

Université Abderrahmane Mira de Bejaia
Faculté des Sciences Humaines et Sociales
Département des sciences de l'information et de la communication



جامعة بجاية
Tasdawit n Bgayet
Université de Béjaïa

Mémoire de fin de cycle

En vue de l'obtention du diplôme de Master en sciences de l'information et de
la communication

Option : Communication et Relations Publiques

Thème

*La communication au service de la bonne gouvernance au
sein d'une collectivité locale.*

Cas pratique : L'assemblée populaire communale d'Aokas.

Réalisé par

❖ *HAMOUDI Yasmina*

❖ *BOUTOUMI Sara*

Encadré par

Mr : DJOUDER Samir

Année Universitaire : 2022-2023

Remerciements

Nous tenons tout d'abord à remercier Dieu le tout puissant et miséricordieux, qui nous a donné la force et la patience d'accomplir ce Modeste travail.

Nous remercions également et sincèrement :

*Notre promoteur Mr **DJOUDE** Samir, de nous avoir fait l'honneur de nous encadrer, et l'intérêt qu'il a témoignée envers ce travail, ses orientations, sa patience, sa disponibilité et surtout ses judicieux conseils, et son aide durant toute la période du travail.*

Nous remercions en particulier le président d'APC d'AOKAS de nous avoir donnée l'occasion de réaliser un travail de terrain de deux mois et un grand merci également à nous enquêtés d'avoir eu la patience de répondre à nos questions sur notre thème de recherche.

Nous tenons à exprimer nos sincères remerciement à tous les professeurs qui nous ont enseigné et qui par leurs compétences nous ont soutenus dans la poursuite de nos études.

Nos vifs remerciements vont également aux membres du jury pour l'intérêt qu'il ont porté à notre recherche en acceptant d'examiner notre travail et de l'enrichir par leurs proposition.

Enfin, j'adresse mes plus sincères remerciements à toute personne qui a participé de près ou de loin pour l'accomplissement de ce modeste travail.

Dédicace

Je dédie ce travail : aux deux êtres les plus chers au monde, mes parents, moteur de mon avancé pour m'avoir écouté, soutenu et guidé vers la réussite.

A

Mes très chères sœurs : Lina, Leticia, Tiziri

A

Mes amies de près ou de loin : Koucaïla, Katia, Radia, Sabrina, Celina, Quoique je fasse, je ne pourrais vous rendre ce que vous avez fait pour moi

A

Ma copine et binôme Yasmina qui ma soutenue pour finir ce modeste travail et mes camarades de classe et à tous mes amies de la section

A

Mon promoteur de mémoire monsieur DJOUDER Samir

A

Enfin, à tous ceux qui m'ont aidé de près et de loin.

« Sara »

Dédicace

Avec ma profonde gratitude et un énorme plaisir que je dédie ce travail à ma chère famille HAMOUDI à leur tête ma grand-mère.

En premier lieu, à ma très chère maman qui m'a donné courage, espoir, générosité, et cet optimisme que j'ai pris comme fil conducteur tout au long de mon travail mené.

En deuxième lieu, à mon père qui m'a aidé, qui m'a donné courage, espoir afin que je puisse arriver et d'être ce que je suis aujourd'hui

Ma jumelle Saida, ma sœur Rabiha

Mes frères : Mohamed Rida, Yougarithen, mon petit ange Oussama.

Mes tentes et mes oncles, mes cousins et mes cousines.

A tout mes amis Rabiha, Lamia, Lina, Lydia, Zahia.

Et ma chère copine et binôme Sara qui ma soutenue pour finir ce modeste travail.

A mon promoteur de mémoire monsieur DJOUDER Samir.

En fin, je tiens à remercier plus forts tous ceux qui contribués de près ou de loin à la réalisation ce travail.

« Yasmina »

Liste d'abréviation :

Les abréviations	Significations
APC	Assemblée populaire communale
APEC	Association pour emploi des cadres
BM	Banque Mondiale
L'ONU	L'organisation Humains
N°	Numéro
ONG	Organisation Non Gouvernante
OSC	Organisation de la Société Civile
P/APC	Président de l'Assemblée populaire communale
PAS	Programmes d'Ajustement Structurel
RH	Ressources Humaines
TIC	Technologie de l'Information et de la Communication

Liste des images :

N° de l'image	Intitulés
Image N° 1	Siege APC Aokas

Liste des tableaux :

Numéro de tableau	Intitulé	La page
N°1	La répartition des enquêtés selon d'âge	63
N°2	La répartition des enquêtés selon l'expérience professionnelle	65
N°3	La répartition des enquêtés selon le service/poste occupée	64
N°4	La répartition des enquêtés selon le sexe	63

SOMMAIRE :

Remerciements

Dédicace

Liste d'abréviation

Introduction :.....1

Chapitre I : Cadre méthodologique de recherche

Chapitre01 : Analyse conceptuelle :

1/ La problématique :.....3

2/Les hypothèses :.....5

3/Définition des concepts :.....6

4/ Les études antérieures :.....8

5/Les raisons et les objectifs de choix de thème :.....13

Chapitre02 : Démarche méthodologique

6/ La méthode de choix de thème :.....14

7/Outils de l'étude :.....15

8/L'échantillon de l'étude :.....17

9/Difficultés rencontrées :.....19

Chapitre II : Cadre théorique de recherche

Chapitre03 : La communication

Section 01 : Généralité sur la communication :

1-Définition de la communication :.....21

2-Le processus de communication :.....21

3-La cible de communication :.....	22
4-Les objectifs de la communication :.....	23
5-Les types de communication :.....	23
6-Les formes de la communication :.....	24
7-Les canaux de communication :.....	25

Section 02 : La communication interne et externe au sein d'une organisation publique :

1/ La communication interne :

1-1/Définition de la communication interne :.....	26
1-2/L'histoire de la communication interne :.....	27
1-3/Les types de communication interne au sein d'une organisation publique.....	27
1-4/Les outils de la communication interne au sein d'une organisation publique :.....	28
1-5/Les fonction de la communication interne :.....	31
1-6/Les objectifs de la communication interne :.....	32
1-7/Les circuits de la communication interne :.....	32
1-8/Les enjeux de la communication interne :.....	34
1-9/Les regles de la communication interne :.....	34
1-10/Les avantages de la communication interne :.....	35
1-11/Les obstacles de la communication interne :.....	36

2/ La communication externe :

2-1/Généralité sur la communication externe :.....	36
2-2/Définition de la communication externe :.....	36
2-3/Le rôle et mission de la communication externe :.....	37

2-4/ Les outils de communication externe :.....	37
2-5/La stratégie de la communication externe :.....	39
2-6/Les objectifs de la communication externe :.....	39
2-7/Les enjeux de la communication externe :.....	40

Chapitre04 : La bonne gouvernance

Section01 : La gouvernance.

1/Définition de la gouvernance :.....	40
2/L'histoire de la gouvernance :.....	41
3/les théories de la gouvernance :.....	42

Section02 : la bonne gouvernance

1/Origine du concept de la bonne gouvernance :.....	51
2/Définition de la bonne gouvernance :.....	52
3/Les caractéristiques de la gouvernance :.....	52
4/La communication au service de la bonne gouvernance :.....	53
5/La commune comme instance de la bonne gouvernance :.....	54

Chapitre III : Cadre pratique

Chapitre05 : Présentation des données

Section01 : Présentation de l'organisme d'accueil :

1/Définition de la commune d'Aokas :.....	55
2/Historique de la commune d'Aokas :.....	55
3/Situation géographique :.....	56
4/Mission des différents services :.....	56
5/Organisation administrative des services :.....	57

6/Le rôle de L'APC d'Aokas :.....60

Section02 : Etapes de réalisation de l'enquête (Pré-enquête, période de l'enquête définitive) :

- La pré-enquête :.....61
- Le déroulement de l'enquête :.....62

Chapitre 06 : Présentation des résultats :

1/Analyse et interprétation des données :.....63

2/AXE01 Les caractéristiques personnelles des enquêtés :.....63

3/AXE02 Présentation et analyse des données collectées sur le terrain.....66

4/Résultats et discussion des hypothèses :.....72

Conclusion :.....74

La liste bibliographique :

Les annexes :

Introduction

INTRODUCTION

Introduction :

La communication est un processus essentiel dans notre vie, permettant d'établir des connaissances significatives et de transmettre des informations entre les individus. Elle joue un rôle fondamental dans notre capacité à exprimer nos pensées, nos émotions et nos idées, ainsi qu'à comprendre et interagir avec les autres. La communication peut prendre de nombreuses formes, allant de la communication verbale à travers les mots, aux expressions faciales, au langage corporel et même à l'utilisation des nouvelles technologies. Une communication efficace repose sur l'écoute active, la clarté et la compréhension mutuelle. Elle peut renforcer les relations, résoudre les conflits, favoriser la coopération et faciliter la collaboration. En somme, la communication est le fondement de la vie sociale et professionnelle, et son importance ne peut être sous-estimée.

Afin de rendre les différentes parties de la société dynamiques et prospères, il est primordial de mettre l'accent sur la bonne gouvernance.

La bonne gouvernance offre un cadre solide pour favoriser le développement économique, social et politique d'une société. En promouvant la transparence, la responsabilité, la participation et l'équité, elle crée un environnement propice à l'engagement actif des citoyens, à la confiance mutuelle et à la prise de décision éclairée.

