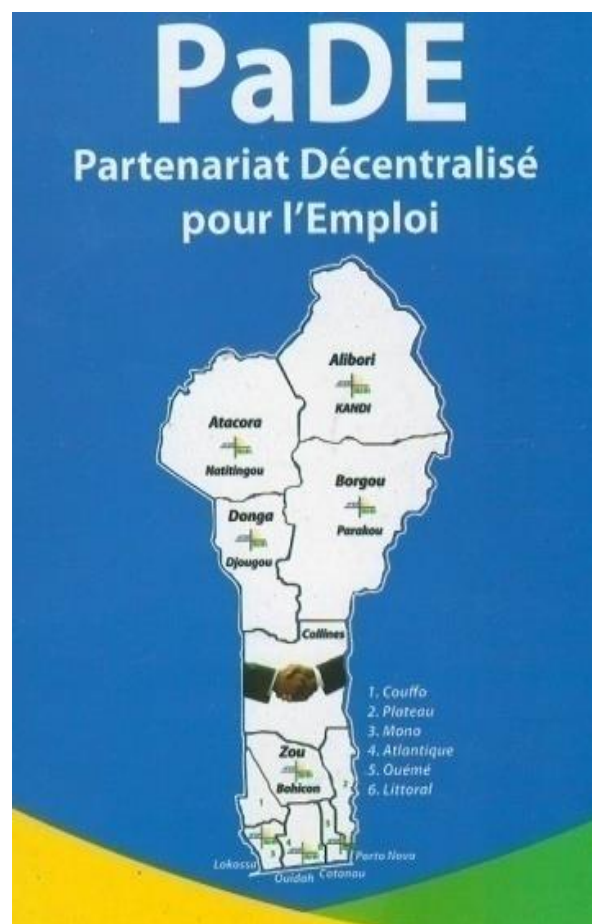


ANNEXE 3

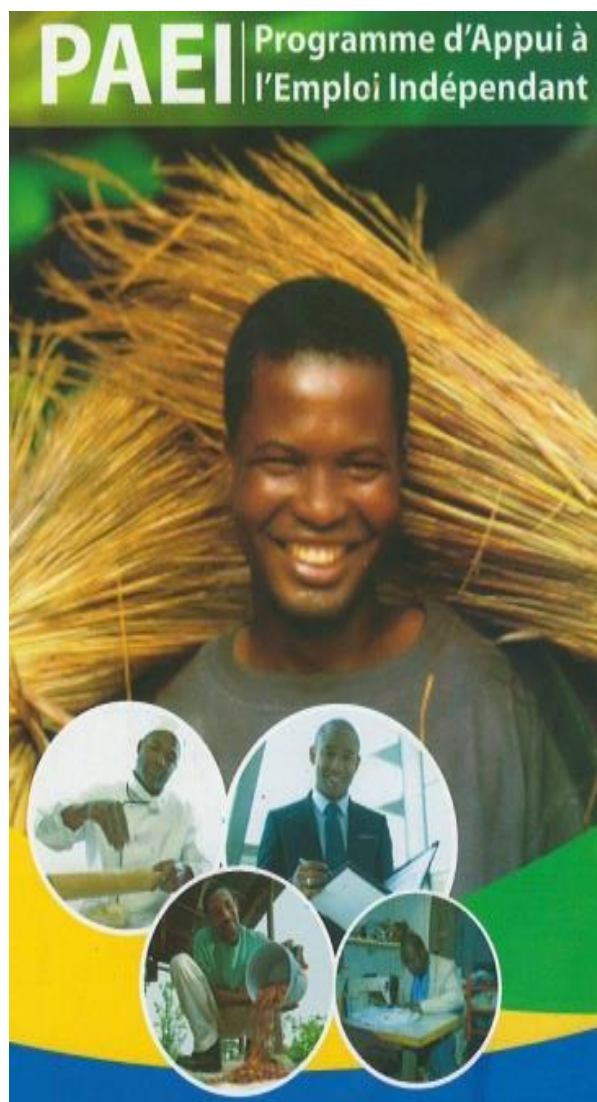


**PROGRAMME D'APPUI A
L'EMPLOI SALARIE**

PARTENARIAT DECENTRALISE POUR L'EMPLOI



ANNEXE 4



**PROGRAMME D'APPUI A
L'EMPLOI INDEPENDANT**

**RENFORCEMENT DE
CAPACITES DES
DEMANDEURS D'EMPLOI**





Agence Nationale Pour l'Emploi
« Au service de l'Emploi et des Compétences »

