



UNIVERSITE D'ABOMEY-CALAVI

-----000-----

FACULTE DES LETTRES, ARTS ET SCIENCES HUMAINES

-----000-----



DEPARTEMENT DES SCIENCES DU LANGAGE ET DE LA  
COMMUNICATION

-----000-----

OPTION : INFORMATION - COMMUNICATION

-----000-----

MEMOIRE DE MAITRISE

**FORCES ET FAIBLESSES DE LA STRATEGIE  
DE COMMUNICATION DE L'INSTITUT  
NATIONAL DES RECHERCHES AGRICOLES DU  
BENIN**

Présenté par :

Félicité Tchéginnougbo FONNINHOU

Sous la direction de :

Dr Michel AHOHOUNKPANZON  
Chargé de cours au DSLC/FLASH/UAC

**Membres du Jury**

Prof. Flavien GBETO (Président)

Dr. Michel AHOHOUNKPANZON (Rapporteur)

Dr. Julien GBAGUIDI (Examinateur)

**Date de soutenance** : 03 Octobre 2014

**Mention** : Très Bien

**Année académique : 2013-2014**

*« La communication est un élément précurseur de la mise en œuvre de la stratégie d'une entreprise. Elle anticipe la réalité comme le messager anticipe un événement proche [...] »*

*(Fournier, 2009)*

## DEDICACE

Je dédie le présent mémoire à :

Léonard Cossi HINNOU,

Pour tous les sacrifices consentis tout au long de mon cursus universitaire.

Ce travail n'est que l'accomplissement de ton engagement et de ta détermination renouvelés. Que le présent mémoire soit pour toi le témoignage vivant de notre amitié incommensurable !

## REMERCIEMENTS

Je voudrais, au terme de ce travail, exprimer toute ma reconnaissance à l'endroit des personnes physiques ou morales qui ont contribué à la réalisation de cette œuvre. Je pense spécialement :

☞ Au Dr Michel AHOHOUNKPANZON qui, malgré ses multiples occupations, a accepté de diriger le présent travail. Qu'il trouve ici l'expression de ma profonde gratitude ;

☞ Aux enseignants du Département des Sciences du Langage et de la Communication (DSLCC) de la Faculté des Lettres, Arts et Sciences Humaines (FLASH) de l'Université d'Abomey-Calavi (UAC), qui n'ont ménagé aucun effort pour me donner les savoirs nécessaires à la mise en œuvre du présent travail ;

☞ Aux autorités de l'Institut National des Recherches Agricoles du Bénin (INRAB) qui m'ont facilité les enquêtes de terrain. Aussi, que tous les agents reçoivent ma profonde reconnaissance pour leur esprit d'ouverture et leur disponibilité à mes questions ;

☞ A mon père, feu Sévérin FONNINHOU, à titre posthume, pour la détermination et le dévouement qu'il affichait dans son désir de voir un jour tous ses enfants prospérer. La réalisation de ce travail n'est qu'une partie de son rêve et de son ambition qu'il nourrissait ;

☞ A ma très chère maman, Ahodowindé AGBOTON FONNINHOU, femme forte et battante, pour son courage, ses encouragements et son soutien. Ses souffrances énormes et sacrifices ont été pour moi une source inépuisable de consolation et d'espérance. La réalisation de ce travail est l'expression de ma profonde reconnaissance ;

☞ A mes sœurs et à mon frère, Léocadie, Chantal, Clarisse et Perpétu FONNINHOU pour leur soutien moral. Qu'ils reçoivent ce travail comme le fruit de ma reconnaissance fraternelle ;

☞ A monsieur Hervé SOSSOU et son épouse Julie SESSOU, pour leur intérêt particulier de voir ce travail réaliser. Tous vos conseils ont été pour moi d'une grande utilité ;

☞ A monsieur Marcel HOUNDAI de la DIPDD/MAE, pour son esprit de compréhension. Merci infiniment ;

☞ A madame Hélène Yollande AKPOVI, Directrice des Relations Culturelles (DRC/MAE) et ses collaboratrices, Carole OKAMBAWA et Parfaite ATHINDEHOU, pour leur soutien moral. Recevez mes sincères remerciements ;

☞ A ma chère amie Georgette KOKO, pour toute son attention. Que la réalisation de ce travail soit pour elle un exemple ;

☞ A vous tous qui, de près ou de loin, avez contribué à la réalisation de ce mémoire.

## LISTE DES SIGLES ET ACRONYMES

ADEA	: Association pour le Développement de l'Éducation en Afrique
AFD	: Agence Française pour le Développement
AG	: Assemblée Générale
AOF	: Attributions, Organisation et Fonctionnement
APNV	: Approche Participative Niveau Village
APRA	: Appui aux Programmes de la Recherche Agricole
BRAB	: Bulletin de la Recherche Agronomique du Bénin
CA	: Conseil d'Administration
CAB	: Cabinet
CAMES	: Conseil Africain et Malgache pour l'Enseignement Supérieur
CAP	: Commission d'Approbation des Protocoles
CARDER	: Centre d'Actions Régional pour le Développement Rural
CBRST	: Centre Béninois de la Recherche Scientifique et Technique
CC	: Comité de Concertation
CENALA	: Centre National de Linguistique Appliquée
FCFA	: Franc des Colonies Françaises d'Afrique
CGRA	: Cycle de Gestion de la Recherche Agricole
CIRAD	: Centre International en Recherche Agronomique pour le Développement
CNRA	: Comité National de la Recherche Agronomique
CNSS	: Caisse Nationale de Sécurité Sociale
COFISAC	: Compagnie de Filature et de Sacherie
CORAF	: Conseil Ouest et Centre Africain pour la Recherche et le Développement Agricoles
CRA	: Centre de Recherches Agricoles
CRA-A	: Centre de Recherches Agricoles à vocation nationale basé à Agonkanmey
CRA-CF	: Centre de Recherches Agricoles-Coton et Fibres
CRA-PP	: Centre de Recherches Agricoles-Plantes Pérennes
CRRD	: Comités Régionaux de Recherche et de Développement
CSRD	: Comités Sectoriels de Recherche et de Développement
CTB	: Coopération Technique Belge
DA	: Direction de l'Agriculture
DEARA	: Direction de l'Enseignement Agricole et de la Recherche Agronomique
DESS	: Diplôme d'Études Supérieures Spécialisées
DICAF	: Direction de l'Innovation, du Conseil Agricole et de la Formation opérationnelle
DIPDD	: Direction de l'Information, du Préarchivage et de la Documentation Diplomatique

---

DRA	: Direction de Recherche Agronomique
DRC	: Direction des Relations Culturelles
DSA	: Département de Sociologie-Anthropologie
DSLCL	: Département des Sciences du Langage et de la Communication
FAO	: Food and Agricultural Organization of the United Nations
FFOM	: Forces – Faiblesses – Opportunités – Menaces
FIDA	: Fonds International pour le Développement Agricole
FLASH	: Faculté des Lettres, Arts et Sciences Humaines
FNRA	: Fonds National de Recherche Agricole
FSA	: Faculté des Sciences Agronomiques
FUPRO	: Fédération des Unions des Producteurs
GIZ	: Deutsche Gesellschaft für International Zusammenarbeit
GSM	: Groupes Systèmes Mobiles
IFDC	: International Fertilizer Development Center
IFPG	: Institut de Formation Professionnelle Générale
IFPRI	: International Food Policy Research Institute
IITA	: International Institute for Tropical Agriculture
INRAB	: Institut National des Recherches Agricoles du Bénin
IRD	: Institut de Recherche et de Développement
ISFPT	: Institut Supérieur de Formation Professionnelle Technique
JIF	: Journée Internationale de la Femme
JPO	: Journées Portes Ouvertes
LDC	: Laboratoire de Défense des Cultures
LRZVH	: Laboratoire de Recherches Zootechniques, Vétérinaires et Halieutiques
LSSEE	: Laboratoire des Sciences du Sol, Eaux et Environnement
MAE	: Ministère des Affaires Etrangères
MAEP	: Ministère de l'Agriculture, de l'Elevage et de la Pêche
MAPLN	: Ministère de l'Alphabétisation et de la Promotion des Langues Nationales
MEF	: Ministère de l'Economie et des Finances
MDR	: Ministère du Développement Rural
ONG	: Organisation Non Gouvernementale
PAFT	: Programme Autres Fibres et Textiles
PAGPDB	: Programme Amélioration Génétique et Phytiaitrique des Denrées de Base
PAPA	: Programme Analyse de la Politique Agricole
PC	: Programme Coton
PCP	: Programme Cultures Pérennes
PDPA	: Programme Diversification des Produits Agricoles
PDRA	: Plan Directeur de la Recherche Agricole
PDRT	: Projet de Développement des plantes à Racines et Tubercules
PIB	: Produit Intérieur Brut

---

PISB	: Programme Information Scientifique et Biométrie
PNRA	: Programme National de la Recherche Agricole
PNUD	: Programme des Nations Unies pour le Développement
PPAH	: Programme Production Animale et Halieutique
PRC	: Programme Régional Centre
PRF	: Programme Recherche Forestière
PRN	: Programme Régional Nord
PRS	: Programme Régional Sud
PSRSA	: Plan Stratégique de Relance du Secteur Agricole
PTAA	: Programme Technologie Agricole et Alimentaire
RAMR	: Recherche Appliquée en Milieu Réel
R-D	: Recherche-Développement
REDAD	: Réseau de Développement d'Agriculture Durable
RI <sup>2</sup>	: Réseaux Informels d'Information
RTE	: Référentiels Technico-Economiques
SA	: Secrétariat Administratif
SAI	: Service Audit Interne
SGM	: Secrétariat Général du Ministère
SMS	: Short Message Service
SNRA	: Système National de Recherche Agricole
SPSS	: Statistical Package for the Social Sciences
SRPV	: Service des Relations Publiques et Valorisation
TIC	: Technologies de l'Information et de la Communication
UAC	: Université d'Abomey-Calavi
UCD	: Unité de Communication et de Documentation
UP	: Université de Parakou
USAID	: United States Agency for International Development

## 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, dans les pays en voie de développement, la notion de communication, semble ne pas constituer encore la priorité des dirigeants des institutions. C'est le cas de l'Institut National des Recherches Agricoles du Bénin (INRAB) où la diffusion des informations apparaît très hypothéquée. La présente recherche s'est intéressée à analyser les forces et faiblesses de la stratégie de communication mise en place au sein de l'INRAB. Les données ont été collectées à travers des entretiens directifs structurés au moyen d'un questionnaire auprès des chercheurs, des agents administratifs ou financiers et des agents techniques ou de soutien. Ces données ont été soumises à l'analyse de contenu thématique appuyée des statistiques descriptives, des indices de rang et des tests non paramétriques avec le logiciel SPSS 16.0. Les résultats ont révélé d'abord qu'en lieu et place d'une stratégie de communication, l'INRAB se contente de faire recours à une gamme variée de canaux et de moyens de communication. Les plus importants canaux pour la diffusion des informations sont la correspondance administrative, le tableau d'affichage, le téléphone, l'Internet et le cérémonial des couleurs. La valorisation des acquis de recherche, quant à elle, est faite au moyen des Référentiels Technico-Economiques, des revues scientifiques, des posters, des ateliers scientifiques et des rapports. Ensuite, l'analyse par l'outil FFOM a montré que la traçabilité des courriers administratifs, la bonne diffusion des technologies, l'accessibilité rapide de tous à l'information, la fiabilité de l'information diffusée et la visibilité de l'INRAB ont constitué respectivement les cinq forces de la stratégie adoptée. Tandis que les principales faiblesses ont été, par ordre d'importance, le long processus de transmission des informations, la faible visibilité de l'INRAB et la faible circulation de l'information. Enfin, l'analyse des déterminants a indiqué que le coût, la rapidité et la facilité, la cible et la connaissance des technologies de l'information et de la communication ont été les facteurs qui ont influencé le choix des canaux de communication. Somme toute, si la communication à l'INRAB est jugée efficace par la plupart des agents enquêtés, elle reste cependant peu performante et non efficiente pour accroître la visibilité et rehausser l'image de l'institution.

**Mots clés :** Communication, information, diffusion, stratégie, canaux, forces, faiblesses

## SOMMAIRE

Dédicace.....	iii
Remerciements.....	iv
Liste des sigles et acronymes.....	v
Résumé.....	viii
Liste des tableaux.....	x
Liste des schémas, graphiques et photos.....	xi
Introduction.....	1
Chapitre 1 : Problématique et méthodologie.....	4
Chapitre 2 : Organisation et fonctionnement de l'INRAB.....	30
Chapitre 3 : Stratégie de communication de l'INRAB.....	60
Chapitre 4 : Forces et faiblesses de la stratégie de communication de l'INRAB et déterminants de son choix.....	84
Synthèse des résultats et validation des hypothèses.....	99
Suggestions.....	104
Conclusion.....	107
Références Bibliographiques.....	109
Annexes.....	114
Table des matières.....	123

## Liste des tableaux

Tableau 1 : Répartition de l'échantillon suivant le niveau de la structure et la catégorie des agents....	23
Tableau 2 : Caractéristiques démographiques des enquêtés.....	31
Tableau 3 : Caractéristiques socio-économiques des enquêtés (%).....	33
Tableau 4 : Différents programmes et laboratoires affiliés aux CRA.....	35
Tableau 5 : Types de relation avec l'Université.....	45
Tableau 6 : Types de relation avec la vulgarisation.....	48
Tableau 7 : Types de relation avec les producteurs.....	51
Tableau 8 : Principaux événements internes à l'INRAB.....	55
Tableau 9 : Principaux événements externes à l'INRAB.....	57
Tableau 10 : Existence d'un centre de documentation à l'INRAB.....	62
Tableau 11 : Canaux de diffusion des informations.....	71
Tableau 12 : Canaux de diffusion des acquis de recherche.....	74
Tableau 13 : Facteurs limitant l'efficacité de la stratégie de communication.....	78
Tableau 14 : Importance des forces de la stratégie de communication.....	84
Tableau 15 : Importance des faiblesses de la stratégie de communication.....	87
Tableau 16 : Importance des opportunités de la stratégie de communication.....	89
Tableau 17 : Importance des menaces de la stratégie de communication.....	91
Tableau 18 : Déterminants du choix des moyens et canaux dans la diffusion des informations.....	93
Tableau 19 : Déterminants du choix des moyens et canaux de diffusion des acquis.....	95
Tableau 20 : Niveau d'utilité des TIC.....	96

## Liste des schémas

Schéma 1: Echantillonnage par stratification des enquêtés .....	23
---	----

## Liste des graphiques

Graphique 1 : Connaissance du CNRA.....	37
Graphique 2 : Cycle de Gestion de la Recherche Agricole (CGRA).....	40
Graphique 3: Type de partenariat de l'INRAB avec les institutions.....	41
Graphique 4: Nature des relations avec l'Université .....	46
Graphique 5 : Nature des relations avec la vulgarisation.....	49
Graphique 6 : Nature des relations avec les producteurs .....	52
Graphique 7 : Différentes activités développées par l'INRAB.....	54
Graphique 8 : Existence d'un bulletin de la recherche agronomique .....	67
Graphique 9 : Existence d'un bulletin d'informations .....	69
Graphique 10 : Efficacité de la stratégie de communication .....	76
Graphique 11 : Degré d'efficacité de la stratégie de communication .....	76
Graphique 12 : Fréquence des forces de la stratégie de communication .....	85
Graphique 13 : Fréquence des faiblesses de la stratégie de communication .....	88
Graphique 14 : Fréquence des opportunités de la stratégie de communication .....	90
Graphique 15 : Fréquence des menaces de la stratégie de communication .....	92

## Liste des photos

Photo 1 : RTE, fiche technique et posters pour la diffusion des acquis de recherche.....	75
Photo 2 : Tableaux d'affichage pour la diffusion des informations.....	79
Photo 3 : Casiers de courriers destinés aux structures déconcentrées de l'INRAB .....	80



## **Introduction**

Aujourd'hui, le monde de la communication ne cesse de progresser avec une diversification des moyens. A cet effet, 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 (Missone, 2010). Il s'en suit que la communication apparaît comme l'art de développer et de réaliser une bonne compréhension entre au moins deux personnes. En d'autres termes, la communication est perçue comme un processus d'échange d'informations et de sentiments (Ahohounkpanzon, 2010). Dans ce sens, la communication reste vitale et essentielle pour les êtres humains, car sa pratique est indissociable de la vie en société.

Par ailleurs, le secteur de la communication est de plus en plus un domaine central dans les entreprises et les institutions publiques ou privées. En effet, le processus de la communication implique deux acteurs avec des motivations et des capacités différentes. De façon générale, la communication peut être considérée comme la pierre angulaire du management des ressources humaines. Toutefois, le management des hommes est un processus très délicat (Bationo, 2005). Ainsi, la communication, qu'elle soit écrite, parlée, gestuelle, est obligatoire pour interagir entre les hommes. Elle apparaît comme le passage obligé pour entrer en relation avec autrui et a pour principal but d'informer et de convaincre.

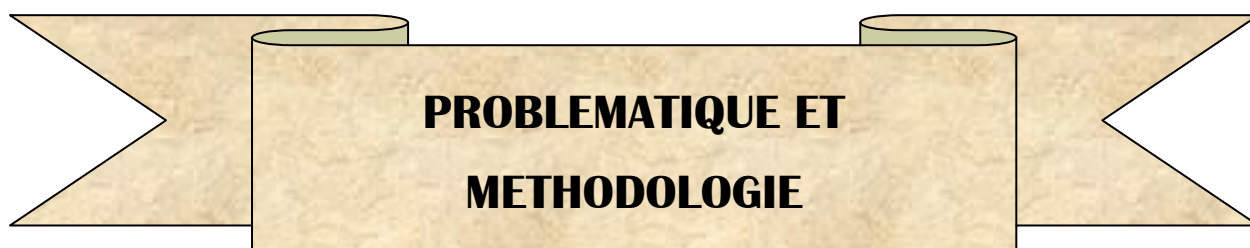
La communication institutionnelle a longtemps été ignorée au profit de la communication axée sur les produits (publicité et marketing). Mais, elle a désormais acquis ses lettres de noblesse, d'abord au niveau des entreprises puis dans les administrations et autres institutions à but non lucratif (ADEA, 2000). En conséquence, pour que l'entreprise soit efficace et pour mener à bien ses activités, elle développe un certain nombre de stratégies.

La présente recherche s'inscrit dans la vision d'apporter une contribution à la prospection de ce genre de communication au niveau des entreprises publiques au Bénin et plus précisément au niveau de l'Institut National des Recherches Agricoles du Bénin (INRAB)<sup>1</sup>. Le reste du document est structuré en quatre chapitres : le premier présente la problématique et la méthodologie ; le deuxième est consacré à l'organisation et au fonctionnement de l'INRAB ; le troisième aborde la stratégie de communication adoptée par l'INRAB et le quatrième est meublé par les forces et les faiblesses de cette stratégie ainsi que les facteurs déterminants son choix. Enfin, des suggestions ont été faites pour une meilleure définition de la stratégie de communication au sein de l'Institut.

---

<sup>1</sup> L'INRAB est une entreprise publique à vocation scientifique mais aussi lucrative chargée des questions d'orientations en matière de la recherche agricole au Bénin. Elle est sous la tutelle du Ministère de l'Agriculture, de l'Élevage et de la Pêche (MAEP).

## CHAPITRE 1



## **Chapitre 1 : Problématique et méthodologie**

### **1.1. Problème**

#### **1.1.1. Contexte et justification**

Depuis des millénaires, l'être humain s'interroge sur la manière de produire un message efficace, d'influencer et de persuader. Dans ce sens, l'une des grandes révolutions dans les moyens d'information fut la machine à imprimer de Gutenberg. Mais, de nos jours, la communication couvre un domaine exceptionnellement vaste et multidisciplinaire. Ses composantes, souvent traduites sous forme de modèles variés, présentent une multitude de manières particulières d'envisager les processus par lesquels elle existe et se développe (Dadélé, 2009).

Aussi, faut-il ajouter que la communication, dans le contexte actuel de mondialisation des échanges, connaît un développement sans précédent et impose un autre système de management des entreprises qui entendent prospérer et se faire une place de choix (Sékou, 2007). C'est dire que la communication occupe aujourd'hui une place prépondérante dans le processus de développement des entreprises et des institutions. A cet effet, elle confère aux entreprises un repositionnement stratégique dans leur environnement. Ainsi, la communication apparaît comme le piédestal du fonctionnement des entreprises et institutions aussi bien privées que publiques.

Cependant, dans les pays en voie de développement, la notion de communication, et surtout celle institutionnelle, semble ne pas être la priorité des dirigeants d'entreprises ou des responsables d'institutions. Une situation qui représente un blocage ou un frein au développement de ces entreprises ou institutions, qu'elles soient commerciales ou non. C'est donc pour permettre à l'Institut National des Recherches Agricoles du Bénin (INRAB), une institution publique, de se faire une place sur le marché de la concurrence que cette

recherche a été initiée. Il s'est agi de prendre connaissance de la stratégie de communication adoptée par l'INRAB, d'analyser les forces et les faiblesses de cette stratégie et de faire des propositions pour une amélioration de la qualité des prestations de l'Institut.

### **1.1.2. Problème de recherche**

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, 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). Cependant, la communication institutionnelle n'est pas encore véritablement ancrée dans les mœurs de nombre de dirigeants d'entreprises. Il se pose donc souvent de réels problèmes liés à la baisse des rendements, au manque de prévisibilité, à la mauvaise gestion des ressources, à l'incapacité à mobiliser les ressources humaines, etc. De plus, ces organisations sont caractérisées par la mauvaise répartition des rôles et la centralisation excessive de l'information, et une incapacité à faire face aux situations de crise (Bationo, 2005). Il en ressort que, dans la plupart des structures publiques ou privées, l'information arrive à ses destinataires en retard suite à une vitesse de traitement parfois trop lente (Sékou, 2007). Certes, le constat est accablant, mais il traduit tout de même la réalité au sein des organisations et des institutions en Afrique.

Au Bénin, la plupart des entreprises privées et publiques sont à la croisée des chemins. La communication au sein de l'entreprise est laissée au profit de la communication de type « marketing ». Autrement dit, la vie ou plutôt l'image de l'entreprise préoccupe plus certains responsables que le management des ressources humaines. L'INRAB, un des établissements publics, mais à caractère scientifique et technique se retrouve dans ce registre. Il est doté de la

personnalité civile et de l'autonomie financière. Il a une structure de gouvernance centrale et périphérique confortable, et est opérationnel sur toute l'étendue du territoire national (Adégbola *et al.*, 2011). Malgré ces caractères, les réseaux de communication au sein de l'Institut se limitent aux lettres administratives, aux messages téléphonés et aux courriels. Aussi, ces auteurs affirment-ils que les informations au sein de l'institution ne circulent pas comme cela se doit. Ceci se caractérise par un retard dans l'acheminement des courriers. La circulation des informations devient alors très hypothéquée et partielle.

En réalité, les dirigeants sont censés connaître toutes les règles de conduite d'une entreprise sur le plan communicationnel. Cependant, les constats faits au niveau de l'INRAB suscitent un certain nombre d'interrogations. C'est à ce titre que la présente recherche est initiée et vise principalement à analyser les forces et les faiblesses de la stratégie de communication mise en œuvre à l'INRAB. De façon précise, elle vise à répondre aux questions suivantes : Quelle est la stratégie de communication mise en place par l'INRAB pour la diffusion de l'information et de ses résultats de recherche ? Quelles sont les forces et les faiblesses de cette stratégie de communication adoptée par l'INRAB ? Quels sont les facteurs déterminants le choix de cette stratégie adoptée pour la diffusion des informations et le transfert des résultats de recherche ? Quelle est la perception du personnel de l'INRAB sur la stratégie de communication adoptée par l'Institut ?

## **1.2. Revue de littérature**

### **1.2.1. Définition des concepts**

Dans le contexte de la présente recherche, il est nécessaire de définir certains concepts clés qui constituent la charpente de ce travail. L'accent sera particulièrement mis sur l'institution, la communication, la communication institutionnelle, la stratégie de communication et la recherche agricole.

○ **Institution.** Le mot institution dérive de l'expression « *institutum* » lui-même venant du latin « *instituo* » et qui signifie : établir, instituer. Le mot institution peut être défini comme l'action par laquelle on institue, on établit. En d'autres termes, une institution est une structure d'organisation d'origine humaine et destinée à s'inscrire dans la durée (Ahohoukpanzon, 2010).

Pour l'ADEA (2000), une institution est une organisation. C'est un ensemble structuré ou un système de personnes ayant des objectifs personnels mais travaillant ensemble en vue d'atteindre des finalités collectives et cela grâce à une division du travail, une hiérarchisation des responsabilités et du pouvoir, l'existence d'un centre de contrôle, de mécanismes de coordination et de fonctionnement, et la mobilisation de ressources et de techniques.

Dans le cadre de ce travail, les concepts « institution », « organisation » et « entreprise » seront utilisés pour désigner l'INRAB. En effet, l'INRAB, une institution publique développe aussi bien des actions à connotation scientifique non lucrative que des services commerciaux.

○ **Communication.** La communication est définie comme l'ensemble des informations, des messages, des signaux de toute nature, qu'un organisme émet en direction de ses publics-cibles (Lendrevie et Mercator 2000, cités par Bidia, 2009). De plus, Sékou (2007) estime que 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.

Ahohoukpanzon (2010), affirme que la communication est un concept qui concerne aussi bien l'homme (communication interpersonnelle, groupale...) que l'animal et la plante (communication intra- ou inter- espèces) ou la machine (télécommunications, nouvelles technologies...), ainsi que leurs hybrides (homme-animal ; hommes-technologies). Selon l'auteur, la communication est

une science partagée par plusieurs disciplines et ne répond pas à une définition unique. Ainsi, un premier courant de pensée, qui s'inscrit dans les '*Sciences de l'information et de la communication*', propose une approche de communication centrée sur la transmission d'informations. Ce courant de pensée s'intéresse aussi bien à l'interaction homme-machine qu'au processus psychique de la transmission de connaissances (avec l'appui des sciences cognitives). Un second courant de pensée, porté par la psychosociologie, s'intéresse essentiellement à la *communication interpersonnelle* (duelle, triadique ou groupale). De ce fait, la communication est alors considérée comme un système complexe qui prend en compte tout ce qui se passe lorsque des individus entrent en interaction.

Lafeuille (2010) quant à lui définit la communication comme l'acte volontaire de transmettre une pensée ou un objet, dans un but précis, à quelqu'un qui va recevoir et comprendre cette pensée, c'est-à-dire prendre avec lui, l'objet, et concevoir le but ou l'intention sous-jacente.

○ **Communication institutionnelle.** 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 entreprise ou 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 en matière de développement local. 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.

Aussi, la communication institutionnelle est une communication globale reposant sur deux niveaux. Le premier niveau qu'est **la communication interne** (actionnaires, salariés, dirigeants) est l'ensemble des principes d'action, de démarches et de pratiques qui visent à développer la cohésion interne et à mieux communiquer pour favoriser le travail. Dans le cadre de notre étude, nous allons

définir la communication interne comme l'ensemble des actes de communication qui se produisent à l'intérieur de l'entreprise. La communication interne est celle qui concerne l'institution elle-même, ses agents et ses services (personnels). La logique de la communication interne est de motiver les agents, par l'information, l'écoute, le travail en commun et l'esprit d'équipe. De ce fait, elle devient donc indispensable pour l'institution. Sa principale particularité ne réside pas dans la technique utilisée mais dans la cible de celle-ci. En effet, la communication interne n'a pas pour but de convaincre un client mais plutôt de donner à un employé l'envie et les moyens de bien travailler (Sekou, 2007).

Le second niveau de la communication institutionnelle, c'est-à-dire **la communication externe** (clients, fournisseurs, pouvoir public, médias...) est celle qui se mène en direction de la ou des cible (s), du public, des clients et des partenaires. Elle passe par la promotion publicitaire mais ne peut se résumer à cela et se joint à toutes les actions de l'organisation. Elle s'applique tout autant aux entreprises privées qu'aux institutions publiques. Contrairement à la communication interne, la communication externe a pour but de tout mettre en œuvre pour convaincre le client. De ce fait, elle a un caractère plus complexe que la communication interne (Sekou, 2007).

Cependant, il faudra retenir que, la communication des institutions ou communication dite *institutionnelle* est l'ensemble des actions de communication qui visent à promouvoir l'image d'une entreprise ou d'une organisation vis-à-vis de ses clients et différents partenaires. Elle promeut les valeurs intrinsèques d'une entité et permet de faire partager de nouvelles idées et les dernières avancées non seulement entre dirigeants, entre acteurs de l'institution ou de l'entreprise, mais aussi avec les clients et les partenaires. Elle se distingue de la communication de *marque* dans la mesure où c'est l'organisation qui est promue et non directement ses produits ou services Ahohounkpanzon (2010).

○ **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).

Lafeuille (2010) définit la stratégie comme un parcours que l'on va réaliser, dans l'espace et dans le temps, pour contourner les obstacles prévus et imprévus qui nous empêchent ou nous empêcheront d'arriver aux fins. Pour lui, **la stratégie de communication** est la manière de planifier, l'art de diriger et de coordonner les actions nécessaires pour atteindre ses objectifs de communication. Elle consiste à :

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

Nous retiendrons donc avec Bidia (2009) que **la stratégie de communication** est l'ensemble des moyens ayant pour objet de déterminer les plans d'actions qu'une entreprise doit mettre en œuvre pour s'assurer un avantage concurrentiel défendable sur une longue période.

○ **Recherche agricole.** La définition de la recherche agricole est basée sur les termes « recherche » et « agriculture ». D'une manière générale, le mot **recherche** peut désigner l'effort intellectuel entrepris pour parvenir à une maîtrise de nouvelles techniques (Hinnou, 2008).

Par ailleurs, l'**agronomie** est l'ensemble des sciences exactes, naturelles, économiques et sociales, et des techniques auxquelles il fait appel dans la pratique et la compréhension de l'agriculture. En effet, le terme vient des mots grecs « *agro* », campagne ou champs et « *nomos* », loi ou règle. Dès son apparition en français à la fin du XVIII<sup>e</sup> siècle, le mot « agronomie » désigne aussi bien l'étude des lois qui régissent les phénomènes naturels (comme dans astronomie), que la définition de règles que les agriculteurs peuvent appliquer pour améliorer leurs productions.

Les termes « agriculture » et « agronomie » sont souvent utilisés indifféremment, alors qu'il s'agit de deux concepts différents. D'une façon générale, l'agronomie est la science visant à comprendre les mécanismes en jeu en agriculture et à les améliorer. L'agriculture (du latin « *agricultura* ») est un processus par lequel les hommes aménagent leurs écosystèmes pour satisfaire les besoins alimentaires et autres de leurs sociétés. Elle désigne l'ensemble des savoir-faire et activités ayant pour objet la culture des terres et, plus généralement, l'ensemble des travaux sur le milieu naturel (pas seulement terrestre) permettant de cultiver et de prélever des êtres vivants (végétaux, animaux, voire champignons ou microbes) utiles à l'être humain (Encyclopédie Wikipédia, consultée le, 02 février 2014).

De ces définitions, il ressort que la **recherche agricole** est la production des connaissances au service des activités sur le milieu naturel en vue de la satisfaction des besoins alimentaires des sociétés.

### **1.2.2. Revue de la littérature théorique**

La revue de la littérature théorique fait le point des travaux relatifs à la communication institutionnelle. Elle a permis de délimiter le champ de la présente recherche.

En effet, Ahohoukpanzon (2010) a mis l'accent aussi bien sur la communication « marketing » (axée sur la promotion et la commercialisation des produits) que sur la communication « institutionnelle ». L'auteur a décrit 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, Ahohoukpanzon (2010) insiste sur les bonnes conduites 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. Cependant, il a occulté le fonctionnement des entreprises ou institutions publiques en matière de communication et du choix des stratégies. Il apparaît donc nécessaire d'approfondir ses travaux afin de mieux analyser le système de fonctionnement des organisations ou institutions, surtout celles publiques sur le plan communicationnel.

Dadélé (2009) s'est intéressé à la communication pour le développement axée sur l'éducation et la santé. L'auteur a abordé la thématique de la communication publicitaire et les généralités sur la communication et l'information. Il reste qu'il ne précise pas clairement les stratégies adoptées par les institutions publiques pour diffuser les informations utiles ou leurs acquis scientifiques. Aussi, n'a-t-il pas abordé les forces et les faiblesses liées aux stratégies de communication au sein de ces entreprises ainsi que les déterminants qui soutiennent leur choix.

Bationo (2005) a démontré que toute communication d'entreprise doit trouver son fondement dans le management des ressources humaines. On comprend alors qu'une communication efficace repose plus sur les techniques managériales que sur les supports eux-mêmes. Cependant il ne définit pas de

façon claire les stratégies mises en œuvre par ces organisations pour assurer un bon fonctionnement de l'entreprise.