La communication joue un rôle crucial dans la promotion de la bonne gouvernance, car elle assure une gestion publique responsable et efficace, en permettant la diffusion claire et précise sur les politiques responsables et efficaces, en permettant la diffusion d'information claires et précises sur les politiques, les décisions et les actions des gouvernements et des organisations. Elle permet également de recueillir les opinions, les préoccupations et les suggestions des citoyens, favorisant ainsi le dialogue et la collaboration. En encourageant la participation citoyenne, la communication contribue à renforcer la légitimité des décisions prises et à assurer leur acceptation par la population. En somme, la communication est un levier puissant pour la promotion de la bonne gouvernance, permettant de renforcer la confiance, la transparence et la responsabilité dans la gestion publique.

L'importance de la communication dans le contexte de la bonne gouvernance prend une dimension particulière au sein d'une collectivité locale. En effet, au niveau local, la communication crée un lien solide entre les élus locaux, les administrés et les différents acteurs de la communauté. Cette dernière permet de renforcer la confiance, de favoriser la

INTRODUCTION

participation citoyenne et de promouvoir une gestion publique responsable et inclusive. Dans cette optique, la communication devient un outil essentiel pour informer les habitants sur les décisions, les projets et les actions de la collectivité, mais également pour recueillir leurs opinions et leurs idées. En facilitant le dialogue et encourageant une participation active, la communication au sein d'une collectivité locale peut contribuer à forger une identité collective, à résoudre les problèmes locaux et à améliorer la qualité de vie de ses habitants.

Pour traiter notre thème de recherche qui s'intitule sur « La communication au service de la bonne gouvernance au sein d'une collectivité locale ». Cas pratique : la cellule de communication de la commune d'Aokas. Nos avons reparti notre travail en trois parties :

- **La première partie** : qui est la partie méthodologique qui contient un chapitre composé d'une problématique, deux hypothèses, définition concepts, les étude antérieure, les raisons et les objectifs de choix de thème, la méthode utilisé, outils de l'étude, l'échantillon de l'étude et les difficultés rencontrées durant notre recherche.
- **La deuxième partie** : ce travail consacré à la partie théorique elle contienne deux chapitres, chaque chapitre des sections :
 - **Le premier chapitre** a deux sections :
 - la première s'intitule, « généralité sur la communication », qui contienne la définition, le processus de communication, la cible, les objectifs, les types, les formes et les canaux de communication.
 - La deuxième section qui s'intitule sur la communication interne et externe au sein d'une organisation publique les définitions, les types, les stratégies, les enjeux,...
 - **le deuxième chapitre** : a une seule section parlée sur la gouvernance et la bonne gouvernance, la définition, l'origine de mots, l'histoire, la théorie,...etc.
- **La troisième partie est celle de la partie pratique de la recherche** : où on a présentée deux sections :
 - La première, s'intéresse à la définition de la commune, son aperçu historique, ses missions et la situation géographique de la commune d'Aokas.
 - La deuxième, analyse et interprète des données recueillies sur le terrain avant de passer à la discussion des hypothèses de départ et la conclusion finale.

Chapitre I :
Cadre méthodologique de
recherche

Chapitre 01 : Analyse conceptuelle :

1/ La problématique :

L'être humain est un être social par nature, il vit en groupe en communauté, ce qu'on appelle la vie civile. La sociabilité est essentielle pour le développement des liens sociaux significatifs. Pour cela, la communication joue un rôle fondamental.

«La communication est le processus d'échange d'information ou comme un processus pour la mise en commun d'informations et de connaissances »¹

Pour Jean-Marc Décaudin, 1999 « la communication est le moyen technique par lequel des personnes communiquent, message qu'elles se transmettent ».²

Le processus de communication est la base de toutes nos interactions sociales. Il s'agit d'un échange d'informations, de sentiments et d'idées entre les individus. La communication peut prendre différentes formes, telles que la parole, l'écriture, le langage corporel et les signaux non verbaux.

En développant un processus de communication solide, nous pouvons favoriser des relations interpersonnelles positives, résoudre les conflits de manière constructive et construire des liens sociaux importants. Cela contribue à notre bonheur, notre épanouissement personnel et notre bien-être général.

La communication est primordiale dans la transmission des informations, en tant qu'une pratique conçue comme composante essentielle de la vie de chaque individu. C'est un facteur d'intégration sociale, elle est aussi un moyen par lequel se nouent des liens et des relations entre les personnes et les différentes organisations, chose qui permet de contribuer au développement et au progrès de la société.

Aujourd'hui comme hier la communication est omniprésente et essentielle dans la vie humaine. Cette place est d'autant plus palpable avec les évolutions technologiques et sociétales actuelles. Cette dernière favorise la naissance de plusieurs nouvelles formes communicationnelles. Un domaine important de la communication au sein d'une activité citoyenne qui recouvre des aspects forts hétéroclites, mais qui ont traités d'une manière ou

¹ GUY Audgier et DECAUDIN Jean Marc, communication et publicité, 2^{ème} éd, DUNOD, Paris, 1992, p05.

² DECAUDIN Jean-Marc, la communication marketing : concepts, techniques, stratégies, Economica, 2^{ème} éd, Paris, 1999, p06

d'une autre aux interactions entre les différentes parties de la société (citoyens, collectivités, association, syndicats...).

Pour rendre les différentes parties de la société vivante, on a focalisé sur la bonne gouvernance. Qui peut être définie comme l'ensemble des processus, des règles, des normes et des décisions qui permettent de diriger, de contrôler et de superviser une organisation ou un système. Elle est souvent utilisée pour décrire les mécanismes de prise de décision, de gestion et de contrôle dans les entreprises, les organisations publiques et privées, les institutions financières, les ONG, les réseaux internationaux et les collectivités locales.

Selon la banque mondiale (BM), qui a mis en avant le concept de bonne gouvernance à partir de 1990, « la gouvernance est une affaire de management ou de réformes institutionnelles en matière d'administration, de choix de politique, d'amélioration de la coordination et de fourniture de services publics efficaces »¹.

La gouvernance peut inclure la mise en place de structures de gouvernance, telle que les conseils d'administration, des comités de direction et des organes de réglementation, ainsi que des politiques et des procédures visant à assurer la transparence, l'intégrité et la responsabilité dans la prise de décision et la gestion des activités.

La bonne gouvernance est devenue un sujet important dans le monde des affaires et des organisations en raison de l'impact croissant des décisions prises par les dirigeants sur les parties prenantes, y compris les employés, les clients, les fournisseurs, les actionnaires, les communautés locales et l'environnement. Une bonne gouvernance peut contribuer à garantir que les décisions prises sont équitables, transparentes, responsables et durables, et qu'elles répondent aux normes et aux lois applicables.

Lorsqu'on parle de gouvernance locale, la communication est un élément clé de renforcer la participation citoyenne, la transparence et la responsabilité dans la gestion des affaires publiques. En effet, une communication efficace et transparente entre les gouvernements locaux et les citoyens peut contribuer à une meilleure compréhension des enjeux locaux, ainsi qu'à la mobilisation et à la participation active des citoyens dans la prise de décision. Les collectivités locales jouent un rôle important dans la vie quotidienne des citoyens, que ce en matière de services publics, de planification urbaine ou de gestion environnementale.

¹ Banque Mondiale, Gouvernance and Development, Washington D.C, 1992

Pour mettre en lumière notre travail de recherche, nous avons formulés la question principale suivante :

*Comment la communication peut-elle être améliorée au niveau d'une collectivité locale pour favoriser une participation citoyenne plus active et engagée dans les décisions locales ?

Pour répondre à notre problématique, nous avons posés ces questions secondaires à savoir :

*Quel est la réalité de la communication au sein de la commune d'Aokas ?

*Quels sont les canaux de communication les plus efficaces qui peuvent servir la bonne gouvernance au sein d'une collectivité locales ?

2/ Les hypothèses :

Selon Maurice Angers, 1996, l'hypothèse est un « énoncé qui prédit une relation entre deux ou plusieurs terme en impliquant une vérification empirique »¹.

Cette définition permet de rentier que l'hypothèse permettra de passe de l'étape abstraie vers l'étape concrète de la recherche.

Pour répondre aux questions posées dans la problématique, nous avons formulées les hypothèses suivantes :

_ Première hypothèse :

La communication contribue à la bonne gouvernance au sein de la commune d'AOKAS.

_ Deuxième hypothèse :

La communication est importante au sein d'une collectivité locale pour mieux gouverner.

¹ ANGERS Maurice, Initiation pratiques à la méthodologie de science humaine, éd Casbah, Alger 1995-1996, p 102.

3/ Définition des concepts :

Le concept selon Maurice Angers « est une présentation mentale, générale et abstraite d'un ou plusieurs phénomènes et de leur relation »¹

Toute recherche possède ses propres concepts moteurs, qui sont la base de sa compréhension, et qui se répètent souvent. Dans l'objectif de faciliter la lecture ainsi que la compréhension de notre étude, nous avons procédé à définir les principaux concepts clés. Notre étude se base sur les concepts ci-dessus :

* Définition systémique :

Communication :

D'après Jean-Marc Décaudin, 1999 « La communication est action de communiquer quelque chose à quelqu'un, information, ensemble d'informations ainsi communiquées ».²

*Définition opérationnelle :

La communication est l'action de communiquer, de transmettre des informations ou des connaissances à autrui, ce qui peut également amener à l'échange et entraîne le dialogue. C'est un système composé de plusieurs éléments reliés entre eux, qui donnent du sens aux messages échangés par les acteurs.