www.anpe.bj



PAPCO

Programme d'Appui à la Prévention
du Chômage par l'Orienta**tion**

**PROGRAMME D'APPUI A
L'EMPLOI INDEPENDANT**

**.....emploi demain par
ton orientation aujourd'hui !"**

**PROGRAMME D'APPUI A LA PREVENTION
DU CHOMAGE PAR L'ORIENTATION**

ANNEXE 6

The screenshot shows the homepage of the FIDEA website. At the top, there is a blue navigation bar with the phone number 00229 21318679, an email icon, and social media icons for Twitter, Facebook, Google+, YouTube, RSS, and a search icon. Below this is the Beninese coat of arms and the text 'MINISTÈRE DES PETITES ET MOYENNES ENTREPRISES ET DE LA PROMOTION DE L'EMPLOI RÉPUBLIQUE DU BÉNIN'. To the right are navigation links: ACCUEIL, PRÉSENTATION, PROJETS ET PROGRAMMES, PUBLICATIONS, MULTIMÉDIA, and the ANPE BENIN logo.

The main banner features a woman speaking at a podium. The background text reads 'FORUM INTERNATIONAL POUR LE DÉVELOPPEMENT DE L'ENTREPRENEURIAT EN AFRIQUE' and 'LOMÉ, 26 MAI 2017'. Overlaid on the banner is a red box with the text 'LANCEMENT DES INSCRIPTIONS' and a teal box with 'CONCOURS STARTUP FIDEA19'. Below this, a dark grey box contains the text 'LANCEMENT DU CONCOURS STARTUP FIDEA 2019' and '2ème édition du Forum International pour le Développement de l'Entrepreneuriat en Afrique. Plus d'infos sur www.fidea-forum.org'. A green button labeled 'EN SAVOIR PLUS' is positioned below the text. The FIDEA logo, with a map of Africa in the letter 'D', is prominently displayed on the right side of the banner.

At the bottom of the banner, a dark blue bar contains the text 'NOS RESSOURCES'.