Quant à Sékou (2007), il 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. Il montre également que l'information et la communication sont des armes économiques pour l'entreprise en ce sens que les décisions sont prises de façon collégiale et concertée. Enfin, il termine en proposant des solutions qui consistent à : i) pérenniser et transmettre le patrimoine de connaissance qui s'est accumulé tout au long de la vie de l'organisation ; ii) identifier les points sensibles, pas seulement au sens de l'activité, mais plus dans le sens de la compréhension collective des employés d'une même organisation. Toutefois, ses réflexions restent limitées et méritent un approfondissement.

A travers l'état des lieux de l'INRAB, Adégbola *et al.* (2011) ont fait la description des ressources humaines, financières et matérielles dont dispose l'INRAB et sa situation sociale. Il en ressort que l'Institut dispose de bons réseaux de communication mais qui malheureusement ne sont pas utilisés de façon efficiente. Une analyse des forces et des faiblesses de la stratégie de communication au sein de cette institution permettrait certainement de comprendre les causes de la non opérationnalisation des réseaux de communication existants.

Le Plan Stratégique de Relance du Secteur Agricole (PSRSA) élaboré par le Ministère de l'Agriculture, de l'Élevage et de la Pêche (MAEP) a mis l'accent sur les différentes stratégies et politiques à mettre en place pour améliorer la productivité agricole et rendre plus compétitif le secteur agricole béninois. Il est prévu dans ce document, la mise en place d'un cadre institutionnel dont le fonctionnement permettrait d'atteindre les objectifs définis (MAEP, 2011).

Cependant, la stratégie de communication et plus spécifiquement celle orientée vers la recherche agricole n'a pas été définie.

### **1.2.3. Revue de la littérature empirique**

En terme de communication, le sponsoring, le mécénat, le parrainage d'événements, la publicité (spots, affiches et panneaux publicitaires), les émissions radiodiffusées ou télévisées, etc. sont autant de moyens qui permettent à une entreprise ou une institution de communiquer pour mieux se faire connaître. Cependant, force est de constater que dans les institutions, en l'occurrence les institutions publiques, la notion de « communication » reste encore une idée moins courante. Ce qui justifie la lenteur et le non-respect du délai de transmission observés dans le processus de transmission de l'information par la procédure administrative. Ainsi, dans le besoin permanent d'avoir accès à l'information, les agents adoptent la stratégie de transmission de *‘‘bouche à oreille’’*. Cette stratégie communicationnelle n'est pas favorable au bon fonctionnement d'une administration qui se voit ainsi « plongée » dans la lourdeur administrative. Cet état de chose est malheureusement cultivé dans presque toutes les administrations publiques. A cet effet, il apparaît que la logique d'avoir des idées nouvelles pour se faire connaître n'est pas encore ancrée dans les habitudes des dirigeants d'entreprises ou d'institutions.

L'INRAB, l'institution publique béninoise qui fait la promotion de la recherche agricole, n'échappe pas à ce principe. Malgré l'existence de nos jours des canaux de communication multiples et multiformes, toutes les activités menées au sein de cette institution pour le développement du secteur agricole béninois ne sont pas connu du grand public. Pourtant, cette institution ne mène aucune action concrète sur le plan communicationnel pour montrer au public, aux consommateurs et aux prospects les valeurs qu'elle défend. De ce fait, l'engagement de l'INRAB pour la recherche agricole et son souci de faire de

cette recherche un instrument essentiel pour la promotion de l'agriculture béninoise sont hypothéqués<sup>2</sup>.

Toutefois, il importe de signaler que toutes les structures qui ont en charge les questions du développement de l'agriculture au Bénin doivent conjuguer leurs efforts pour mettre en place une bonne politique de communication afin de rendre à ce secteur porteur d'économie ses lettres de noblesse.

#### **1.2.4. Synthèse**

Dans une société en proie à la modernisation et à la mondialisation, la notion de communication est utilisée partout et pour « tout ». La communication semble avoir pris une importance capitale. Dans ce contexte, les travaux antérieurs sur la communication se sont intéressés en général à trois aspects essentiels : le marketing, la communication pour le développement et le management des ressources. En effet, ces travaux ont souligné que les entreprises orientent plus leur stratégie de communication vers la promotion et la commercialisation des produits au détriment de la communication institutionnelle. Ainsi, les différentes stratégies à mettre en œuvre par une entreprise pour promouvoir ses produits et ses marques et pour soigner son image auprès des publics cibles ont été décrites. De plus, un accent a été mis sur les relations entre la communication d'une part, et d'autre part, le développement axé sur l'éducation, la santé, la gestion des ressources humaines, l'économie. Aussi, ont-ils fait noter que l'information et la communication sont déterminantes pour l'entreprise en ce sens que les décisions sont prises de façon collégiale et concertée. Pour ce qui est des travaux sur l'INRAB, certains auteurs ont montré que l'Institut dispose de bons réseaux de communication mais qui malheureusement ne sont pas utilisés de façon

---

<sup>2</sup> Ces informations ont été tirées, des observations faites de façon générale dans l'administration béninoise et, des discussions informelles eues au cours de l'enquête de terrain avec certains chercheurs et autres agents du Programme Analyse de la Politique Agricole (PAPA/INRAB), avant le démarrage de cette recherche.

efficace. De façon empirique, il s'observe que la communication reste encore une activité marginale des entreprises notamment celles à caractère *a priori* non commercial comme l'INRAB. En effet, la circulation de l'information telle que cela s'observe dans les entreprises publiques reste un goulot d'étranglement pour un bon fonctionnement de l'administration. Cette stratégie communicationnelle n'est pas favorable pour une bonne performance d'une part, et d'autre part, pour donner une image, une marque ou une identité à ces entreprises. En somme, toutes les activités menées au sein de l'INRAB, malgré l'existence d'une diversité de canaux de communication, ne sont pas rendues visibles aux populations en général et aux utilisateurs de ses services en particulier. En d'autres termes, cette institution nationale de recherche agricole est peu connue du public.

Malgré ces travaux importants dans le domaine de la communication et plus précisément dans celui de la communication institutionnelle, il reste à noter que la plupart des auteurs ont occulté le fonctionnement des entreprises publiques en matière de communication et du choix des stratégies. Autrement dit, les stratégies adoptées par les institutions publiques pour diffuser les informations utiles et leurs acquis scientifiques sont peu élucidées. Aussi, ces travaux n'ont-ils pas abordé les forces et les faiblesses liées aux stratégies de communication au sein de ces entreprises ainsi que les déterminants qui sous-tendent leur choix. La présente recherche qui s'inscrit dans un cadre académique vise donc à apporter une contribution dans ce sens.

### **1.3. Objectifs et hypothèses de recherche**

#### **1.3.1. Objectifs de recherche**

L'objectif principal de la présente recherche est d'analyser les forces et les faiblesses de la stratégie de communication de l'INRAB. De façon spécifique, il s'est agi de :

O<sub>1</sub>. Analyser la stratégie de communication adoptée par l'INRAB pour la diffusion de l'information et des acquis de recherche ;

O<sub>2</sub>. Evaluer les forces et les faiblesses de la stratégie de communication adoptée par l'INRAB ;

O<sub>3</sub>. Apprécier les facteurs déterminant le choix de la stratégie de communication.

### **1.3.2. Hypothèses de recherche**

Pour atteindre ces différents objectifs, les hypothèses de recherche formulées sont les suivantes :

H<sub>1.1</sub>. La correspondance administrative est le mode dominant de communication adopté par l'INRAB.

H<sub>1.2</sub>. Les ateliers scientifiques et Comités Régionaux de Recherche Développement (CRRD) sont les principaux canaux de transfert des acquis de recherche.

H<sub>2</sub>. La stratégie de communication adoptée par l'INRAB est efficace.

H<sub>3.1</sub>. Le choix des moyens et des canaux de communication adoptés par l'INRAB est déterminé par leur facilité d'accès en termes de disponibilité et de coût.

H<sub>3.2</sub>. Les autorités de l'INRAB ne se sont pas appropriées les nouvelles technologies de l'information et de la communication.

## **1.4. Cadre théorique**

Depuis des millénaires, la communication vue comme une science fait intervenir certaines notions. De nombreux théoriciens de la communication ont donc cherché à conceptualiser « le processus de communication » à travers différentes théories et différents modèles. En effet, dans la société active de la télégraphie et

de la téléphonie, Shannon et Weaver (1949) ont évoqué la question essentielle du « comment transmettre des messages de la façon la plus rapide, mais aussi la plus économique et la plus fiable possible ». Dans cette perspective, le concept « communication » est utilisé dans le sens de l'information et de la circulation de l'information. La théorie de Shannon essentiellement mathématique, permet l'étude quantitative des messages et la capacité de transmission d'un canal donné. Il en résulte que la communication est réduite au simple transfert d'une information entre une source qui la détient et une cible qui la reçoit. Cependant, les travaux de Shannon constituent un repère essentiel des théories de la communication. Les apports de Weaver au modèle théorique de Shannon sont l'introduction i) d'un « récepteur sémantique » entre le « récepteur technique » et le destinataire qui transforme les signaux en message, et ii) du « bruit sémantique » qu'il suggère d'insérer entre « source » et « émetteur » pour mieux illustrer le phénomène de perturbation et de distorsion de signification (Shannon et Weaver, 1949). En outre, pour ces auteurs, la théorie de l'information est née des préoccupations techniques des ingénieurs de la télécommunication qui voulaient mesurer l'information et étudier à quelle loi elle est soumise (bruit, entropie, chaos) Warin (2000). Plus tard, le modèle de communication connaîtra une révolution avec l'intégration de la notion du feedback<sup>3</sup>. Cette théorie présuppose un programme d'action – avec des objectifs et des moyens préétablis – dont le déroulement est automatiquement ajusté par les informations et les signaux en retour. Autrement dit, l'action d'un élément sur un autre entraîne en retour une réponse du second élément vers le premier. Cette théorie est considérée comme une révolution, car la communication cesse d'être conçue comme linéaire, mais comme circulaire (boucles) : émetteur et récepteur interagissent (Bougnoux, 1993).

---

<sup>3</sup> La rétroaction ou encore le processus de régulation

Selon Lasswell (2007), on peut décrire « convenablement une action de communication en répondant aux questions suivantes » : Qui ? (Who says) : correspond à l'étude sociologique des milieux et organismes émetteurs (motivation de communiquer) ; dit Quoi ? (What through) : se rapporte au message, à l'analyse de son contenu ; par Quel canal ? (What channels to) : désigne l'ensemble des techniques qui, à un moment donné et pour une société déterminée, diffusent à la fois l'information et la culture ; à Qui ? (Whom with) : vise l'audience, les publics avec des analyses ; avec Quel effet ? (What effect) : suppose une analyse des problèmes d'influence du message sur l'auditoire ; en d'autres termes, les effets de la communication. Le modèle de Lasswell encore appelé modèle des 5Q ou modèle des 5W conçoit la communication comme un processus d'influence et de persuasion, très proche de la publicité. L'intérêt de ce modèle est de dépasser la simple problématique de la transmission d'un message (même s'il y reste centré) et, d'envisager la communication comme un processus dynamique avec une suite d'étapes ayant chacune leur importance, leur spécificité et leur problématique. Il met aussi l'accent sur la finalité et les effets de la communication.

Par ailleurs, le développement du concept de médiatisation est noté dans les premières analyses communicationnelles des médias principalement la télévision, la presse écrite et la publicité, mais aussi de leur utilisation en milieu scolaire. En effet, l'auteur estime que les concepts de médiatisation et de médiation sont essentiels pour tout chercheur qui s'intéresse à la communication médiatique ou médiatisée par ordinateur, à la médiation des savoirs ou plus généralement à l'instrumentation de la communication humaine quelle qu'en soit le domaine ou l'activité (éducation, presse, vulgarisation scientifique, etc.)<sup>4</sup>.

---

<sup>4</sup> Il s'agit toujours de documents imprimés ou électroniques, d'images et de textes, des pages écran ou de pages Web, de séquences télévisuelles ou filmiques, etc. donc, de représentations matérielles produites et affichées à travers des artefacts, des outils sémio cognitifs qui supposent un processus de médiation.

Ainsi, la théorie de la médiatisation consiste à analyser la production des messages à vocation éducative par les médias. Quant à Debray (1991), il a introduit dans le domaine de la communication la théorie de la médiologie qui intègre un ensemble, techniquement et socialement déterminé, des moyens de transmission et de circulation symboliques. Cet ensemble précède et excède la sphère des médias contemporains, imprimés et électroniques, entendus comme moyens de diffusion massive (presse, radio, télévision, cinéma, publicité, etc.) ; moyens d'information encore unilatérale, dits à tort de « communication » (qui suppose retour, « feedback »). En effet le point de départ de la médiologie est une interrogation fondamentale sur un certain nombre de phénomènes observés : Pourquoi telle idée, telle idéologie, tel idéal révolutionnaire ne se sont-ils pas propagés? Pourquoi, en revanche, la religion chrétienne a-t-elle connue l'expansion et le succès? Pourquoi l'idéologie marxiste qui a, pour sa diffusion, beaucoup d'analogies avec cette religion, a-t-elle échoué? Cependant, la réponse à ces questions est à trouver du côté des "faits matériels". La médiologie est donc, plus précisément, l'étude des phénomènes matériels de la transmission culturelle. Elle consiste à établir, d'une part, une corrélation systématique si possible vérifiable entre les activités symboliques des hommes, ses formes d'organisation politique et ses techniques de mémoire ; et d'autre part les formes d'organisation, les systèmes d'autorité induits par tel ou tel mode de production, d'archivage et de transmission de l'information (Taron, 2009). La problématique de la transmission est fondamentale pour la médiologie. Elle oppose ainsi l'information (construit progressivement dans le temps) à la communication (temps court, lié à un événement spatialement et temporellement défini). La théorie de la médiologie visent donc à saisir comment des idéologies se matérialisent. De façon singulière, cette théorie est la matérialisation des idées (Rouzé, 2007).

## 1.5. Méthodologie

### 1.5.1. Justification du choix du thème et de l'organisme

Au Bénin, l'agriculture occupe une place prépondérante dans l'économie nationale. Elle joue un rôle essentiel dans le processus de développement économique et social du pays. Ainsi, l'accélération de la croissance économique du Bénin repose en partie sur la promotion du secteur agricole qui occupe environ 70% de la population active, contribue pour près de 36% au PIB, fournit environ 90% des recettes d'exportation. Néanmoins, ce secteur se caractérise par une faible productivité liée à l'utilisation des outils archaïques et des semences non améliorées, la faible maîtrise de l'eau, la mauvaise organisation des filières, l'insuffisance de l'encadrement technique, le manque d'infrastructures et l'absence quasi-totale de financement des activités de production (Adégbola *et al.*, 2010). Ces insuffisances ne permettent pas le développement du secteur agricole, ce qui ne favorise pas son dynamisme et ne le rend ni compétitif, ni moderne, encore moins créateur de richesses. Pour remédier à cela, il a été élaboré une politique agricole visant plusieurs objectifs dont, entre autres, la capitalisation des informations disponibles sur les techniques améliorées de production, de stockage/conservation et de transformation des produits agricoles, etc. Dans ce contexte, la recherche a un rôle primordial pour la promotion agricole grâce à la mise à disposition des acteurs du secteur agricole des technologies appropriées, développées avec leur participation et adaptées aux conditions écologiques et socio-économiques du milieu (MAEP, 2007). Malgré la régionalisation de la recherche agricole qui constitue l'une des orientations définies dans le Plan Directeur de la Recherche Agricole (PDRA), celle-ci reste très éloignée des utilisateurs. En d'autres termes, il se pose la question de la visibilité de la recherche agricole malgré les avancées obtenues ces dernières années dans la mise en œuvre des technologies. Il s'avère alors impérieux de diagnostiquer le système de communication mis en place par

l'INRAB en vue de rendre plus proche des utilisateurs les acquis de la recherche.

### **1.5.2. Echantillonnage**

Les principales instances de direction et de gestion de l'INRAB à travers leur personnel constituent les groupes cibles de la présente recherche. A cet effet, l'échantillonnage par stratification a été opéré au premier niveau (Schéma 3). Au deuxième niveau, la technique de boule de neige<sup>5</sup> a permis d'identifier et de définir la taille de l'échantillon. En effet, l'INRAB est constitué de plusieurs branches : le Conseil d'Administration (CA), la direction générale ainsi que les Centres de Recherches Agricoles (CRA) à vocation sectorielle, régionale et nationale. Ainsi, la stratification de ces instances ou branches permet de distinguer 5 strates (Schéma 3) : le CA, la direction générale, le centre à vocation nationale basé à Agonkanmey (Abomey-Calavi), les centres régionaux (Sud, Centre et Nord), les centres sectoriels (Plantes pérennes et Coton et Fibres).

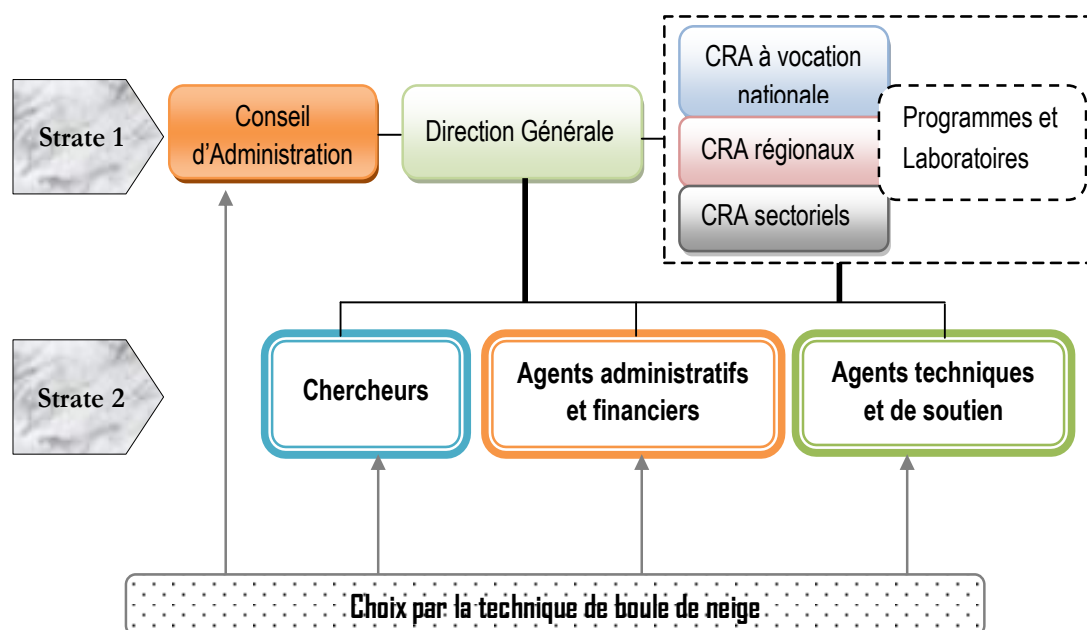
En outre, dans le souci d'avoir une certaine représentativité des informations collectées, les interviews ont été conduites au niveau de toutes les strates<sup>6</sup>. Au niveau de la direction générale et des CRA une nouvelle stratification a été constituée sur la base de la catégorie du personnel (chercheurs/assistants de recherche, agents administratifs ou financiers, agents techniques ou de soutien).

---

<sup>5</sup> Cette technique consiste à demander aux premiers informateurs d'aider à identifier d'autres personnes potentielles capables de renseigner aussi sur les thèmes abordés.

<sup>6</sup> Pour des raisons de disponibilité de ressources (financières et matérielles) très limitées, le choix au niveau de la strate relative aux centres régionaux a été limité au Centre de Recherches Agricoles-Sud de Niaouli.

## Schéma 1: Echantillonnage par stratification des enquêtés<sup>7</sup>



*Source* : Données de l'enquête : 20 oct. 2013 – 04 janv. 2014).

Une fois, cette catégorisation effectuée, la technique de boule de neige a été adoptée pour identifier les personnes à interroger à l'intérieur de chaque strate nouvellement constituée. La répartition de l'échantillon selon les structures et les catégories d'agents a été présentée dans le tableau 1.

**Tableau 1 : Répartition de l'échantillon suivant le niveau de la structure et la catégorie des agents**

Niveau de la structure		Catégories			
		Chercheurs	Agents administratifs	Agents techniques	Ensemble
Direction générale	Effectif	5	7	1	13
	Pourcentage (%)	28	88	17	41
Centre de recherches Agricoles	Effectif	4	1	1	6
	Pourcentage (%)	22	13	17	19
Programmes/Laboratoires	Effectif	9	0	4	13
	Pourcentage (%)	50	0	67	41
Ensemble	Effectif	18	8	6	32
	Pourcentage (%)	100	100	100	100

*Source* : Données de l'enquête : 20 oct. 2013 – 04 janv. 2014.

<sup>7</sup> Quelle que soit la structure (direction générale, centres de recherches agricoles, programmes et laboratoires de l'INRAB), l'enquête de terrain a été faite selon les mêmes catégories d'agents (Chercheurs, agents administratifs ou financiers et agents techniques ou de soutien). C'est ce qui justifie l'encadrer au niveau du schéma 3.

En effet, 32 agents ont été interviewés à la direction générale de l'INRAB et au niveau de ses structures déconcentrées. Cet échantillon est composé de 18 Chercheurs, de 8 agents administratifs et de 6 agents techniques.

### **1.5.3. Informations et données collectées**

Les informations collectées pour analyser la stratégie de communication adoptée par l'INRAB est relative aux caractéristiques socio-économiques et démographiques des catégories d'agents, aux activités menées au sein de l'INRAB, aux événements internes et externes inhérents au fonctionnement de l'institution, aux relations entretenues avec l'Université, la vulgarisation, les producteurs, les autres institutions régionales, nationales ou internationales qui interviennent dans la recherche agricole. Aussi, s'est-il agi de passer en revue les différents canaux et moyens de communication existants et qui constituent la stratégie de communication de l'INRAB, leur opérationnalisation, leur efficacité, leurs forces et leurs faiblesses. L'existence de centres de documentation, de site Web pour la circulation de l'information, d'Internet et son accessibilité et enfin, les facteurs déterminants le choix de la stratégie de communication adoptée sont également documentés.

### **1.5.4. Techniques et outils de collecte**

Les données utilisées dans le cadre de ce mémoire ont été collectées au moyen de trois (03) méthodes : la revue documentaire, l'observation et les enquêtes de terrain.

#### **1.5.4.1. Revue documentaire**

Cette phase a constitué essentiellement en des investigations qualitatives sur les approches utilisées en recherche communicationnelle d'une part et les acquis en matière de recherche sur les stratégies de communication adoptées dans les entreprises publiques notamment, d'autre part. La recherche documentaire a été

faite dans les bibliothèques, de la Faculté des Lettres, Arts et Sciences Humaines (FLASH), du Centre National de Linguistique Appliquée (CENALA), de la direction générale et des CRA de l'INRAB, du MAEP, etc. Des recherches complémentaires ont été faites sur Internet. Cette revue documentaire a été mise en œuvre à l'aide d'une fiche de lecture.

#### **1.5.4.2. Observation**

L'observation est une technique qualitative de recueil d'informations à partir des sens. L'observation méthodique directe nous a permis de saisir et de mieux connaître l'objet de la recherche. Elle a aidé dans l'appréciation de certaines méthodes de transmission d'informations, de la stratégie de valorisation des acquis de recherche au niveau de l'institution, des moyens utilisés, etc. Aussi, les échanges entre les différentes catégories de personnel sont-ils observés. Enfin, les délais d'acheminement des documents d'informations ou notes circulaires sont également appréciés. La grille d'observation préalablement établie a été l'outil de collecte de données.

#### **1.5.4.3. Enquête de terrain**

Puisque l'observation à elle seule ne permet pas d'accéder à toutes les informations, l'enquête de terrain a permis de prendre connaissance de la stratégie de communication utilisée sur la base de l'entretien structuré au moyen d'un questionnaire (Annexe 3). Une évaluation générale de la stratégie de communication au moyen de l'outil FFOM (Forces – Faiblesses – Opportunités – Menaces) a été faite à la fin de chaque entretien.

### **1.5.5. Techniques et outils d'analyse**

L'analyse de contenu thématique appuyée des statistiques descriptives a été transversalement utilisée pour tous les objectifs de l'étude. Toutefois, l'estimation des indices de rang a permis de hiérarchiser les canaux de

communication identifiés (objectif 1). Quant à l'analyse des forces et des faiblesses de la stratégie (objectif 2), le test non paramétrique tel que le test de concordance de Kendall a été adopté. Ce test a permis de valider l'importance des forces et des faiblesses établie par les enquêtés. Toutes ces techniques d'analyse ont été renforcées par la triangulation des informations collectées aux fins de dégager des éléments fondamentaux qui caractérisent et déterminent la stratégie de communication au sein de l'INRAB.

Les logiciels Excel et SPSS 16.0 ont été utilisés pour effectuer les analyses statistiques.

#### **1.5.6. Difficultés rencontrées et approches de solution**

Lors de la réalisation de cette étude, plusieurs difficultés ont été rencontrées. Notre volonté et les nombreux efforts fournis ont atténué leurs effets. Toutefois, si la technique de choix des enquêtés a permis de contourner ces difficultés ; l'ampleur de ces difficultés a induit un rallongement de la durée de collecte qui s'est étendue à deux mois. Au nombre de ces difficultés, les plus importantes sont les suivantes :

La disponibilité limitée des agents à se prêter aux interviews. En effet, certains rendez-vous de travail ont été avortés et reportés « sine die ». Ces situations ont induit parfois la conduite des entretiens en véhicule lors des déplacements de certains agents. Aussi, étions-nous obligée de nous rendre aux domiciles de certains agents, situés dans des villes hors de leurs lieux de travail.

Le refus ou la réticence de certains agents, en l'occurrence des agents techniques ou de soutien a constitué également une autre difficulté. Dans la plupart des cas, ces agents craignent d'être soupçonnés par la hiérarchie. En effet, de sources informelles, ces agents ont suspecté que la présente étude a été initiée par la

direction générale de l'INRAB compte tenu du fait que nous détenions une autorisation de celle-ci.

### **1.5.7. Limites de l'étude**

Plusieurs facteurs constituent les limites de la présente étude. En effet, l'aire de l'étude a été restrictive. En raison des ressources financières très limitées, l'étude n'a pas pu prendre en compte les services éloignés de la direction générale de l'INRAB et qui constitueraient en fait, les premières victimes en cas de défaillance communicationnelle. Il s'agit du CRA-PP basé à Pobè et situé environ à 100 km de la direction générale, du CRA-Centre basé à Savè (300 km environ de la direction générale) et du CRA-Nord à Ina, situé environ à 500 km de la direction générale.

Les partenaires de l'INRAB (les Universités publiques et privées, AfricaRice Center, les Centres d'Actions Régionaux pour le Développement Rural (CARDER), les faïtières des organisations paysannes, etc.) et les utilisateurs des résultats de recherche, innovations et technologies n'ont pas été pris en compte par l'étude. En effet, l'étude a mis l'accent plus sur l'INRAB à travers ses structures déconcentrées et ses agents. Ceci a occulté alors les autres catégories de « récepteurs » dans le processus de communication notamment dans la diffusion des acquis de recherche. Ainsi, le point de vue (feed-back) des utilisateurs par rapport aux canaux utilisés par l'INRAB pour la diffusion des résultats de recherche d'une part et la réaction de l'INRAB après la réception d'un courrier provenant de ses partenaires d'autre part n'ont pas été pris en compte et analysés de façon approfondie. Pour combler ce gap, les perceptions des agents de l'INRAB ont été collectées pour apprécier l'efficacité ou non de la stratégie adoptée par l'institution pour la diffusion des informations.

Outre ces limites, la synthèse bibliographique et les discussions ont révélé que l'INRAB ne dispose pas d'une stratégie de communication conformément à la

définition donnée à la section 1.2.1. Ainsi, les forces et les faiblesses présentées dans ce mémoire concernent les différents canaux et/ou moyens de communication adoptés par l'INRAB pour transmettre des informations ou pour le transfert des technologies.

## CHAPITRE 2



## Chapitre 2 : Organisation et fonctionnement de l'INRAB

### 2.1. Caractéristiques démographiques et socio-économiques des enquêtés

#### 2.1.1. Caractéristiques démographiques

Le tableau 2 présente les caractéristiques démographiques des enquêtés selon le niveau de la structure<sup>8</sup> à l'Institut National des Recherches Agricoles du Bénin (INRAB) et la catégorie des agents. Il ressort de la lecture de ce tableau que le sexe, l'âge et le nombre d'années d'expérience au sein de l'INRAB varient aussi bien en fonction de la structure que des catégories d'agents. Ainsi, à l'INRAB, les chercheurs enquêtés sont majoritairement de sexe masculin et représentent 89% de l'échantillon contre 11% pour le sexe féminin. Ceci traduit bien la problématique de la scolarisation des filles au niveau national. Cette tendance est moins critique au niveau des agents techniques ou soutien où les femmes représentent environ 33% de l'échantillon. Par contre, les femmes sont plus représentatives au niveau des agents administratifs ou financiers enquêtés avec une proportion de 75%. Cette situation peut s'expliquer par l'engouement des femmes à s'intéresser au mieux aux questions liées à la gestion aussi bien financière qu'administrative. L'analyse de la répartition des enquêtés selon le sexe et la structure d'appartenance indique une dominance représentative des hommes quel que soit le niveau de la structure considéré.

Dans l'ensemble de l'échantillon, l'âge des agents enquêtés varie entre 28 ans et 59 ans avec une moyenne de 41 ( $\pm 8$ ) ans. Cette moyenne est plus élevée au niveau des Centres de Recherches Agricoles (CRA) et est de 45 ans ( $\pm 10$ ). Par contre, l'âge des agents des programmes et laboratoires est relativement plus faible avec 39 ans en moyenne ( $\pm 7$ ). Cette tendance peut s'expliquer par le fait

---

<sup>8</sup> Direction Générale ou Centres de Recherches Agricoles ou Programmes/Laboratoires.

que les programmes constituent les charpentes ouvrières des centres et par ricochet de l'INRAB. A ce titre, la mise en œuvre des activités de l'institution ne peut être effective qu'avec une main-d'œuvre relativement jeune.

**Tableau 2 : Caractéristiques démographiques des enquêtés**

Variables	Catégories	Modalités	Structures			
			Direction générale	CRA	Programmes	Ensemble
Sexe (%)	Chercheurs	Masculin	80	100	89	89
		Féminin	20	-	11	11
	Agents administratifs	Masculin	29	-	-	25
		Féminin	71	100	-	75
	Agents de soutien	Masculin	100	-	75	67
		Féminin	-	100	25	33
Age (Année)	Chercheurs		48 (9,22)	52 (6,76)	40 (7,40)	45 (8,85)
	Agents administratifs ou financiers		36 (3,65)	37 (0,00)		36 (3,40)
	Agents de soutien		43 (0,00)	32 (0,00)	38 (7,14)	38 (6,54)
	Ensemble des enquêtés		41 (8)	45 (10)	39 (7)	41 (8)
Nombre d'années d'expérience (Année)	Chercheurs		9 (12,73)	17 (9,38)	12 (4,44)	12 (8,08)
	Agents administratifs ou financiers		9 (3,82)	12 (0,00)		9 (3,72)
	Agents de soutien		18 (0,00)	9 (0,00)	18 (7,23)	16 (6,62)
	Ensemble des enquêtés		10 (8)	16 (8)	13 (6)	12 (7)

( )=Ecart type ; % = Pourcentage.

**Source** : Données de l'enquête : 20 oct. 2013 – 04 janv. 2014.

Ce même tableau présente le nombre d'années d'expériences des agents enquêtés au sein de l'Institut. Les statistiques varient aussi bien en fonction de chaque catégorie d'agents qu'en fonction de chaque niveau de structure. Il se dégage de l'observation de ce tableau que, dans l'ensemble, le nombre d'années d'expériences des agents enquêtés à l'INRAB est en moyenne de 12 ( $\pm 7$ ) ans. Cette moyenne est évaluée à 10 ( $\pm 8$ ) ans à la direction générale, à 16 ( $\pm 8$ ) ans au niveau des CRA et 13 ( $\pm 6$ ) ans pour les programmes. Par ailleurs, il faut noter que le nombre d'années d'expériences des chercheurs enquêtés est de 9 ( $\pm 12,73$ ) ans à la direction générale et de 17 ( $\pm 9,38$ ) ans au niveau des CRA contre 12 ( $\pm 4,44$ ) ans pour les programmes. Quant aux agents administratifs ou financiers,

le nombre d'années d'expériences est de 9 ( $\pm 3,72$ ) ans pour ceux de la direction générale contre 12 ans au niveau des CRA. Par contre, les agents techniques ou de soutien capitalisent en moyenne 18 années d'expériences au niveau de la direction générale et des programmes/laboratoires respectivement et 9 années au niveau des CRA. Ceci montre que l'INRAB regorge des agents dotés d'une certaine capacité professionnelle qui peuvent servir au mieux dans l'adoption des stratégies adéquates à la diffusion des acquis de recherche d'une part et au partage équitable et efficace des informations.