*Définition systémique :

Gouvernance :

De l'anglais *governance*, le terme « gouvernance » désigne un ensemble de décisions, de règles et de pratiques visant à assurer le fonctionnement optimal d'une organisation, ainsi que les organes structurelles chargés de formuler ces décisions, règles et pratiques, de la mettre en œuvre d'en assurer le contrôle.

Le concept de gouvernance s'applique à tous les niveaux d'organisation : privé et public, local, régional, national, international, mondial...³

¹Ibid, p108

² Jean-Marc Décaudin, *La communication marketing : concepts, technique, stratégies*, Economica, 02^{ème} éd, Paris, 1999, p06

³<http://youmatter.world/fr/definition/gouvernance-definition-objectifs-principes-volet-social-et-societal>.

***Définition opérationnelle :**

Gouvernance désigne un ensemble des processus de gouvernement, aux institutions, aux processus et pratiques en matière de prise de décision et de réglementation concernant les questions d'intérêt commun.

***Définition systémique :**

Bonne gouvernance :

La bonne gouvernance proposée par les Nations Unies qui en résume les composantes et les principaux aspects, comme «une approche participative de gouvernement et de gestion des affaires publiques, basée sur la mobilisation des acteurs politiques, économiques et sociaux ,du secteurs publics ou privés, ainsi que la société civile dans le but de garantir le bien-être durable de tous les citoyens.¹

***Définition opérationnelle :**

La bonne gouvernance est le processus par lequel les institutions publiques conduisent des affaires publiques, gèrent des ressources publiques, garantissent la réalisation des droits de l'homme sans abus ni corruption, et dans le respect de l'état de droits.

***Définition systémique :**

Collectivité locale :

Collectivité locale ensemble organisé d'individus ainsi rassemblés et constituant une personne morale portant parfois un nom collectif.²

***Définition opérationnelle :**

Collectivité locale est un groupe des personnes qui réunissent un intérêt commun, une organisation commune ou habitant au même lieu, au même pays et communauté.

¹ <https://hazbane.asso-web.com/uploaroded/bonneg-1-pdf.pdf>.

² <https://www.cnrtl.fr/definition/collectivit%C3%A9>

4/ Les études antérieures :

Dans toute recherche scientifique, le chercheur doit effectuer avant tout une étape méthodologique très importante, celle des études antérieures comme notre cas. L'intérêt de ses études antérieures, réside dans le but d'avoir plus de connaissances et avoir comment notre thème de recherche a été interprété auparavant par les autres chercheurs. « Les études antérieures sont une source d'inspiration incontournable pour le chercheur ou la chercheuse. Toute recherche est dans le prolongement d'une autre recherche, tout chercheur ou chercheuse doit prendre connaissance des travaux qui ont déjà été réalisés sur son sujet de recherche¹ ».

Nous avons choisi ces deux (02) études antérieures par ce qu'elles sont en relation avec notre thème de recherche. Ces études antérieures, nous ont servi dans l'élaboration de choix de notre méthode, technique et la partie théorique, en plus les résultats obtenus qui ont été servis comme un point de départ pour notre thématique de recherche, et elles sont comme suit :

- **Etude N° 01 :** intitulé « La concertation de la société civile au profit de la bonne gouvernance ». Etude de cas la commune de Timezrit.

Dans ce travail, le chercheur a posé sa problématique suivante : Est-ce que le système participatif de la gouvernance locale au niveau de la commune de Timezrit est efficace ?

Dans l'objectif de pouvoir répondre à la question générale, le chercheur a posé les questions secondaires suivantes :

1 Est-ce que la société civile participe à la gouvernance locale ?

2 Pourquoi il faut faire participer la société civile dans la gouvernance locale ?

Face aux interrogations évoquées précédemment dans la problématique de recherche, le chercheur a proposé l'hypothèse suivante : Les différents conflits et le manque de communication et de dialogue entre les organisations de la société civile et les décideurs locaux constituent une entrave à l'émergence d'une bonne gouvernance locale.

La méthode utilisée est la méthode d'échantillonnage aléatoire où on a choisi un certain membre d'élus locaux de l'APC de Timezrit et certaines organisations de la société civile pour essayer de toucher les deux parties concernées de notre enquête.

¹ Maurice ANGERS, op-Cit, p80

L'objectif de l'enquête de terrain, chaque étude est accomplie pour atteindre un ou plusieurs objectifs, et l'objectif est de répondre à la problématique que nous avons posée et qui se résume par la question principale « est ce que le système participatif de la gouvernance locale est efficace » et d'autre part de confirmer ou d'informer notre hypothèse.

Présentation du questionnaire : on a élaboré le questionnaire sous forme de trois(03) axes principaux :

- **Le premier axe, identification des acteurs :** Cet axe a pour objectif de nous donner une image générale sur les caractéristiques de chaque acteur. Ici on a posé des questions sur l'âge, le niveau d'étude, activité principale et l'expérience dans le domaine.
- **Le deuxième axe, avis des organisations de la société civil sur la gouvernance locale :** Cet axe a pour but de recueillir des informations fournies par les organisations de la société civile sur le niveau de sa participation à la gouvernance locale.
- **Le troisième axe, avis des élus locaux sur la gouvernance locale :** Cet axe est destiné aux élus locaux pour nous répondre et donner leur avis sur la gouvernance locale ,et notamment le rôle joué par les organisations de la société civile de la commune de Timezrit dans la gouvernance locale.

Le chercheur a élaboré un questionnaire qui contient trois types de questions :

A/ Les questions fermées (dichotomique) : dans la dichotomie des questions, nous avons posés des questions qui imposent un nombre limité de choix et des réponses précises, dans l'objectif, est d'avoir des réponses , des renseignements exactes et un jugement d'un accord ou non.

B/ Les questions semi ouvertes ou semi fermées : cette deuxième forme de question a pour objet de vérifier et approfondir certaines situations. Ici le répondant aura des choix multiples qui vont le guider pour faire son choix de réponse.

C/Les questions ouvertes : Cette dernière forme de question permet de laisser la réponse libre dans sa forme et dans sa longueur. La personne interrogée développe en concernant le sujet traité que nous prenons note.

Synthèse des résultats de l'enquête : Le chercheur synthétisée les résultats d'enquête cas de la commune de Timezrit. Après avoir terminé notre enquête de terrain ,et selon les résultats des réponses qu'on a eu on constate que :

Le niveau de participation de la société civile à la gouvernance locale est vraiment reste à contester. Les autorités locales ne donnent pas d'importance et de la chance à la société civile dans la prise de décision en raison du refus de certains élus locaux qui refusent eux même de concerter la société civile dans les projets qui lui concerne, et aussi le manque de la volonté et d'engagement de la société civile. Par conséquent les rapports entre les organisations de la société civile et les collectivités locales restent toujours sans évolution notable.

La société civile peut apporter à la gouvernance locale une médiation, diagnostiquer les besoins et les propriétés des citoyens, instauration d'un climat favorisant la prise de conscience, résoudre les conflits existants dans la société, apporter d'autres visions à la gestion locale, facilité la tache pour les autorités locales, notamment dans la réalisation de certains projets de développement local et en fin, l'identification des problèmes dont les citoyens souffrent.

Et en ce qui concerne les projets de développement local, il est à retenir aussi que plusieurs projets ont été proposés par les organisations de la société civile (OSC) mais malheureusement la majorité d'eux n'ont aucun aboutissement, cela est du aux manque de communication entre OSC et les décideurs locaux d'où on peut confirmer notre hypothèse.¹

Etude N°2 : intitulé : « gouvernance et développement locale », étude de cas de la commune de Bejaia.

Dans ce travail, le chercheur pose la problématique suivante : Quel est l'apport de la gouvernance locale au développement de la commune de Bejaia ?

Dans l'objectif de pouvoir répondre à la question générale, le chercheur est posé les questions secondaires suivantes :

¹Touahria NASR-EDDINE, La concertation de la société civile au profit de la bonne gouvernance locale, Cas pratique : Cas de la commune de Timezrit, Mémoire de Master II en sciences de gestion option Management Economique des Territoires et Entrepreneuriat, Université Abderrahmane Mira, Faculté des Sciences Economiques, des sciences de Gestion et des Sciences Commerciales, Département des Sciences de Gestion, Juin 2015.

1- comment la gouvernance des territoires intervient-elles dans le processus du développement local au niveau de la commune de Bejaia ?

2- Existe-t-il réellement une gouvernance territoriale dans la commune de Bejaia, et de quel type de gouvernance s'agit-elle ?

Face aux interrogations évoquées précédemment dans la problématique de recherche, le chercheur a proposé l'hypothèse suivante : Sans une bonne gouvernance locale fondée sur la participation et la décentralisation, il ne peut-y avoir de développement local au sein de la commune de Bejaia.