Capture d'écran effectuée le 09 février 2019

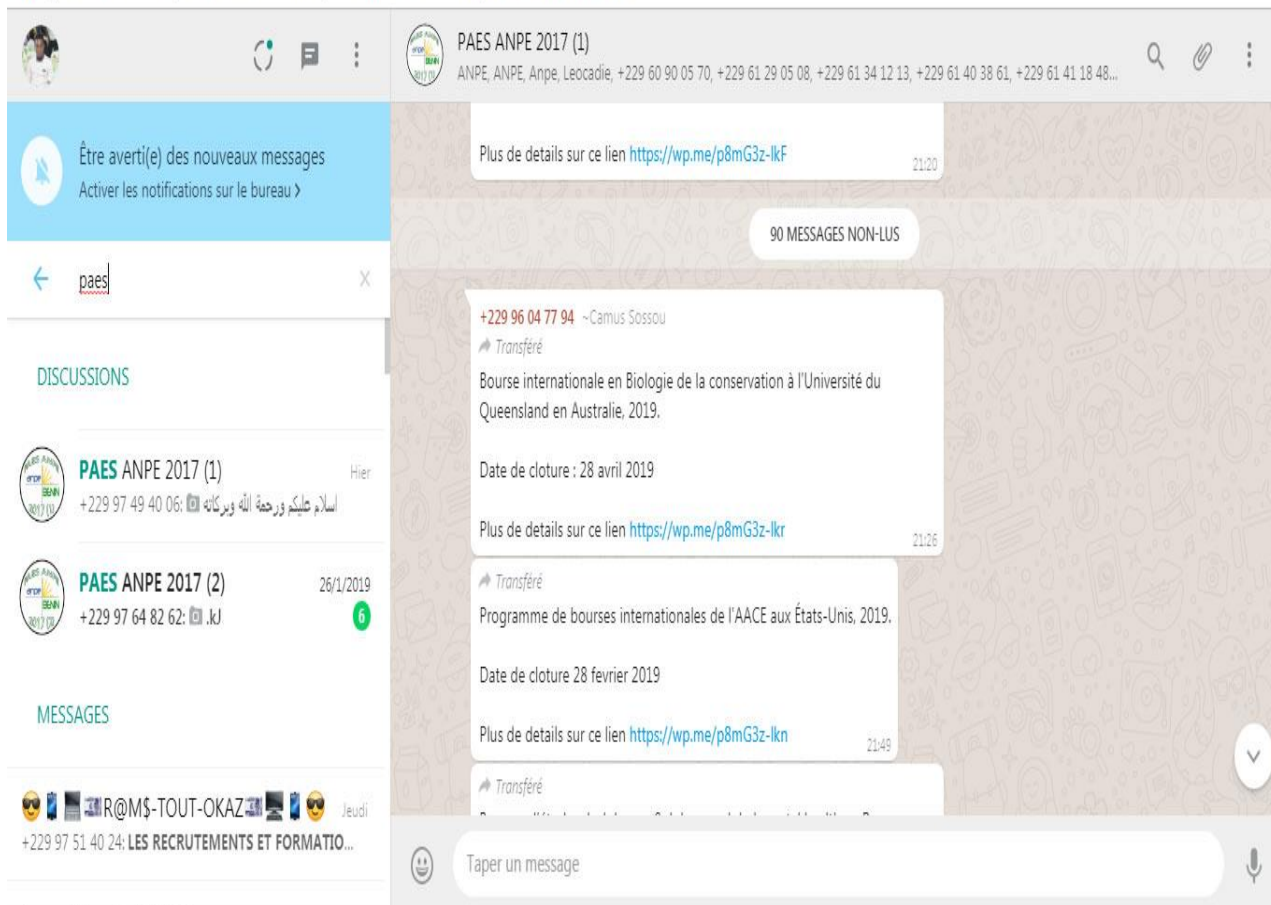
ANNEXE 7

The image shows a screenshot of the Facebook page for ANPE BENIN. The page header includes the Facebook logo, the name 'ANPE BENIN', and navigation links for 'Spe', 'Accueil', 'Créer', and notification icons. Below the header, there are tabs for 'Page', 'Notifications', 'Statistiques', 'Outils de publ...', 'Espace Pubs', 'Qualité de la ...', 'Paramètres', and 'Aide'. The main content area features a profile picture of the ANPE BENIN logo, the name 'ANPE BENIN', and the handle '@spebenin'. A navigation menu on the left lists various options like 'Accueil', 'Services', 'Avis', 'Boutique', etc. The central part of the page displays a large image of a modern building with 'anpe' signage. Below the image are interaction buttons for 'J'aime', 'S'abonner', 'Partager', and 'Envoyer un message'. A post creation section is visible with options for 'Créer une publication', 'En direct', 'Évènement', and 'Offre'. The right sidebar contains sections for 'VOS PAGES', 'CONTACTS', 'CONVERSATIONS DE GROUPE', and 'PLUS DE CONTACTS (1)'. The bottom of the page shows a search bar and additional navigation icons.

Capture d'écran effectuée le 09 février 2019

ANNEXE 8

Applications Accédez rapidement à vos favoris en les ajoutant à la barre de favoris. Importer mes favoris maintenant...



Capture d'écran effectuée le 09 février 2019

QUESTIONNAIRE (usagers)

Bonjour Madame, Monsieur

Auditeur en Communication et Relations Publiques en Master en Intégration Régionale et Développement (MIRD) à la FASHS à l'UAC, nous vous adressons ce questionnaire qui s'inscrit dans le cadre de la rédaction de mémoire de fin de formation sur le sujet « **Stratégies de communication de l'ANPE : Diagnostic pour une communication efficace** ». Il est destiné à recueillir des informations fiables et de qualité. Vous êtes prié d'y répondre le plus sincèrement possible. D'ores et déjà, soyez assuré que vos réponses resteront confidentielles et seront exploitées uniquement dans ce cadre.

1- Connaissez-vous l'ANPE ? Oui Non

La Direction Générale ? Une Antenne ?.....

En tant que demandeur d'emploi promoteur chef d'entreprise

Autre (précisez).....

2- Connaissez-vous le logo de l'ANPE ? Oui Non

3- Quelles sont les principales activités de l'ANPE ?

.....
.....

Parmi les activités suivantes de l'ANPE, lesquelles vous paraissent primordiales ?

Accueil, écoute et orientation prospection d'entreprises prise d'offre
Mise en relation Formation en TRE information sur le marché de
l'emploi Formation en entrepreneuriat mise en stage
Insertion

Au précisez

4- Avez-vous bénéficié d'un programme de l'ANPE ?

PAES PAEI RCDE PaDE PAPCO

5- Par quel moyen ou canal recevez-vous des informations sur ?