### **2.1.2. Caractéristiques socio-économiques**

Les caractéristiques socio-économiques des enquêtés sont présentées dans le tableau 3. Il ressort de la lecture de ce tableau que le niveau d'étude des agents enquêtés est dans l'ensemble très élevé. En effet, tous les chercheurs enquêtés ont un niveau universitaire quel que soit leur structure de provenance. Etant donné que ce sont les chercheurs qui animent prioritairement la vie scientifique de l'INRAB, le niveau minimum requis pour prétendre participer à la conception de la recherche reste un diplôme universitaire (Bac + 5). Quant aux agents administratifs ou financiers, la majorité (88% des enquêtés) ont un niveau universitaire contre seulement 12% environ qui ont un niveau secondaire. Il s'en suit que la gestion administrative et financière exige de la part des agents qui s'y consacrent une formation universitaire. Cependant, le type de formation n'est pas toujours en adéquation avec la fonction exercée au niveau de cette catégorie d'agents. Les agents techniques ou de soutien ont un niveau d'étude relativement bas. Leur niveau se situe entre le primaire et le premier cycle du secondaire. Comme leur nom l'indique, les agents techniques ou de soutien appuient les chercheurs et les agents administratifs ou financiers dans leur mission quotidienne. A ce titre, ils constituent des agents d'exécution et n'ont donc pas besoin nécessairement d'un niveau très élevé pour accompagner les autres catégories. Toutefois, il s'avère nécessaire de s'interroger sur l'impact de

la qualification des agents sur leur prise de décision en matière de choix de stratégie communicationnelle.

**Tableau 3 : Caractéristiques socio-économiques des enquêtés (%)**

Variables	Catégories	Modalités	Structures			
			Direction générale	CRA	Programmes	Ensemble
Niveau d'étude	Chercheurs	Universitaire	100	100	100	100
	Agents administratifs	Lycée (2 <sup>nde</sup> à Tle)	14	-		13
		Universitaire	86	100		86
Agents de soutien	Primaire		-	-	50	33
	Collège (6 <sup>ème</sup> à 3 <sup>ème</sup> )		100	100	50	67
Dernier diplôme	Chercheurs	Doctorat	40	25	22	28
		Master	60	75	78	72
	Agents administratifs ou financiers	Master	71	-		63
		Licence	14	100		25
		Inférieur au Baccalauréat	14	-		13
	Agents de soutien	Inférieur au Baccalauréat	100	100	100	100

*Source* : Données de l'enquête : 20 oct. 2013 – 04 janv. 2014.

## 2.2. Organisation institutionnelle de l'INRAB

L'INRAB a été créé par le décret n° 92-182 du 06 juillet 1992. Il remplace la Direction de la Recherche Agronomique (DRA) créée en 1977, héritière elle-même de la Direction de l'Enseignement Agricole et de la Recherche Agronomique (DEARA) qui a vu le jour en 1963. L'INRAB est un établissement public à caractère scientifique et technique. Les nouveaux statuts de cette institution ont été approuvés par le décret n° 96-463 du 18 octobre 1996. Aussi, est-elle régie par l'arrêté n°828/MDR/D-CAB/SGM/DA/CP de l'année 2000, portant attributions, organisation et fonctionnement de l'INRAB. A l'instar d'autres établissements publics, l'INRAB est doté de la personnalité civile et de l'autonomie financière.

L'INRAB a pour mission essentielle, de produire des technologies pour le monde rural en harmonie avec la préservation des ressources naturelles et, de contribuer ainsi à l'avancement de la science. A ce titre, il est chargé de i)

*faciliter la coordination des activités de recherches agricoles au niveau national ; ii) capitaliser les connaissances scientifiques et les acquis de la recherche à travers la concertation et les échanges entre les différentes composantes du Système National de la Recherche Agronomique (SNRA) ; iii) produire et mettre à la disposition des usagers des outils ainsi que des informations susceptibles d'orienter les décisions de politique agricole nationale ; iv) contribuer au renforcement des capacités d'action des différentes composantes ; v) promouvoir la synergie dans les stratégies et les activités de recherche ; vi) contribuer à assurer le transfert des acquis de recherche en direction des utilisateurs.*

L'INRAB est, dans sa structure, son organisation et de la définition de ses programmes, le fruit des leçons tirées des activités de recherche menées depuis la période coloniale (1904). Il est une institution opérant sur toute l'étendue du territoire avec trois centres régionaux (Ina, Niaouli et Savè), deux centres sectoriels que sont le centre sur les plantes pérennes (CRA-PP) à Pobè et le centre coton et fibres (CRA-CF) à Parakou, et un centre à vocation nationale basé à Agonkanmey (Abomey-Calavi). Ces centres sont animés par des programmes et laboratoires. Ainsi, l'INRAB dispose actuellement de 13 programmes et de 3 laboratoires qui sont présentés dans le tableau 4. Tout ceci est coordonné par une direction générale à qui sont directement rattachés : trois directions techniques (la direction scientifique, la direction des ressources financières et la direction de l'administration et des ressources humaines), un Service Audit Interne (SAI) et un Service des Relations Publiques et Valorisation (SRPV) (Confère Organigramme en annexe 1). Ce dernier service a pour mission de concevoir et de mettre en œuvre les politiques et stratégies visant à faire connaître et à améliorer l'image de marque de l'INRAB. Il fait donc office de « cellule de communication » de l'INRAB. Par ailleurs, l'INRAB dispose d'un Secrétariat Administratif (SA) qui est chargé de rédiger les

courriers ordinaires, de recevoir et d'envoyer des messages, de traiter les courriers à l'arrivée et au départ et de les préparer à la signature du directeur général, d'archiver les correspondances et d'accomplir toutes tâches de secrétariat qui lui sont confiées par la direction générale.

**Tableau 4 : Différents programmes et laboratoires affiliés aux CRA**

CRA		Programmes	Laboratoires
<b>CRA à vocation nationale</b>	CRA-Agonkanmey (Abomey-Calavi)	Programme Information Scientifique et Biométrie (PISB) ; Programme Technologie Agricole et Alimentaire (PTAA) ; Programme Analyse de la Politique Agricole (PAPA).	Laboratoire des Sciences du Sol, Eaux et Environnement (LSSEE) ; Laboratoire de Défense des Cultures (LDC) ; Laboratoire de Recherches Zootechniques, Vétérinaires et Halieutiques (LRZVH).
<b>CRA à vocation sectorielle</b>	CRA-Coton et Fibres (Parakou)	Programme Coton (PC) ; Programme Autres Fibres Textiles (PAFT).	
	CRA-Plantes Pérennes (Pobè)	Programme Cultures Pérennes (PCP) ; Programme Diversification des Produits Agricoles (PDPA).	
<b>CRA à vocation régionale</b>	CRA-Sud (Allada/Niaouli)	Programme Régional Sud (PRS) ; Programme Amélioration Génétique et Phytiairique des Denrées de Base (PAGPDB).	
	CRA-Centre (Savè)	Programme Régional Centre (PRC) ; Programme Recherche Forestière (PRF).	
	CRA-Nord (Ina)	Programme Régional Nord (PRN) ; Programme Production Animale et Halieutique (PPAH).	

*Source* : Arrêté N°828/MDR/D-CAB/SGM/DA/CP de l'année 2000.

## 2.3. Fonctionnement de l'INRAB : de la gestion aux activités

### 2.3.1. Instances de gestion et rôle

L'INRAB dans son fonctionnement et le déroulement de ses activités s'est doté de certaines instances qui ont pour mission essentielle d'assurer sa gestion. Entre autres, nous pouvons citer le Conseil d'Administration (CA), le Système National des Recherches Agricoles (SNRA) et le Comité National de la Recherche Agronomique (CNRA).

### **2.3.1.1. Conseil d'Administration (CA)**

Le CA est l'organe de décision et les membres sont investis de tous les pouvoirs d'agir au nom et pour le compte de l'organisation. Il a la responsabilité de la mise en œuvre de l'ensemble du Programme National de la Recherche Agricole (PNRA). Il doit également veiller à ce que les différentes composantes du SNRA participent à la réalisation dudit programme. Le CA approuve les politiques de gestion des ressources humaines et matérielles de l'INRAB.

### **2.3.1.2. Système National de Recherche Agricole (SNRA)**

Au Bénin, les prémices du SNRA remontent à 1963 avec la création du CNRA. Le SNRA-Bénin est ouvert et vise à regrouper, l'ensemble des institutions béninoises, étatiques et non étatiques, exécutant des recherches agricoles et/ou, les responsables d'organisation ou de coordination des recherches agricoles. Il est régi par les règles organiques établies entre le système et ses composantes d'une part, et entre le système et son environnement national et international d'autre part (MAEP, 2004).

Le SNRA-Bénin est doté d'une identité qui lui est propre et distincte de celle de ses composantes prises individuellement. Le SNRA-Bénin a pour mission de garantir la pertinence des objectifs, de la méthodologie et des résultats de la recherche agricole par rapport aux besoins des utilisateurs des produits de la recherche. Il est composé entre autres de l'INRAB qui en assure la coordination, des Universités, du Centre Béninois de la Recherche Scientifique et Technique (CBRST), des CARDER, des Organisations Non Gouvernementales (ONG), des cabinets d'études actifs dans la recherche agricole, etc.

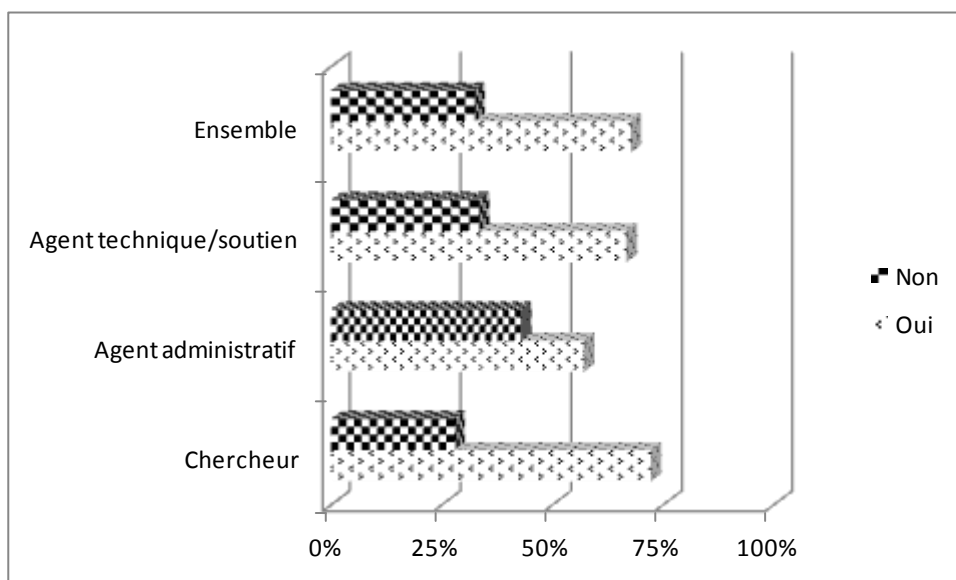
Le SNRA-Bénin est une organisation semi-publique, interinstitutionnelle à caractère scientifique. A cet effet, il œuvre pour une performance optimale de la recherche au service du développement agricole national à travers la

participation effective de toutes les composantes et la synergie des actions (MAEP, 2004).

### 2.3.1.3. Comité National de la Recherche Agronomique (CNRA)

Le CNRA a été créé en 1963 et s'apparente plus à un forum de dialogue entre les institutions de recherches agricoles des différents départements ministériels et les utilisateurs des produits de recherche (MAEP, 2004). Toutefois, des informations recueillies auprès des enquêtés, il ressort que le CNRA est le fer de lance du SNRA et constitue le bureau qui dirige toutes les activités de recherche. Outre ces différents rôles supposés joués par le CNRA, il doit réguler la recherche agricole de façon générale. A la question de savoir si les agents connaissent cette instance, 67% des enquêtés dans l'ensemble ont répondu par l'affirmative (Graphique 1). Ce taux est plus élevé au niveau des chercheurs enquêtés (72%) que des agents administratifs ou financiers (57% des cas).

**Graphique 1 : Connaissance du CNRA**



*Source* : Données de l'enquête : 20 oct. 2013 – 04 janv. 2014.

Mais, il faut noter que la connaissance du CNRA est très limitée car les enquêtés qui ont répondu par l'affirmative n'ont pas été en mesure de dire avec exactitude le rôle de cette instance. En témoigne la déclaration de certains agents en ces

termes : « *Nous, on entend souvent parler de CNRA. Mais, nous ne savons pas ce qu'il fait, quel rôle il joue* ». Cette situation peut se justifier par deux éléments à savoir : la politique de communication adoptée par l'INRAB pour informer ses agents d'une part et le non fonctionnement du CNRA d'autre part. Les clarifications données par le Chef/Service des Relations Publiques et Valorisation (C/SRPV) à ce sujet en est une illustration. En faisant allusion au CNRA, il déclare :

*« C'est comme un genre de conseil d'administration qui avait pour rôle de réguler en quelque sorte la recherche. Il devrait pouvoir donner l'orientation à la recherche. Il devrait dire à l'INRAB ce qu'il devrait faire, le domaine dans lequel il devrait travailler le plus, etc. Mais, actuellement, ce n'est pas fonctionnel. Chaque fois, on dit qu'on va reprendre les travaux, mais on n'arrive pas toujours à le faire parce que les moyens sont limités ».*

Cette déclaration démontre que malgré le rôle prépondérant de coordination des activités et de gestion des problèmes de recherche que doit jouer le CNRA, ce comité n'est pas fonctionnel. Aussi, le CNRA dans son fonctionnement ne donnerait-il pas les résultats escomptés. Cette thèse rejoint Hinnou (2008) qui estime que les résultats des réformes entreprises par le CNRA n'étaient pas probants.

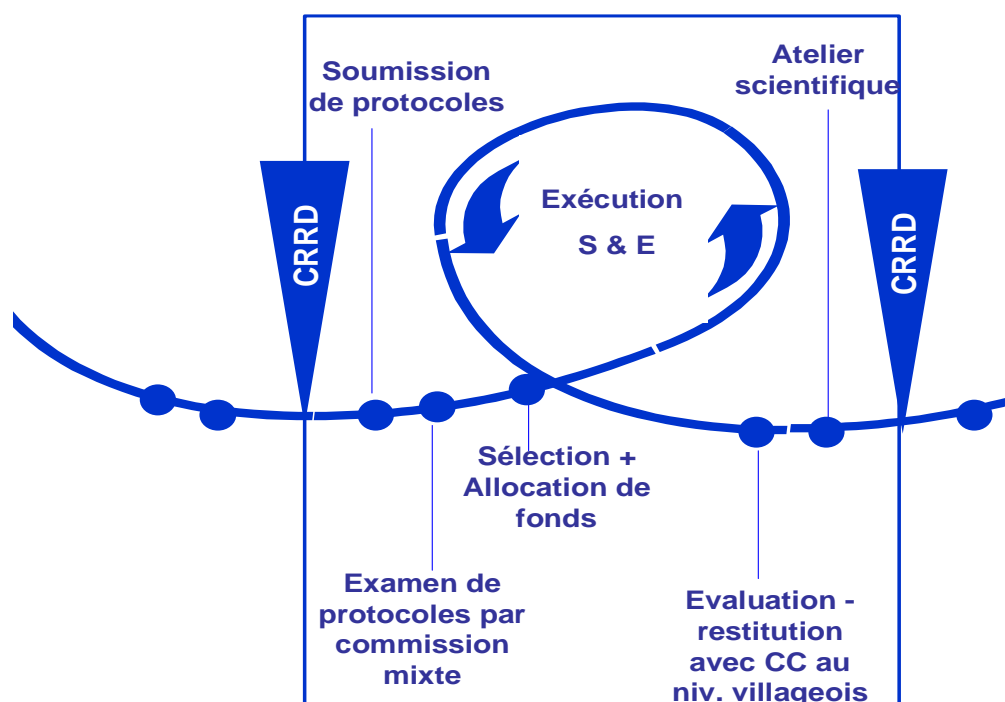
### **2.3.2. Stratégies d'intervention et cycle de gestion**

Pendant plusieurs années, l'approche utilisée dans le système de recherche agricole ne permettait guère de profiter des connaissances du paysan. Ce dernier étant toujours considéré comme un « ignorant » à qui le vulgarisateur doit tout enseigner et non un « partenaire ». Un tel système avait pour corollaire la méfiance du producteur vis-à-vis de l'agent de vulgarisation face aux innovations qui connaissaient peu de succès (Fagbémiro et Sprey, 1992). Ainsi, les résultats antérieurs mitigés de la recherche agricole ont conduit depuis deux

décennies à de profondes mutations dans son orientation et son approche. La prise en compte du savoir paysan et de ses aspirations est devenue une impérieuse nécessité dans le développement des technologies efficaces, d'où la mise en œuvre et l'institutionnalisation des approches participatives notamment l'Approche Participative Niveau Village (APNV) depuis les années 90.

Les premières idées d'un Cycle de Gestion de la Recherche Agricole (CGRA) ont germé depuis 1998 et certaines étapes ont été mises en œuvre de façon isolée. Ainsi, l'INRAB a abouti à la mise en place du CGRA (Graphique 2) soutenu par le fonds compétitif instauré en 2000 (Dossa *et al.*, 2004). Les principaux acquis de ce cycle sont :

- les Comités Régionaux de Recherche et de Développement (CRRD) et les Comités Sectoriels de Recherche et de Développement (CSRD) qui sont des cadres de concertation entre les utilisateurs des résultats de recherches agricoles, les chercheurs et les vulgarisateurs ;
- la Commission d'Approbation des Protocoles (CAP) qui examinent et approuvent les protocoles de recherche soumis par les chercheurs du SNRA ;
- le suivi-évaluation de l'exécution des protocoles qui évalue la mise en œuvre des protocoles financés ;
- les restitutions villageoises des résultats de recherche qui permettent d'informer les producteurs et productrices et d'actualiser les contraintes à la production agricole ;
- valider les ateliers scientifiques qui permettent la validation des résultats de recherche par la communauté scientifique.

**Graphique 2 : Cycle de Gestion de la Recherche Agricole (CGRA)**

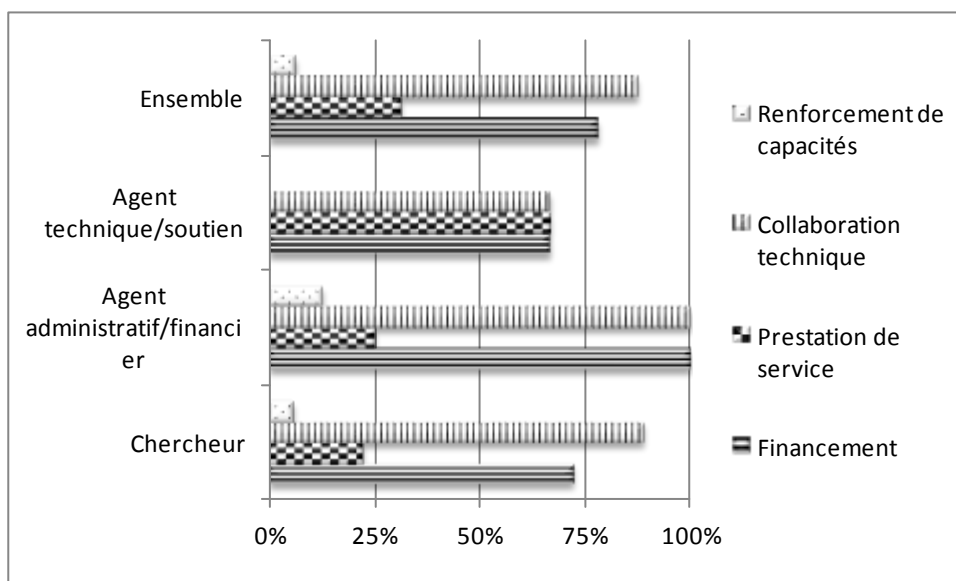
*Source* : Dossa et al., 2004

### 2.3.3. L'INRAB et le partenariat institutionnel

Le partenariat institutionnel est inhérent à toute entreprise qui se veut prospère. En effet, la recherche agricole est menée dans le monde par divers groupes d'organisations et d'institutions. Chacune a développé des aptitudes spéciales et possède un avantage dans l'étude de tel ou tel aspect des contraintes qui pèsent sur la production agricole durable. Ces institutions ont souvent travaillé en partenariat pour tirer mutuellement parti des avantages de leur spécialisation FAO (1996). La recherche étant donc au service du développement durable, l'INRAB s'efforce de nouer des relations et des collaborations aussi bien scientifiques que stratégiques. D'ailleurs, la totalité des agents enquêtés ont affirmé que l'INRAB entretient des partenariats avec d'autres institutions. Au nombre des partenaires cités par les enquêtés, figurent le CIRAD, la FAO, l'AFD, la GIZ, le PNUD, la Coopération Suisse, la CTB, la Banque Mondiale, l'USAID, l'IRD, le FIDA, l'IFPRI, le CORAF, AfricaRice Center, l'IITA,

l'IFDC, les Universités (l'UAC, l'UP et les Universités privées à vocation agricole), le CBRST, le REDAD, la FUPRO, etc. Le graphique 3 présente les différents types de partenariat que l'INRAB entretient avec ces différentes institutions.

**Graphique 3: Type de partenariat de l'INRAB avec les institutions**



*Source* : Données de l'enquête : 20 oct. 2013 – 04 janv. 2014.

Il en résulte que la collaboration technique (87% des agents enquêtés) et le financement (78% des cas) constituent les deux types dominants de partenariat noués par l'INRAB. Les partenariats de renforcement des capacités et de prestation de services sont cités respectivement par 31% et 6% des agents enquêtés dans l'ensemble. Ceci peut se justifier par le fait que l'INRAB est, pour la plupart du temps, sollicité par ses partenaires pour des travaux de recherche (collaborative ou non) qui débouchent parfois sur le financement. La mobilisation du financement se fait aussi par la participation aux lancements des appels à projets. Ceci explique la perception de 67% des agents techniques ou de soutien enquêtés qui estiment que l'INRAB entretient des relations de prestation de services. Le renforcement des capacités passe par la formation des stagiaires professionnels ou en fin de formation accueillis par l'INRAB et dans ses

services déconcentrés. Ce type de partenariat n'est évoqué que par 13% des agents administratifs et 5% des chercheurs. Ces relations ne sont malheureusement pas utilisées par l'INRAB de façon efficiente pour se rendre plus visible.

#### **2.3.4. Recherche agricole et politique agricole au Bénin**

Au Bénin, le secteur productif agricole est caractérisé par la prédominance de petites exploitations agricoles et sa vulnérabilité à la variabilité climatique et aux phénomènes climatiques extrêmes. Aussi, la dépendance de la recherche agricole nationale des financements extérieurs ne lui permet-elle pas d'apporter, en collaboration avec les acteurs clés du monde rural, sa contribution au développement des filières ciblées (la filière maïs, la filière riz, la filière manioc, la filière igname, la filière coton, la filière ananas, la filière anacarde, la filière palmier à huile, la filière cultures maraîchères, la filière animales, la filière lait, la filière œuf, la filière poisson/crevettes) et la diversification des produits agricoles ainsi qu'au relèvement constant des niveaux de productivité des différentes spéculations agricoles (MAEP, 2011). Ainsi, le Ministère de l'Agriculture, de l'Elevage et de la Pêche (MAEP) a donc engagé un processus de réflexions et de propositions concertées avec les diverses catégories d'acteurs du monde agricole et rural. Ce processus a conduit à l'élaboration, en août 2011, du Plan Stratégique de Relance du Secteur Agricole (PSRSA). L'objectif global visé est d'améliorer les performances de l'agriculture béninoise, pour la rendre capable d'assurer de façon durable la souveraineté alimentaire et nutritionnelle et de contribuer au développement économique et social du Bénin, à l'atteinte des Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD) et à la réduction de la pauvreté. De ce fait, les différentes stratégies sur lesquelles se fonde le PSRSA sont au nombre de neuf à savoir :

- le renforcement de la disponibilité et de l'accessibilité aux semences de qualité,

- le renforcement de l'accessibilité aux intrants,
- la mécanisation des activités agricoles adaptée et accessible,
- la mise en place de financements adaptés et accessibles,
- l'amélioration de l'accès aux connaissances professionnelles et aux innovations technologiques,
- le développement et l'opérationnalisation des aménagements agricoles,
- la sécurisation et la gestion de l'accès aux fonciers,
- la facilitation de l'accès aux marchés et
- la professionnalisation des exploitations de type familial et la promotion des grandes exploitations et de l'entrepreneuriat agricole.

Pour mieux cibler son intervention par rapport aux préoccupations du PSRSA, l'INRAB a défini plusieurs axes de recherche qui portent notamment sur la disponibilité des semences de qualité, les itinéraires techniques et les bonnes pratiques agricoles, les technologies post-récolte, les procédés de transformation et la qualité des produits dérivés, la gestion des filières et l'accès au marché. Pour atteindre cet objectif, le PSRSA propose plusieurs actions qui devront être menées, comme, la tenue des assises des différents événements du CGRA qui doivent être élargies à toutes les structures concernées, l'intégration dans les préoccupations de ces assises, des nouvelles orientations relatives à la relance du secteur agricole (promotion des filières porteuses, mécanisation, irrigation, etc.), la production des semences de pré base et de base des différentes spéculations adaptées aux besoins des utilisateurs ; la capitalisation des acquis de recherche sur les filières cibles, le renforcement des capacités d'animation scientifique et d'archivage de l'INRAB et des capacités en suivi-évaluation axé sur les résultats, l'élaboration et la mise en œuvre d'un manuel de procédures administrative, financière et comptable adaptées aux spécificités des activités de recherche, la mise en œuvre des stratégies de diversification des sources de

financement des activités de l'INRAB, la création et l'opérationnalisation du Fonds National de Recherche Agricole (FNRA), etc (MAEP,2011).

La vulgarisation agricole quant à elle, est considérée comme l'un des facteurs essentiels du développement agricole car, elle permet aux producteurs d'adopter librement des comportements positifs à l'égard des innovations techniques, économiques et sociales dans le but d'améliorer la rentabilité des exploitations et le bien-être des ménages. Cependant, des faiblesses et contraintes entravent l'expression de ses performances (MAEP, 2011). Au regard de tout ce qui précède, signalons que le succès de la mise en œuvre du PSRSA passe incontestablement par la volonté politique béninoise. De plus, au-delà de mobiliser davantage les ressources nationales pour développer des technologies adaptées pour les principales filières, il urge également, pour répondre à l'ambition de la modernisation de l'agriculture, d'adapter l'approche méthodologique de vulgarisation agricole qui permettra d'améliorer les performances des différentes productions et de créer les conditions devant assurer la compétitivité des filières.

### **2.3.5. Relations de l'INRAB avec les acteurs clés du SNRA**

#### **2.3.5.1. Relation avec l'Université**

La nature des types de relations existant entre l'INRAB et l'Université a été présentée dans le tableau 5. De l'observation de ce tableau, il ressort dans l'ensemble que 65% des enquêtés ont déclaré que ce sont des recherches collaboratives qui lient l'INRAB et l'Université. Par contre, 53% des enquêtés font cas des échanges d'expériences. Viennent ensuite le renforcement des capacités (34%), la mise à disposition des résultats de la recherche (13%) et la prestation de services (6%). Ces tendances varient d'une catégorie d'agents à une autre. Ainsi, au niveau des chercheurs, les recherches collaboratives (67%) et les échanges d'expériences (61%) sont les principales relations existantes

entre ces deux institutions. Aussi, les agents administratifs ou financiers estiment-ils que les recherches collaboratives (75% des enquêtés) et les échanges d'expériences (63% des enquêtés) sont les principales relations que l'INRAB entretient avec l'Université. De même, 50% des agents techniques ou de soutien ont affirmé que les relations entre l'INRAB et l'Université sont axées sur les recherches collaboratives. Il en résulte que même si toutes les catégories d'agents sont unanimes sur les partenaires clés de l'INRAB et les types de relations entretenues, la perception de l'importance de ces types de relation diverge d'une catégorie à une autre. Ces résultats donnent l'impression d'une certaine catégorisation dans la diffusion des informations. Autrement dit, tous les agents ne sont pas au même niveau d'information.

**Tableau 5 : Types de relation avec l'Université**

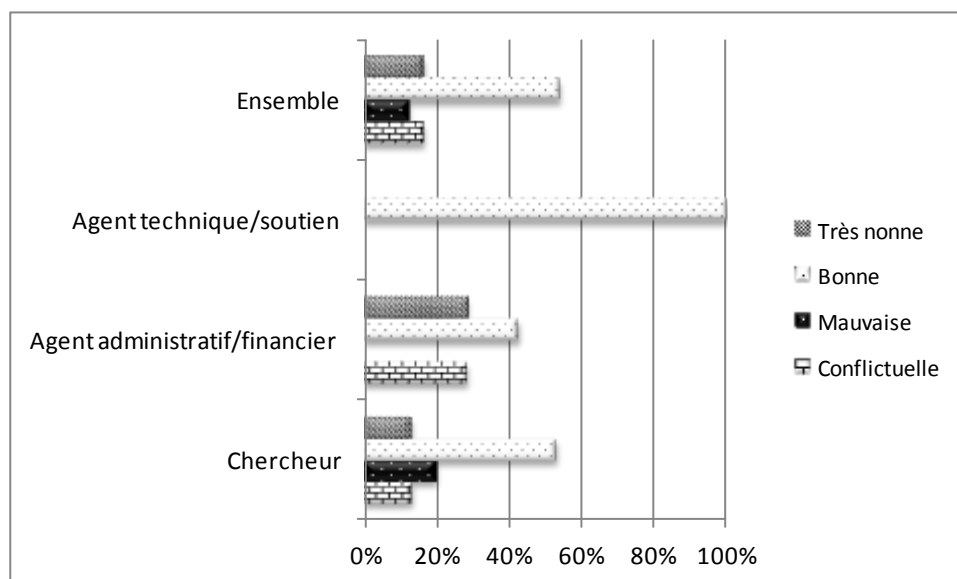
Types de relation	Chercheurs		Agents administratifs		Agents techniques		Ensemble	
	Effectif	%	Effectif	%	Effectif	%	Effectif	%
Echange d'expériences	11	61	5	63	1	17	17	53
Prestation de services	1	6	-	-	1	17	2	6
Renforcement de capacités	8	44	3	38	-	-	11	34
Mise à disposition des résultats de la recherche	2	11	2	25	-	-	4	13
Recherche collaborative	12	67	6	75	3	50	21	65
Ne sait pas	5	28	1	13	2	33	8	25

*Source* : Données de l'enquête : 20 oct. 2013 – 04 janv. 2014.

A la question de savoir quelle est l'appréciation des enquêtés par rapport aux différents types de relation entre l'INRAB et l'Université, les réponses sont diversifiées et montrent la perception de chaque agent enquêté (Graphique 4). Dans l'ensemble, 54% des enquêtés ont déclaré que les relations sont bonnes contre 16% qui estiment que ces relations sont conflictuelles. Ces tendances varient selon les catégories d'agents enquêtés. En effet, seulement 13% des chercheurs enquêtés ont déclaré que les relations sont « très bonnes » contre 28% pour les agents administratifs ou financiers. Les autres chercheurs enquêtés (53%) ont déclaré que les relations entretenues par l'INRAB et l'Université sont

bonnes. La quasi-totalité des agents techniques ou de soutien enquêtés ont la même perception contre 42% pour les agents administratifs ou financiers. Toutefois, il importe de faire remarquer que seuls les chercheurs enquêtés (20% des enquêtés) ont déclaré que les relations sont mauvaises.