Le chercheur a procédé à l'échantillonnage de la population en deux étapes :

- **Première étape :** a consisté à l'application de la méthode d'échantillonnage stratifié : celle-ci, nous a permis de dégager des classes les plus homogènes possibles, pour notre travail. Nous avons ainsi obtenu sept(07) catégories d'acteurs que sont les Entreprises, les Administrations Déconcentrées de l'Etat (ADE), les élus locaux (APC et APW), les associations (de toutes natures), les organismes parapublics (différentes chambres) et les organisations syndicales, les partis politiques. Ensuite, ne connaissant pas également la taille exacte de chaque strate obtenue, il nous était donc impossible de poursuivre l'échantillonnage stratifié et de déterminer les quotas à respecter dans chaque catégorie. Il était alors plus judicieux.
- **Seconde étape :** de poursuivre notre échantillonnage en appliquant la méthode aléatoire : Celle-ci, a consisté à la sélection aléatoire d'un nombre d'acteurs à cibler dans chaque catégorie en essayant toutefois de toucher le maximum de sujets afin de faire face à l'éventuel problème de nos réponses.

Ainsi, ces deux étapes de l'échantillonnage effectuées, nous avons sélectionnés pour chaque catégorie un nombre d'acteur à viser sur le terrain. Nous avons sélectionné, par conséquent, un nombre total de 45 acteurs répartis sur sept(7) catégories. Nous avons pu obtenues un taux de réponses satisfaisant estimé à 57,78% de l'échantillon visé.

L'objectif de l'enquête de terrain chaque étude est accomplie pour atteindre un ou plusieurs objectifs, et l'objectif est de répondre à la problématique posé et qui se résume par la question principale : « quel est l'apport de la gouvernance locale au développement de la commune de Bejaia ? », et d'autre de confirmer ou d'informer notre hypothèse.

Présentation du questionnaire d'enquête, le chercheur a élaboré un questionnaire destiné aux différents acteurs de l'échantillon. La construction propre du contenu du questionnaire c'est de basée sur l'utilisation de deux types de questions :

- **Question ouvertes :** ceux sont des questions pour lesquelles la personne interrogée est libre de répondre dans ses propres termes.
- **Question fermées :** une question est dite fermée lorsqu'on en ferme la personne interrogée dans un choix parmi les seules réponses. Ces réponses sont prévues à l'avance, et l'enquêté coche des cases pour répondre.

Il existe deux(02) formes de questions fermées :

***Les questions fermées dichotomiques :** questions pour lesquelles la personne interrogée est contrainte de choisir entre deux réponses.

***Les questions fermées à choix multiples :** question qui laissent pour les répondants la liberté de choisir une ou plusieurs réponses.

Le chercheur a élaboré un questionnaire qui regroupe quatre axes distincts :

Le premier axe, contienne la présentation des répondants qui vise la finalité d'identification des acteurs. Il se donne ainsi pour objectif de recueillir la somme des informations nécessaires permettant de dresser une fiche signalétique de l'acteur en question. Entre autre, cet axe nous a permis de classifier les acteurs selon sa catégorie. Enfin, il nous a permis de déterminer le poids de chaque acteur de notre échantillon dans la commune de Bejaia grâce à des questions d'ordre technique (chiffre d'affaire, budget, activité principale, missions dans la commune).

Le deuxième axe, intitulé l'approche du développement local, vise à cerner la manière dont les acteurs conçoivent et appréhendent les actions de développement local. Il nous a été utile afin de mettre en relief l'implication des acteurs influant sur la réussite de projet.

Le troisième axe, intitulé l'approche de la gouvernance locale, vise quant à lui, comme dans l'axe précédent, à déterminer la vision des acteurs quant à la gouvernance locale. Il nous a conduits notamment à hiérarchiser les acteurs dans le processus de prise de décision, voire de gouvernance et de déceler les facteurs entravant ou, au contraire, permettant de renforcer les mécanismes de gouvernance sur le terrain.

Enfin, le quatrième axe, intitulé interaction gouvernance territoriale- développement local, se justifie par la volonté de déceler les relations entre acteurs aboutissant, ou non, à des projets de développement.

Les résultats et l'analyse de la gouvernance locale et le développement local dans la commune Bejaia : dans le but d'illustrer ce qui a été développé dans la partie théorique dans le travail de chercheur, afin de pouvoir répondre à la problématique posée, nous avons effectués une enquête au sein de la commune de Bejaia, dans lequel nous avons pu recueillir des informations au avoir les différents observations données par l'ensemble de l'échantillon, et pour la détermination de l'apport de la gouvernance locale au développement de la commune de Bejaia.¹

5/ Les raisons et les objectifs du choix de thème :

*** Le choix du thème :**

Vouloir entreprendre une recherche aux sciences humaines, c'est vouloir approfondir un sujet choisi en fonction de son intérêt. Le choix de sujet d'évaluation de la faisabilité d'une recherche, représente le premier moment de la formulation du problème de recherche.²

A notre raison pour le choix de ce thème, on peut citer ce qui suit :

- Notre choix de recherche est venu à partir d'une volonté afin d'acquérir des connaissances sur ce sujet, l'intention sur l'importance de la communication au sein d'une collectivité locale pour mieux gouverner.
- L'importance de thème par rapport à notre formation, est de découvrir la réalité de la communication et plus particulièrement au sein de la commune.
- L'envie et la curiosité de découvrir la façon dont, la communication contribue à la bonne gouvernance au sein d'une collectivité locale.

*** L'objectif de la recherche :**

- Cette recherche va nous conduire pour se pencher sur les compétences en communication des responsables locaux et des fonctionnaires municipaux. Il est important de

¹Korichi FAIROUZ, Gouvernance et Développement local , Cas pratique : cas de la commune de Bejaia, Mémoire de Master II en Sciences Economique, Option : Economie du Développement et Gouvernance, Université Abderrahmane Mira, Faculté des sciences Economiques, commerciales et des Science de Gestion, Département des Sciences Economique, 2015/2016

² Angers Maurice, Op, cit, p 78.

comprendre comment ils communiquent avec les citoyens, comment ils expliquent les décisions prises et comment ils répondent aux préoccupations et aux questions de la population.

- Étudie les différents canaux et outils de communication utilisée au sein d'une collectivité locale. L'objectif serait de déterminer les moyens les plus efficaces pour transmettre des informations aux citoyens, recueillir leurs opinions et encourager leurs participations.

- Enrichir la bibliothèque des sciences humaines et sociales avec un mémoire, qui va servir les prochaines promotions vue le manque d'étude sur ce thème.

- Acquérir des nouvelles connaissances de terrain dans le domaine de la communication et des relations publiques.

- Mettre en pratique nos connaissances théoriques.

6/ La méthode de choix de thème :

▪ Le choix de la méthode :

Tout recherche scientifique nécessite une démarche méthodologique à suivre pour permettre au chercheur de bien mener son enquête afin d'arriver aux objectifs de la recherche.

La partie pratique est très importante dans une recherche scientifique, puis qu'elle montre des vérités et des informations sur la réalité, tout ça exige à suivre une méthode bien précise selon le sujet traité, une fois le problème est formulé d'une manière précise pour les données requises, il faut choisir des méthodes qui serviront à recueillir les informations. Selon ANGERS Maurice : « La méthode est un ensemble de procédures, des démarches précises adoptées pour en arriver à un résultats ». ¹

Le choix de la méthode est déterminé par la nature de thème d'étude, afin d'engagé une méthode et techniques adéquates, et notre cas d'étude nous s'exigé d'opter pour la méthode qualitative, car c'est la plus convenable et plus appropriée pour rendre compte, expliquer et déterminer l'importance de la communication au service de la bonne gouvernance au sein d'une collectivité locale plus précisément dans l'assemblée populaire communale d'AOKAS.

¹ ANGERS Maurice, op, cit, p91

Nous avons utilisés la méthode qualitative pour décrire, analyser et interpréter les résultats. ANGERS Maurice « affirme que lorsqu'on utilise cette méthode, on a affaire à un nombre restreint d'interviewés dans le but de prélever des données ». ¹ Donc notre choix n'est pas spontané, il est déterminé par la nature de sujet et l'objectif qu'on tente à aboutir pour savoir le rôle et l'importance de la communication au sein d'une collectivité locale pour mieux gouverner, et aussi dans le but d'approfondir nos connaissances et nos informations au sein de l'assemblée populaire communale d'AOKAS.

Chapitre02 : Démarche méthodologique

7/Outils de l'étude :

Il existe plusieurs techniques scientifique qui permettent aux chercheurs de recueillir des informations, et vue le nombre minime de notre échantillon, nous avons optés pour les techniques suivante :

- **L'observation participante :**

« C'est une technique directe d'investigation scientifique qui permet d'observer un groupe de façon non directive pour faire habituellement un prélèvement qualitatif en vue de comprendre les attitudes et les comportements² ». Toutes les sciences ont orientées vers la vérification de ses suppositions dans la réalité et l'observation s'avère indispensable à toute recherche. Nous avons utilisés cette technique dans l'investigation du terrain de recherche pour son efficacité dans la collecte des données. A travers les différents facteurs observés comme, la méthode de travail, les moyens par lesquels la communication circule au sein d'une collectivité locale.

L'observation constitue presque la première démarche dans toute recherche scientifique, et elle permet de s'acquérir de la réalité. Nous avons utilisés l'observation participante dès le début de notre recherche, et cette dernière vise à atteindre la compréhension de l'autre dans la partage d'une condition commune. Nous avons participé à cotés des salariés en situation réelle de travaille, et nous avons observés comment se font les échanges d'informations et comment se déroulent la communication entre les salariés et le citoyenne à l'intérieure et l'extérieures de la

¹Ibid, p60

²Maurice ANGERS, Op Cit, p130

commune d'AOKAS. Nous avons aussi observée dans chaque visite les points sur lesquels les vérifications doivent être portées et les moyens de communication utilisés à l'interne et l'externe. Cette technique nous a permis tout au long de notre enquête d'observer le rôle de la communication au service de la bonne gouvernance au sein d'une collectivité locale le cas de l'APC d'Aokas.