Affiche à l'Antenne Conseiller à l'Emploi Radio TV
Bouche à oreille Autre, précisez

6- selon vous l'ANPE communique t-elle suffisamment sur ses activités ? Oui Non

7- Quelle image avez-vous de l'ANPE ? pas satisfaisant peu
satisfaisantes faisante

8 Connaissez-vous le site web de l'ANPE ? Oui Non

9 Visitez-vous le site web de l'ANPE ? Oui Non

10 Qu'est ce que vous y trouvez ?

11 Parmi les stratégies de communication sur les activités de l'ANPE, lesquelles vous conviennent le plus ? Prospectus programmes Site web Whatsapp

Page facebook Radio TV Au cours d'une
communication Autres (précisez)

Répondent-elles à vos attentes ? Oui Non

12 Selon vous, le personnel travaille-t-il sérieusement ? Oui Non

Sinon

pourquoi ?

- Le personnel est-il accueillant ? Oui Non

13 Etes-vous disposé à faire la promotion des activités de l'ANPE ? Oui Non

Si oui comment ?

Sinon pourquoi ?

14 L'ANPE dispose-t-elle d'un moyen lui permettant de savoir si ses clients sont satisfaits ou non ? Oui Non

12 - Selon vous, existe-il un service des relations publiques et de la communication à l'ANPE ?

Oui Non

Joue-t-il convenablement son rôle ? Oui Non

Sinon, pourquoi ?

13 Quelle assistance bénéficiez vous ou votre entreprise d'un CE ou d'une Antenne

14 Etes-vous rassuré de la visibilité des actions de l'Agence ?

Oui Non

Si oui comment ?

15 D'après vous quel est le dispositif de communication mis sur pied pour la visibilité et la lisibilité des activités de l'Agence ?

16 Bénéficiez-vous ou votre entreprise bénéficie-t-elle d'un suivi de post service de la part du CE ou de l'Antenne ? Oui Non

Si oui en quoi consiste-t-il ?

17 Les médias béninois parlent-ils souvent de l'ANPE ? Oui Non

Si oui en quels thèmes ?

18 Faites des suggestions à l'endroit du DG/ANPE pour l'amélioration des prestations aux usagers pour rendre l'Agence plus visible

Merci

QUESTIONNAIRE (personnel ANPE)

Bonjour Madame, Monsieur

Auditeur en Communication et Relations Publiques en Master en Intégration Régionale et Développement (MIRD) à la FASHS à l'UAC, nous vous adressons ce questionnaire qui s'inscrit dans le cadre de la rédaction de mémoire de fin de formation sur le sujet « **Stratégies de communication de l'ANPE : Diagnostic pour une communication efficace** ». Il est destiné à recueillir des informations fiables et de qualité. Vous êtes prié d'y répondre le plus sincèrement possible. D'ores et déjà, soyez assuré que vos réponses resteront confidentielles et seront exploitées uniquement dans ce cadre.

1- Depuis combien de temps travaillez-vous à l'ANPE ?

5 à 10 ans +10 ans (précisez) -----

2- Depuis combien de temps travaillez-vous dans le secteur de l'emploi ?

5 à 10 ans 10 à 15 ans 15 à 20 ans +20

3- Votre poste actuel à l'ANPE ?

CA

CE

Un directeur de Département

Autre (précisez)-----

4- D'après vous, l'ANPE dispose t-elle d'un plan de communication ?

Oui

Non

Si oui, elle date de quand ____ ans

5- Quelles sont les principales activités de l'ANPE ?

Comment se passe la collaboration entre personnel de l'Agence ?

Comment se passe la collaboration entre les Antennes et la Direction Générale ?

Quelles sont les contraintes liées à la communication au sein de l'Agence?

D'après vous, quels sont les stratégies de communication sur les activités de l'ANPE ?

Répondent-elles à vos attentes ? Oui

Non

6- Selon vous, le personnel travaille-t-il sérieusement ? Oui

Non

Sinon pourquoi ?

7- Disposez-vous des moyens de communications internes efficaces ?

Oui

Non

Si oui citez les

Sinon pourquoi ?

8- Comment collaborez-vous avec vos supérieurs hiérarchiques ?

Prendent-ils en compte vos propositions et suggestions ? Oui

Non

Sinon pourquoi ?

Vous consultent-ils avant la prise des décisions ? Oui

Non

Sinon pourquoi ?

9- Faites-vous la promotion de votre Agence autour de vous ? Oui

Non

Si oui comment ?

Sinon pourquoi ?

Quelle est l'appréciation de vos clients par rapport à vos différentes prestations ?