#### Graphique 4: Nature des relations avec l'Université



**Source** : Données de l'enquête : 20 oct. 2013 – 04 janv. 2014.

En effet, ces résultats s'expliquent par la complexité des relations humaines et la diversité de pensée qui caractérise la société humaine. C'est sans doute ce qui justifie la déclaration du Directeur Scientifique quand il dit : « *Comme dans toute activité humaine, on est confronté à de petits problèmes de leadership. On ne s'entend pas toujours parce que les enseignants de l'Université, étant nos professeurs, n'acceptent pas toujours qu'on les corrige malgré nos expériences de terrain* ». Aussi, l'Université ne jouerait-elle pas correctement son rôle. Ceci est illustré à travers la perception du Chef SRPV qui décrit le fonctionnement et le déroulement des activités à l'INRAB : « *Avec l'Université, nous avons des équipes de recherche ou il y a des enseignants-chercheurs de l'Université et les chercheurs de l'INRAB. Donc, ce sont des équipes conjointes de recherche qui se forment. Suite aux appels à projet, les enseignants de l'Université postulent et*

*gagnent des projets. Ils exécutent ces projets et nous rendent compte au cours des ateliers. Mais à mon avis, les relations ne sont pas très bonnes ou plutôt que ça ne se passe pas très bien. En effet, dans le SNRA, il y a des composantes dont l'Université est en bonne place. Donc, normalement nous devons collaborer ensemble ; rechercher le financement pour mener les activités. Mais, l'Université a la manie de laisser l'INRAB rechercher le financement, de faire tout le travail, de lancer l'appel à projet, et ils viennent juste postuler pour gagner des projets. Or, ces universitaires ne nous aident jamais à rechercher le financement. C'est très rare que l'Université recherche des projets et appelle l'INRAB pour postuler ou mener le travail avec elle. Donc, je trouve que dans le cadre du SNRA, l'Université ne joue pas bien son rôle ».*

De l'analyse de cette opinion, il ressort que les relations de l'INRAB avec l'Université sont défaillantes sur le plan institutionnel. Dès lors, les collaborations vécues relèvent plus des initiatives individuelles ou basées sur des relations interpersonnelles. Dans tous les cas, les relations entretenues actuellement ne sont pas certainement formalisées ou rendues visibles à tous les agents de l'INRAB. Il se dégage ainsi, un malaise communicationnel au niveau de l'institution. Car, à en croire certains agents, l'Université d'Abomey-Calavi aurait envoyé des stagiaires à l'INRAB en 2013 dans le cadre du programme d'insertion professionnelle des jeunes. Il faudra donc que chaque maillon prenne conscience du rôle qui est le sien pour le bon déroulement des activités de recherche.

### **2.3.5.2. Relation avec la vulgarisation**

Etant donné que les travaux de recherche sont menés pour être connus, l'INRAB entretient une relation très étroite avec la vulgarisation. C'est du moins ce qui ressort de l'analyse du tableau 6 qui présente les différents types de relation entretenus par l'INRAB avec la vulgarisation. Il s'en suit, dans l'ensemble, que la mise à disposition des résultats de recherche constitue la principale relation

entretenu par l'INRAB avec la vulgarisation selon 78% des enquêtés. Elle est suivie du renforcement des capacités (22% des enquêtés), de la collaboration technique (13% des enquêtés) et des échanges d'expériences (9% des cas). Ces tendances sont les mêmes quelle que soit la catégorie d'agents considérée.

**Tableau 6 : Types de relation avec la vulgarisation**

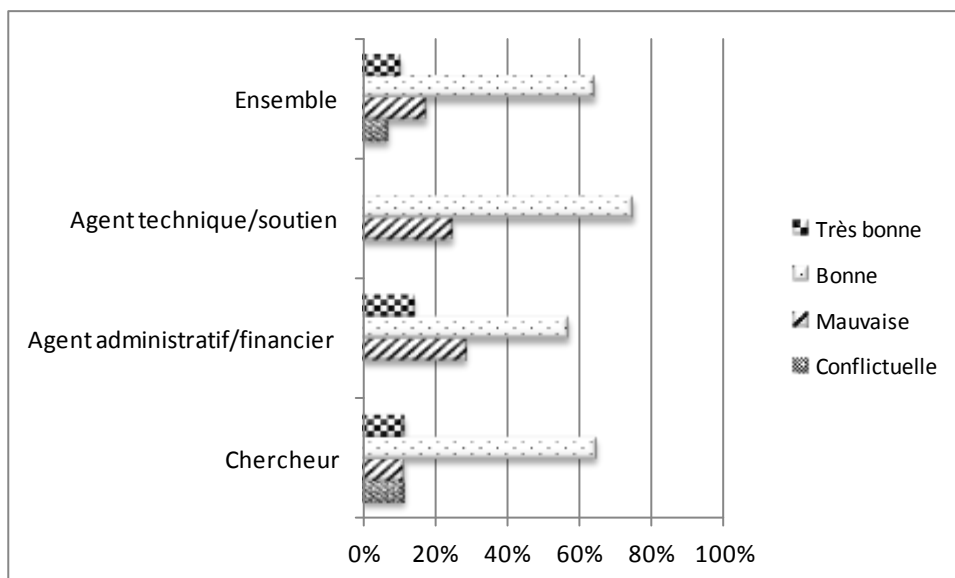
Types de relation	Chercheurs		Agents administratifs		Agents techniques		Ensemble	
	Effectif	%	Effectif	%	Effectif	%	Effectif	%
Echanges d'expériences	2	11	0	-	1	17	3	9
Renforcement des capacités	4	22	2	25	1	17	7	22
Mise à disposition des résultats de la recherche	16	89	6	75	3	50	25	78
Aucune relation	0	-	0	-	1	17	1	3
Collaboration technique	4	22	0	-	0	-	4	13
Ne sais pas	1	6	1	13	1	17	3	9

*Source* : Données de l'enquête : 20 oct. 2013 – 04 janv. 2014.

Le graphique 5 présente la synthèse de la nature des relations de l'INRAB avec les vulgarisateurs. Il se dégage de la lecture de ce graphique que les enquêtés perçoivent différemment le partenariat de l'INRAB avec la vulgarisation. Dans l'ensemble, les relations sont bonnes selon 64% des enquêtés contre 18% et 7% qui estiment respectivement que ces relations sont mauvaises et conflictuelles. L'analyse suivant les catégories des agents montre que 75% des agents techniques ou de soutien ont une bonne appréciation des relations entre l'INRAB et la vulgarisation contre 25% qui estiment qu'elles sont « mauvaises ». Les chercheurs, quant, à eux estiment qu'entre l'INRAB et la vulgarisation, les relations sont bonnes (58% des enquêtés) voire très bonne (11% des cas). Les perceptions des agents administratifs ou financiers sont presque similaires à celles des chercheurs. Par contre, 5% de cette catégorie ont une mauvaise appréciation des relations entretenues avec la vulgarisation. Cependant, il faudra préciser que certains agents de l'INRAB enquêtés ne connaissent pas les liens entre l'INRAB et la vulgarisation et par conséquent la

nature des relations. Ceci traduit une mauvaise circulation des informations au sein de cette institution. En outre, il est possible que la stratégie de communication adoptée par l'INRAB souffre d'une certaine inefficacité.

**Graphique 5 : Nature des relations avec la vulgarisation**



**Source** : Données de l'enquête : 20 oct. 2013 – 04 janv. 2014.

Par ailleurs, il ressort que les relations entre l'INRAB et la vulgarisation sont axées plus sur la collaboration technique. En effet, dans le processus de conception de la Recherche-Développement (R-D), la vulgarisation est impliquée dans la mise en œuvre des protocoles de recherche. Et cette implication facilite le transfert des technologies. Ceci s'explique par le fait que les vulgarisateurs doivent savoir comment la technologie est conçue pour pouvoir bien vulgariser. Donc, quand l'INRAB propose les technologies, les vulgarisateurs vont faire la pré-vulgarisation dans quelques localités pour l'expérimentation avant de faire la vulgarisation. Mais, ceci n'est pas justifié au niveau de tous les enquêtés. A cet effet, un chercheur déclare :

*« Le vulgarisateur n'est pas souvent impliqué dans la conception et la production de l'innovation. Il n'y a pas une synergie entre l'INRAB et la*

*vulgarisation. C'est un problème de politique nationale mais aussi de collaboration entre les différents cadres et compétences requises. ».*

Il sera renforcé par un autre qui affirme ce qui suit :

*« Le rôle des vulgarisateurs est de transférer les technologies mises au point par les chercheurs de l'INRAB. C'est pourquoi nous utilisons le mot « diffusion ». Mais, comme le pont entre la vulgarisation et la recherche n'est pas très fort, cela ne se passe pas très bien. Si la recherche ne bouge pas, elle aura du mal à faire sortir nos technologies des tiroirs. On risque de mettre au point les technologies, en écrire des articles scientifiques, des fiches techniques, des posters et ça va s'arrêter là. Ça n'ira pas vers les bénéficiaires qui devraient l'utiliser pour qu'au Bénin, la production agricole puisse évoluer. Donc, c'est la DICAF<sup>9</sup> qui assure le travail de diffusion des technologies à travers les CARDER. Mais souvent, ils n'ont pas les moyens. Et nous même, nous ne pouvons pas les financer. D'ailleurs, nous n'avons pas assez de financement. C'est la vulgarisation qui doit se financer elle-même ».*

Ces différentes déclarations démontrent qu'entre l'INRAB et la vulgarisation les relations ne sont pas autant bonnes. Il se pose le problème de la diffusion des technologies et l'on peut s'interroger sur les stratégies de contournement adoptées par l'INRAB pour transférer les technologies mises au point. Il est donc nécessaire que l'INRAB et la vulgarisation travaillent en symbiose pour que les objectifs de la recherche agricole béninoise soient atteints.

### **2.3.5.3. Relation avec les producteurs**

La nature des types de relations existantes entre l'INRAB et les producteurs a été présentée dans le tableau 7.

---

<sup>9</sup> DICAF : Direction des Innovations du Conseil Agricole et de la Formation opérationnelle du MAEP.

**Tableau 7 : Types de relation avec les producteurs**

Types de relation	Chercheurs		Agents administratifs		Agents techniques		Ensemble	
	Effectif	%	Effectif	%	Effectif	%	Effectif	%
Prestation de services	2	11	0	-	0	-	2	6
Renforcement des capacités	8	44	6	75	0	-	14	44
Mise à disposition des résultats de la recherche	10	56	5	63	2	33	17	53
Collaboration technique	10	56	4	50	3	50	17	53
Ne sais pas	0	-	0	-	1	17	1	3

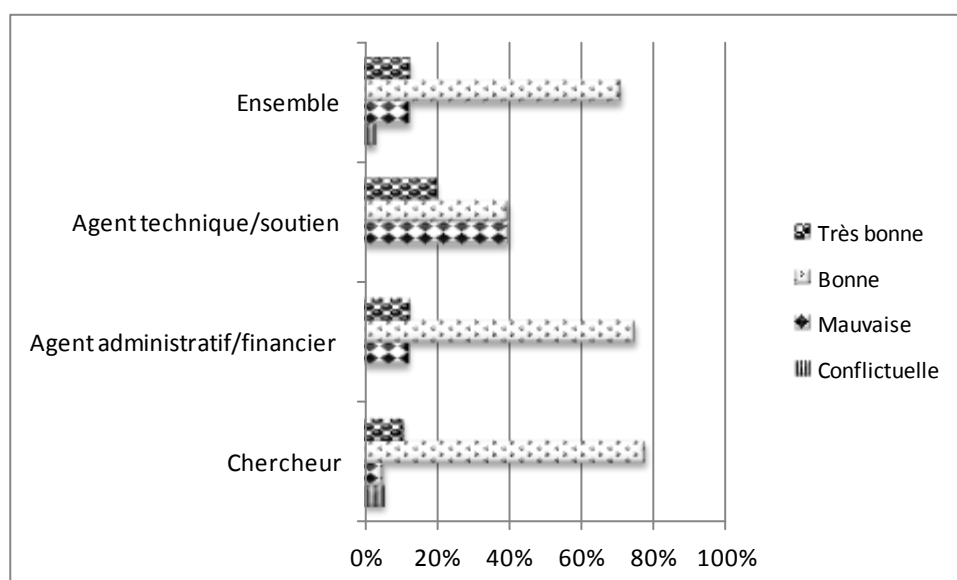
*Source* : Données de l'enquête : 20 oct. 2013 – 04 janv. 2014.

Il ressort de la lecture de ce tableau que, dans l'ensemble, la mise à disposition des résultats de recherche (53%) et la collaboration technique (53%) sont les principales relations de l'INRAB avec les producteurs. Viennent ensuite le renforcement des capacités (44%), et la prestation de services (6%). Toutefois, il faut noter que 3% des enquêtés estiment ne pas savoir quel type de relation l'INRAB entretient avec les producteurs. Ces tendances sont presque identiques au niveau des différentes catégories d'agents enquêtés. Mais, trois quarts des agents administratifs enquêtés estiment que le renforcement des capacités reste le nœud du partenariat entre la recherche et les producteurs. Tandis que, pour les agents techniques ou de soutien, 50% d'entre eux ont mis l'accent sur la collaboration technique. Ces résultats traduisent une certaine diversité dans les appréciations qui peuvent être sujettes au mode de communication adopté par l'INRAB. Aussi, peut-on estimer que les informations ne sont pas équitablement partagées à l'INRAB. Le taux élevé des agents techniques ou de soutien (17% des enquêtés) qui ne connaissent pas les relations existantes entre l'INRAB et les producteurs en est une illustration.

La nature des relations établies entre l'INRAB et les producteurs est diversement appréciée comme le montre le graphique 6. Il en ressort dans l'ensemble, que les relations entretenues avec les producteurs par l'INRAB sont bonnes (71% des agents enquêtés) et très bonnes (13% des cas). Par contre, ces

relations sont mauvaises selon 13% des enquêtés et conflictuelles pour 3% des agents interrogés. Ces tendances sont identiques quelle que soit la catégorie d'agents considérée. En effet, des informations recueillies, il faut retenir que de petits comités appelés Comités de Concertation (CC) sont mis en place au niveau de certains villages. Ces comités sont constitués de quelques producteurs identifiés qui abritent les essais de test des technologies mises au point avant leur pré-vulgarisation. Ces producteurs ainsi que les vulgarisateurs sont donc associés aux travaux de recherche dès le départ. Ce qui permet de prendre en compte leurs problèmes et de les résoudre au fur et à mesure pour faciliter l'adoption des différentes technologies.

**Graphique 6 : Nature des relations avec les producteurs**



*Source* : Données de l'enquête : 20 oct. 2013 – 04 janv. 2014.

Cependant les déclarations de quelques enquêtés démontrent le contraire.

« *Quand on va travailler avec les producteurs, on parle beaucoup. C'est des supplications à n'en point finir parce qu'ils refusent sous prétexte qu'il y a des décennies qu'on est en train de faire ce genre de travail avec eux mais que rien n'a changé* », a déclaré un enquêté. Une autre déclaration confirme celle précédente : « *Le seul problème est que les producteurs sont beaucoup plus*

*sollicités par toutes les institutions qui interviennent dans la recherche (l'INRAB, le MAEP, l'Université, les ONG, etc.). Donc, les producteurs se plaignent parce qu'ils estiment que les gens viennent de façon séparée mais ils travaillent sur la même chose ».*

A travers ces déclarations, il faut retenir que les populations et particulièrement les producteurs n'ont pas souvent le feed-back des actions menées par l'INRAB. C'est dire que les travaux de recherche ne sont pas souvent bien planifiés. Ce qui explique la diversification des interlocuteurs de ces acteurs clés de la recherche. Il importe donc que toutes les institutions de recherche puissent travailler en parfaite collaboration en vue de permettre aux producteurs de participer réellement et d'être impliqués dans les travaux de recherche. C'est sans doute ce que pense Hinnou (2008) quand il souligne que le manque de collaboration détruit les relations de travail et affaiblit nécessairement les relations entretenues au niveau des acteurs.

### ***2.3.6. Activités développées par l'INRAB***

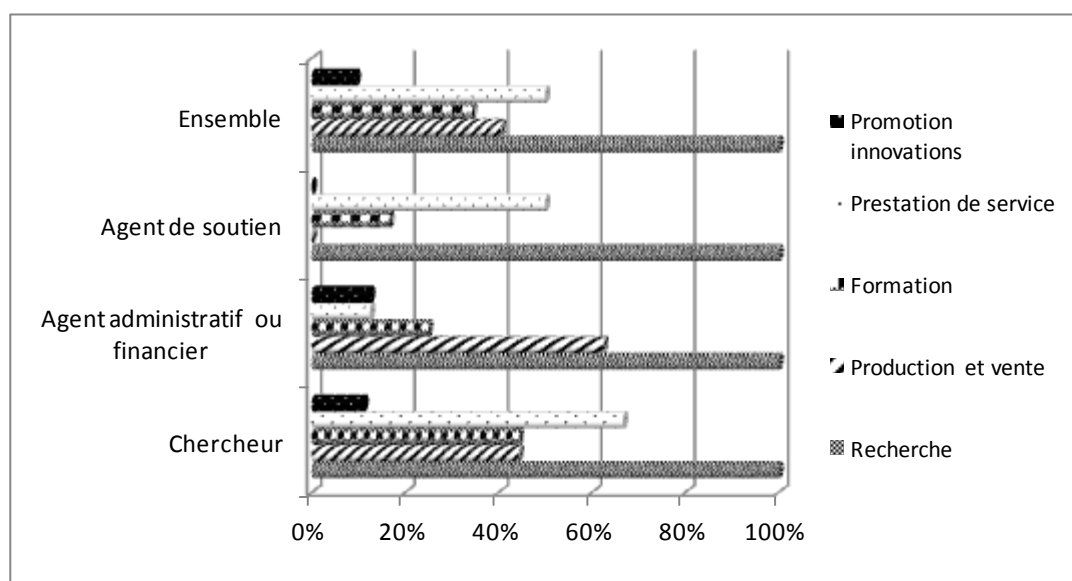
La recherche dans le domaine de l'agriculture, constitue donc l'activité phare de l'INRAB. C'est du moins ce qui ressort de l'observation du graphique 7, où dans l'ensemble, la quasi-totalité des enquêtés ont cité comme activité principale de l'INRAB, la recherche. Viennent ensuite la prestation de services/consultations (50% des enquêtés), la production et vente (40% des cas), le renforcement des capacités (34% des cas) et la promotion des innovations (9% des cas). La faible tendance liée à cette activité s'explique en réalité par le fait que l'INRAB n'a pas pour rôle de promouvoir les innovations<sup>10</sup>. Cependant, ces tendances varient d'une catégorie d'agents à une autre. Ainsi, si toutes les réponses sont identiques en ce qui concerne l'activité principale, la prestation de

---

<sup>10</sup> Hinnou (2008) définit l'innovation ou la technologie comme toute nouvelle approche ou solution apportée aux acteurs de base et qui d'une manière ou d'une autre pourrait contribuer à résoudre les problèmes qui se posaient avec acuité à ces derniers.

services/consultation qui apparaît comme la deuxième importante activité menée par l'INRAB selon 66% des chercheurs. Elle est suivie du renforcement de capacités et de la production et vente selon 44% des chercheurs enquêtés. Pour les agents administratifs ou financiers par contre, c'est la production et vente qui occupe la deuxième place avec 62% des agents enquêtés. Quant aux agents techniques ou de soutien, la prestation de services/consultations prime sur les autres activités après la recherche avec 50% des enquêtés. En effet, l'analyse de ces données montre qu'en dehors de la recherche qui constitue une activité inhérente à la vie de l'institution, les autres activités menées divergent selon les agents enquêtés. Cette situation peut s'expliquer par le fait que tous les agents de l'INRAB ne détiennent pas les mêmes informations.

**Graphique 7 : Différentes activités développées par l'INRAB**



*Source* : Données de l'enquête : 20 oct. 2013 – 04 janv. 2014.

### 2.3.7. Événements actifs et passifs en lien avec l'INRAB

#### 2.3.7.1. Événements actifs/internes

Les événements organisés par l'INRAB en son sein sont présentés dans le tableau 8. Dans l'ensemble, il ressort que les ateliers scientifiques (91% des enquêtés), les Journées Portes Ouvertes (72% des cas) et les séminaires (56%

des enquêtés) constituent les événements courants dans la vie de l'INRAB. Cependant, d'autres événements non moins importants comme les foires agricoles, les journées récréatives (la Journée Internationale de la Femme par exemple) et les Assemblées Générales (AG) sont temporairement vécus à l'INRAB.

**Tableau 8 : Principaux événements internes à l'INRAB**

Evènements internes	Chercheurs		Agents administratifs		Agents techniques		Ensemble	
	Effectif	%	Effectif	%	Effectif	%	Effectif	%
Journées Portes Ouvertes	12	67	8	100	3	50	23	72
Séminaire	8	44	6	75	4	67	18	56
Atelier scientifique	17	94	6	75	6	100	29	91
Foire agricole	7	39	4	50	3	50	14	44
Assemblée Générale (AG) <sup>11</sup>	6	33	2	25	1	17	9	28
Journée récréative	3	17	2	25	3	50	8	25
Restitution Villageoise	2	11	1	13	0		3	9

*Source* : Données de l'enquête : 20 oct. 2013 – 04 janv. 2014.

L'analyse en fonction des catégories des agents enquêtés montre que les tendances sont presque identiques. En effet, toutes les catégories d'agents sont unanimes sur la forte représentativité des trois principaux événements que sont l'atelier scientifique, les Journées Portes Ouvertes (JPO) et les séminaires. Toutefois, les chercheurs accordent très peu d'importance à l'organisation de séminaires par l'INRAB. Seulement 44% de ceux-ci estiment que l'INRAB organise des séminaires, contre 75% pour les agents administratifs ou financiers et 67% pour les agents techniques ou de soutien. Cette situation peut s'expliquer d'une part, par la médiatisation de ces principaux événements précités, et d'autre part, par l'implication et la participation effectives de toutes les catégories à l'organisation de ces événements. Par ailleurs, 50% des agents administratifs ou financiers et des agents techniques ou de soutien constituent les foires agricoles

<sup>11</sup> Il s'agit de l'Assemblée Générale du personnel, organisée dans le but, d'exposer les problèmes et d'y trouver des approches de solution.

comme un événement important dans la vie de l'INRAB. De plus, 50% des agents techniques ou de soutien ajouteront la JIF qui mobiliserait chaque année le personnel de l'INRAB. L'attention de ces agents par rapport à ces événements s'explique aussi par le fait de leur forte implication dans l'organisation desdits événements.

De façon générale, l'irrégularité de certains événements internes à l'INRAB peut expliquer la connaissance limitée qu'ont la plupart des agents de ces événements. En outre, l'évocation de l'atelier scientifique, comme le plus important événement inhérent à la vie de l'INRAB, pose un problème. En d'autres termes, cette activité devrait apparaître comme la concrétisation de l'achèvement d'un processus de recherche. Mais en réalité, cette boucle de l'activité scientifique, cheville ouvrière de l'INRAB, relève de « l'éphémère ». En témoigne la déclaration unanime des chercheurs enquêtés qui affirment :

*« Les ateliers scientifiques ont été suspendus depuis 2009 pour défaut de moyens selon les autorités de l'INRAB. En effet, les ateliers scientifiques qui s'intègrent dans le CGRA, étaient financés par l'Appui aux Programmes de la Recherche Agricole (APRA). Autrement, un atelier scientifique était organisé par an au cours duquel les chercheurs exposent les résultats de leurs travaux de recherche. Mais, il s'observe, avec regret, que les ateliers scientifiques sont « enterrés » suite à l'achèvement d'APRA. Toutefois, certains chercheurs participent à des ateliers scientifiques externes à l'INRAB tant sur le plan national qu'international ».*

Ces constats peuvent susciter certaines interrogations quant au fonctionnement, l'efficacité et la durabilité des stratégies de valorisation des résultats de recherche. Aussi, peut-on se demander l'ampleur et la contribution des événements externes qui sont du passif de l'INRAB.

### 2.3.7.2. Événements passifs/externes

Le positionnement de l'INRAB dans le SNRA lui confère un caractère intégrant. A ce titre, l'INRAB développe des stratégies soit par la collaboration, la prestation ou le renforcement de capacités qui lui permettent d'assurer son intégrité. Il s'en suit alors, son implication dans des événements externes d'une part en tant qu'institution, et d'autre part, par la représentation de ses agents chercheurs ou non. Au nombre des événements externes qui ont connu, ces dernières années, la participation de l'INRAB, figurent les séminaires ou ateliers scientifiques, les foires agricoles, les AG des institutions et les journées récréatives (Tableau 9).

**Tableau 9 : Principaux événements externes à l'INRAB**

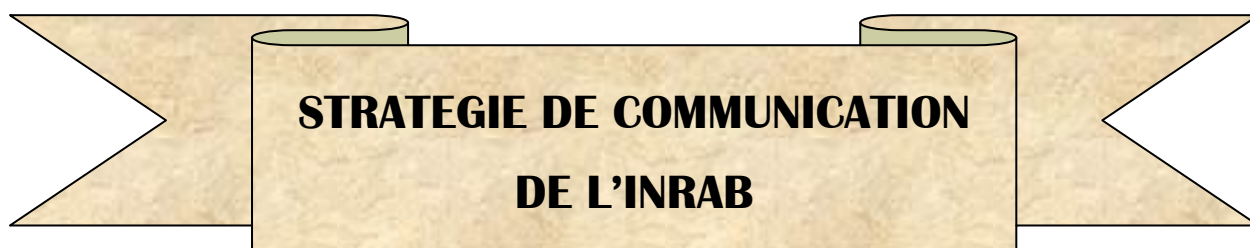
Evènements externes	Chercheurs		Agents administratifs		Agents techniques		Ensemble	
	Effectif	%	Effectif	%	Effectif	%	Effectif	%
Atelier/Séminaire	13	72	6	75	3	50	22	69
Foire agricole	14	78	8	100	4	67	26	81
AG institutionnelle	1	6	2	25	0	-	3	9
Journée récréative	3	17	1	13	1	17	5	16

*Source* : Données de l'enquête : 20 oct. 2013 – 04 janv. 2014.

Il ressort de la lecture du tableau 9 que, dans l'ensemble, les foires agricoles (81% des enquêtés) et les séminaires ou ateliers scientifiques (69% des enquêtés) restent les principaux événements externes auxquels l'INRAB participe. Cette situation confirme la place stratégique et « réputationnelle » de l'INRAB dans la mise en œuvre de la politique nationale de la recherche agricole. Par contre, les journées récréatives et les AG des institutions ne connaissent la participation de l'INRAB que selon respectivement 16% et 9% des enquêtés. Ces tendances sont les mêmes au niveau des agents enquêtés quelle que soit leur catégorie. Cependant, les statistiques observées au niveau des agents administratifs ou financiers paraissent plus déterministes, comparativement aux autres catégories. Les rôles administratif et financier et par

conséquent organisationnel, voire décisionnel, joués par cette catégorie d'agents expliquent leur point de vue par rapport à la participation de l'INRAB aux événements externes. Par ailleurs, les agents techniques ou de soutien ignorent « à tort ou à raison » la participation de l'INRAB aux AG des institutions. En somme, la participation figurante de l'INRAB aux événements externes apparaît sans doute comme une aubaine aussi bien pour la diffusion de ses acquis de recherche que pour sa visibilité. Toutefois, l'analyse de la stratégie de communication dans les sections suivantes permettra de mieux apprécier l'impact de la participation de l'INRAB aux événements externes.

### CHAPITRE 3



## **Chapitre 3 : Stratégie de communication de l'INRAB et son efficacité**

### **3.1. Stratégie de communication de l'INRAB**

Les stratégies utilisées par les entreprises en vue de communiquer sont diversifiées et varient d'une entreprise à une autre. L'INRAB en tant qu'entreprise n'échappe pas à cette règle. Ainsi, les différents canaux et moyens utilisés au sein de cette institution pour communiquer avec le public et pour se rendre visible, feront l'objet d'analyse dans cette section.

#### **3.1.1. Canaux et moyens de communication utilisés à l'INRAB**

La transmission de l'information ou le transfert des technologies à l'INRAB fait appel à plusieurs techniques et exige en conséquence l'utilisation des moyens ou voies de communication aussi variés que l'impose le système ou le contexte. Particulièrement, l'accent sera mis sur le fonctionnement et l'utilisation faite des moyens et canaux de communication tels que les centres de documentation, le site Web, l'Internet, le téléphone, les mass media, les revues scientifiques, les bulletins d'informations périodiques, les Réseaux Informels d'Informations (RI<sup>2</sup>).

##### **3.1.1.1. Centre de documentation**

Un centre de documentation est un service qui est chargé de collecter, d'organiser, de traiter et de mettre à la disposition des usagers les documents fondamentaux qui apportent une réponse à leur demande d'information. De ce fait, il apparaît comme un dispositif très important au sein d'une entreprise ou d'une institution.

##### **☞ Existence de centre de documentation**

A la question de savoir s'il existe un centre de documentation tant au niveau de la direction générale, des CRA qu'au niveau des laboratoires et programmes de

l'INRAB, les réponses des enquêtés sont diversifiées (Tableau 10). Dans l'ensemble, 88% des enquêtés ont confirmé l'existence d'un centre de documentation à la direction générale de l'INRAB. Ce taux est plus faible relativement pour l'existence de centre de documentation dans les CRA. Il est davantage plus faible (22% seulement des agents enquêtés à l'INRAB) quant aux programmes et laboratoires. Par contre, l'analyse par catégorie au niveau de chaque structure par rapport à l'existence ou non de centre de documentation (Annexe 2) montre que les perceptions divergent et se contredisent de la direction générale aux programmes. En d'autres termes, il s'observe que les agents de la direction générale affirment l'existence de centre de documentation dans les CRA (92% des enquêtés dans l'ensemble) ou dans les programmes (31% des enquêtés). Or, cette existence n'est confirmée que par 71% des agents des CRA et 0% des agents des programmes. Ceci démontre qu'en réalité la communication à l'INRAB n'est qu'un feu de paille qui ne permet pas une certaine centralisation des informations utiles à la prise de décisions. Sinon, l'on se demande comment cela peut-il s'expliquer que les agents de cette institution, quel que soit leur statut, méconnaissent l'existence d'un tel dispositif de communication ?

Les raisons évoquées pour la non existence de centre de documentation sont multiples. Au nombre de celles-ci, on peut citer au niveau des CRA, le manque de personnel et le manque d'information. En effet, certains enquêtés pensent que c'est par manque d'information (les responsables de l'INRAB à divers niveaux ne communiquent pas) qu'ils ignorent l'existence ou non de centre de documentation. Par contre, au niveau des laboratoires et programmes, le manque de local, le manque de personnel et la mauvaise gestion des documents constituent les principales raisons de la non existence de centre de documentation.

**Tableau 10 : Existence d'un centre de documentation à l'INRAB**

Niveau de la structure	Modalité	Catégorie			Ensemble
		Chercheurs	Agents administratifs	Agents techniques	
Direction Générale	<i>Ne sais pas</i>	6%	0%	50%	12%
	<i>Oui</i>	94%	100%	50%	88%
CRA	<i>Ne sais pas</i>	6%	0%	33%	9%
	<i>Oui</i>	78%	100%	50%	78%
	<i>Non</i>	17%	0%	17%	13%
Programme/Laboratoire	<i>Ne sais pas</i>	22%	62%	17%	31%
	<i>Oui</i>	11%	38%	33%	22%
	<i>Non</i>	67%	0%	50%	47%

*Source* : Données de l'enquête : 20 oct. 2013 – 04 janv. 2014.

### ☞ **Fonctionnement du centre de documentation**

Le centre de documentation de la direction générale n'est pas très bien fourni et fonctionne partiellement. C'est du moins ce qui ressort des informations recueillies auprès de certains agents enquêtés qui déclarent :

*« Il n'y a que de vieux documents dans le centre de documentation de la direction générale. Et il ne fonctionne pas pour autant. Les documents ne sont pas aux normes ; donc, on ne peut pas appeler ça "centre de documentation". Vous pouvez pendant une semaine aller là-bas et ne pas le trouver ouvert. Parce que celle qui est chargée de sa gestion n'est pas présente. Moi par exemple, j'y suis allé dans le cadre d'un travail que j'avais fait avec un collègue. Nous sommes allés 2 fois. Mais nous n'avons même pas pu accéder au centre. Nous n'avons pu rien avoir ».*

Quant à l'accessibilité<sup>12</sup> au centre, presque tous les enquêtés ont déclaré que le centre est accessible à tout le monde (que ce soit les agents de l'INRAB ou les personnes externes). En témoigne la déclaration de la documentaliste : *« En*

<sup>12</sup> Accessibilité : Caractère de ce qui peut être atteint, abordé ; dont on peut s'approcher Larousse (2010). Ainsi, le centre de documentation de la direction générale de l'INRAB peut ne pas fonctionner de façon permanente du fait de l'absence de la documentaliste, mais, il est accessible à tout le monde toutes les fois que la documentaliste est présente et que le centre est ouvert.

*attendant l'informatisation du centre, les usagers viennent pour consulter les documents sur place* ». Quant au fonctionnement des centres de documentation au niveau des CRA, les réponses sont mitigées. Si le centre de documentation du CRA-Sud, est fonctionnel et accessible à tout le monde à travers son Unité de Communication et de Documentation (UCD), celui du CRA à vocation nationale ne l'est pas du fait de l'admission à la retraite de son gestionnaire.