▪ L'entretien semi directif :

Plusieurs techniques existent pour collecter des informations. Dans cette recherche nous avons choisis l'entretien qui est considérée comme un procédé d'investigation scientifique, utilisant un processus de communication verbale, permettant d'être en contact direct avec les enquêtés.

On appelle entretien ou interview, « un rapport oral, en tête, entre deux personnes dont l'une transmet à l'autre des informations sur un sujet prédéterminé. C'est une discussion orientée, un procédé d'investigation utilisant un processus de communication verbale, pour recueillir des informations en relation avec des objectifs fixés ». Cette technique est utilisée en sciences sociale, dans le but de recueillir des informations verbales, il met face à face un enquêteur et un enquêté¹.

Le type d'entretien utilisé dans notre recherche est : l'entretien semi-directifs car nous avons fait un dialogue avec les enquêtés, l'entretien semi-directifs sont menés sur la base d'un guide d'entretien constitué des différents thèmes –questions préalablement élaborer en fonction des hypothèses. En reconnaît un entretien semi-directif quand l'intervieweur s'assure que l'interviewé lui communique sont point de vue sur certains aspects précis du sujet de discussion tout en le laissant libre de les abordes dans l'ordre qui lui convient².

L'entretien semi-directif consiste une interaction animée de façon souple et très ouverte par le chercheur. Celui-ci se laissera guider par le rythme et le contenu unique de l'échange dans le but d'aborder, sur un mode qui ressemble à celui de la conversation, grâce à cette interaction, une compréhension riche du phénomène à l'étude sera construite simultanément avec l'interviewé.³

L'entretien semi-directif est mené sur la base d'un guide d'entretien constitué de différentes questions préalablement élaborés en fonction des hypothèses. Nous avons

¹ Omar AKTOUF, Métriologie des sciences et approche qualitative des organisations. Montréal : les presses de l'université du Québec, 1987, p87.

² Sylvain GIROUX et autre, Méthodologie des sciences humaine , Pearson, 3éd, canada, 2009, p166.

³Quivy RAYMOND et autres, manuel de recherche en science sociales, 4 éd, Dunod, Paris, 1995, p59.

décidés de choisir cette technique, pour réunir les informations qu'on cherche et les repenses aux questions de notre entretien. Dans le cas de notre recherche nous avons élaboré un guide d'entretien pour recueillir des données et des informations de la part de la population d'étude.

Notre guide d'entretien est constitué de onze(11) questions qui nous avons réparties en deux axes :

AXE N°1 : Les données personnelles :

- Sexe
- Age
- Service Occupé/ poste
- Expérience professionnelle

AXE N°2 :

- Nombre de citoyen dans votre APC ?
- Est-ce que votre APC dispose d'une page FACEBOOK officielle ?
- Quelle sont les canaux de communication que vous utilisez ?
- Comment vous faites pour transmettre les nouvelles informations et réglementation aux employés de votre commune ?
- Comment jugez- vous la communication interpersonnelle ?
- A votre avis est ce que les nouvelles technologies sont nécessaires pour le bon fonctionnement dans votre APC ?
- Comment avec la bonne communication, vous gérez votre APC ?

8/ L'échantillon de l'étude :

▪ La population d'étude :

Dans toute recherche scientifique, le chercheur doit déterminer la population d'étude appelé aussi la population mère qui est un groupe avec précises en adéquation avec les objectifs de d'étude.

Une population d'étude est : « un ensemble de tous individus qui ont le caractéristiques qui corresponde aux objectifs de la recherche¹ ».

¹ Angers MAURICE, Op. Cit, Alger, 1997, p 09.

Pour notre cas d'étude qui porte sur « La communication au service de la bonne gouvernance au sein d'une collectivité locale étude de cas ; Assemblée populaire communale(APC), d'Aokas - Bejaia ». Notre population est constituée d'un ensemble des salariés de l'A.P.C d'Aokas subdivisés en trois catégories (15 élus de L'APC, 74 agents administratif, et 137ouvriers) qui fait total de 226 salaries.

▪ L'échantillon de recherche :

Selon Bremond et Gélédan un échantillon « est un sous-ensemble de la population étudiée, prélever de façon à conserver les caractéristiques principales de celle-ci. Plus généralement, il s'agit d'un modèle réduit de la population étudiée¹ ».

Pour guider bien cette recherche nous avons choisis un échantillon non probabiliste typique, car nous avons choisi des membres de l'APC qui ont un lien direct avec le service de communication.

« L'échantillonnage typique c'est la constitution d'un échantillon de la population de recherche par la sélection d'élément exemplaire de celle-ci. Dans l'échantillonnage typique, tous les éléments choisis pour faire partie de l'échantillon, sont des modèles de la population à l'étude : ce sont un ou plusieurs éléments considérés comme des portraits types de la population à l'étude, qui sont alors recherchés. Cette technique se fonde sur un choix raisonné fait par le chercheurs ce dernier veut orienter sa recherche sur un type de phénomène ou d'individus qui se distinguent des autres selon certaines caractéristiques² ».

L'échantillon typique : Nous a permis de choisir un nombre raisonné et limité des enquêtées selon certaines caractéristiques, comment l'information circule entre le citoyenne et les responsables et aussi leur rapport entre eux. Cet échantillon d'étude peut nous répondre à nos questions poser et de connaitre nos enquêtes par un tri expertisé, qui nous permettra de les cibler selon leurs connaissances de milieu en question.

Notre échantillon est composé de : secrétaire générale de la commune d'Aokas, le président de l'assemblée populaire communale (P/APC) et les différents services de

¹Janine BREMOND, Alain GELEDAN, « Dictionnaire d'économie et de science humaines », Hatier, Paris 1997, p15.

² François DEPELTEAU : « La démarche d'une recherche en sciences humaines », éd De Boeck, Québec, p200, p226.

l'APC d'Aokas. Chaque service est composé d'un chef et des salariés. Qui notre échantillon de recherche divise en neuf(09) services :

- **Secrétaire général** : le plus haut fonctionnaire de l'organisation, il se charge de remplir tout les autres fonctions dont il serait chargé par le conseil de sécurité, l'Assemblée général, le conseil économique et social et les autres organes de l'ONU.
- **Le président de l'assemblée populaire communale (P/APC)** : à ce titre, il est chargé, notamment, de veiller au respect et à l'application de la législation et de la réglementation.
- **Service cellule de communication** : est chargée du pilotage stratégique de la communication interne et externe de la commune, elle réalise un plan de communication.
- **Service état civil** : service public chargé d'établir et conserver les actes d'état civil (naissance, mariage, union civile, décès,...). Ensemble des qualités propres à une personne physique, telles que le nom, la date et le lieu de naissance, le sexe, la nationalité et l'état matrimonial.
- **Service personnel** : s'occupe activement de la relation entre les employés et la commune. Elle comprend toutes les tâches administratives et de routine relatives au personnel, à son recrutement, aux éventuelles démissions et à la gestion de traitement et salaires.
- **Service informatique** : une série d'outils (logiciels et postes de travail) mis à disposition des différents métiers (finances, RH, service techniques, secrétariat...), et fonctionnant sur un équipement (serveur) centralisant les informations traitées.
- **Service hygiène et santé** : intervient dans un domaine multiple, qui visent à préserver la santé et la sécurité notamment en ce qui concerne l'habitat indigne.
- **Service technique** : sont avant tout un service public destiné à améliorer le cadre de vie des habitants de la commune.

9/ Difficultés rencontrées :

- Durant la réalisation de ce travail de fin d'étude, nous avons rencontré des obstacles, avouons, que ce n'est pas du tout facile d'écrire un mémoire de centaines de pages ou toutes nos idées liées au sujet qu'on veut traiter, doivent être rassemblées de manière cohérente et harmonieuse.

- Durant la réalisation des entretiens avec nos enquêtés, certain membre n'accepte pas l'enregistrement, ce qui nous pousse à prendre note rapidement.
- Les entretiens ont été réalisés en français, en arabe, en kabyle en même temps, cette situation nous a pris beaucoup de temps.
- Le non disponibilité de beaucoup de membres a énormément gênés dans la réalisation des entretiens.
- Le manque des études antérieures concernant notre thème de recherche.
- Manque d'information chez certain interviewés à propos de sujet d'étude, « la communication au service de la bonne gouvernance au sein d'une collectivité locale ».

Chapitre II :
Cadre théorique de
recherche

Chapitre03 : La communication

Section 01 : Généralité sur la communication :

1- Définition de la communication :

La communication est présente partout. C'est un processus complexe de transmission d'information entre des personnes qui visent toujours des objectifs qui leur sont propres, mais qui n'utilisent pas forcément un langage commun ou un canal de communication adapté.¹

La communication est le fait d'établir une relation avec une autre personne ou un groupe en lui transmettant un message. L'émetteur (ce lui qui envoie le message) peut donc communiquer avec un ou plusieurs récepteurs (ce lui qui reçoit le message).