Etes-vous satisfaits des résultats obtenus en termes d'atteinte des objectifs ?

Oui

Sinon pourquoi ?

- 10- En quoi sont résumées vos tâches au sein de l'Agence ?.....
- 11- Combien de Chercheurs d'Emploi reçoit un CE ou votre Antenne par semaine ?
 10 15 20 25 30 35 40
 Plus (précisez)
- Quelles sont les relations entretenues avec ces derniers ?
- Combien d'entreprises prospecte un CE ou votre Antenne par semaine ?
 2 4 6 8 plus de 10 (préavisez).....
- 12- Combien d'offres déniche un CE ou votre Antenne par mois?
 2 à 4 4 à 6 6 à 8 8 à 10
- Plus de 10 (précisez).....
- 13- Combien d'insertion un CE ou votre Antenne fait par mois ?
 0 à 2 2 à 4 4 à 6 6 à 8 plus de 10
- 14- Combien de TRE anime un CE ou votre Antenne par mois ?
 1 à 2 2 à 3 3 à 4 plus de 5
- 15- Combien de communication externe anime un CE ou votre Antenne par trimestre ?
 1 à 2 2 à 4 4 à 6
- 16- Quels outils de communication utilisez-vous pour l'atteint vos objectifs ?

- 17- Avez-vous la prétention que le Chercheur d'emploi est satisfait des prestations de l'ANPE ? Oui Non
 Si oui, en quoi ?.....
- 18- Quelle assistance apporte un CE ou votre Antenne une entreprise ?

- Avez-vous la prétention que l'entreprise est satisfaite des prestations de l'ANPE ?
 Oui Non
 Si oui, en quoi ?.....
- 19- Etes-vous rassuré de la visibilité des actions de l'Agence ?
 Oui Non
 Si oui comment ?

- 20- D'après vous qu'est ce qui bloque concrètement ou qui freine l'insertion ou la confiance total à l'ANPE par les entreprises privées

- 21- D'après vous qu'est ce qui freine l'animation régulière du site de l'ANPE ?

- l'ANPE a-t-elle un dispositif communicationnel pour se faire connaître aussi bien à l'interne qu'à l'externe ? Oui Non
- 22- D'après vous quel est le dispositif de communication mis sur pied pour la visibilité et la lisibilité activités de l'Agence ? La plupart des chercheurs que vous recevez ont-ils été professionnellement mal orientés ? oui non
 Si oui, qu'est-ce que vous leur prescrivez ?
- Comment organisez-vous alors le suivi d'un Chercheur mal orienté ?

- Faites vos suggestions à l'endroit du DG pour l'amélioration de vos prestations aux usagers ou rendre l'Agence mieux visible

Merci

Tableau : connaissance de l'ANPE (Nom, Logo et couverture géographique)

Appréciation par rapport à la connaissance de l'ANPE	Pourcentage		
	Nom	Logo	Couverture
Personnel	100%	100%	100%
Usagers	100%	100%	54,74%

Source : Résultats des enquêtes de l'étude : juillet-août 2018

Tableau : Satisfécit du personnel par rapport aux activités

Activités de l'ANPE	total	total en %
Pas satisfait	1	5,00%
Peu satisfait	1	5,00%
satisfait	18	90,00%

Source : Résultats des enquêtes de l'étude : juillet-août2018

Tableau : Satisfécit du personnel par rapport aux stratégies

Stratégies de communication	total	total en %
Pas satisfait	5	25,00%
Peu satisfait	3	15,00%
satisfait	12	60,00%

Source : Résultats des enquêtes de l'étude : juillet-août 2018

Tableau : Satisfécit des usagers par rapport aux prestations

Activités de l'ANPE	total	total en %
Pas satisfait	18	18,95%
Peu satisfait	28	29,47%
satisfait	49	51,58%

Source : Résultats des enquêtes de l'étude : juillet-août 2018

Tableau : Efficacité de la communication externe

par rapport aux usagers	Taux par centre d'intérêt
Connaissance de l'ANPE	60,7%
Connaissance des offres de services	35,79%
Connaissance des canaux de communication	44,79%
Satisfécit des usagers par rapport aux prestations	51,58%
Satisfécit des usagers par rapport aux stratégies	49,47%
Total	48,46%