De l'analyse de cette sous-section, il ressort que l'INRAB n'a pas encore pris conscience du rôle important que joue un centre de documentation au sein d'une institution, à plus forte raison une institution en charge de la recherche agricole nationale. En effet, avoir un centre de documentation et le rendre fonctionnel de façon permanente n'est pas encore une priorité pour les responsables de cette institution. Or, le centre de documentation permet aux usagers de s'imprégner du déroulement des activités d'une entreprise, de ses réalisations et d'avoir d'autres informations utiles.

### **3.1.1.2. Site Web**

Ensemble de pages Web hyper-liées entre elles et accessibles à une adresse Web (Encyclopédie Wikipédia, consultée le, 02 février 2014), le site Web est l'un des moyens les plus utilisés par les entreprises et institutions pour se faire valoriser et valoriser leurs activités sur le marché de la concurrence. Dans l'ensemble, la plupart (77%) des agents enquêtés à la direction générale ont déclaré l'existence d'un site Web à l'INRAB contre 57% des agents des CRA et 42% au niveau des programmes (Annexe 2). Ces tendances varient selon les catégories d'agents enquêtés. Il s'en suit alors qu'en raison d'une bonne diffusion des informations, certains agents ignorent l'existence d'un site Web à l'INRAB. Par ailleurs, l'année de création de ce site est méconnue par la quasi-totalité des agents qui en ont confirmé l'existence. Seulement, un agent de l'INRAB sur les 32 enquêtés a déclaré que le site Web existe depuis 8 ans mais que c'est en novembre 2013 qu'il a été remis en fonction et est accessible à l'adresse [www.inrab.org](http://www.inrab.org).

Toutefois, il est à préciser que ce fonctionnement est très limité. En effet, les informations diffusées sur ce site concernent exclusivement la présentation de l'INRAB, les derniers événements et activités. Les informations afférentes au volet technique et scientifique de l'INRAB sont encore mises en veille et différées.

### **3.1.1.3. Internet**

Le point de vue des enquêtés par rapport à la présence de l'Internet dans les structures de l'INRAB est encore mitigé. Si tous les agents s'accordent sur l'existence de l'Internet à la direction générale, les avis divergent pour le cas des CRA, des programmes et laboratoires. En effet, 14% seulement des agents enquêtés dans l'ensemble affirment que les CRA disposent de l'Internet contre 50% pour les programmes (Annexe 2). Le faible débit de la connexion et le manque de moyens financiers sont les principales raisons avancées pour justifier l'absence d'Internet dans ces structures de recherche. Aussi, certains affirment-ils que cela ne fait pas partie des priorités des responsables de l'INRAB. Ainsi, le fonctionnement de l'Internet apparaît très défaillant dans l'ensemble. Ce qui oblige les agents à utiliser les clés de connexion Internet privées. Cependant, malgré la sécurisation de l'Internet au niveau de la direction générale et au niveau des structures déconcentrées qui en disposent, son accessibilité ne pose aucun problème à tous les usagers. Il ressort de ces résultats que l'Internet, même s'il n'est pas toujours fonctionnel, est tout de même accessible à tous les agents de l'Institut. Il s'avère donc nécessaire que les responsables améliorent ce dysfonctionnement du fait du rôle prépondérant de l'Internet dans la transmission des informations au sein d'une institution qui veut se donner une marque identitaire.

### 3.1.1.4. Téléphone

La communication est un processus de transmission d'informations qui fait intervenir deux acteurs au moins et qui est rendu possible grâce à un canal. Le téléphone, l'un des moyens de communication les plus anciens, est utilisé aujourd'hui dans toutes les entreprises et institutions. Dans l'ensemble, 92%, 57% et 75% des agents enquêtés respectivement ont confirmé l'existence de téléphone à la direction générale, au CRA et au niveau des programmes (Annexe 2). Certains enquêtés affirment que le téléphone n'est accessible qu'aux chefs de service et aux secrétaires. D'autres, par contre, affirment qu'il est accessible à tous les agents du service si c'est dans le cadre du travail. Cependant, le fonctionnement du téléphone dans les structures de l'INRAB reste hypothéqué. Par ailleurs, le *corporate* est aussi un mode de communication adopté par l'institution. Cependant, son utilisation est diversement appréciée par les enquêtés. Pendant que certains estiment que c'est un bon mode de communication, d'autres par contre le fustigent. A cet effet, le directeur d'un centre de recherches agricoles en parle en ces termes :

*« A mon avis, l'utilisation du corporate n'est pas très efficace. Le fonctionnement tel qu'observé actuellement n'est pas appréciable. Aussi, ce que nous avons, c'est sur le réseau Moov. Si celui que tu veux appeler n'est pas sur Moov, cela pose problème. Pour la communication, ce n'est pas bon. De plus, les gens en abusent. Il y en a qui bloquent la ligne pour des choses futiles juste parce que c'est "gratuit". Même s'ils veulent aller « uriner », ils prennent le téléphone. Même ce que les gens peuvent se déplacer pour faire, juste parce que c'est le corporate, ils veulent tout régler par téléphone. Les gens ne savent pas pourquoi on a fait un corporate. C'est pour les agents de l'INRAB qui sont hors de Cotonou, par exemple à Parakou, à Malanville, etc. et qui ont une information à passer. Ce n'est pas pour ceux qui sont à proximité. Et on fait usage du téléphone inutilement ».*

En outre, les enquêtés estiment que les autorités reconnaissent l'importance de ce moyen dans la communication. Mais, c'est par manque de volonté, de vision et de moyens financiers qu'ils ne l'ont pas encore instauré. Mais pour d'autres, c'est le MAEP qui aurait interdit l'utilisation du *corporate*.

#### **3.1.1.5. Mass media**

Les principaux moyens de communication de masse sont la presse, l'affiche, le cinéma, la radiodiffusion et la télévision. Les mass media peuvent être définis comme l'ensemble des moyens capables de transmettre des messages visuels ou auditifs (Gbaguidi, 2008 : p.30). A l'INRAB, les canaux utilisés pour la diffusion des acquis de recherche sont entre autres : la télévision, la radio et la presse écrite. Dans l'ensemble, quatre enquêtés sur dix, respectivement à la direction générale et au niveau des CRA contre deux enquêtés sur dix pour les programmes et laboratoires, ont affirmé que l'INRAB dispose des plages de discussions sur des émissions télévisées et radiodiffusées. Par contre, certains, notamment les chercheurs et les agents techniques ou de soutien, estiment que l'INRAB ne dispose pas de plages de discussions régulières. Toutefois, l'INRAB est parfois invité pour apporter des informations sur le plan agricole ou des explications sur un fait d'actualité dans le domaine agricole.

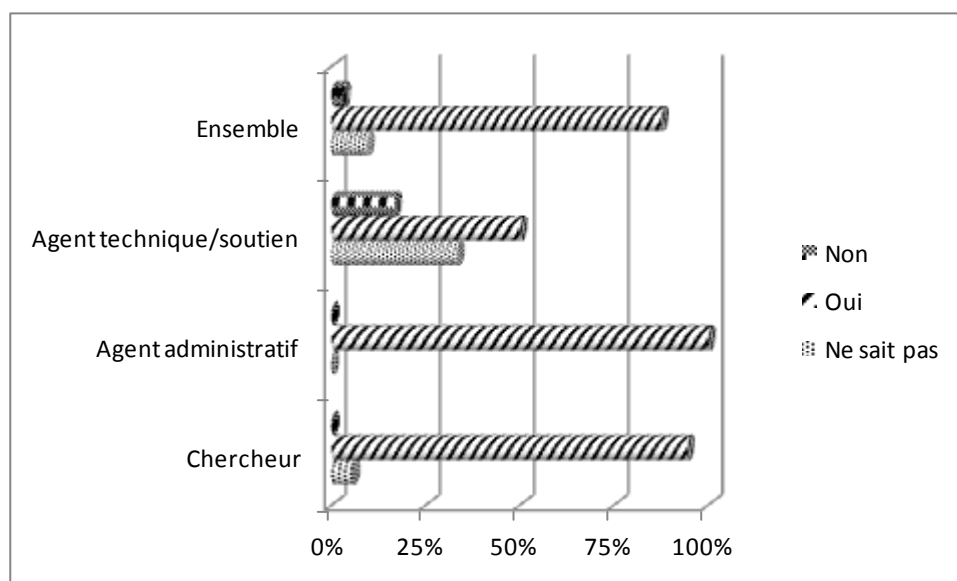
#### **3.1.1.6. Foire agricole**

Outre la diffusion des acquis à travers des émissions radiophoniques ou télévisées, l'INRAB participe également à des foires agricoles une fois l'an. C'est du moins ce qu'affirment, dans l'ensemble, 84% des agents enquêtés à la direction générale, contre 13% au niveau des CRA et 3% au niveau des laboratoires et programmes (Annexe 2). A ces occasions, déclarent les enquêtés, l'INRAB fait découvrir au public ses réalisations.

### 3.1.1.7. Revue scientifique

Les scientifiques utilisent plusieurs canaux pour partager les résultats avec leurs pairs ou avec un public averti. Selon Pochet (2011), les publications sont soumises à l'épreuve de la validation scientifique, avec des comités de lecture, et à la stricte observance de la méthode scientifique. Ainsi, l'une des manières pour les chercheurs de l'INRAB de valoriser leurs travaux de recherche, est la publication de leurs travaux dans les revues scientifiques nationales et internationales. A cet effet, le Bulletin de la Recherche Agronomique du Bénin (BRAB), une revue scientifique éditée par l'INRAB a été largement citée par presque tous les chercheurs enquêtés (Graphique 8).

**Graphique 8 : Existence d'un bulletin de la recherche agronomique**



**Source** : Données de l'enquête : 20 oct. 2013 – 04 janv. 2014.

Créé en 1991, le BRAB est un organe de publication qui offre aux chercheurs béninois et étrangers un cadre pour la diffusion des résultats de leurs travaux de recherche. Le BRAB accepte des articles originaux de recherche et de synthèse, des contributions scientifiques, des articles de revues, des notes et fiches techniques, des études de cas, des résumés de thèse, des analyses bibliographiques, des revues de livres et des rapports de conférence relatifs à

tous les domaines de l'agronomie et des sciences apparentées, ainsi qu'à toutes les disciplines du développement rural. La publication du BRAB est assurée par un comité de rédaction et un comité de publication appuyés par un conseil scientifique qui réceptionne les articles et décide de l'opportunité de leur parution. Toutefois, il est à préciser que tous les numéros du BRAB sont mis en ligne sur le site Web <http://www.slire.net>. Aussi, faut-il noter qu'une contribution de quarante mille (40.000) Francs CFA est demandée par article soumis et accepté pour publication ([www.inrab.org](http://www.inrab.org), Consulté le 04 Mars 2014). En dehors du BRAB, les chercheurs de l'INRAB publient également dans les revues internationales. C'est ce qu'affirme la quasi-totalité des enquêtés. Par ailleurs, l'accès à d'autres articles scientifiques est possible sur des sites appropriés.

*« La FAO nous a donné accès à son site "agora" où il y a un certain nombre de journaux scientifiques avec un code et un mot de passe. Je crois que c'est depuis 2007 que cela a commencé. Maintenant, il y a l'IRD qui donne accès à certains journaux gratuitement qu'il envoie à travers des liens. En dehors de cela, individuellement, il y a des gens qui appartiennent à des réseaux leur donnant accès aux articles », a déclaré un enquêté.*

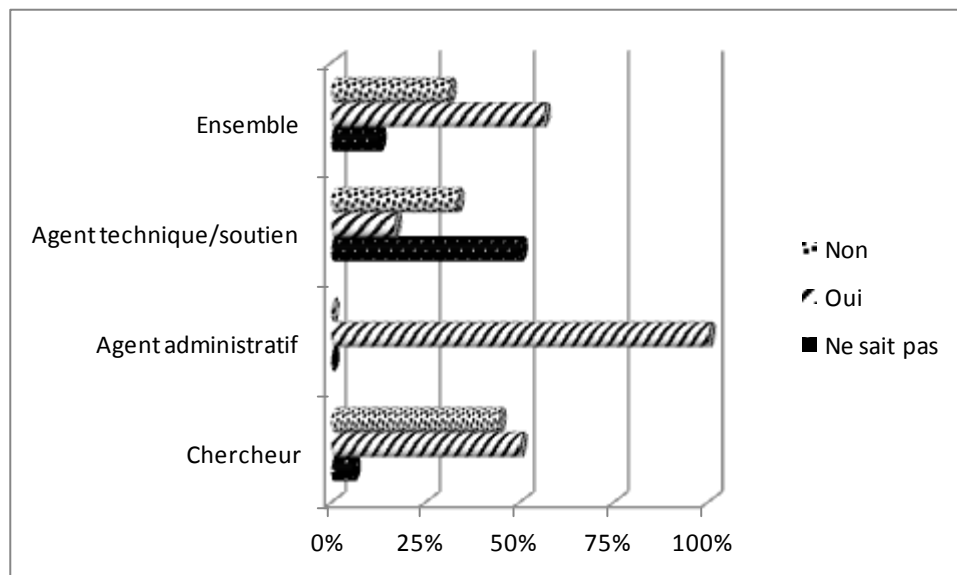
On comprend alors que les résultats de recherche de l'INRAB sont majoritairement valorisés. Toutefois, il se pose la question de savoir pourquoi avec toutes ces publications, l'INRAB peu connu du public ?

### **3.1.1.8. Bulletin périodique d'informations**

Le bulletin d'informations est une publication qui donne une vue d'ensemble des activités et des perspectives d'une institution. Il présente également les initiatives des membres qui contribuent à l'atteinte des objectifs de ladite institution. A la question de savoir si l'INRAB dispose d'un bulletin d'informations, les réponses des enquêtés sont mitigées. Ainsi, dans leur

ensemble, 56% des agents enquêtés ont répondu par l'affirmative (Graphique 9). Seulement que lors des enquêtes, l'accès à ce bulletin n'a pas été possible.

### Graphique 9 : Existence d'un bulletin d'informations



*Source : Données de l'enquête : 20 oct. 2013 – 04 janv. 2014.*

Des informations recueillies, le bulletin avait existé et par manque de financement, il ne paraît plus ; la dernière parution datant de 2008. La déclaration d'un agent de l'INRAB en est une illustration :

*« Le bulletin d'informations avait existé. Et c'était, "INRAB Infos". Mais par manque de financement, cela ne paraît plus. En tout cas, moi je pense qu'avec la dynamisation du site Web, on n'aura plus besoin du bulletin. Puisque c'est ce rôle que le site va jouer. C'est-à-dire, informer le public sur tout ce qui se passe à l'INRAB. Or, avec les papiers, non seulement vous investissez assez pour éditer les choses, mais les gens n'achètent pas. Or, on aurait pu prendre cet argent pour faire autre chose. Donc, moi je pense que c'est de l'argent jeté par la fenêtre. Or, nous n'en avons pas assez ».*

Mais au-delà des questions financières, il faut faire remarquer qu'il y a aussi le manque de vision, traduit par l'absence de priorité dans la définition d'une bonne stratégie de communication. Il s'en suit que la disparition totale du

bulletin d'informations de l'INRAB n'est plus un doute. Cette situation suscite des interrogations puisque certains agents de l'INRAB semblent confondre les rôles des différents moyens de communication. En effet, un bulletin d'informations ne devrait pas être commercialisé. Si le site web devrait remplacer le bulletin d'informations, il s'observerait une exclusion d'une frange de populations ayant un accès limité à l'internet.

### 3.1.1.9. Réseau Informel d'Informations (RI<sup>2</sup>)

Les RI<sup>2</sup> sont constitués des réseaux d'agents spontanément établis pour le partage des informations ou d'expériences. A l'INRAB, l'existence des RI<sup>2</sup> est reconnue dans l'ensemble par 73% des agents enquêtés. Cette tendance est beaucoup plus élevée au niveau des agents techniques ou de soutien (83% des enquêtés), des chercheurs (77% des enquêtés) qu'au niveau des agents administratifs ou financiers (57% des cas).

*« Les réseaux informels sont inhérents à toute institution. Ce sont des réseaux qui se créent par affinité, par appartenance à des mêmes réseaux sociaux, par des liens de parenté, etc. Donc, si quelqu'un a l'information, il préfère la diffuser à son ami, à son réseau tout simplement au lieu de la partager avec tout le monde. Même si le réseau formel est très bien organisé, les réseaux informels s'imposent toujours »*, a affirmé un agent.

Les principales raisons fondant l'existence de ces RI<sup>2</sup> sont la forte défaillance du réseau formel, la mauvaise gestion des ressources humaines et la marginalisation de certains agents. En témoigne l'assertion de quelques agents enquêtés qui s'exclament :

*« Le processus de transmission de l'information à l'INRAB par le circuit formel est long ; donc, les agents se voient obligés de communiquer entre eux par téléphone ou par Internet. De plus, c'est la mauvaise circulation de*

*l'information et la mauvaise gestion des relations, ajoutées au fait que les chefs ne nous considèrent pas, ils nous cachent certaines informations ».*

A travers toutes ces déclarations, l'on s'aperçoit que les RI<sup>2</sup>, loin d'être un fait social, se sont érigés en maître à l'INRAB et ont pris le dessus sur le réseau formel. Ainsi, si malgré le fait que les responsables en sont conscients, aucune action n'est menée pour régulariser la situation, il faudra donc penser dynamiser le circuit formel de transmission de l'information aux fins de permettre à chaque agent, quel que soit son statut d'être informé à temps et suffisamment.

### 3.1.2. Synthèse des canaux de diffusion des informations à l'interne

Le tableau 11 présente les principaux canaux<sup>13</sup> utilisés dans la stratégie de communication pour la diffusion des informations au sein de l'INRAB.

**Tableau 11 : Canaux de diffusion des informations**

Canaux	Chercheurs		Agents administratifs		Agents techniques		Ensemble	
	Indice de rang (1)	Ordre	Indice de rang	Ordre	Indice de rang	Ordre	Indice de rang	Ordre
Correspondance administrative	17,25	1	7,87	1	6,75	1	30,87	1
Tableau d'affichage	9,62	2	3,62	4	3,37	3	16,37	2
Téléphone	5	5	3,37	2	5,75	2	13,37	3
Internet	9,12	3	2,87	5	1,37	4	12,87	4
Cérémonial des couleurs	5,87	4	3,75	3	1,25	5	10,5	5
Réunion hebdomadaire	2,87	6	2,62	6	0,62	6	6,12	6
Assemblée Générale	2,75	7	2,37	7			5,12	7
Table du secrétariat			0,37	8			0,37	8

(1) Les indices pondérés ont été calculés par la formule :  $[(rang1 \times 5) + (rang2 \times 4) + (rang3 \times 3) + (rang4 \times 2) + (rang5 \times 1)] / 5$ . Le canal ayant l'indice le plus élevé représente le canal la plus importante en termes d'hierarchisation (Adégbola et Sodjinou, 2003)

**Source :** Données de l'enquête : 20 oct. 2013 – 04 janv. 2014.

Il ressort de la lecture de ce tableau que la correspondance administrative, le tableau d'affichage, le téléphone, l'Internet et le cérémonial des couleurs constituent dans l'ensemble par ordre décroissant les principaux canaux de

<sup>13</sup> Le canal est utilisé ici comme une stratégie de communication puisque visant à transmettre un message à une cible bien déterminée.

diffusion des informations. Si toutes les catégories d'agents enquêtés sont unanimes sur l'importance accordée à la correspondance administrative dans la stratégie de communication de l'INRAB, les avis sont partagés quant au positionnement des quatre autres canaux. En effet, pour les chercheurs, le tableau d'affichage, l'Internet, le cérémonial des couleurs et le téléphone viennent derrière la correspondance administrative. Par contre, le téléphone apparaît prioritaire devant les autres canaux selon les agents administratifs ou financiers. Tandis que les agents techniques ou de soutien restent sceptiques quant à l'importance du cérémonial des couleurs, de l'Internet et du tableau d'affichage. Les perceptions de cette dernière catégorie d'agents s'expliquent par leur niveau d'instruction relativement bas. Il apparaît évident qu'il se pose à leur niveau une certaine exclusion par rapport à ces différents canaux. Toutefois, leur point de vue par rapport à la correspondance administrative se justifie par le fait qu'ils servent généralement d'agents de transmission de ces correspondances. Par ailleurs, le rang attribué au tableau d'affichage est corrélé avec celui de la correspondance administrative. En d'autres termes, la plupart des affiches sont avant tout des correspondances administratives. Mais, il faut déplorer que ce canal n'est fonctionnel qu'au niveau de certaines structures avec une visibilité apparente. Le classement du téléphone, au 3<sup>ème</sup> rang dans l'ensemble ne traduit pas la réalité vécue à l'INRAB. En effet, le téléphone utilisé comme moyen de communication à l'INRAB, relève beaucoup plus de la propriété privée des agents même si cela participe de la stratégie communicationnelle. Il en est de même de l'utilisation faite de l'Internet dans le dispositif communicationnel de l'INRAB.

### **3.1.3. Synthèse des canaux de diffusion des acquis de recherche**

Plusieurs canaux ont été mis en place par l'INRAB pour la diffusion de ses résultats de recherche (Tableau 12). Il ressort de la lecture de ce tableau que les Référentiels Technico-Economiques (RTE), les revues scientifiques, les posters,

les ateliers scientifiques et les rapports/ouvrages sont dans l'ensemble et dans l'ordre énuméré les principaux canaux utilisés pour la diffusion des acquis de recherche à l'INRAB. Si les chercheurs et les agents administratifs enquêtés sont unanimes sur l'importance accordée aux deux premiers canaux, les agents techniques ne sont pas du même avis. En effet, pour cette catégorie d'agents, les posters, les RTE, les foires agricoles, les ateliers scientifiques, les rapports/ouvrages et les revues scientifiques constituent dans l'ordre les principaux canaux de diffusion des acquis de recherche à l'INRAB. Par contre, pour les chercheurs, les revues scientifiques, les ateliers scientifiques, les rapports/ouvrages et les posters viennent derrière les RTE. Tandis que pour les agents administratifs, les rapports/ouvrages et les posters viennent après les RTE et les revues scientifiques. Pour ces agents administratifs, les ateliers scientifiques n'occupent aucune place dans la diffusion des acquis de recherche à l'INRAB. Cette perception peut s'expliquer par le fait que les ateliers scientifiques ne sont pas organisés de façon régulière, ou du moins, ont été suspendus depuis 2009. Ce qui explique aussi l'avis des agents techniques par rapport au positionnement des ateliers scientifiques comme canal de diffusion des acquis de recherche dans leur classement. Ce classement fait par les agents techniques, qui positionnent les posters comme premier canal de diffusion des acquis s'explique par la nature visible du poster. Toutefois, leur point de vue, par rapport aux revues scientifiques et aux rapports, se justifie par leur faible niveau d'instruction qui ne leur permet pas de comprendre non seulement le contenu de ces documents, mais aussi de connaître le but dans lequel ils sont édités. Par ailleurs, le classement des RTE au 1<sup>er</sup> rang dans l'ensemble par les chercheurs et les agents administratifs ou financiers ne traduit pas la réalité communicationnelle vécue à l'INRAB. En effet, destinés aux utilisateurs dont les producteurs au premier rang, les RTE sont édités en langue française et vendus au prix de 1500 francs CFA. Ainsi, malgré ce prix qualifié de « dérisoire » par les responsables de l'INRAB, cet outil qui sert de canal de

transmission des résultats de recherche reste inaccessible aux cibles. Ceci, non pas seulement à cause du prix, mais également parce que la majorité des producteurs est analphabète. Le Chef Service des Relations Publiques et Valorisation a déclaré :

« Les RTE sont écrits dans un français très simple. Nous minimisons autant que possible les termes techniques. Donc, quelqu'un qui le prend doit pouvoir appliquer les technologies qui y sont décrites. Mais, l'une de ses faiblesses est que, c'est un document qu'il faut acheter. Ce n'est pas cher parce qu'il est vendu à 1500 francs CFA. Mais n'empêche que pour certains, cela paraît toujours coûteux. Or, ce qu'il contient vaut beaucoup mieux que cela. Aussi, faut-il savoir lire le français même si c'est un français simple comme on le dit. Nous nous sommes dit qu'il faudra les traduire en langues locales. Mais nous n'en avons pas les moyens. ».

**Tableau 12 : Canaux de diffusion des acquis de recherche**

Canaux	Chercheurs		Agents administratifs		Agents techniques		Ensemble	
	Indice de rang (1)	Ordre	Indice de rang	Ordre	Indice de rang	Ordre	Indice de rang	Ordre
RTE	11,88	1	5,00	1	3,13	2	20	1
Revue scientifique/BRAB	8,00	2	3,13	2	1,25	6	12,38	2
Poster	6,00	5	0,75	9	3,25	1	10,00	3
Atelier scientifique	7,75	3	-	-	1,88	4	9,63	4
Rapport/ouvrage	6,25	4	0,88	6	1,50	5	8,63	5
Foire agricole	3,75	7	0,88	8	2,75	3	7,38	6
Restitution villageoise	4,25	6	0,88	5	-	-	5,13	7
Série documentaire	2,50	8	2,25	3	-	-	4,75	8
Emission radio/télédiffusée	1,38	9	0,88	7	1,25	7	3,50	9
Publicité	-	-	1,75	4	-	-	1,75	10
Internet/site Web	1,25	10	-	-	-	-	1,25	11

(1) Les indices pondérés ont été calculés par la formule :  $[(rang1 \times 5) + (rang2 \times 4) + (rang3 \times 3) + (rang4 \times 2) + (rang5 \times 1)] / 5$ . Le canal ayant l'indice le plus élevé représente le canal la plus importante en termes d'hierarchisation (Adégbola et Sodjinou, 2003)

**Source** : Données de l'enquête : 20 oct. 2011-04 janv. 2014.

Ainsi, la diffusion des acquis de recherche par les RTE (Photo 1) reste hypothéquée. De plus, il faut rappeler que l'utilisation des posters pour diffuser

les résultats de recherche n'est pas encore totalement ancrée dans les habitudes de l'INRAB. En effet, lors de la collecte des données, nous pouvions compter « du bout des doigts » le nombre de posters affichés, tant à l'INRAB qu'au niveau de ses structures déconcentrées. Ainsi, cette situation ne contribue pas véritablement à la valorisation des acquis. Car, c'est le public externe qui a le plus besoin d'être informé sur ce qui se fait au sein de l'institution. En somme, il se pose un problème crucial à l'INRAB quant à la diffusion des résultats de recherche par les canaux précités. Il en résulte que malgré les efforts fournis, l'INRAB a encore beaucoup à faire pour valoriser ses acquis dans le but de soigner son image auprès de son public.

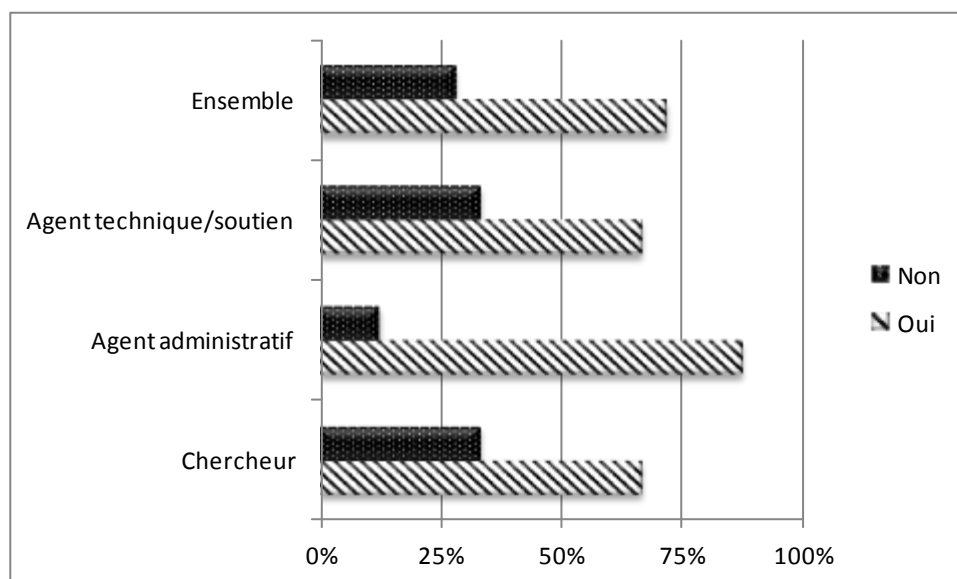
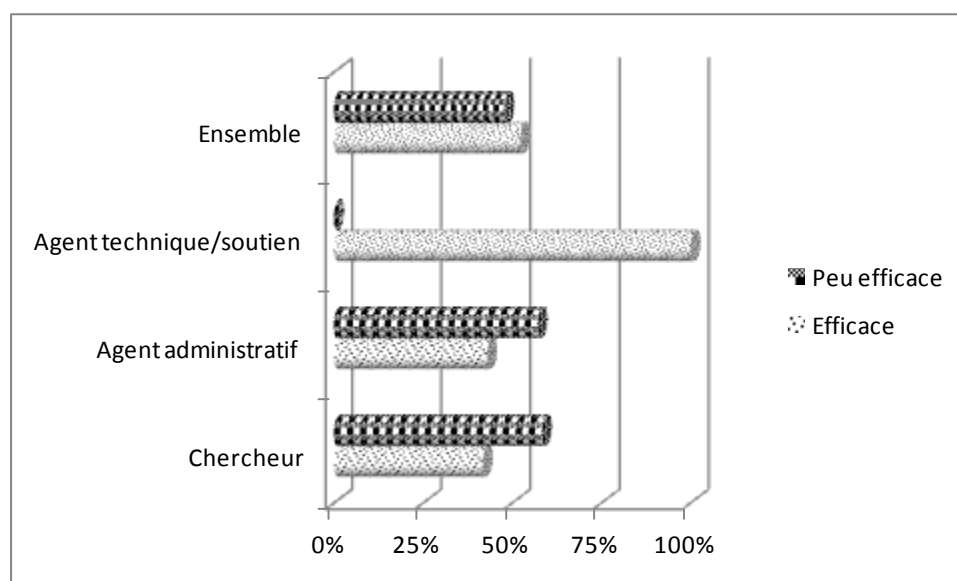


**Photo 1 : RTE, fiche technique et posters pour la diffusion des acquis de recherche**

## **3.2. Efficacité de la stratégie de communication et facteurs limitant**

### **3.2.1. Efficacité de la stratégie de communication**

En attendant qu'une révolution communicationnelle soit observée à l'NRAB, l'efficacité de la stratégie de communication actuellement mise en place a été évaluée. Le graphique 10 présente les perceptions des agents enquêtés quant à l'efficacité de la stratégie tandis que le graphique 11 en présente le degré de cette efficacité.

**Graphique 10 : Efficacité de la stratégie de communication****Graphique 11 : Degré d'efficacité de la stratégie de communication**

*Source* : Données de l'enquête : 20 oct. 2013 – 04 janv. 2014.

Dans l'ensemble, il se dégage de la figure 10 que 72% des enquêtés estiment que la stratégie adoptée actuellement par l'INRAB est efficace. Ce taux est plus élevé au niveau des agents administratifs. Par contre, le taux de satisfaction quant à l'efficacité de la stratégie de communication de l'INRAB est plus bas (67% respectivement) au niveau des chercheurs et des agents techniques. L'évaluation du degré d'efficacité affiche une perception appréciable au niveau

des agents. 52% des agents enquêtés dans l'ensemble estiment que la stratégie adoptée est efficace contre 48% qui affirment qu'elle est peu efficace.

*« C'est efficace et efficient. C'est grâce à tout ce qui se fait que l'INRAB est connu et que les chercheurs sont sollicités pour des travaux. Néanmoins, l'Etat doit assurer ses responsabilités pour permettre à l'INRAB de bien accomplir sa mission »* dixit un chercheur de l'INRAB.