Selon Claude Ray « La communication est un processus verbal ou non par lequel on partage une information avec quelqu'un ou avec un groupe de manière que celui-ci comprenne ce qu'on lui dit. Parler, écouter, comprendre, régir...etc, constituent les différents moments de ce processus. La communication permet aux partenaires de connaître, établir une relation entre eux. Cela peut entraîner des modifications d'attitude et de comportement ».²

2- Le processus de communication :

Le processus de communication en tant que tel doit être considéré comme une interaction continue et dynamique, à la fois affectant et étant affecté par de nombreuses variables. Il y a sept (07) éléments du processus de communication :

- **Expéditeur :**

La personne qui a l'intention de transmettre le message dans le but de transmettre des informations et des idées à d'autres personnes est connue comme expéditeur ou communicateur.

- **Idées :**

C'est l'objet de la communication. Il peut s'agir d'une opinion, d'une attitude, de sentiments, de point de vue, d'ordres ou de suggestions.

¹ MADELAINE Doussy et autres, Information et communication, éd Bréal, 2005, p47.

² RAY Glaude, La communication, éd bidon, tolérance, 12 juin 1995, p29.

- **Encodage**

L'objet de la communication étant théorique et intangible, son passage ultérieur nécessite l'utilisation de certains symboles tels des mots, des actions ou des images, etc. La conversion du sujet en ces symboles est le processus d'encodage

- **Canal de communication :**

La personne qui souhaite communiquer doit choisir le canal de transmission des informations des idées, etc. Ces informations sont transmises au récepteur par certains canaux qui peuvent être formels ou informels.

- **Récepteur :**

Le récepteur est la personne qui reçoit le message ou à qui le message est destiné .C'est le récepteur qui essaie de comprendre le message de la meilleure façon possible pour atteindre les objectifs souhaités.

- **Décodage :**

La personne qui reçoit le message ou le symbole du communicateur essaie de le convertir de manière à en extraire la signification pour qu'il puisse le comprendre complètement.

- **Retour d'information :**

Le retour d'information est le processus qui consiste à s'assurer que le récepteur a reçu le message et l'a compris dans la même sens que l'expéditeur l'a voulu.¹

3-La cible de communication :

Une cible de communication est l'ensemble des personnes qui visées par une action de communication. Il y a donc une cible touchée par la publicité, une cible touché par les actions marketing directe, une cible de la promotion des ventes, etc. Certaines cible sont volontairement différentes, beaucoup sont communes à plusieurs actions mais elle sont touchées à des moments différents, dans des contextes différentes, parfois avec des messages différents mais qui doivent être cohérents.

A la fin de mieux concentrer l'effort de la communication, on distingue souvent, au sein de la cible générale, un sous- ensemble que l'on appelle cœur de la cible. On lui

¹ <http://www.ielovepme.com/Process+communication>.

accorde un regard particulier en raison de l'importance. Le cœur de la cible est surexposé ou bien il bénéficie d'un traitement différent. Par exemple, si une cible générale, composée des femmes de 18 à 35 ans, est touchée par un plan TV, le cœur de la cible ayant été défini comme des citadines de 18 à 25 ans de catégorie de revenu : A et B pourront être touchés une seconde fois par un plan cinéma.¹

4- Les objectifs de la communication : Ils se déclinent en trois objectifs majeurs :

- ✓ **L'objectif cognitif :** vise à faire connaître la marque et les bénéfices de l'offre à la cible et à les faire mémoriser.
- ✓ **L'objectif affectif :** cherche à faire apprécier les bénéfices de l'offre, à créer la préférence envers l'offre et à développer des réactions affectives positives envers la marque.
- ✓ **L'objectif conatif :** a pour but de faire essayer l'offre, de déclencher l'achat et d'attirer les consommateurs des marques concurrentes.²

5- Les types de la communication :

- **La communication interpersonnelle :** La communication interpersonnelle s'établit entre deux individus qui sont en interaction, c'est-à-dire qui exercent, par leur langage et leur communication non verbale, une influence réciproque l'un sur l'autre.

L'échange qui engage les deux personnes, vise des objectifs multiples propres à chacun : transmission d'informations, enjeux de positionnement, besoin de reconnaissance, de pouvoir ou d'identité. Les interlocuteurs s'expriment par la parole mais aussi par regards, des comportements.³

- **La communication de groupe :** les situations de communication de groupe sont complexes et multiples car elles sont étroitement liées à la taille du groupe, à sa fonction, à la personnalité des membres qui le composent, à la présence ou non d'un leader, à l'organisation, aux objectifs.

¹Pierre Mouandjo TEWIS, Patrice MBIANDA, théorie et pratique de la communication, éd L'harmattan, Paris 2011, pp78-79

²Sylvie Jean, Marie-Catherine MARS, Loick MENVIELLE, introduction au marketing, éd université Paris/Panthéon. P217.

³ MADELEINE Doussy, Information & communication, éd : Yasmine Bonhomme 2005

Le responsable du groupe peut avoir une attitude autoritaire, démocratique ou de laisser-faire. Il peut y avoir maintient ensemble les membres du groupe ou au contraire une tendance à la désintégration.

Exemple : Les membres bénévoles d'une association sportive désertent petit à petit les réunions, probablement lassés par les querelles de pouvoir et la distribution aléatoire des rôles entre les dirigeants.

- **La communication de masse :** La communication est dite communication de masse quand elle s'adresse à une vaste audience, non homogène, anonyme et dispersée. Elle se déroule dans un espace public.

Cette communication a recours à des supports appelés mass media, permettant une très large diffusion de l'information, comme la télévision, le cinéma, la radio, la presse, ou encore les affiches. Les messages prennent en compte la difficulté à sélectionner la cible visée.

Exemple : spots publicitaires à la radio ou au cinéma, discours à la télévision.¹

6-Les formes de la communication :

- **La communication verbale :** Elle englobe la communication orale et la communication écrite :

A/ La communication orale : Il s'agit de l'émission et de la réception des messages, participation à des réunions, appels téléphoniques, entretiens, accueil des clients, débats, discussion... Mais la communication orale présente l'inconvénient de ne pas laisser de traces.

Dans le cadre de la communication orale, différents registres de langues doivent être utilisés selon la situation et les interlocuteurs :²

_ Registre de langue soutenu : caractérise par l'emploi d'un vocabulaire recherché, soigné et parfois maniéré. Utilisé surtout dans le cadre des conférences, des séminaires et des interventions en public.

_ Registre de langue courant : caractérisé par l'emploi d'un vocabulaire précis, simple et clair.

_ Registre de langue familier : langage relâché et non surveillé, comprend des mots d'argot et le style est souvent incorrect.

¹ Ibid, p50

² <https://d1n7iqsz6ob2ad.cloudfront.net>.

B/La communication écrite : Il s'agit des notes de service, d'instruction, du courrier, des convocations, ... ce type de communication est fiable et peut être consulté autant qu'il est nécessaire. Sur le plan juridique il constitue de moyen de preuve en cas de conflits.

- **Communication non verbale :**

Appelée aussi (paralanguage) est tout ce qui traduit une information à part ou en complément du langage verbale :

-Les expressions du visage : Le sourire, le regard, les signes d'attention, d'étonnement, d'impatience, de rejet... etc. Peuvent se lire sur le visage de celui qui écoute et peuvent constituer une grande part du Feed-back.

-Les gestes : au travers des gestes, des attitudes nous envoyons et recevons un grand nombre des messages. Communication. (Ex : la façon dont une personne est assise sur la chaise peut donner une impression de timidité, d'arrogance...).

-L'accoutrement ou l'aspect vestimentaire : les choix vestimentaires ont une signification sociale, culturelle et personnelle. Ils peuvent servir de base aux jugements des autres¹.

7/ Les canaux de communication :

Le canal désigné la façon dont le message est transmis. Cette transmission peut prendre une forme verbale ou non verbale. Contrairement à la communication verbale, la communication non verbale n'engage aucun langage parlé ou écrit. Il ya trois canaux de communication :

- **Canaux oraux :** Dialogue, entrevue, ligne téléphonique d'information, conférence ou déjeuner de presse, exposé avec ou sans période de questions, séance d'information, débat public, audience publique, réunion de comité, tables de concertation, de médiation ou de négociation, commission parlementaire, reportage ou publiereportage.
- **Canaux écrits :** communiqué et pochette de presse, dépliant d'information ou brochure, kiosque ou bureau d'information, procès-verbal, article de journal, annonce publicitaire, site Web et blogue, correspondance variée, termes de référence, offre de services, rapports divers, y compris ceux d'étude d'impact et d'examen, transcription intégrale des débats, mémoire, certificat d'autorisation, décret.

¹ <http://d1n7iqsz6ob2ad.cloudfront.net>.

- **Canaux visuels** : affiche, production vidéo, site Web, montage de diapositives ou de transparents, reportage et publiereportage, cédérom et DVD.