Source : Résultats des enquêtes de l'étude : juillet-août2018

TABLE DES MATIERES

SOMMAIRE	i
REMERCIEMENTS	iv
LISTE DES SIGLES, ABREVIATIONS ET ACRONYMES	v
RESUME.....	vii
INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE I.....	3
CADRE THEORIQUE ET DEMARCHE METHODOLOGIQUE.....	3
1.1. Revue de la littérature	4
1.2. Problématique	7
1.3. Cadre théorique.....	11
1.4. Clarification conceptuelle.....	16
1.4.1 <i>Communication</i>	16
1.4.2 <i>Stratégie de communication</i>	17
1.4.3 <i>Communication efficace</i>	19
1.5. Hypothèses et objectifs de recherche	20
1.5.1 <i>Hypothèses de recherche</i>	20
1.5.2. <i>Objectifs de la recherche</i>	21
1.6. Démarche méthodologique	21
1.6.1 <i>Champ de travail</i>	22
1.6.2 <i>Echantillonnage</i>	22
1.6.3 <i>Recherche documentaire</i>	22
1.6.4 <i>Outils et matériels</i>	24
1.6.5 <i>Mode de traitement des données</i>	24
CHAPITRE II.....	25
PRESENTATION DE L'ANPE ET SES OFFRES DE SERVICES.....	25
2.1 Présentation de l'Agence Nationale Pour l'Emploi.....	26
2.1.1 <i>Création de l'Agence</i>	26
2.1.2 <i>Mission de l'Agence</i>	27
2.1.5 <i>Ressources disponibles et fonctionnement</i>	29
2.1.5.1 <i>Ressources disponibles</i>	29
2.1.5.1.1 <i>Ressources humaines</i>	29
2.1.5.1.2 <i>Ressources matérielles</i>	30
2.1.5.2 <i>Fonctionnement</i>	30

2.1.5.2.1 Structures Organisationnelles.....	30
2.1. 5.2.1.1 Conseil d'Administration (CA).....	30
2.1.5.2.1.2 Direction Générale	31
2.1.5.2.1.3 Antennes Départementales.....	32
2.1.5.2.1.4 Comité de direction	33
2.2 Offres de services de l'ANPE.....	34
2.2.1 Principales activités réalisées.....	34
2.2.1.1 Activités d'intermédiation ou le cœur du métier	34
2.2.1.1.1 Prestations aux demandeurs d'emploi	34
2.2.1.2. Prestations aux entreprises	36
2.2.2 Programmes ou mesures d'aide à l'emploi	37
2.2.2.1 Programme d'Appui à l'Emploi Salarié (PAES).	37
2.2.2.3 Partenariat Décentralisé pour l'Emploi (PaDE).....	38
2.2.2.5 Programme d'Appui à la Prévention du Chômage par l'Orienta- tion (PAPCO)	39
2.2.2. 6 Projet Emploi des Jeunes (PEJ).....	39
2.3 Stratégies de communication de l'ANPE.....	41
2.3.1 Evaluation de la visibilité et de la lisibilité de l'ANPE	43
2.3.1.1 Couverture géographique de l'Agence	43
2.3.1. 2 Prospectus sur les différents programmes de l'ANPE.....	43
2.3.1.4 Site web de l'Agence	44
2.3.1.5 Page Facebook.....	44
2.3.1.6 Réseau social « whatsapp »	44
2.3.1.7 Plan de Travail Annuel (PTA).....	45
2.3.1.8 Contrat d'objectif.....	45
2.3.2 Atelier de formation	45
2.4 Partenariats et coopérations.....	46
2.4.1 Sur le plan national	46
2.4.2 Sur le plan international	47
CHAPITRE III	48
ANALYSE DE LA COMMUNICATION EXTERNE DE L'ANPE.....	48
3.1 Synthèse des résultats.....	49
3.1.1 Synthèse des résultats des enquêtes	49
3.1.1.1 Connaissance de l'ANPE (nom, logo et couverture géographique).....	50

<i>3.1.1.2</i>	<i>Connaissance des offres de services de l'ANPE par les usagers</i>	50
<i>3.1.1.3</i>	<i>Connaissance des canaux de communication</i>	52
<i>3.1.1.4</i>	<i>Satisfécit du personnel par rapport aux activités</i>	53
<i>3.1.1.6</i>	<i>Satisfécit des usagers par rapport aux activités</i>	55
<i>3.1.1.7</i>	<i>Satisfécit des usagers par rapport aux stratégies</i>	55
<i>3.1.1.8</i>	<i>Taux d'efficacité des stratégies de communication</i>	57
3.2	Validation des hypothèses	59
3.3	Suggestions	61
	CONCLUSION	64
	Références bibliographiques	I
	ANNEXES	V