Cette déclaration suscite une question conceptuelle. En effet, l'efficacité ne doit pas être confondue avec l'efficience qui caractérise la capacité à atteindre des objectifs au prix d'une consommation optimale de ressources (personnel, matériel, finances, **temps**). L'efficacité évoquée ici est cette capacité de ces canaux à parvenir aux fins ou objectifs à eux fixés. Ainsi, la notion de ressources notamment le temps, les matériels, etc. engagés importent certainement peu. Par exemple, un courrier facilement transmissible par Internet en un temps relativement négligeable par scannage met plusieurs jours (en moyenne 7 jours) pour parvenir aux destinataires. Toutefois, la posture bivalente de cet agent explique cette position dichotomique. Sinon, le degré de satisfaction observée est moins reluisant au niveau de la plupart des chercheurs et des agents administratifs qui déclarent que la stratégie est peu efficace respectivement pour 58% et 57% des enquêtés. Ceux-ci l'expriment en ces termes :

*« Ce n'est pas encore ça. Il faut responsabiliser quelqu'un et mettre les moyens à sa disposition pour la distribution des courriers. Il faut mettre aussi l'Internet au point. Produire des émissions radiodiffusées et télévisées. Il faut faire aussi de la publicité. Avec ce qui est fait aujourd'hui, on a certes des résultats, mais ce n'est pas encore ça. Les Technologies de l'Information et de la Communication existent et il faut les utiliser. En effet, la communication à l'INRAB n'est pas répétitive dans le temps. Or, c'est la répétition dans ces cas-là qui permet aux gens de vous voir, de vous connaître et ils finissent par*

*maintenir votre image dans leur tête. En définitive, il reste beaucoup à faire. L'INRAB n'est pas encore connu. Les résultats ne sont pas visibles. Il faut mobiliser le financement pour mieux faire ».*

### 3.2.2. Facteurs limitant l'efficacité de la stratégie de communication

Comme il a été analysé dans la section 3.2.1, la stratégie de communication adoptée par l'INRAB apparaît peu efficace. Les facteurs qui limitent cette efficacité, selon ces agents, sont présentés dans le tableau 13. Il ressort du tableau 14 que le manque de vision (selon 13% des enquêtés) des autorités de l'INRAB est le facteur le plus visible et qui entrave l'efficacité de la stratégie de communication. D'autres facteurs non négligeables sont la distance entre la direction générale et les structures déconcentrées, le coût afférent à la stratégie et la position peu visible des affiches (confère Photo 2). Si ces tendances traduisent plus les perceptions des chercheurs, il est important de préciser que 33% des agents techniques ou de soutien ont évoqué la question de manque de vision.

**Tableau 13 : Facteurs limitant l'efficacité de la stratégie de communication**

Facteurs	Catégories			
	Chercheurs	Agents administratifs	Agents techniques	Ensemble
Manque de vision	11%	-	33%	13%
Distance	11%	13%	-	9%
Coût	11%	13%	-	9%
Position des affiches	6%	-	-	3%

*Source* : Données de l'enquête : 20 oct. 2013 – 04 janv. 2014.

Quant aux agents administratifs ou financiers, ils se sont limités à la distance inter-structure et au coût liés à la stratégie respectivement pour 13% des cas. Face à cette situation, l'INRAB se doit de revoir sa politique de gestion managériale en se mettant à l'écoute non seulement de son personnel mais aussi de ses utilisateurs. Ceci rejoint sans doute la position de la FAO (2002 : p.32)

qui affirme que des personnes dotées d'une grande sensibilité peuvent obtenir les mêmes résultats uniquement par des contacts personnels, si elles sont prêtes à passer du temps à écouter la population rurale et à essayer de comprendre sa vision de l'avenir.

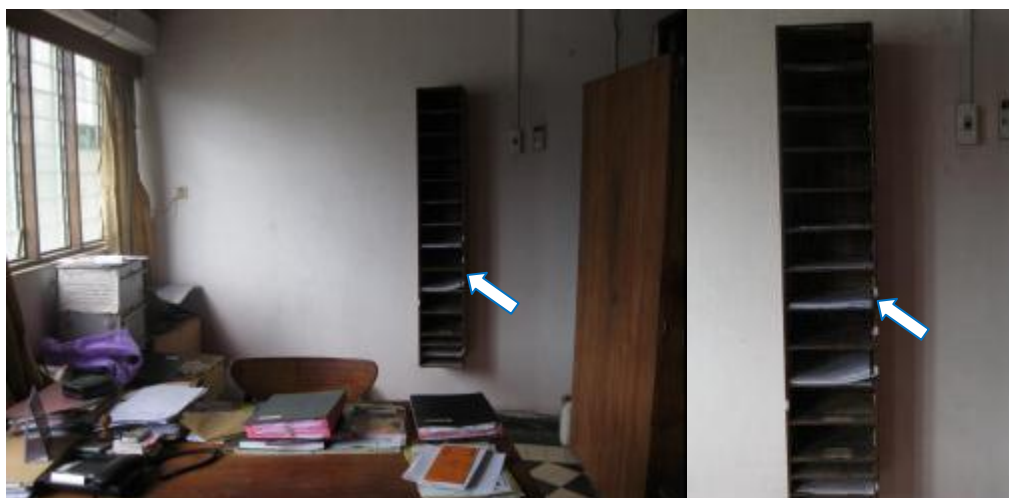


**Photo 2 : Tableaux d'affichage pour la diffusion des informations**

### **3.3. Communication à l'INRAB : amateurisme ou professionnalisme !**

Les canaux de communication aussi diversifiés soient-ils, ne sont pas utilisés à bon escient au sein de l'INRAB. En effet, pour faire parvenir une information à une destination bien connue, l'institution ne dispose pas d'un circuit de transmission direct. A titre illustratif, la déclaration d'un enquêté qui affirme : « *C'est un mode de transmission par casier que l'INRAB a adopté. Ce qui veut dire que chaque structure déconcentrée de l'INRAB a son casier à la direction générale où sont déposés les courriers. Après cela, on ne se préoccupe même pas si les gens sont venus chercher ou pas les courriers. Puisqu'il faut forcément qu'un agent de la structure concernée aille à la direction chercher les courriers. Si personne n'y va, cela peut faire 3 jours voire une semaine ou même plus. Parfois, il y a des courriers urgents et ils n'appellent pas : peut-être qu'ils l'ont déposé à temps, et ils se disent que les gens viendront chercher. Par conséquent, vous n'aurez pas cette information ou peut-être vous l'aurez après délai. Les événements sont déjà passés avant que les courriers qui informent sur leur tenue ne parviennent aux structures. Quelquefois, quand l'information est*

*très urgente, ils appellent et informent d'abord par téléphone avant que le courrier n'arrive. Mais cela ne voudrait pas dire qu'on est informé par exemple par courrier 3 jours à l'avance des événements. Puisque, personne n'a été responsabilisée pour le ramassage des courriers. N'importe qui va à la direction générale peut ramasser les courriers et parfois les garder par-dessus lui pour des jours avec des risques de perte. Pour déposer aussi les courriers, la procédure reste la même. Cette pratique se révèle très grave ».*



**Photo 3 : Casiers de courriers destinés aux structures déconcentrées de l'INRAB**

Une déclaration partagée également par tous les autres interviewés. Une pratique qui, non seulement allonge le délai de transmission, mais ne répond pas aussi au principe de communication classique de Wiener qui conçoit la communication comme circulaire. Malgré le développement des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC), l'INRAB a préféré adopter des pratiques communicationnelles qui relèvent du passé. Ainsi, le retour (le *feed back*) du message reçu ou de l'information transmise n'est pas automatiquement assuré. C'est dire que si vous déposez par exemple un courrier à l'INRAB (que ce soit à la direction générale ou au niveau de ses structures déconcentrées), vous ne recevrez la réponse que lorsque vous y retournez. Aussi, avons-nous été victime de cette défaillance communicationnelle. En effet, à la suite de notre demande d'autorisation nécessaire à ladite collecte, nous étions contrainte d'y retourner

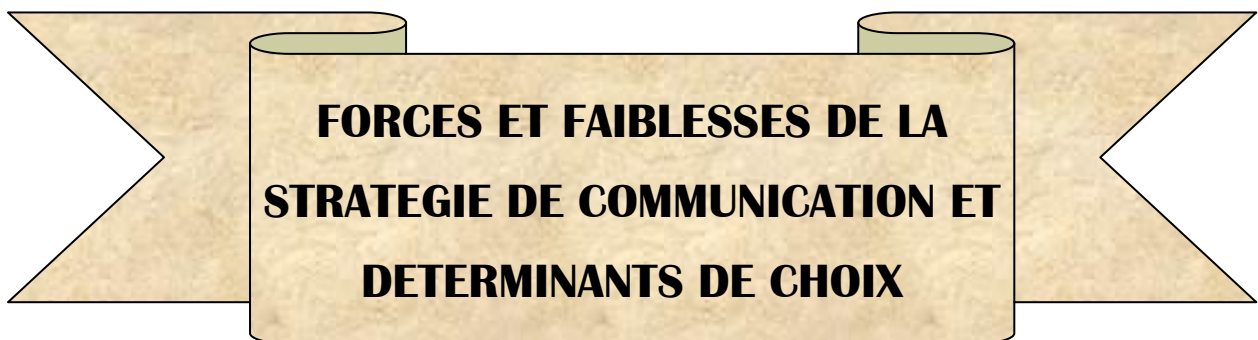
pour avoir le *feed back*. Si, dans le mode de communication adopté par l'INRAB, cette démarche est bien attendue de notre part, il aurait fallu un appel téléphonique pour nous informer de la suite donnée à notre demande. Aussi, une utilisation judicieuse de l'Internet dans la stratégie de communication devrait-elle permettre dans une certaine mesure de nous envoyer un courriel pour nous informer de la décision de l'autorité.

Au regard de tout ce qui précède, il ressort que le professionnalisme en matière de communication laisse à désirer à l'INRAB. En somme, l'institution communique non pas pour besoin de communiquer, mais par obligation. Certes, il apparaît difficile de faire disparaître les correspondances administratives de l'administration publique parce qu'elles assurent la traçabilité de l'information. Toutefois, une communication à l'ère des TIC doit être arrimée aux outils appropriés. En d'autres termes, on peut associer aux correspondances administratives l'Internet qui est très utilisé aujourd'hui pour joindre des correspondants peu importe la distance, en scannant les documents.

### **3.4. Diffusion des informations à l'INRAB : discrimination ou hiérarchisation communicationnelle !**

La hiérarchie communicationnelle est inhérente à toute entreprise ou institution. Autrement, toutes les informations ne sauraient être diffusées à tout le monde. Cette assertion a été confirmée par trois quarts des agents enquêtés dans l'ensemble. Il importe de noter que toutes les catégories d'agents enquêtés sont unanimes en ce qui concerne cette réponse. Cependant, la raison évoquée est pertinente et est relative à l'exclusion selon 66% des agents enquêtés. Pour ces agents, des informations qui sont supposées être transmises à tout le personnel sont arbitrairement réservées à une frange d'agents. De tels comportements, traduisent une forme de discrimination communicationnelle. C'est d'ailleurs, ce qui suscite et fait émerger les réseaux informels d'informations au sein de l'INRAB.

## CHAPITRE 4



## Chapitre 4 : Forces et faiblesses de la stratégie de communication de l'INRAB et déterminants du choix

### 4.1. Analyse des Forces-Faiblesses-Opportunités-Menaces de la stratégie de communication

L'analyse par l'outil FFOM est basée sur les différents canaux et moyens mis en œuvre dans la stratégie de communication adoptée par l'INRAB. Ainsi, ce chapitre présente la synthèse des forces, des faiblesses, des opportunités et des menaces de l'ensemble des moyens et canaux précédemment inventoriés dans le processus de communication de l'INRAB. Il s'observe donc une certaine dichotomie des perceptions relatives aux forces et faiblesses énumérées. Cette situation dénote de l'appréhension que chacun des agents enquêtés a de la stratégie de communication adoptée par l'INRAB.

#### 4.1.1. Forces de la stratégie de communication

Les forces ont été analysées, hiérarchisées et les résultats présentés dans le tableau 14. Le test de Kendall est significatif à 10% dans l'ensemble et indique donc qu'il existe une concordance dans le classement des forces évoquées par chacun des agents de l'INRAB enquêtés. Il faut souligner que l'importance accordée à chacune des forces identifiées est diversement appréciée par les catégories d'agents enquêtés (aucune signification de W de Kendall). Il ressort de l'analyse du tableau 14 que **la traçabilité des courriers administratifs, la bonne diffusion des technologies, l'accessibilité rapide de tous à l'information, la fiabilité de l'information diffusée et la visibilité de l'INRAB** constituent respectivement les cinq forces de la stratégie de communication adoptée. Cependant, l'importance accordée à ces forces varie suivant la catégorie d'agents enquêtés. Ainsi, pour les chercheurs rencontrés, l'effet induit par la stratégie communicationnelle de l'INRAB, la traçabilité des courriers administratifs, l'accessibilité rapide de tous à l'information et la bonne diffusion des technologies sont les trois premières forces indiquées. Quant aux

agents administratifs, la première force est relative à l'archivage et la traçabilité des courriers administratifs. Elle est suivie de l'accès rapide de tous à l'information et de la visibilité de l'INRAB. Enfin, les agents techniques estiment que la visibilité de l'INRAB, la fiabilité de l'information diffusée et l'accessibilité rapide de tous à l'information sont par ordre décroissant les principales forces de la stratégie de communication adoptée par l'INRAB. Les tendances observées, quant à l'importance des forces, dénotent de la position catégorielle des agents. Cependant, on peut s'interroger sur la sincérité des déclarations des agents administratifs ou financiers pour ce qui est de l'accessibilité rapide de tous à l'information. En effet, l'existence des Réseaux Informels d'Informations (RI<sup>2</sup>) trouve son fondement dans la recherche à temps de l'information. En témoigne l'assertion d'un enquêté au sujet des réseaux informels qui dit :

*« Vous êtes au courant de beaucoup de choses ; vous avez l'information plus tôt et si cela vous concerne, vous prenez vos dispositions. Ces réseaux permettent de mettre en relation les gens du même domaine et qui travaillent sur les mêmes sujets afin de pouvoir partager leurs expériences ».*

**Tableau 14 : Importance des forces de la stratégie de communication**

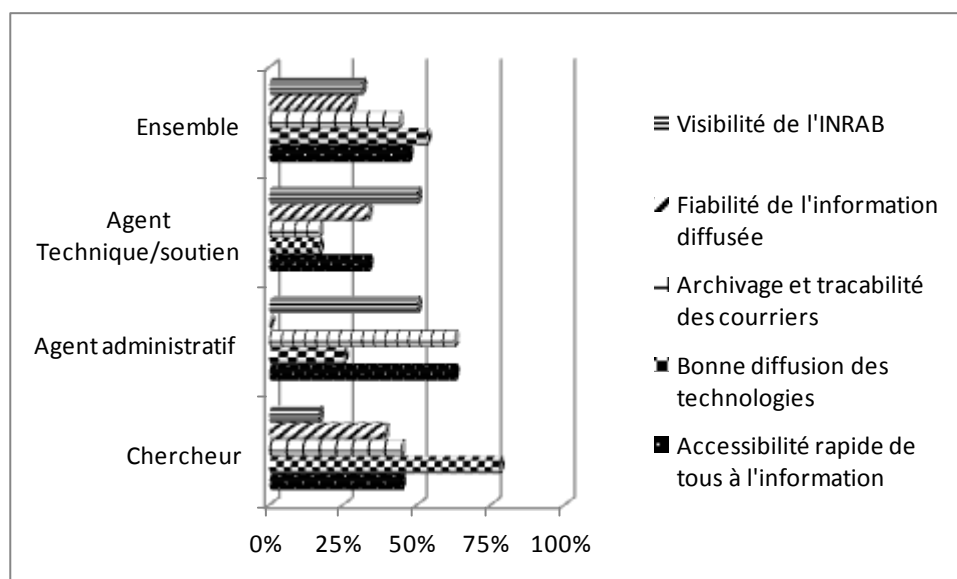
FORCES	Chercheurs		Agents administratifs		Agents techniques		Ensemble	
	Rang moyen	Rang	Rang moyen	Rang	Rang moyen	Rang	Rang Moyen	Rang
Archivage et traçabilité des courriers	3,28	2	2,19	1	3,58	4	3,06	1
Bonne diffusion des technologies	2,56	1	3,94	4	3,83	5	3,14	2
Accessibilité rapide de tous à l'information	3,42	3	2,56	2	3,33	3	3,19	3
Fiabilité de l'information diffusée	3,53	4	-	-	3,17	2	3,7	4
Visibilité de l'INRAB	4,39	5	3,31	3	2,83	1	3,83	5
<b>W de Kendall</b>	<b>0,136</b>		<b>0,439</b>		<b>0,137</b>		<b>0,074*</b>	

\* significatif au seuil de 10% ( $p < 0,10$ ).

**Source** : Données de l'enquête : 20 oct. 2013 – 04 janv. 2014.

Quand on s'intéresse à la proportion des agents ayant évoqué ces différentes forces, on constate dans l'ensemble que les trois premières forces en termes d'importance hiérarchique sont aussi les plus fréquentes (Graphique 12). Toutefois, la bonne diffusion des technologies induite par la stratégie de communication adoptée par l'INRAB apparaît la plus fréquente (53% des enquêtés) devant l'accessibilité rapide de tous à l'information (47%) et sa traçabilité (44%). Il s'en suit que les actions de communication en vue de la pérennisation de ces forces devront être orientées vers les forces les plus fréquentes qui relèvent en effet de la préoccupation d'un plus grand nombre des agents enquêtés. Cependant, une attention particulière devra être accordée aux forces qui sont jugées les plus prioritaires en termes de classement à savoir : la bonne diffusion des technologies, l'archivage et la traçabilité des courriers et l'accessibilité de tous à l'information.

**Graphique 12 : Fréquence des forces de la stratégie de communication**



*Source* : Données de l'enquête : 20 oct. 2013 – 04 janv. 2014.

#### 4.1.2. Faiblesses de la stratégie de communication

En dépit des multiples points forts énumérés ci-dessus (section 4.1.1.), plusieurs faiblesses caractérisent la stratégie de communication adoptée par l'INRAB (Tableau 15). Ces faiblesses ont été hiérarchisées par les catégories d'agents

enquêtés et le test de Kendall appliqué permet de conclure dans l'ensemble qu'il y a une concordance dans le classement effectué par les différents agents (test significatif à 10%). Les principales faiblesses sont, par ordre d'importance, **le long processus de diffusion ou de transmission des informations, la faible visibilité de l'INRAB, la faible circulation de l'information**. Le long processus de diffusion des informations est dû à la distance entre la direction générale et certains services déconcentrés mais aussi et surtout à la lourdeur administrative selon les déclarations de la plupart des enquêtés. Il urge donc que l'INRAB dynamise davantage sa stratégie de communication car « *qui a l'information a le pouvoir* » dit-on.

L'analyse catégorielle d'agents montre que la mobilisation très limitée des ressources apparaît plus importante comme faiblesse pour les chercheurs enquêtés par rapport à la faible circulation de l'information. Par contre, les agents administratifs évoquent respectivement le faible degré de connexion et la faible mobilisation des ressources comme les plus importantes faiblesses de la stratégie de communication actuellement adoptée par l'INRAB. Tandis que les agents techniques positionnent la faible circulation de l'information devant la faible visibilité de l'INRAB. Il se dégage que l'importance accordée à chaque catégorie d'agents est bien en adéquation avec ses besoins et ses exigences. Il faut, cependant, noter que le test de concordance de Kendall est significatif au seuil de 10% seulement pour le classement effectué par les agents administratifs. Il ne l'est pas du tout pour les chercheurs et les agents techniques. En conséquence, on peut déduire que la hiérarchisation faite dans l'ensemble paraît plus concordante. En outre, les faiblesses engendrées par la communication basée sur les réseaux informels d'informations ont été aussi évoqués par les agents enquêtés. Il ressort que cette stratégie communicationnelle induit, non seulement une fuite d'informations et sa non vérifiabilité, mais aussi, une certaine discrimination dans la diffusion des informations. C'est sans doute ce

que l'un des enquêtés (un conducteur de véhicule administratif) déplore quand il affirme :

« *Cela ne contribue pas du tout à l'évolution de l'institution. Comme ils ne nous disent rien, nous-mêmes, si nous apprenons des choses, nous les gardons pour nous-mêmes et cela peut créer plus d'ennuis. Donc, on peut voir le mal venir et ne rien dire jusqu'à ce qu'il vienne s'abattre sur eux. Or, ce n'est pas bon ainsi. Mais, c'est ce qu'ils ont voulu, ces autorités !* ».

**Tableau 15 : Importance des faiblesses de la stratégie de communication**

Faiblesses	Chercheur		Agents administratifs		Agents techniques		Ensemble	
	Rang moyen	Rang	Rang moyen	Rang	Rang moyen	Rang	Rang moyen	Rang
Processus long de diffusion des informations	3,31	1	3,69	3	2,25	1	3,2	1
Faible visibilité de l'INRAB	3,56	2	3,69	4	3,67	3	3,61	2
Faible circulation de l'information	3,83	4	3,94	5	3,42	2	3,78	3
Mobilisation limitée des ressources	3,72	3	4,44	2	-	-	4,08	4
Faible débit de connexion Internet	4,44	5	3,38	1	-	-	4,22	5
<b>W de Kendall</b>	<b>0,112</b>		<b>0,068*</b>		<b>0,423</b>		<b>0,094*</b>	

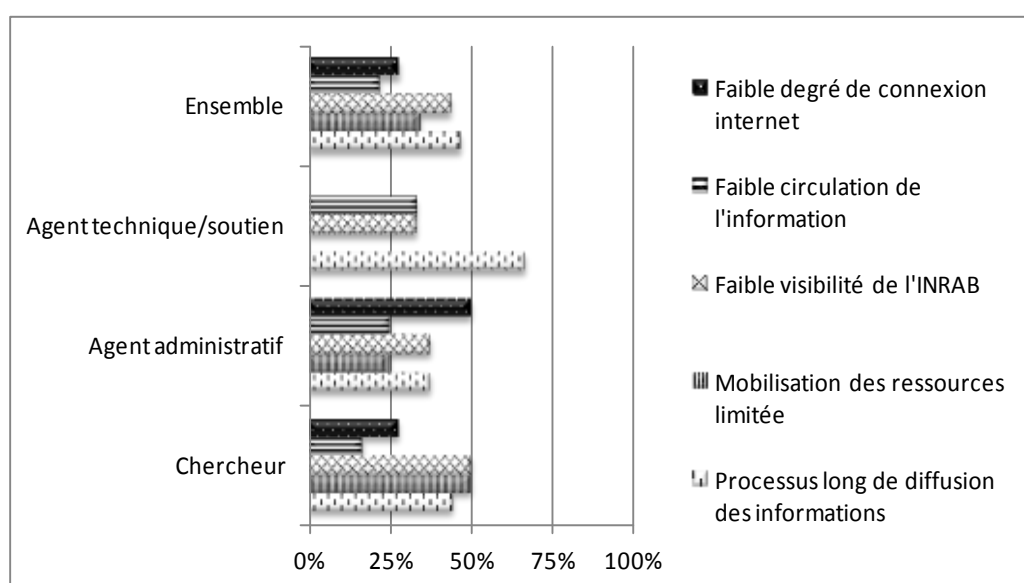
\* significatif au seuil de 10% ( $p < 0,10$ ).

**Source** : Données de l'enquête : 20 oct. 2013 – 04 janv. 2014.

Par ailleurs, l'analyse des fréquences montre qu'en dépit des faiblesses relatives à la longueur du processus de diffusion des informations (47% des agents enquêtés) et la faible visibilité de l'INRAB (44% des enquêtés), dans l'ensemble, la question de mobilisation de ressources (financière, matérielle et humaine) préoccupe plus les agents que la circulation de l'information (Graphique 13). En effet, 34% des agents enquêtés ont évoqué la faible capacité de mobilisation des ressources par l'INRAB du fait de sa stratégie de communication adoptées contre 21% pour la faible circulation de l'information. Au niveau des chercheurs, 50% des enquêtés s'accordent sur la faible mobilisation des ressources et la faible visibilité de l'INRAB sur le plan scientifique respectivement. 44% de ces chercheurs ont fait état de la lenteur

dans la diffusion des informations. Pour les agents administratifs, si la faiblesse relative au débit de la connexion Internet est relatée par 50% des enquêtés, la faible mobilisation des ressources n'est citée que par 25% de ces agents. Tandis que 38% des agents administratifs ont fait cas respectivement de la lenteur dans la transmission des informations et la faible visibilité de l'INRAB de l'extérieur. Ce qui dénote que la mobilisation des ressources, bien que classée au deuxième rang par cette catégorie, n'est pas la plus partagée de tous.

**Graphique 13 : Fréquence des faiblesses de la stratégie de communication**



*Source* : Données de l'enquête : 20 oct. 2013 – 04 janv. 2014.

#### 4.1.3. Opportunités de la stratégie de communication

Outre les forces et les faiblesses de la stratégie de communication adoptée par l'INRAB, il existe des opportunités peu ou pas exploitées pour l'efficacité de cette stratégie (Tableau 16). Dans l'ensemble, il ressort des résultats inscrits dans ce tableau que **la disponibilité des partenaires à accompagner la recherche à travers le financement des projets et programmes, la grande ouverture avec d'autres compétences et autres cibles externes, la sollicitation de l'INRAB par des institutions ou structures partenaires, l'inscription au CAMES et l'existence du CGRA** constituent par ordre d'importance décroissante les principales opportunités pour une meilleure

stratégie de communication de l'INRAB. Ces tendances sont les mêmes au niveau des chercheurs avec la seule différence que la grande ouverture apparaît plus prioritaire que l'appui des partenaires. Par contre, au niveau des agents administratifs ou financiers, la grande ouverture, l'inscription au CAMES<sup>14</sup>, l'appui des partenaires et l'existence du CGRA<sup>15</sup> restent les quatre opportunités citées par ordre d'importance. Quant aux agents techniques, seuls la sollicitation de l'INRAB, l'appui des partenaires et l'existence du CGRA sont respectivement cités. En effet, la grande ouverture avec d'autres compétences et autres cibles est bien en corrélation avec la sollicitation de l'INRAB et l'opportunité d'inscription des chercheurs au CAMES. Ceci permet sans doute de donner plus de visibilité à l'institution et de mieux faire connaître les acquis de la recherche agricole au Bénin. Aussi, la disponibilité des partenaires à accompagner la recherche permettra-elle d'adopter une stratégie de communication plus efficace et plus offensive. En conséquence, l'on pourra assister à une bonne circulation des informations et une meilleure appropriation des technologies mises au point. Par ailleurs, le test de Kendall effectué affiche une faible concordance du classement réalisé par toutes les catégories d'agents.

**Tableau 16 : Importance des opportunités de la stratégie de communication**

Opportunités	Chercheurs		Agents administratifs		Agents techniques		Ensemble	
	Rang moyen	Rang	Rang moyen	Rang	Rang moyen	Rang	Rang Moyen	Rang
Appuis des partenaires	3,14	<b>2</b>	3,25	<b>3</b>	3,17	<b>2</b>	3,17	<b>1</b>
Grande ouverture externe	3,08	<b>1</b>	3,12	<b>1</b>	-	-	3,28	<b>2</b>
Sollicitation de l'institut	3,28	<b>3</b>	-	-	2,5	<b>1</b>	3,33	<b>3</b>
Inscription au CAMES	3,5	4	3,19	<b>2</b>	-	-	3,53	4
Existence du CGRA	3,78	5	3,31	4	3,5	<b>3</b>	3,61	5
<b>W de kendall</b>	<b>0,098*</b>		<b>0,14</b>		<b>0,23</b>		<b>0,061*</b>	

\* significatif au seuil de 10% ( $p < 0,10$ ).

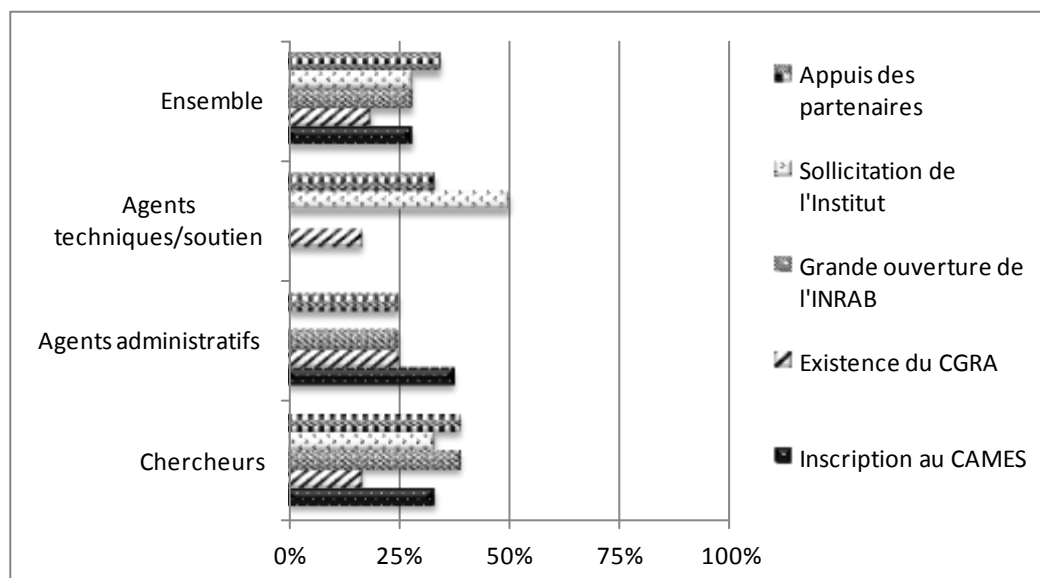
**Source** : Données de l'enquête : 20 oct. 2013 – 04 janv. 2014.

<sup>14</sup> Conseil Africain et Malgache pour l'Enseignement Supérieur

<sup>15</sup> Cycle de Gestion de la Recherche Agricole

En s'intéressant aux fréquences accordées à ces opportunités par les agents enquêtés (Graphique 14), il se dégage que les tendances sont presque identiques.

#### Graphique 14 : Fréquence des opportunités de la stratégie de communication



*Source* : Données de l'enquête : 20 oct. 2013 – 04 janv. 2014.

Toutefois, dans l'ensemble, la disponibilité des partenaires à accompagner la recherche est évoquée par 34% des agents enquêtés, 28% ont cité la grande ouverture avec d'autres compétences, la sollicitation de l'Institut et l'inscription au CAMES comme d'autres opportunités à saisir par l'INRAB pour améliorer sa stratégie de communication. L'analyse catégorielle montre que 38% des agents administratifs ou financiers ont cité l'inscription au CAMES comme opportunité. Par contre, la grande ouverture externe a été évoquée par seulement 25% malgré que cette opportunité soit classée comme l'une des plus prioritaires. Au niveau des agents techniques, l'opportunité la plus fréquente est la sollicitation de l'INRAB. Quant aux chercheurs, 39% ont cité la disponibilité des partenaires et la grande ouverture externe comme des opportunités contre 33% respectivement pour la sollicitation et l'inscription au CAMES. En somme, l'INRAB doit s'approprier ces opportunités pour améliorer ou renforcer sa stratégie de communication en la rendant plus performante.

#### 4.1.4. Menaces de la stratégie de communication

Outre les écarts observés dans le dispositif actuel de communication, des menaces sont aussi appréhendées. Elles concernent **le manque de personnel qualifié et compétent pour assurer au mieux la mission assignée à l'INRAB, la crise économique généralisée et la création des Universités agricoles** (Tableau 17).

**Tableau 17 : Importance des menaces de la stratégie de communication**

Menaces	Chercheurs		Agents administratifs		Agents techniques		Ensemble	
	Rang moyen	Rang	Rang moyen	Rang	Rang moyen	Rang	Rang Moyen	Rang
Insuffisance de personnel qualifié et compétent	1,91	1	2,0	2	1,83	1	1,92	1
Crise économique	2,03	2	1,94	1	2,0	2	2,0	2
Création des universités agricoles	2,06	3	2,06	3	2,17	3	2,08	3
<i>W de kendall</i>	<i>0,035**</i>		<i>0,161</i>		<i>0,213</i>		<i>0,047**</i>	

\*\* significatif au seuil de 5% ( $p < 0,05$ )

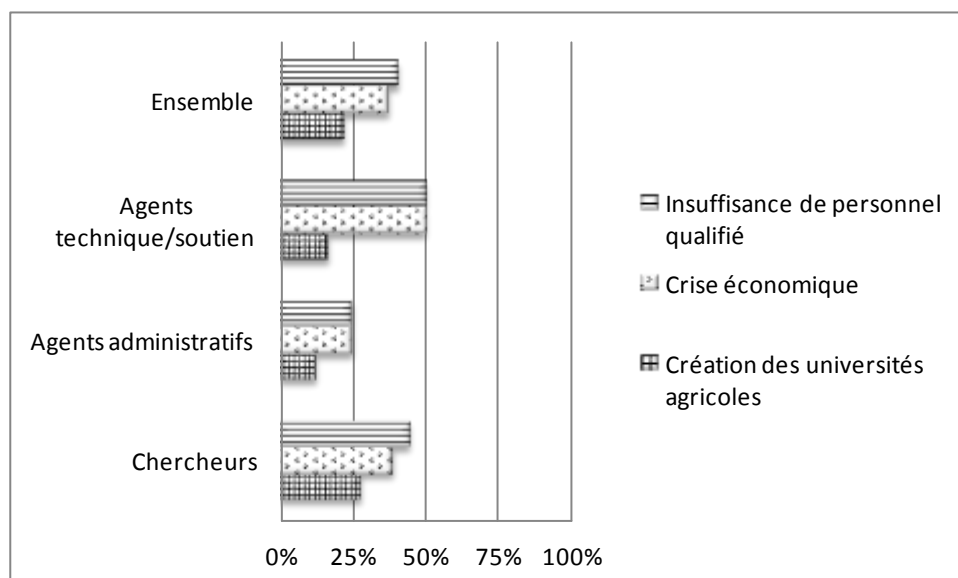
**Source** : Données de l'enquête : 20 oct. 2013 – 04 janv. 2014.