Cependant, il y a, pour chaque communication, un canal optimal selon le public visé. Le choix du canal optimal dépend :

1 _ de l'objectif visé (informer, échanger, recueillir de l'information...) ainsi que du stade atteint dans le processus d'élé ;

2_ des attributs des acteurs à joindre : type, nombre d'individus, niveau socio-économique, contexte culturel, taux d'analphabétismes fonctionnel et autre.¹

Section02 : La communication interne et externe au sein d'une organisation publique :

1 / La communication interne :

1-1/ Définition de la communication interne :

La communication interne peut se définir comme l'ensemble des actions de communication destinées aux salariés d'une entreprise ou d'une organisation. Elle regroupe l'ensemble des processus d'échange, de transmission et de réception de message entre les individus travaillant dans la même entreprise (corps administratif et employés).²

1. Selon la définition de A.P.E.C (association pour emploi des cadres), la communication interne est « idéalement tout ce qui concourt à mobiliser le personnel d'une organisation en jouant à la fois sur le rationnel (salarie, avantages sociaux, c'est ainsi que le premier vecteur de communication interne était le bulletin de paie), que sur l'effectif, fierté d'image, sentiment d'appartenance...etc.³. Cette définition est volontairement large : la communication interne dépasse beaucoup les actions du communicateur maison : tout geste de management d'un contremaître est communication, motivante ou non, la communication interne de l'organisation dépasse

¹ PIERRE André, Claude E Delisle, Jean-Pierre Revéret, L'évaluation des impacts sur l'environnement, 3^{ème}éd, p21.

² DECAUDIN Jean-Marc, IGALENS Jacques, La communication interne « stratégies et techniques », Dunod, 3^{ème} édition, 2013, p01.

³ Karima MOKRANI, le rôle de la communication interne au niveau de l'entreprise NAFTAL, mémoire Master II, université d'Abderrahmane mira, faculté des sciences humaines, département des sciences sociales, 2013/2014, pp17,16.

une simple transmission de signes et messages entre individus elle joue un rôle beaucoup plus important car c'est un acte managérial permet de gérer le personnel.

1-2/ L'histoire et l'évaluation de la communication interne :

La fonction de la communication interne date depuis les années. On dit également que la communication interne existe au sein des organisations sans que ces derniers ne disposent des structures ou des fonctions qui porte sur la communication interne. Le premier temps de la communication interne est en relation étroite avec l'apparition des journaux de l'organisation il y a un siècle de cela, ensuite il y a eu l'émergence de comités d'organisation ou le chef d'organisation est tenu d'informer son personnel sur l'activité et la situation de l'organisation, on ajoute aussi l'apparition des premiers supports d'information interne. Dans la période entre 1968 et 1980 il y a eu l'obligation de faire participer et informer le personnel et l'encadrement, qui concernait au début que les grandes organisations, après 1982 c'est la dynamisation d'expression et l'obligation d'informer les salariés sur le contenu de l'organisation et les actions d'amélioration des conditions de travail, dans ce cas cette obligation est généralisée pour atteindre les petites entreprises qui ont plus de 200 salariés¹.

1-3 / Les types de communication interne au sein d'une organisation publique :

Afin que, l'information au sein d'une organisation soit circulée dans tous les niveaux et tous les sens, on distingue trois types de communication interne.

- **A/La communication descendante (hiérarchique) :** elle part du premier niveau de la hiérarchie pour atteindre les salariés en passant par le relais des cadres. Elle permet de fédérer les membres de personnel. Le circuit hiérarchique véhicule les informations réglementaires.
- **B/La communication ascendante (salariale) :** elle part de la base des salariés pour remonter vers la hiérarchie. Elle peut être une réponse ou fait suite à une information descendante. Elle permet à chacun de s'exprimer et ainsi de se situer dans l'organisation publique.

¹ NICOLE D'Almeida, Thierry LIBAERT, La communication interne de l'entreprise, 5^{ème} éd, DUNOD, Paris, 2000, p18-23.

- **C/La communication horizontale (latérale) :** Elle est destinée à toucher de larges publics internes, qui sont au-delà des distances hiérarchiques et fonctionnelles. Elle s'agit de d'irriguer le corps social de l'organisation par un ensemble d'information.¹

1-4/ Les outils de la communication interne au sein d'une organisation publique :

A/Les moyens écrits :

Les moyens écrits constituent tout à la fois un des éléments centraux des difficultés de la communication interne et en même temps un des facteurs de la réussite.

- **Le journal d'une organisation :** Il peut être utile pour développer d'autres événements de la communication interne comme les départs ou les recrutements de nouveaux salariés. Des week-ends de motivation organisés en dehors de l'organisation qui permettent de renforcer le lien affectif avec celle-ci.

C'est le support écrit le plus répondu, il constitue souvent un élément clé du système d'information interne ; premier support que l'on envisage, référence des salariés en matière de communication interne, il a pour but :

- D'informer régulièrement les salariés sur la vie de l'organisation et sur son environnement ;
- Expliquer et commenter des informations déjà diffusées brièvement dans l'autre support ;
- Crée un lien entre les salariés, renforcer la culture de l'organisation.²

- **Le rapport :** Le rapport est un document interne ascendant d'aide à la prise de décision qui a pour objet d'étude approfondie d'une question et la proposition de solutions.³

- **Flash d'information :** Le flash est une formule complémentaire ou alternative au journal d'organisation : on l'appelle aussi lettre d'information ou newsletter, support remarquable par sa souplesse, par sa facilité de réalisation, par la rapidité de sa diffusion et son prix très peu élevé. Il existe en format électronique ou en version imprimée. Le plus souvent les deux :

¹ Op, cit

² Nicole D'ALMEIDA et Thierry LIBEART, la communication interne de l'entreprise, 4ème éd, éd Dunod Paris, 2004, p32,

³Sophie CATINAUD et autres, communication globale, 5eme édition hachette technique sa lieu d'édition, 2013, p85.

On voit fréquemment la lettre d'information diffusée en parallèle sur support papier via internet. Elle a pour vocation de répondre à des besoins d'information de manière rapide et factuelle.¹

- **Note de service** : C'est le premier outil de communication dans l'organisation. Sa distribution sous forme papier est désormais supplantée par les messageries électroniques mais reste parfois en vigueur afin de marquer une importance particulière conférée à ce type de document. Elle a pour objectif de fixer les règles du fonctionnement interne, de tracer les directives, d'informer sur les orientations et les modifications juridiques, techniques ou commerciales. La note est clairement un instrument d'information descendante.²
- **Boîte à idées** : La boîte à idées fait partie des méthodes de base trop souvent négligées. Lieu privilégié pour l'exercice de la créativité du personnel, elle peut donner lieu à des découvertes intéressantes, même si elles ne mènent pas toujours à la réalisation d'économies. Dans tous les cas, les suggestions retenues devront être largement communiquées car elles témoignent de l'implication totale du personnel envers les objectifs de l'organisation. Elles pourront s'accompagner de primes et leurs auteurs seront également valorisés dans les brochures internes.³
- **Affichage** : L'affichage est le moyen de communication interne le plus simple et le moins onéreux, pourtant il est également le plus négligé. Un panneau d'affichage, installé à côté de ceux de la direction du comité, pourrait être créé sur le thème des actions de l'entreprise envers. Il montrerait de manière indiscutable que l'organisation en fait une priorité, et que ce n'est pas seulement l'augmentation des bénéfices qui est le moteur de l'activité industrielle.⁴

B/ Les moyens oraux :

La communication ne peut recevoir sans écoute, ni analyse provenant des cibles. C'est la base de toute élaboration des messages et évaluation sérieuse des actions de communication, c'est un outil essentiel qui permettra de vérifier dans quelle mesure les objectifs auront été souhaités.⁵

¹ Eric COBUT et Christine DONJEAN, La communication interne, 2^{ème} éd, édition edi.pro, Belgique, 2015, pp153-154.

² Nicol D'ALMEIDA et Thierry LIBAERT Thierry, Op.cit, pp 45-46.

³ Thierry LIBAERT, La communication verte : l'écologie au service de l'entreprise, éd OIC, Naves(France), 2007, p146.

⁴ Ibid, p145.

⁵ Dominique BEAU et sylvain DAUDEL, Stratégie et technique, 2^{ème} éd Dunod, Paris, 1992, P84.

La présence physique est importante à trois titres :

- **L'écoute** : Permet au management de mesurer le climat social sans l'intermédiaire des études et sans le filtre de la reformulation opérée par la DRH.
- **La diffusion des Messages** : Faciliter l'expression des directives, celles-ci sont d'autant mieux reçues qu'elle été adressées directement vers le salarié.
- **Le symbole** : La présence physique de managers sur le terrain opère comme une marque de respect et de valorisation du salarié. A défaut, l'absence risque d'engendrer des rumeurs dont l'intensité négative ne peut que de dégrader davantage.¹

-Réunion :

* **Réunion d'information** : Communication hiérarchique, ce type de technique est régulièrement utilisé dans le triple but d'informer, de souder une équipe par rapport à un thème particulier et de faire remonter des réactions de la part du personnel. Elle doit se compléter d'un support écrit pour éviter une dilution de son contenu dans le temps.²

***Réunion de dialogue** : En général provoqué par la hiérarchie, ce genre de réunion a pour objectif principal d'échanger, de faire exprimer le personnel sur une question spécifique. Elle peut être utilisée comme « prêts » d'une communication interne future, permettant d'évaluer la réaction des salariés et de dialoguer sur cette réaction vis-à-vis, d'une maquette de journal interne ou de tout autre document envisagé.³

1-5/ Les fonctions de la communication interne :

On appelle la communication interne : celle qui existe dans tous les types d'organisation, publique ou privée, économique ou associative.⁴ La communication interne remplit de multiples fonctions :

A/ Ecouter : C'est dans cet esprit que les organisations ont multiplié les enquêtes, les sondages interne, qui ont popularisé les relais d'information à condition bien sûr que les informations ainsi puissent grimper la hiérarchie.

¹ MEAD Jean, La communication interne, Stratégie et Technique, 2^{ème} éd Dunod, Paris, 2009, P150.