Le test statistique de concordance de Kendall n'est significatif qu'au seuil de 5% dans l'ensemble et au niveau des chercheurs. Mais, le classement effectué par les autres catégories d'agents ne paraît pas concordant. En effet, la politique managériale de l'INRAB en lien avec sa stratégie communicationnelle a induit ces dernières années une « fuite » des cadres formés pendant des décennies. Cette situation entrave sans doute la dynamique des stratégies qui rendraient plus efficace la communication institutionnelle. De plus, la crise économique que traverse toutes les entreprises qu'elles soient privées ou publiques ne permettraient pas à l'INRAB de se doter des moyens de communication modernes tels que les TIC. Ces moyens devront aider à mieux communiquer tant sur le plan administratif que sur le plan de diffusion des innovations. Car, comme l'a affirmé la FAO (2002), la mise en œuvre de la communication requiert une masse critique de temps, de ressources financières et humaines,

d'activités continues et variées, et de multimédias. Enfin, la création des Universités agricoles constitue une menace du fait de leur position plus visible. De ce fait, ces universités peuvent bénéficier de plus d'accompagnement des partenaires dont l'Etat béninois en premier.

Les tendances ne varient pas substantiellement quand on s'en tient aux fréquences (Graphique 15). Environ 41% des agents enquêtés dans l'ensemble ont souligné cette insuffisance de personnel qualifié et compétent. Pour eux, cette menace ne permet pas de valoriser les opportunités dont dispose l'INRAB pour rendre plus opérationnelle sa stratégie de communication. Viennent ensuite, la crise économique (38% des agents enquêtés) et la création des Universités agricoles (22% des enquêtés). Ces statistiques paraissent plus élevées au niveau des chercheurs (45%, 39% et 28% respectivement). Elles le sont davantage (50%, 50% et 13% respectivement) au niveau des agents techniques.

**Graphique 15 : Fréquence des menaces de la stratégie de communication**



**Source** : Données de l'enquête : 20 oct. 2013 – 04 janv. 2014.

## 4.2. Facteurs déterminant le choix des moyens et canaux utilisés dans la stratégie de communication

### 4.2.1. Diffusion des informations à l'interne de l'INRAB

Les facteurs déterminant le choix des moyens et canaux utilisés dans la stratégie de diffusion des informations à l'INRAB sont présentés dans le tableau 18. Il en ressort que plusieurs éléments interviennent dans la stratégie communicationnelle adoptée par l'INRAB pour la circulation des informations. Dans l'ensemble, l'habitude dans la communication traduite par le mode classique de diffusion des informations (84% des enquêtés) et la rapidité ou la facilité de la stratégie (56% des enquêtés) sont les facteurs les plus déterminants. Les autres facteurs évoqués sont relatifs à l'assurance de la fiabilité et de la traçabilité des messages véhiculés (6% des enquêtés), la connaissance ou la disponibilité des TIC (6% des cas), le coût (3% des cas) et la cible (3% des enquêtés). L'analyse suivant les catégories montre que les perceptions des chercheurs sont conformes à celles observées dans l'ensemble. Par contre, 88% des agents administratifs ou financiers n'ont mis l'accent que sur l'habitude et la rapidité ou la facilité respectivement. En plus de ces deux facteurs, 17% des agents techniques ou de soutien ont ajouté la fiabilité et la traçabilité des informations diffusées.

**Tableau 18 : Déterminants du choix des moyens et canaux dans la diffusion des informations**

Facteurs	Catégories			Ensemble
	Chercheurs	Agents administratif	Agents techniques	
Habitude	83%	88%	83%	84%
Rapidité et facilité	50%	88%	33%	56%
Fiabilité et traçabilité	6%	-	17%	6%
Connaissance et disponibilité des TIC	9%	-	-	6%
Coût	6%	-	-	3%
Cible	6%	-	-	3%

*Source* : Données de l'enquête : 20 oct. 2013 – 04 janv. 2014.

De ces résultats, il se dégage que la stratégie de communication adoptée par l'INRAB est axée sur le conformisme et reste peu dynamique. En d'autres termes, cette stratégie s'adapte très peu au contexte évolutionniste de la technologie. A ce titre, une telle stratégie éprouvera du mal à, d'une part, valoriser l'image et la réputation de l'institution et d'autre part, favoriser la régulation des flux d'informations entre les différents acteurs en présence et une meilleure coordination des approches et programmes d'activités (Périn, 2011). Le deuxième facteur (la rapidité) identifié comme déterminant du choix dans la stratégie de communication nous laisse perplexe, car le temps de transmission des informations notamment vers les structures déconcentrées paraît trop long. Certains agents ont laissé entendre que des informations peuvent prendre plusieurs jours avant de leur parvenir et parfois hors délais. Il apparaît donc plus évident que la stratégie de communication adoptée par l'INRAB s'est écartée des nouvelles technologies de l'information et de la communication.

#### **4.2.2. Transfert des acquis de recherche**

La communication pour le développement vise le changement (ou l'adoption) de comportement par une population cible et, à plus long terme, le changement social. Le changement de comportement durable est un processus plus ou moins long qui dépend, outre de la communication, de facteurs tels que la disponibilité, l'accessibilité et la qualité des services, le contexte socio-culturel et politique, le niveau d'instruction et le statut socio-économique (FAO, 2002). Dans ce contexte, le tableau 19 présente la synthèse des déterminants de la stratégie développée pour la valorisation des acquis de recherche au sein de l'INRAB.

Il en résulte de la lecture de ce tableau que, quatre facteurs déterminent essentiellement les moyens utilisés par l'INRAB pour le transfert de ses technologies. En effet, la stratégie communicationnelle se base sur le coût, la rapidité, la facilité, la cible et la connaissance/disponibilité des TIC. Dans l'ensemble, 75% des agents enquêtés ont déclaré que le coût reste déterminant

dans le choix des moyens et canaux de diffusion des acquis de recherche. Viennent ensuite, la rapidité (56% des enquêtés), la cible (31% des enquêtés) et la connaissance des TIC (9% des enquêtés). Par ailleurs, toutes les catégories s'accordent sur les facteurs liés au coût, à la rapidité et à la facilité des moyens et canaux à utiliser. Le facteur relatif à la cible est évoqué respectivement par 44% des chercheurs et 25% des agents administratifs ou financiers. De plus, les chercheurs (18% des enquêtés) ont mis l'accent sur la connaissance et la disponibilité des TIC. Autrement dit, il est nécessaire que les décideurs soient informés et jugent de la nécessité de mettre en place les nouvelles technologies de l'information de la communication.

**Tableau 19 : Déterminants du choix des moyens et canaux de diffusion des acquis**

Facteurs	Catégories			Ensemble
	Chercheurs	Agents administratifs	Agents techniques	
Coût	67%	88%	84%	75%
Rapidité et facilité	50%	88%	33%	56%
Cible	44%	25%	-	31%
Connaissance et disponibilité des TIC	18%	-	-	9%

*Source* : Données de l'enquête : 20 oct. 2013 – 04 janv. 2014.

### **4.3. Importance des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) dans la stratégie de communication à l'INRAB**

Cette section analyse la place actuelle de certaines TIC dans la stratégie de communication de l'INRAB. L'option est faite de mettre l'accent dans cette section sur les TIC les plus accessibles à toute entreprise qui ambitionne de se donner une marque identitaire. Le tableau 20 présente donc le niveau d'utilité de l'Internet, du Web et du téléphone dans la stratégie de communication de l'INRAB.

Les résultats montrent globalement qu'une place de choix n'est pas donnée aux Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) dans la stratégie

de communication actuellement mise en place à l'INRAB. L'analyse par TIC indique que 41% des agents enquêtés dans l'ensemble affirment que l'Internet occupe une place très importante dans la stratégie de communication. Certains enquêtés déclarent :

*« Parce que cela permet d'informer les gens rapidement et en temps opportun avant que le papier n'arrive. Cela permet de transmettre l'information à tous les services au même moment. Les courriers sont numérisés et envoyés par mail aux destinataires avant qu'ils ne soient en possession du papier. Et si par exemple vous étiez en mission, vous les traitez rapidement. L'Internet permet de corriger le défaut de transmission de l'information par les courriers. Les chercheurs eux-mêmes consultent beaucoup l'Internet pour voir ce qui se passe et récupérer de l'information. L'Internet est donc très important quel que soit le domaine et dans le cas présent, à l'INRAB ». Personnellement, un responsable interrogé ajoute : « On ne pourrait s'en passer. J'arrive à faire fonctionner la maison sans être présent. Et ça, c'est grâce à l'Internet ».*

**Tableau 20 : Niveau d'utilité des TIC**

TIC	Niveau d'utilité	Catégories			Ensemble
		Chercheurs	Agents administratifs	Agents techniques	
Internet	<i>Très important</i>	44%	50%	17%	41%
	<i>Important</i>	22%	38%	50%	31%
	<i>Pas important</i>	33%	13%	33%	28%
Web	<i>Très important</i>	-	13%	-	3%
	<i>Important</i>	11%	13%	20%	13%
	<i>Pas important</i>	89%	75%	80%	84%
Téléphone DG	<i>Très important</i>	17%	-	-	9%
	<i>Important</i>	22%	13%	50%	25%
	<i>Pas important</i>	61%	88%	50%	66%
Téléphone services déconcentrés	<i>Très important</i>	12%	-	-	7%
	<i>Important</i>	29%	40%	20%	30%
	<i>Pas important</i>	59%	60%	80%	63%

**Source** : Données de l'enquête : 20 oct. 2013 – 04 janv. 2014.

Par contre, 28% ne partagent pas cette opinion. Les tendances sont presque identiques au niveau des catégories des agents réfractaires. Ils argumentent ainsi :

*« Ce n'est pas disponible à plein temps et certains de nos centres de recherche n'en ont pas. Là, c'est un problème parce que pour donner l'information aux chercheurs qui sont dans le Nord, c'est difficile si l'Internet ne marche pas. Ils n'auront pas l'information à temps. Il arrive que les gens scannent des courriers qu'on vous envoie et les mails aussi. Mais, la connexion n'est pas toujours au rendez-vous. Mais, c'est aussi gênant que l'INRAB ne soit pas aussi visible sur Internet dans le domaine agricole au Bénin ».*

Il faut préciser que presque tous les agents recourent à leur propre clé de connexion, le débit ou le fonctionnement de l'Internet disponible dans les services étant très faible. A l'ère de la numérisation, il n'est pas admis qu'une institution nationale à caractère scientifique comme l'INRAB ne soit pas doté d'une connexion performante. Ceci devra permettre, non seulement aux chercheurs d'être bien et mieux informés mais, aussi de diffuser facilement, rapidement et efficacement les informations au niveau de toutes les structures. Car, il apparaît évident que la question de distance qui constitue l'un des facteurs limitant l'efficacité de la stratégie de communication ne saurait être évitée.

En ce qui concerne le Web, la situation est plus critique. En effet, 84% des agents enquêtés dans l'ensemble ont une très mauvaise appréciation de la place que cette technologie occupe de nos jours dans la stratégie de communication de l'INRAB (Tableau 20). Ce taux est plus élevé au niveau des chercheurs dont 89% ont déclaré que le Web n'est pas prisé dans la politique communicationnelle de l'INRAB réduisant ainsi sa visibilité. 75% et 80% des agents administratifs et des agents techniques respectivement ont soutenu cette

position. Les arguments évoqués par la plupart relèvent de l'ignorance de l'existence d'un site Web pour l'INRAB. De nos échanges avec le responsable en charge de la question, il ressort que le site est en cours de réactualisation. Tandis que certains agents notamment administratifs (13% des enquêtés) estiment que ce site est mis en ligne en 2013 (précisément au mois de novembre) pour améliorer la visibilité de l'INRAB, la réalité est tout autre. Même s'il est vrai que le site existe actuellement ([www.inrab.org](http://www.inrab.org)), il ne contient pas substantiellement des informations utiles et exploitables par le public et même par les agents internes de l'INRAB. En dehors de quelques événements tels que le siège de l'INRAB en construction, des ateliers de revue de performance, la réunion du CA, etc., les pages afférentes à la documentation, aux acquis de la recherche restent encore vierges.

L'utilisation de téléphone à l'INRAB est encore faite à des fins personnelles. Plus de 6 personnes sur 10 s'accordent que le téléphone n'occupe pas une place prépondérante dans la stratégie de communication tant à la direction générale qu'au niveau des services déconcentrés (Tableau 20). Les discours argumentatifs en témoignent davantage. Le plus fréquent avancé par les agents est le suivant :

*« Le téléphone portable n'est utilisé que très rarement. Si l'information n'est pas urgente, il n'est pas utilisé. On communique beaucoup par téléphone. Mais on ne diffuse pas assez d'informations par Short Message Service (SMS) comme le font les réseaux de téléphonie mobile, par exemple ».*

La problématique qui se dégage de cette situation est de comprendre comment l'urgence est appréciée et qui l'apprécie ? En d'autres termes, la communication fait intervenir au moins deux acteurs. La diffusion des informations et des acquis de recherche doit tenir compte des besoins de chacune des parties engagées dans le processus de la communication. Cela semble ne pas s'observer dans la stratégie de communication adoptée par l'INRAB.

## Synthèse des résultats et validation des hypothèses

Cette section fait la synthèse des activités et événements de l'Institut National des Recherches Agricoles du Bénin (INRAB), des canaux et moyens utilisés dans la stratégie de communication, des forces, faiblesses, opportunités et menaces, des facteurs déterminant le choix de la stratégie et du niveau d'utilité des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC).

En effet, la recherche agricole constitue la cheville ouvrière de l'INRAB selon les perceptions de la quasi-totalité des agents enquêtés. De plus, l'INRAB développe d'autres activités telles que la prestation de services (50% des enquêtés), la production et la vente de technologies (40% des cas) et le renforcement de capacités (34% des enquêtés). Par ailleurs, les principaux événements de l'INRAB sont les ateliers scientifiques, les Journées Portes Ouvertes (JPO) et les séminaires. De même, l'INRAB participe à des événements organisés par d'autres institutions. Cette participation couplée à ses activités permet à l'INRAB de nouer des partenariats institutionnels.

L'analyse de la stratégie de communication adoptée par l'INRAB montre que plusieurs canaux et moyens sont utilisés pour la diffusion des informations à l'interne et la valorisation des acquis de recherche. Les plus importants sont entre autres la correspondance administrative, le tableau d'affichage, le téléphone, l'Internet et le cérémonial des couleurs constituent les principaux canaux de diffusion des informations.

*La hiérarchisation de ces principaux moyens et canaux soumise au test de concordance de Kendall indique que la correspondance administrative reste le moyen de communication le plus important et le plus cité dans la stratégie communicationnelle de l'INRAB. Ainsi, l'hypothèse  $H_{1.1}$ , qui mentionne que la correspondance administrative est le mode dominant de communication est validée.*

Par ailleurs, les Référentiels Technico-Economiques (RTE), les revues scientifiques, les posters, les ateliers scientifiques et les rapports constituent par ordre d'importance décroissant les plus importants canaux de valorisation des acquis de recherche.

*Ainsi, l'hypothèse  $H_{1,2}$  stipulant que les ateliers scientifiques et comités régionaux de recherche- développement sont les principaux canaux de transfert des acquis de recherche n'est pas vérifiée. A contrario, ce sont les RTE et le BRAB (Bulletin de Recherches Agronomiques du Bénin) qui apparaissent comme les moyens les plus prioritaires dans la valorisation des résultats de recherche à l'INRAB.*

Les forces et les faiblesses des différents canaux et moyens utilisés dans la stratégie de communication adoptée par l'INRAB ont été aussi analysées. Ainsi, la traçabilité des courriers administratifs, la bonne diffusion des technologies, l'accessibilité rapide de tous à l'information, la fiabilité de l'information diffusée et la visibilité de l'INRAB ont été identifiées prioritairement (test non paramétrique) comme les forces les plus importantes. En s'intéressant aux fréquences relatives à ces forces, il se dégage que la bonne diffusion des technologies apparaît comme la plus fréquente (53% des enquêtés) devant l'accessibilité rapide de tous à l'information (47% des enquêtés) et la traçabilité de celle-ci (44% des enquêtés). Par contre, les principales faiblesses énumérées par les enquêtés se résument en quatre points : le long processus de transmission de l'information, le manque de mobilisation de ressources financières, matérielles et humaines, la faible visibilité de l'INRAB sur le plan scientifique et le faible degré de connexion Internet. L'analyse suivant la fréquence de ces faiblesses indique que la longueur du processus de diffusion des informations a été évoquée par 47% des agents enquêtés, la faible visibilité par 44% des enquêtés. 34% de ces agents ont signalé la faible capacité de mobilisation des

ressources par l'INRAB du fait de sa stratégie de communication contre 21% pour la faible circulation de l'information.

*En s'intéressant à l'efficacité de ces différents canaux utilisés, il se dégage que 72% des enquêtés ont répondu par l'affirmation. Toutefois, la triangulation des forces et des faiblesses permettant d'apprécier cette efficacité montre que le niveau de circulation des informations d'une part, et la visibilité de l'INRAB induite par la valorisation de ses acquis d'autre part restent hypothéqués. En effet, les canaux et moyens prioritaires utilisés dans la stratégie actuelle de communication de l'INRAB ne favorisent ni l'accès de tous à l'information (exemple de la correspondance administrative, du tableau d'affichage et de l'internet), ni la visibilité de l'institution (cas des RTE, du BRAB, des posters et des rapports). Il s'en suit que **l'hypothèse H<sub>2</sub> est infirmée**. En effet, cette hypothèse affirme que la stratégie de communication adoptée par l'INRAB est efficace.*

Outre les forces et les faiblesses, ces canaux présentent également des opportunités qui pouvaient permettre à l'INRAB d'améliorer la qualité de sa prestation. Au nombre de celles-ci, figurent la disponibilité des partenaires à accompagner la recherche à travers le financement des projets et programmes, la grande ouverture avec d'autres compétences et d'autres cibles externes, la sollicitation de l'INRAB par les partenaires, l'inscription des chercheurs au CAMES et l'existence du Comité de Gestion de la Recherche Agricole. Par contre, le manque de personnel qualifié et compétent, la crise économique généralisée qui ne permet pas de mobiliser assez de financement pour le fonctionnement de l'institution et la prolifération des Universités à caractère agricole constituent les menaces qui entravent la pérennisation des forces notées et la valorisation des opportunités pour une meilleure communication au sein de l'INRAB.

En outre, les facteurs qui déterminent le choix de la stratégie de communication de l'INRAB varient selon l'objectif poursuivi. Ainsi, le choix des canaux et moyens pour la diffusion des informations internes dépend des habitudes dans la communication (84% des enquêtés), la rapidité ou l'accès facile aux moyens (56% des enquêtés). Quant à la diffusion des résultats de recherche, les facteurs qui influencent le choix des autorités de l'INRAB sont entre autres le coût des moyens (75% des enquêtés), la rapidité des canaux (56% des enquêtés), la cible (31% des enquêtés) et la connaissance des TIC (9% des enquêtés).

*De ces résultats, il ressort que la diffusion des informations internes est déterminée par l'accès facile aux moyens de communication ou leur rapidité. Tandis que le facteur « coût » reste déterminant dans le choix des canaux pour la diffusion des résultats de recherche. Par conséquent, l'hypothèse H<sub>3.1</sub>, indiquant que le choix des moyens et des canaux de communication adoptés par l'INRAB est déterminé par leur facilité d'accès en termes de disponibilité et de coût, est confirmée.*

Quant au niveau d'utilité des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC), les résultats obtenus montrent qu'une place de choix n'est pas accordée aux TIC dans la stratégie de communication de l'INRAB. L'analyse par TIC indique que l'utilisation de téléphone est encore faite à des fins personnelles selon les perceptions des agents (66% des enquêtés de la direction générale et 63% au niveau des services déconcentrés). Autrement, le téléphone n'occupe pas une place prépondérante dans la stratégie de communication de l'Institut. En ce qui concerne le Web, la situation est plus critique, car, 84% des agents enquêtés dans l'ensemble ont une très mauvaise appréciation de la place qu'occupe actuellement cette technologie. De même, l'existence de l'Internet à l'INRAB est évoquée par 41% des agents enquêtés dans l'ensemble qui affirment que l'Internet occupe une place très importante dans la stratégie de communication. Par contre, 28% ne partagent pas la même

opinion. Cependant, presque tous les agents de l'institution sont unanimes sur le fonctionnement limité de l'Internet dû au faible débit de la connexion.

*Ces résultats montrent, dans l'ensemble, que les TIC n'occupent pas une place prépondérante dans la stratégie de communication actuelle de l'INRAB. Ainsi, l'hypothèse de recherche  $H_{3.2}$ , qui stipule que les autorités de l'INRAB ne se sont pas appropriées les nouvelles technologies de l'information et de la communication est confirmée.*

## Suggestions

Au terme de cette étude, il ressort que de nombreux défis restent à relever par l'INRAB en matière de communication. Dans ce contexte, nous formulons quelques suggestions qui doivent permettre de lever les obstacles qui entravent le processus de communication au sein de cette institution.

### Pour la diffusion des informations internes

Pour assurer une bonne transmission des informations à l'endroit de son personnel, l'INRAB doit mettre en œuvre certaines actions dont :

- ✎ la responsabilisation d'un agent, aussi bien au niveau de la Direction générale que de ses structures déconcentrées, pour l'acheminement des courriers administratifs ;
- ✎ la mise en place d'un système de communication moderne et adéquat (notamment l'Internet, le téléphone, le scanneur, le fax, etc.) au niveau de toutes les structures de l'INRAB. Ce mécanisme permettra la transmission à temps des courriers ou informations, notamment vers les structures éloignées de la direction générale. Ceci devra être accompagné d'un renforcement de capacités des acteurs concernés notamment les secrétaires ;
- ✎ le positionnement ou le repositionnement des tableaux d'affichage afin qu'ils soient plus visibles et plus accessibles à tous. Ce moyen de communication devra être relatif aux types d'informations et dans la mesure du possible aux catégories d'agents. Aussi, ces tableaux d'affichage devront-ils être protégés pour éviter les pertes d'informations dues aux intempéries et à la déchirure des informations affichées par exemple ;

✎ la recherche systématique du feed-back de tous les messages envoyés. Ceci pourra garantir une bonne circulation des informations au niveau de toutes les catégories sans discrimination ;

### **Pour la diffusion des résultats de recherche**

Si les RTE et les posters apparaissent comme les canaux les plus utilisés pour le transfert des technologies, il faudra travailler pour les rendre plus opérationnels à travers :

✎ la collaboration avec le Ministère de l'Alphabétisation et de la Promotion des Langues Nationales pour identifier d'une part les langues prioritaires dans lesquelles les RTE devront être transcrits. A cet effet, les 6 langues nationales de post alphabétisation retenues par le Gouvernement béninois à savoir : le *fon*, le *ditammari*, le *yoruba*, le *baatonum*, le *dendi* et le *adja* pourraient être priorisées. D'autre part, l'INRAB devra solliciter l'appui et l'accompagnement dudit ministère pour rendre ces outils plus accessibles aux utilisateurs des technologies ;

✎ la sculpture du mur de la clôture du nouveau siège de la Direction générale de l'INRAB et si possible des structures déconcentrées. Cette décoration peut retracer les différents domaines de compétence et les technologies mises au point. Ceci doit rendre plus visible l'institution mais doit aussi stimuler la curiosité des usagers pour une meilleure connaissance de l'INRAB. L'exemple de la Direction générale de l'élevage du même ministère de tutelle est édifiant ;

✎ la création à l'INRAB d'une cellule de communication avec des professionnels pour renforcer le service en charge des relations publiques et de la valorisation. S'il est une vérité de la palice que le chercheur est là pour faire de la recherche, il est aussi vrai que la visibilité de l'INRAB passe

inéluçtablement par des actions concrètes de communication menées par des professionnels.

Toutes ces suggestions doivent permettre à l'INRAB de :

- mettre à jour et animer le site Web au quotidien et inscrire la dénomination sur tous les véhicules administratifs ;
- produire des séries documentaires, des publi-reportages et des émissions radiodiffusées (en l'occurrence les radios locales) et télévisées pour montrer les acquis de l'INRAB ;
- concevoir des affiches publicitaires au niveau des places publiques (devanture du MAEP, stade de l'amitié de Kouhounou, carrefours stratégiques, etc.) sur les différents acquis de l'Institution (par exemple le système amélioré d'étuvage du riz, l'élevage des aulacodes, les variétés performantes, etc.) à l'effigie de l'INRAB (logo ; adresses téléphoniques ; adresse mail ; site Web) ;
- organiser des journées scientifiques et inviter la presse; journées au cours desquelles on exposera les résultats de recherche. Cela permettra aux organisations internationales de financer les travaux ;
- organiser des foires agricoles et des journées portes ouvertes au moins une fois par an ;
- rédiger des « *policy briefs* » sur les innovations de l'INRAB à l'intention des décideurs politiques.

Enfin, la présente étude devra être généralisée sur toute l'étendue du territoire nationale afin de prendre en compte toutes les structures déconcentrées d'une part et les partenaires stratégiques du système national de recherche agricole d'autre part. Aussi, cette généralisation devra-t-elle être suivie d'une large diffusion des résultats obtenus.

## Conclusion

La communication reste vitale et essentielle pour les êtres humains, car sa pratique est indissociable de la vie en société. Ainsi, le secteur de la communication apparaît comme un domaine central dans les entreprises et les institutions publiques ou privées. La présente recherche a analysé les forces et les faiblesses de la stratégie de communication de l'Institut National des Recherches Agricoles du Bénin (INRAB).

Les principaux résultats de cette recherche montrent d'une part que plusieurs activités sont menées par l'INRAB. Ces activités vont de la recherche agricole à la prestation de service à titre de consultations, la production et la vulgarisation des acquis de recherche, le renforcement des capacités à travers la formation des stagiaires que l'Institution accueille. D'autre part, certains événements internes ou externes caractérisent la vie de l'INRAB dont les plus importants sont les ateliers scientifiques, les journées portes ouvertes, les séminaires, les foires agricoles, les journées récréatives et les assemblées générales.

Par ailleurs, l'existence d'une véritable stratégie de communication à l'INRAB reste à démontrer. En effet, les résultats obtenus indiquent que l'INRAB ne dispose pas réellement d'un plan d'actions périodique de communication. Il communique au quotidien de sa vie ou sporadiquement quand il est sollicité. Ainsi, sa stratégie de communication actuelle est axée sur les canaux et moyens dont il dispose. Les principaux canaux identifiés concernent la correspondance administrative, le tableau d'affichage, le téléphone, l'Internet et le cérémonial des couleurs pour la diffusion des informations internes. Quant au transfert des acquis de recherche, l'INRAB recourt aux canaux tels que les Référentiels Technico-Economiques, les revues scientifiques, les posters, les ateliers scientifiques et les rapports.

En outre, l'analyse des forces et faiblesses de ces différents canaux a fait ressortir que la traçabilité des courriers administratifs, la bonne diffusion des technologies, l'accessibilité rapide de tous à l'information, la fiabilité de l'information diffusée et la visibilité de l'INRAB en constituent les forces tandis que le long processus de transmission des informations, la faible visibilité de l'INRAB et la faible circulation de l'information en sont les faiblesses. Enfin, le choix de ces canaux est déterminé par le coût, la rapidité, la facilité, la cible et la connaissance des technologies de l'information et de la communication.

Somme toute, il ressort que l'INRAB utilise encore des moyens de communication peu performants voire non adaptés au contexte malgré la prolifération des moyens de communication modernes désignés communément sous le vocable des TIC. En d'autres termes, la communication institutionnelle de l'INRAB reste non efficiente pour accroître la visibilité de l'Institution dans l'arène de la recherche agricole au Bénin. Une prise de conscience avec la définition d'une vision communicationnelle claire s'impose donc.

## Références Bibliographiques

- Adégbola, Y. P. et Sodjinou, E. (2003). Analyse de la filière riz au Bénin. Rapport définitif, PAPA/INRAB-PADSA, Porto-Novo, 257p.
- Adégbola, Y. P., Savi, A. D., Olou, D. B. et Hinnou, L. C. (2011). Etat des lieux de l'Institut National des Recherches Agricoles du Bénin, Rapport d'étude, INRAB, Cotonou, 124p.
- Ahohounkpanzon, M. (2010). Stratégie de communication des institutions. Document de synthèse sur les stratégies de communication marketing et communication institutionnelle, DSLC/FLASH, UAC, 47p.
- Bénin (1996) : Decret n° 96-463 du 18 Octobre 1996, portant modification des Statuts de l'Institut National des Recherche Agricoles du Bénin.
- Bénin (2000) : Arrêté n° 828/MDR/D-CAB/SGM/DA/CP, portant attributions, organisations et fonctionnement de l'Institut National des Recherches Agricoles du Bénin.
- Dadélé, A. (2009). Introduction aux Sciences du Langage et de la Communication. Document de synthèse sur la communication pour le développement, DSLC/FLASH, UAC, 37p.
- Dossa, S. C., Hodonou, H. et Arodokoun, D. (2004). Plan d'action de la recherche agricole nationale. Deuxième version révisée, Cotonou, 19p.
- Fagbémiro, M. et Sprey, H. (1992). "Communication sur la genèse de la Recherche-Développement". In : DRA, RAMR, Recherche-Développement au Bénin. Acquis et Perspectives, Cotonou, pp. 19-31
- FAO (1996). Rôle de la recherche dans la sécurité alimentaire mondiale et le développement agricole. Sommet mondial de l'alimentation du 13 au 17 novembre 1996 à Rome en Italie, Document d'information technique.
- FAO (2002). Les méthodologies d'élaboration et de mise en oeuvre des stratégies sectorielles de communication multimédias et des politiques nationales de communication pour le développement : Guide méthodologique d'élaboration d'une stratégie de communication multimédia. Atelier régional bilingue, Niamey, Niger, 1-5 avril 2002, 53p.

- Gbaguidi, J. E. (2008). Médias audiovisuels et construction démocratique au Bénin : De la nécessité de deux niveaux de lecture. ISBN 99919-45-69-5, éditions Culturêmes, 102p.
- Hinnou, L. C. (2008). Interactions entre les acteurs de la Recherche-Développement au Centre de Recherches Agricoles-Centre de l'INRAB. Mémoire de maîtrise en Sociologie-Anthropologie, DS-A/FLASH, UAC, Abomey-Calavi, 118p.
- MAEP (2004). Statuts et Règlement du Système National de la Recherche Agricole du Bénin, Cotonou, 32p.
- MAEP (2011). Plan Stratégique de Relance du Secteur Agricole, Rapport final, Cotonou, 116p.
- Pochet, B. (2011). La rédaction d'un article scientifique. Petit guide pratique adapté aux sciences appliquées et sciences de la vie à l'heure du libre accès. Presses agronomiques de Gembloux, 55p.

## Webographie

- ADEA (2000). Techniques et outils de la communication institutionnelle. Document de travail, banque mondiale, 11p. Consulté le 15 Mars 2013. <http://www.adea-comed.org/version2/IMG/pdf>.
- Bationo, A. F. (2005). La problématique de la communication interne dans le management des organisations : une analyse critique des pratiques de la CNSS, Maîtrise en Sciences et Techniques de l'Information et de la Communication, catégorie : Communication et Journalisme, Université de Ouagadougou. Consulté le 21 Avril 2013. <http://www.memoireonline.com>.
- 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 21 Avril 2013. <http://www.memoireonline.com>.
- Bougnoux, D. (1993). Norbert Wiener, Cybernétique et société. (1950). Sciences de l'Information et de la Communication. Larousse, Paris. pp 442-454. Consulté le 07 Octobre 2014. <http://nedelcu.ca/documents/Wiener-Theo-de-la-communication.pdf>
- Debray, R. (1991). Cours de médiologie général, Éditions Gallimard, Document pdf. Consulté le 06 Octobre 2014.

[http://www.scienceshumaines.com/cours-de-mediologie-generale\\_fr\\_13005.html](http://www.scienceshumaines.com/cours-de-mediologie-generale_fr_13005.html)

- Fournier, B. (2009). L'enseignement supérieur à l'épreuve de la communication : Le premier livre blanc sur les enjeux de la communication dans l'enseignement supérieur et la recherche. Livre blanc sur la communication de l'enseignement supérieur, 84p. Consulté le 08 Mars 2013. [www.case.org/Documents/Browsebyprofessionalinterest/HigherEdandCommunicationFrench.pdf](http://www.case.org/Documents/Browsebyprofessionalinterest/HigherEdandCommunicationFrench.pdf).
- Lafeuille, L. O. (2010). Méthodo : Stratégie de communication-Le B-A-BA, 1<sup>ère</sup> partie. Consulté le 21 Avril 2013. <http://luc-olivier.com/communication/generale/115-methodo-strategie-de-communication-1ere-partie-le-b-a-ba>.
- Lasswell, H. D. (2007). The structure and function of communication in society. Consulté le 07 Octobre 2014. [İletişim kuram ve araştırma dergisi Sayı 24 Kış-Bahar 2007, s.215-228.pdf](http://iletisim.kuram.ve.arastirma.dergisi/Say124/Kis-Bahar2007,s.215-228.pdf).
- MAEP (2007). Programme de Développement des plantes à Racines et Tubercules, Rapport de synthèse (Volume 1) de la Mission de revue à mi-parcours de Janvier 2007, Cotonou, 93p. Consulté le 12 Juillet 2014. <http://www.fidafrique.net/IMG/pdf>.
- Manda, N. H. (2008). La communication institutionnelle et image de marque. Analyse des stratégies de la Raw Bank, Licence en sciences de l'information et de la communication option : communication des organisations, catégorie : Communication et Journalisme, Université technologique bel campus. Consulté le 02 Septembre 2013. <http://www.memoireonline.com>.
- 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). Consulté le 21 Avril 2013. <http://www.memoireonline.com>.
- Peraya, D. T. (2008). Un regard critique sur les concepts de médiatisation et médiation. Nouvelles pratiques, nouvelle modélisation, Colloque du Gresec Grenoble, Université de Genève. Consulté le 06 Octobre 2014. [daniel.peraya@tecfa.unige.ch](mailto:daniel.peraya@tecfa.unige.ch).
- Périn (2011). Communication institutionnelle. Cours pris par Cyrielle Flosi, 38p. Consulté le 15 Mars 2013.

<https://www.google.bj/search?q=Communication+institutionnelle.+Cours+pris+par+Cyrielle+Flosi.pdf>.

Rouzé, V. (2007). Médiologie en question. Cours théorique. Consulté le 06 Octobre 2014. <http://rouzev.free.fr/spip.php?article83>.

Sekou, 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. Consulté le 21 Avril 2013. <http://www.memoireonline.com>.

Shannon, C. E. et Weaver W. (1949). Théories mathématiques de la communication, Urbana, University Illinois Press. Consulté le 23 Février 2014. [http://fr.wikipedia.org/wiki/Warren\\_Weaver](http://fr.wikipedia.org/wiki/Warren_Weaver).

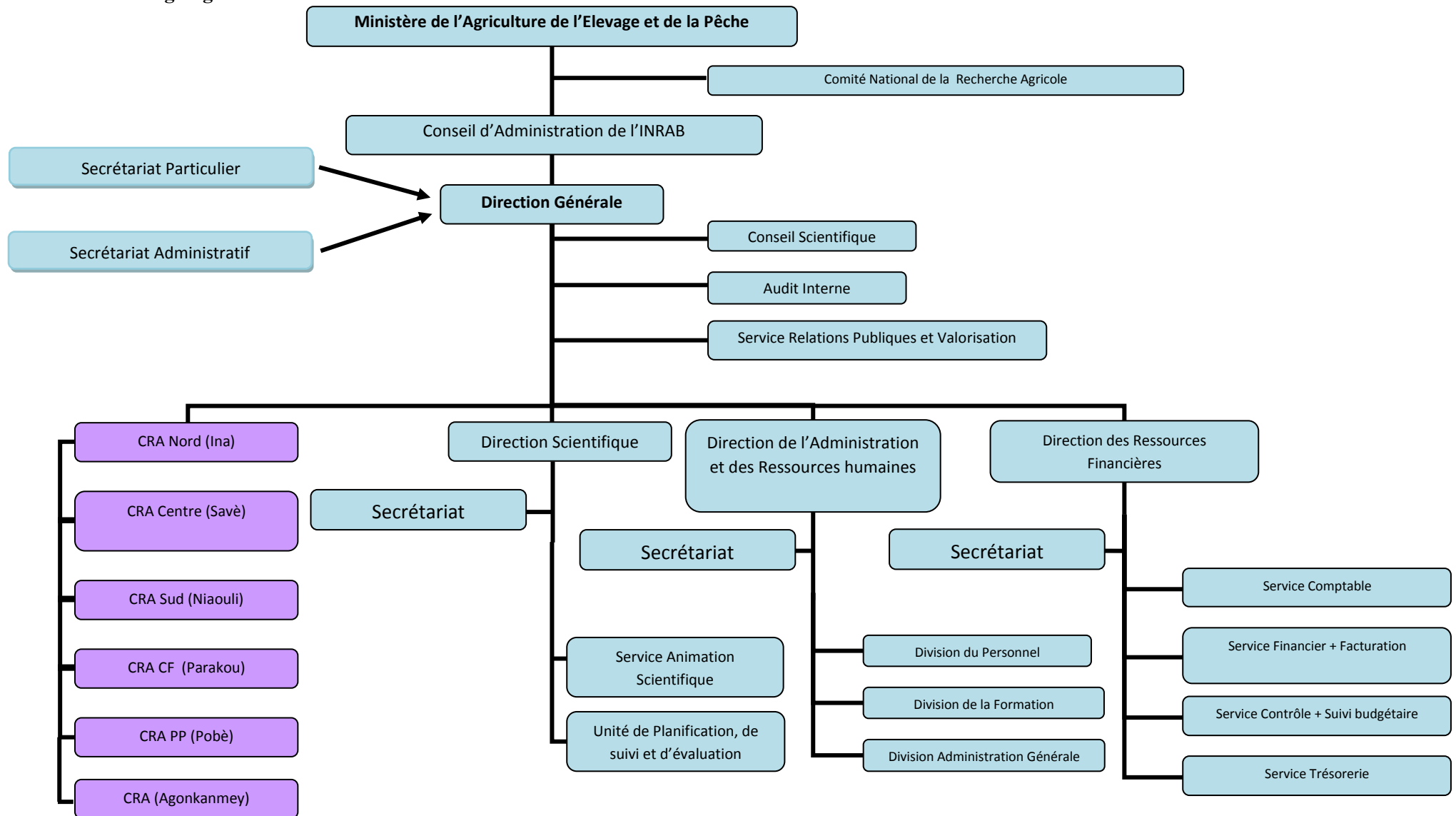
Taron, E. (2009). Cours L1 Educ : Introduction aux sciences de l'information et de la communication, Article publié le mardi 17 Novembre 2009 à 05:35. Consulté le 06 Octobre 2014. <http://etaroncourssciencesinfocom.blogspot.com/2009/11/cm-n-6-les-nouvelles-approches-des.html>.

Warin, B. (2000). Communication : les courants fondateurs. Consulté le 06 Avril 2012. [www.case.org/Documents/Browsebyprofessionalinterest/HigherEdandCommunicationFrench.pdf](http://www.case.org/Documents/Browsebyprofessionalinterest/HigherEdandCommunicationFrench.pdf).



**ANNEXES**

## Annexe 1 : Organigramme de l'INRAB



**Annexe 2 : Existence de certains canaux et moyens de communication à l'INRAB**

Niveau de la structure		Chercheur		Agent administratif		Agent technique/soutien		Ensemble	
Existence ou non de centre de documentation à la Direction Générale									
	Modalités	Fréquence	Pourcentage	Fréquence	Pourcentage	Fréquence	Pourcentage	Fréquence	Pourcentage
Direction générale	Oui	5	100%	7	100%	1	100%	13	100%
CRA	Ne sait pas	0	0%	0	0%	1	50%	1	14%
	Oui	4	100%	1	100%	1	50%	6	86%
Programme	Ne sait pas	1	11%			2	67%	3	25%
	Oui	8	89%			1	33%	9	75%
Existence ou non de centre de documentation à la direction des CRA									
Direction générale	Ne sait pas	1	20%	0	0%	0	0%	1	8%
	Oui	4	80%	7	100%	1	100%	12	92%
CRA	Oui	3	75%	1	100%	1	50%	5	71%
	Non	1	25%	0	0%	1	50%	2	29%
Programme	Ne sait pas	0	0%			2	67%	2	17%
	Oui	7	78%			1	33%	8	67%
	Non	2	22%			0	0%	2	17%
Existence ou non de centre de documentation au niveau des laboratoires et programmes									
Direction générale	Ne sait pas	2	40%	4	57%	0	0%	6	46%
	Oui	0	0%	3	43%	1	100%	4	31%
	Non	3	60%	0	0%	0	0%	3	23%
CRA	Ne sait pas	2	50%	1	100%	1	50%	4	57%
	Oui	2	50%	0	0%	1	50%	3	43%
Programme	Oui	3	33%			2	67%	5	42%
	Non	6	67%			1	33%	7	58%
Existence ou non d'un site Web									
Direction générale	Ne sait pas	1	20%	0	0%	0	0%	1	8%
	Oui	2	40%	7	100%	1	100%	10	77%
	Non	2	40%	0	0%	0	0%	2	15%
CRA	Ne sais pas	0	0%	0	0%	2	100%	2	29%
	Oui	4	100%	0	0%	0	0%	4	57%
	Non	0	0%	1	100%	0	0%	1	14%
Programme	Ne sais pas	0	0%			1	33%	1	8%
	Oui	4	44%			1	33%	5	42%
	Non	5	56%			1	33%	6	50%
Existence 1 d'Internet									
Direction générale	Oui	5	100%	7	100%	1	100%	13	100%
CRA	Oui	1	25%	0	0%	0	0%	1	14%
	Non	3	75%	1	100%	2	100%	6	86%
Programme	Oui	4	44%			2	67%	6	50%
	Non	5	56%			1	33%	6	50%
Existence ou non de téléphone									

Niveau de la structure		Chercheur		Agent administratif		Agent technique/soutien		Ensemble	
Direction générale	Oui	4	80%	7	100%	1	100%	12	92%
	Non	1	20%	0	0%	0	0%	1	8%
CRA	Oui	3	75%	1	100%	0	0%	4	57%
	Non	1	25%	0	0%	2	100%	3	43%
Programme	Oui	7	78%			2	67%	9	75%
	Non	2	22%			1	33%	3	25%
Existence ou non du corporate à la direction générale									
Direction générale	Ne sait pas	1	20%	0	0%	0	0%	1	8%
	Oui	1	20%	5	71%	1	100%	7	54%
	Non	3	60%	2	29%	0	0%	5	39%
CRA	Ne sait pas	1	25%	0	0%	2	100%	3	43%
	Oui	3	75%	1	100%	0	0%	4	57%
Programme	Ne sait pas	0	0%			1	33%	1	8%
	Non	9	100%			2	67%	11	92%
Existence ou non du corporate au niveau des services déconcentrés									
Direction générale	Ne sait pas	3	60%	4	57%	0	0%	7	54%
	Oui	0	0%	2	29%	1	100%	3	23%
	Non	2	40%	1	14%	0	0%	3	23%
CRA	Ne sait pas	0	0%	0	0%	1	50%	1	14%
	Oui	2	50%	1	100%	1	50%	4	57%
	Non	2	50%	0	0%	0	0%	2	29%
Programme	Non	9	100%			3	100%	12	100%
Participation de l'INRAB aux foires agricoles									
Direction générale		14	78%	8	100%	5	83%	27	84%
CRA		3	17%	0	0%	1	17%	4	13%
Programme		1	6%	0	0%	0	0%	1	3%

*Source* : Données de l'enquête : 20 oct. 2013 – 04 janv. 2014.

**Annexe 3 : Questionnaire de recherche****Questionnaire**

Ce travail s'inscrit dans le cadre de notre mémoire de Maîtrise en Information et Communication et nous avons choisis de réfléchir sur le thème « **Forces et Faiblesses de la stratégie de communication de l'INRAB** ». Les informations qui seront recueillies ne feront objet d'aucune diffusion personnelle. Elles seront traitées avec toute confidentialité. Merci d'avance pour votre franche collaboration.

**I- Caractéristiques générales**

Rubriques	Codes	Réponses
1. Nom et prénom de l'informateur		
2. Age de l'informateur	Inscrire la réponse	
3. Sexe de l'informateur	1=Masculin ; 2=Féminin	
4. Formation académique reçue	Préciser la formation professionnelle que vous avez suivie (sociologie, production animale, secrétariat, etc)	
5. Niveau d'étude	0=Aucun ; 1=Primaire ; 2=Secondaire (6 <sup>e</sup> à 3 <sup>e</sup> ) ; 3=Lycée (2 <sup>nde</sup> à 1 <sup>re</sup> ) ; 3=Universitaire	
6. Dernier diplôme académique obtenu	Préciser le diplôme obtenu (ex. DEAT ; Licence ; Ingénieur ; etc)	
7. Direction technique ou centre de recherche	Préciser la direction (DARH, DRF, etc) ou le centre (CRA-A, CRA-PP, CRA-Sud, etc)	
8. Unité de recherche	Préciser laboratoire ou programme	
9. Fonction/Poste occupé	1=Chercheur ; 2=Assistant de recherche ; 3=Technicien de recherche ; 4=Agent administratif ou financier ; 5=Agent de soutien (Secrétaire, chauffeur, gardien) ; 6=Stagiaire ; 7=Autre (à préciser)	
10. Depuis combien d'années travaillez-vous à l'INRAB ?	Préciser le nombre d'années	
11. Contact téléphonique	Inscrire la réponse	

**II- Fonctionnement de l'INRAB**

Rubriques	Codes	Réponses				
12. Qu'elles sont les activités et/ou prestations de l'INRAB ?	1=Recherche ; 2=Production et vente ; 3=Formation ; 4=Prestation de services ; 5=Autre (à préciser)					
13. Quels sont les principaux événements dans la vie de l'INRAB ?	1=Journées portes ouvertes ; 2=Ateliers ou Séminaires ; 3=Ateliers scientifiques ; 4=Foires agricoles ; 5=Assemblées générales ; 6=Journées récréatives du personnel ; 7=Autre (à préciser)					
14. Quels sont les événements externes auxquels l'INRAB participe au cours d'une année ?	1=Journées portes ouvertes ; 2=Ateliers ou Séminaires ; 3=Foires agricoles ; 4=Assemblées générales ; 5=Journées récréatives ; 6=Autre (à préciser)					

Rubriques	Codes	Réponses				
15. Quelles sont les types de relations (institutionnelles) que l'INRAB entretient avec l'Université ?	1=Echange d'expérience ; 2=Prestation de services ; 3=Renforcement des capacités ; 4=Mise à disposition des résultats de recherche ; 5=Recherche collaborative ; 6=Autre (à préciser)					
16. Quelle est votre appréciation sur ces relations existantes ?	1=Très bonne ; 2=Bonne ; 3=Mauvaise ; 4=Conflictuelle ; 5=Autre (à préciser)					
17. Quels sont les types de relations (institutionnelles) que l'INRAB entretient avec les vulgarisateurs ?	1=Echange d'expérience ; 2=Prestation de services ; 3=Renforcement des capacités ; 4=Mise à disposition des résultats de recherche ; 5=Autre (à préciser)					
18. Quelle est votre appréciation sur ces relations existantes ?	1=Très bonne ; 2=Bonne ; 3=Mauvaise ; 4=Conflictuelle ; 5=Autre (à préciser)					
19. Quels sont les types de relations (institutionnelles) que l'INRAB entretient avec les producteurs ?	1=Echange d'expérience ; 2=Prestation de services ; 3=Renforcement des capacités ; 4=Mise à disposition des résultats de recherche ; 5=Autre (à préciser)					
20. Quelle est votre appréciation sur ces relations existantes ?	1=Très bonne ; 2=Bonne ; 3=Mauvaise ; 4=Conflictuelle ; 5=Autre (à préciser)					
21. L'INRAB est-il en partenariat avec d'autres Institutions de recherche ?	0=Ne sait pas ; 1=Oui ; 2=Non					
22. Si non, pourquoi ?						
23. Si oui, quelles sont les principales institutions partenaires de l'INRAB ?						
24. Si oui, quel genre de partenariat existe-t-il entre l'INRAB et ces Institutions ?	1=Financement ; 2=Prestations de service ; 3=Collaboration technique, 4=Autre (à préciser)					
25. Connaissez-vous le Comité National de la Recherche Agronomique (CNRA) ?	1=Oui ; 2=Non					
26. Si oui, quel est son rôle ?						
27. Quelle est sa contribution dans la diffusion des informations et acquis de recherche ?						
28. Est-ce qu'il arrive que les chefs détiennent des informations qu'ils ne jugent pas bien de passer aux autres agents ?	1=Oui ; 2=Non					
29. Si oui, pourquoi ?						

**III- Stratégies de communication de l'INRAB**

Rubriques	Codes	Réponses
30. Existe-t-il de centre de documentation au niveau central (à la direction générale de l'INRAB) ?	0=Ne sait pas ; 1=Oui ; 2=Non	
31. Si non, pourquoi ?		
32. Si oui, comment fonctionne-t-il ?		
33. Tout le monde y compris les personnes externes ont-ils accès ?	0=Ne sait pas ; 1=Oui ; 2=Non	
34. Existe-t-il un centre de documentation au niveau de la direction des CRA	0=Ne sait pas ; 1=Oui ; 2=Non	
35. Si non, pourquoi ?		
36. Si oui, comment fonctionne-t-il ?		
37. Tout le monde, y compris les personnes externes ont-ils accès ?	0=Ne sait pas ; 1=Oui ; 2=Non	
38. Existe-t-il un centre de documentation au niveau des laboratoires et programmes ?	0=Ne sait pas ; 1=Oui ; 2=Non	
39. Si non, pourquoi ?		
40. Si oui, comment fonctionne-t-il ?		
41. Tout le monde, y compris les personnes externes ont-ils accès ?	0=Ne sait pas ; 1=Oui ; 2=Non	
42. Quelle est la contribution (rôle) de l'INRAB aux foires agricoles ?		
43. L'INRAB dispose-t-il d'un site Web ?	0=Ne sait pas ; 1=Oui ; 2=Non	
44. Si non, pourquoi ?		
45. Si oui, quelle est sa date de création ?	Inscrire la date	
46. Est-il opérationnel ?	0=Ne sait pas ; 1=Oui ; 2=Non	
47. Si non, pourquoi ?		
48. Si oui, quelles sont les informations ou éléments diffusés sur ce site ?		
49. Qui sont ceux qui ont accès à ce site ?	1=Personnel technique uniquement ; 2=Personnel administratif uniquement ; 3=Personnes externes ; 4=Tout le monde ; 5=Autre (à préciser)	
50. Expliquez votre réponse.		
51. Y-a-t-il l'Internet pour le service ?	0=Ne sait pas ; 1=Oui ; 2=Non	
52. Si non, pourquoi ?		
53. Si oui, quel est le type de connexion ?	1=Wiffi ; 2=Avec fil	
54. Est-il accessible à tout le monde ?	0=Ne sait pas ; 1=Oui ; 2=Non	
55. Si non, pourquoi ?		
56. Y-a-t-il de téléphone pour le service ?	0=Ne sait pas ; 1=Oui ; 2=Non	
57. Si non, pourquoi ?		
58. Si oui, quel type de téléphone ?	1=Poste téléphonique à clavier ; 2=Téléphone sans fil	
59. Est-il accessible à tout le monde ?	0=Ne sait pas ; 1=Oui ; 2=Non	
60. Si non, pourquoi ?		

Rubriques		Codes		Réponses				
61. Existe-t-il le système de corporate (moyen qui permet de communiquer à moindre coût entre collègues) à la direction générale de l'INRAB ?		0=Ne sait pas ; 1=Oui ; 2=Non						
62. Si non, pourquoi ?								
63. Si oui, quelle est votre appréciation par rapport à ce mode de communication ?		1=Très bonne ; 2=Bonne ; 3=Mauvaise						
64. Justifiez votre réponse								
65. Existe-t-il le système de corporate (moyen qui permet de communiquer à moindre coût entre collègues) au niveau des services déconcentrés de l'INRAB ?		0=Ne sait pas ; 1=Oui ; 2=Non						
66. Si non, pourquoi ?								
67. Si oui, quelle est votre appréciation par rapport à ce mode de communication ?		1=Très bonne ; 2=Bonne ; 3=Mauvaise						
68. Justifiez votre réponse								
<b>Diffusion des informations circulaires :</b>								
69. Quels sont les canaux de communication utilisés au sein de l'Institut pour la diffusion des informations circulaires (informations internes, adressées à tout le personnel à la fois) ? <b>(Hiérarchiser)</b>		1=Correspondance administrative (note de service, note d'information, etc) ; 2=Tableau d'affichage ; 3=Réunion hebdomadaire ; 4=Cérémonial des couleurs ; 5=Téléphone ; 6=Interphone ; 7=Internet ; 8=Table du secrétariat ; 9=Courrier électronique ; 10=Autre (à préciser)		1 <sup>er</sup>	2 <sup>e</sup>	3 <sup>e</sup>	4 <sup>e</sup>	5 <sup>e</sup>
70. Quel est l'origine de ces informations ?		1=Ministère de tutelle ; 2=Direction Générale de l'INRAB ; 3=Institutions partenaires ; 4=Autre (à préciser)						
71. Quels sont les destinataires ?		1=Tout le personnel de l'INRAB ; 2=Personnel de la direction générale uniquement ; 3=Personnel des centres de recherche uniquement ; 4=Personnel des laboratoires et programmes uniquement ; 5=Personnel de terrain ; 6=Autre (à préciser)						
72. Combien de jour (s) minimum met l'information pour parvenir aux destinataires ?		Inscrire la réponse		<b>Catégorie de personnel</b>		<b>Nombre jour</b>		
				Direction Générale				
				Centres de recherche				
				Laboratoires et programmes				
				Agents de terrain				
				Autre (à préciser)				
<b>Diffusion des acquis de recherche :</b>								
73. Quels sont les canaux de communication utilisés au sein de l'Institut pour la diffusion des acquis de recherche ?		1=Correspondance administrative (note de service, note d'information, etc) ; 2=Affichage ; 3=Réunion hebdomadaire ; 4=Cérémonial des couleurs ; 5=Téléphone ; 6=Interphone ; 7=Internet ; 8=Table du secrétariat ; 9=Publicité ; 10=Débats et émissions radiodiffusés et télévisés ; 11=Production et diffusion des séries documentaires ; 12=Revue scientifique ; 13=Livres (ouvrages collectifs) ; 14=Autre (à préciser)		1 <sup>er</sup>	2 <sup>e</sup>	3 <sup>e</sup>	4 <sup>e</sup>	5 <sup>e</sup>
74. L'INRAB a-t-il des plages de		0=Ne sait pas ; 1=Oui ; 2=Non						

Rubriques	Codes	Réponses
discussion sur les émissions radiodiffusées ou télévisées ?		
75. Si non, pourquoi ?		
76. Si oui, quelles sont les émissions ?	1=technique de culture/élevage, 2=Informations technologie, 3=découverte INRAB, 4=informations agricoles générales, 5=explications sur un fait d'actualité, 6=autres (à préciser)	
77. Quelles sont les différentes chaînes de diffusion (radios et/ou télévisions) ?		
78. Quelles stratégies l'INRAB met-il en place pour faire connaître au public ces nouvelles technologies ou innovations ?		
79. Le public ordinaire a-t-il accès à ces stratégies ?	0=Ne sait pas ; 1=Oui ; 2=Non	
80. Existe-t-il un bulletin de la recherche agronomique ?	0=Ne sait pas ; 1=Oui ; 2=Non	
81. Si non, pourquoi ?		
82. Si oui, depuis quand (année de création) existe-t-il ?		
83. Comment fonctionne-t-il ?		
84. Existe-t-il un bulletin d'informations sur les activités et événements de l'Institut ?	0=Ne sait pas ; 1=Oui ; 2=Non	
85. Si non, pourquoi ?		
86. Si oui, depuis quand a-t-il été créé ?	Inscrire le nombre d'années	
87. Quelles sont les informations qui y sont diffusées ?		
88. Comment fonctionne-t-il ?		
89. Les travaux de recherche sont-ils publiés dans les revues scientifiques nationales ou internationales ?	1=Revue scientifique nationale ; 2=Revue scientifique internationale ; 3=Revue scientifique nationale et internationale ; 4=Aucun	
90. Si aucun, pourquoi ?		
91. Les Chercheurs ont-ils accès aux articles des revues scientifiques ?	0=Ne sait pas ; 1=Oui ; 2=Non	
92. Si non, pourquoi ?		
93. Si oui, comment ?		
94. Existe-t-il des réseaux de communication informels (entre amis, liens parentaux, etc) ?	1=Oui ; 2=Non	
95. Si oui, qu'est-ce qui favorise l'émergence de ces réseaux ?		
96. Quelles sont les avantages et inconvénients de ces réseaux dans la diffusion des informations et des acquis de recherche ?	Avantages	
	Inconvénients	

#### IV- Forces et Faiblesses des stratégies de communication de l'INRAB

En vous fondant sur les expériences vécues à l'INRAB et dans votre unité de recherche, énumérez les principales forces, faiblesses, opportunités et menaces des stratégies actuelles de communication développées au sein de l'institut soit pour informer ou soit pour diffuser les acquis de la recherche. Les forces et les faiblesses s'inscrivent dans le passé tandis que les opportunités et les menaces déterminent le futur. D'autre part, les forces et les opportunités sont des facteurs positifs alors que les faiblesses et les menaces sont des points négatifs pour l'Institut.

R a n g	Description	Regard (1=Oui, 0=Non)		Description	Regard (1=Oui, 0=Non)	
	FORCES	Pas sé	Fut ur	FAIBLESSES	Pas sé	Fut ur
	OPPORTUNITE			MENACES		

#### V- Facteurs déterminants la stratégie de communication et de la diffusion des acquis de recherche

Rubriques	Codes	Réponses
97. Quels sont les facteurs déterminant les choix de diffusion des informations à l'endroit du personnel de l'INRAB ?	1. 2. 3.	
98. Quels sont les facteurs déterminant les choix de diffusion des résultats de recherche de l'INRAB ?	1. 2. 3.	
99. Les différentes stratégies actuelles de communication adoptées par l'INRAB sont-elles efficaces ?	0=Ne sait pas ; 1=Oui ; 2=Non	
100. Si non quels sont les facteurs limitant leur efficacité ?	1. 2. 3.	
101. Si oui quel est le degré d'efficacité ?	1=Très efficace ; 2=Efficace ; 3=Peu efficace.	
102. Expliquez votre réponse		
103. Quelle place occupe actuellement l'Internet dans les stratégies de communication de l'INRAB ?	1=Très important ; 2=Important ; 3=Peu important ; 4=Pas du tout	
104. Justifiez votre réponse		
105. Quelle place occupe le site Web actuellement dans les stratégies de communication des informations de l'INRAB ?	1=Très important ; 2=Important ; 3=Peu important ; 4=Pas du tout	
106. Justifiez votre réponse		
107. Quelle place occupe le actuellement site Web au sein de l'INRAB dans la diffusion des acquis de recherche ?	1=Très important ; 2=Important ; 3=Peu important ; 4=Pas du tout	
108. Justifiez votre réponse		
109. Quelle place occupe actuellement le téléphone portable dans la diffusion des informations au sein de l'INRAB	1=Très important ; 2=Important ; 3=Peu important ; 4=Pas du tout	
110. Justifiez votre réponse		
111. Quelle place occupe actuellement le téléphone portable dans la diffusion des informations au sein des services déconcentrés de l'INRAB ?	1=Très important ; 2=Important ; 3=Peu important ; 4=Pas du tout	
112. Justifiez votre réponse		

## TABLE DES MATIÈRES

DEDICACE.....	iii
REMERCIEMENTS .....	iv
LISTE DES SIGLES ET ACRONYMES .....	v
RESUME.....	viii
SOMMAIRE .....	ix
Liste des tableaux .....	x
Liste des schémas .....	xi
Liste des graphiques .....	xi
Liste des photos .....	xi
Introduction .....	1
Chapitre 1 : Problématique et méthodologie.....	4
1.1. Problème.....	4
1.1.1. Contexte et justification .....	4
1.1.2. Problème de recherche .....	5
1.2. Revue de littérature .....	6
1.2.1. Définition des concepts.....	6
1.2.2. Revue de la littérature théorique .....	11
1.2.3. Revue de la littérature empirique .....	14
1.2.4. Synthèse .....	15
1.3. Objectifs et hypothèses de recherche .....	16
1.3.1. Objectifs de recherche.....	16
1.3.2. Hypothèses de recherche.....	17
1.4. Cadre théorique .....	17
1.5. Méthodologie .....	21
1.5.1. Justification du choix du thème et de l'organisme.....	21
1.5.2. Echantillonnage.....	22
1.5.3. Informations et données collectées .....	24
1.5.4. Techniques et outils de collecte .....	24
1.5.4.1. Revue documentaire.....	24
1.5.4.2. Observation .....	25
1.5.4.3. Enquête de terrain.....	25
1.5.5. Techniques et outils d'analyse .....	25

1.5.6.	Difficultés rencontrées et approches de solution .....	26
1.5.7.	Limites de l'étude .....	27
Chapitre 2 : Organisation et fonctionnement de l'INRAB.....		30
2.1.	Caractéristiques démographiques et socio-économiques des enquêtés.....	30
2.1.1.	Caractéristiques démographiques .....	30
2.1.2.	Caractéristiques socio-économiques .....	32
2.2.	Organisation institutionnelle de l'INRAB.....	33
2.3.	Fonctionnement de l'INRAB : de la gestion aux activités.....	35
2.3.1.	Instances de gestion et rôle .....	35
2.3.1.2.	Système National de Recherche Agricole (SNRA).....	36
2.3.1.3.	Comité National de la Recherche Agronomique (CNRA).....	37
2.3.2.	Stratégies d'intervention et cycle de gestion .....	38
2.3.3.	L'INRAB et le partenariat institutionnel .....	40
2.3.4.	Recherche agricole et politique agricole au Bénin .....	42
2.3.5.	Relations de l'INRAB avec les acteurs clés du SNRA.....	44
2.3.5.1.	Relation avec l'Université.....	44
2.3.5.2.	Relation avec la vulgarisation .....	47
2.3.5.3.	Relation avec les producteurs.....	50
2.3.6.	Activités développées par l'INRAB .....	53
2.3.7.	Evénements actifs et passifs en lien avec l'INRAB.....	54
2.3.7.1.	Evénements actifs/internes .....	54
2.3.7.2.	Evénements passifs/externes .....	57
Chapitre 3 : Stratégie de communication de l'INRAB et son efficacité .....		60
3.1.	Stratégie de communication de l'INRAB .....	60
3.1.1.	Canaux et moyens de communication utilisés à l'INRAB .....	60
3.1.1.1.	Centre de documentation .....	60
3.1.1.2.	Site Web.....	63
3.1.1.3.	Internet .....	64
3.1.1.4.	Téléphone.....	65
3.1.1.5.	Mass media .....	66
3.1.1.6.	Foire agricole .....	66
3.1.1.7.	Revue scientifique.....	67
3.1.1.8.	Bulletin périodique d'informations.....	68
3.1.1.9.	Réseau Informel d'Informations (RI <sup>2</sup> ) .....	70

3.1.2.	Synthèse des canaux de diffusion des informations à l'interne .....	71
3.1.3.	Synthèse des canaux de diffusion des acquis de recherche .....	72
3.2.	Efficacité de la stratégie de communication et facteurs limitant .....	75
3.2.1.	Efficacité de la stratégie de communication .....	75
3.2.2.	Facteurs limitant l'efficacité de la stratégie de communication .....	78
3.3.	Communication à l'INRAB : amateurisme ou professionnalisme ! .....	79
3.4.	Diffusion des informations à l'INRAB : discrimination ou hiérarchisation communicationnelle ! .....	81
Chapitre 4 : Forces et faiblesses de la stratégie de communication de l'INRAB et déterminants du choix .....		83
4.1.	Analyse des Forces-Faiblesses-Opportunités-Menaces de la stratégie de communication .....	83
4.1.1.	Forces de la stratégie de communication .....	83
4.1.2.	Faiblesses de la stratégie de communication .....	85
4.1.3.	Opportunités de la stratégie de communication .....	88
4.1.4.	Menaces de la stratégie de communication .....	91
4.2.	Facteurs déterminant le choix des moyens et canaux utilisés dans la stratégie de communication .....	93
4.2.1.	Diffusion des informations à l'interne de l'INRAB .....	93
4.2.2.	Transfert des acquis de recherche .....	94
4.3.	Importance des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) dans la stratégie de communication à l'INRAB .....	95
Synthèse des résultats et validation des hypothèses .....		99
Suggestions.....		104
Conclusion.....		107
Références Bibliographiques.....		109
Webographie .....		110
ANNEXES .....		113
TABLE DES MATIÈRES .....		123