²Philippe MALAVAL, Marc DECAUDIN, Jean-Marc DECADUDIN et Christophe BENAROYA, communication théorie et pratique, éd Person Education, Paris2005, pp 535-536.

³ Ibid., P536

⁴ LIBAERT Thierry, Introduction à la communication, 2^{ème} éd , DUNOD, Paris, 2009,P53.

B/Informer : Pour mettre sur pied de véritable stratégie de communication interne l'organisation dispose d'une palette de technique sans cesse élargie : explosion des supports interne écrite, banalisation de l'audiovisuel, développement des médias électronique, borne et minitel.

Néanmoins la multiplication des outils de communication interne ne doit pas faire oublier l'essentiel : la composition d'une véritable politique qui associer au mieux les différentes techniques en fonction de leur qualité respective le support papier sera choisie pour sa rigueur, l'oral pour sa simplicité et pour son immédiateté, la vidéo pour son aspect affectif.

C/ Composer : La communication interne doit surmonter plusieurs difficultés :

- Eviter le décalage entre ce que les salariés vivent et pensent de leurs entreprises et le discours de l'entreprise sur elle-même : tout en adoptant un langage motivant.
- Parler d'une même voix aux différents publics internes avec des outils spécifiques des messages clairs et des émetteurs différents.
- Harmoniser la communication interne et externe ; aucune action de communication externe d'envergure ne peut se poser d'un interne volet.

On retient alors que la communication doit faire lien entre tous ces pôles. Elle est outil de gestion qui appui la stratégie générale, s'il n'y avait pas de communication interne, il y aurait un manque de coordination et une perte d'efficacité.¹

Selon JANDILLIER la communication interne remplit deux grande types de fonction :
***Motivationale** : Celle-ci aide à l'amélioration des relations sociales d'une part mais aussi, elle permet l'émergence des solutions techniques dans la mesure où elle permet aux travailleurs de s'exprimer sur leurs activités.

***Opérationnel ou fonctionnel** : Qui permet le flux d'information nécessaire pour qu'il y soit une interaction entre les travailleurs et les machines pour réaliser les opérations nécessaires à la production.²

¹M.H Westphalen, communicator, 3^{em} éd, Dunod, Paris, 2004, p111.

² BTS Assistant de gestion de PME et de PMI : Information, communication, organisation, 2^{eme} éd, Aldosa, Nathan 2003, p 54.

1-6 / Les objectifs de la communication interne :

Bien que la communication interne vise à échange des informations sur l'organisation et son évolution, sur les contraintes internes, et légitimer la prise de décision de la direction. On trouve les objectifs suivants :

a / Informer : C'est de transmettre et faire circuler l'information, qu'elle soit d'ordre décisionnel, opérationnel ou général, l'objectivité de l'information (prévision, budget, programmes, contrôles) est une condition absolue, elle implique des instruments de mesure suffisamment élaboré et pose aussi la question de comment « la veille technologie », ou comment faire circuler l'information sans trahir les secrets dans un contexte économique de plus en plus concurrentielle.¹

B / Impliquer et motiver : Il s'agit de développer les sentiments d'appartenance de créer un esprit d'organisation d'entretenir un climat de confiance et d'estime de permettre au salarié, de s'accomplir, de ce développer son travail.²

C/ Fédérer : Rassembler les salariés autour de valeurs communes et d'un projet et d'un objectif que toute organisation devrait poursuivre, faire comprendre la stratégie de l'organisation et y faire adhérer le personnel sont aujourd'hui essentiel à la performance économique.³

1-7 / Les circuits de la communication interne : de ce fait la communication occupe une place importante pour toute relation sociale d'organisationnelle dans tous les secteurs de l'activité humaine.

A / Le circuit hiérarchique :

Du supérieur hiérarchique à ses collaborateurs, il véhicule les informations qui permettent de à bien l'activité de l'organisation. L'information circule de multiples façons : descendante, ascendante, transversale, interactive. Les moyens utilisés par la hiérarchie pour émettre, faire circuler et capter l'information en retour sont très variés. Les plus formels sont les conférences ou la visioconférence et la réunion, les plus informels, la conversation

¹ Ibid, p54.

²BTS Assistant de gestion de PME et de PMI, Op, cit, p54

³ Philippe MALAVAL, Jean- marc DECAUDIN et Christophe BENAROYA, communication corporatif, interne, financière, marketing b- to-c et b- to-c, 3^{ème} éd P EARSON, Paris, 2012, p 528.

improvisée. Ils peuvent être collectif sous individuels et leurs supports sont très variés : oral, écrite, utilisation des TIC.¹

B/Le Circuit des instances représentatives :

Elles ont une existence régie par la loi, leur mission de représentation compte un volet important en matière de communication : droit de recevoir des informations de la part de la direction et droit de transmettre des informations au personnel, donc il existe un dispositifs d'information légal, il se compose de (comité d'organisation CE, les délégués syndicaux, les délégués du personnel), outre la garantie légale de ce circuit, il couvre un champ large d'informations, qui va de la situation personnelle du salarié à la marche de l'organisation.²

C/ Le circuit de la communication interne :

Il est organisé par la direction de l'organisation, et destiné à toucher de larges publics interne, l'ensemble du personnel et populations spécifiques (cadres, agents de production, force de vente...) il n'est pas seulement dans les petites organisations, mais il est rigoureusement construit dans les grandes organisations ou il est important de délivrer une information homogène et commune.

Ce circuit a une dimension pédagogique, il favorise une meilleure connaissance de l'organisation (ses objectifs, ses contraintes, ses activités...) Les messages véhiculés par ce circuit concernent à la fois les événements exceptionnels de l'organisation (annonce d'un nouveau produit...) et ses projets présents à venir.³

Nous avons remarqués que la communication interne est la base de tout le changement radicaux au niveau des organisations, émet dans cette première section et de démontré la nature et la source des fonctionnements de cette communication ces objectif et ces surcuits, l'information formelle ou informelle circulé à partir des canaux moderne qui sont les (tics).

1-7/ Les enjeux de communication interne :

Une communication vrai passe par une volonté politique (c'est un choix de management), et ses enjeux se situent à quatre niveaux : Humain, organisationnel, culturel et économique :

¹ CLOUDE Allegre Blanche et Anne Elisabeth : Gestion des ressources humaines (valeur de l'immatériel), 1^{er} éd, de Boeck, Bruxelles, 2008, p234.

² D'ALMIDIA Nicole et Thierry LIBEART, op, Cit, p24.

³D'ALMIDIA Nicole et Thierry LIBEART, op.cit, p24.

*L'enjeu humain : l'organisation est avant tout, une communauté de femme et d'homme ; ceux-ci y recherchent une identité, un statut, un épanouissement. Ils ont besoin d'y être reconnus.

*L'enjeu organisationnel : faciliter les échanges entre services, les divisions décloisonner, abattre les (tours d'ivoires), faire taire les intérêts partisans aider aussi à une prise de conscience concrète que l'organisation est un tout et que ses fonctions y sont obligatoirement complémentaires c'est améliorer la cohésion et l'efficacité.

* L'enjeu culturel : communiquer, c'est développer le sentiment d'appartenance, adhérer à une histoire et à des valeurs communes, c'est partager des objectifs. Le projet d'entreprise en constitue, bien évidemment un élément important.

* L'enjeu économique : l'organisation vit grâce à ses résultats avec ses conséquences investissement et emploi.

*La connaissance et la claire explication de la situation économique de l'organisation constituent des facteurs de mobilisation du personnel qu'il ne faut pas minimiser. Elle s'insère aussi dans un tissu économique local régional. A ce titre, ouvrir les portes de l'entreprise, communiquée avec les structures extérieures (enseignement, municipalités, associations, c'est faire connaître sa fonction socio-économique et renforce indirectement le sentiment d'appartenance du personnel.¹

1-8/ Les règles de communication interne :

Il ne suffit pas d'informer, il faut communiquer. Pour cela, quelques règles de base doivent être respectées :

-Le personnel et sa représentation ont droit à l'information sur l'organisation avant qu'elle ne soit donnée à l'extérieur ou, en tous cas, selon les circonstances, en même temps, surtout lorsque cette information concerne l'organisation, son organisation générale, sa direction, ses résultats, son expansion ou son repliement le personnel a le droit à la même information, ce qui ne veut pas dire dans les mêmes termes, car toute information doit être adaptée à son public : en quantité (trop de chiffres et de détails techniques déroutent les non-

¹ MOKRANI Karima, Le rôle de la communication interne au niveau de l'entreprise NAFTAL, mémoire Master II, Université d'Abderrahmane Mira, faculté des sciences humaines, département des sciences sociales, 2013/2014, pp16-17.

initiés), et dans la forme de l'expression. Le font doit rester identique sous les différences de formes, sinon cela serait vide repère et condamné.

- Il y a une demande spécifiquement interne d'information sur la vie de l'organisation et les difficultés qu'elle suscite. La réponse, qu'en soit la forme : écrite, réunion de service doit respecter le principe de vérité, éventuellement tempéré par d'autres contraintes : discrétion sur la personne, confidentialité.

-Il est légitime que la critique interne, notamment syndicale, qui conteste et dénonce « les scandales », souvent au nom d'une éthique de la justice, suscite une réponse appropriée de l'organisation, non pas en opposant une contre-propagande à une propagande, mais en remplaçant les événements ou les situations dans toutes leurs dimensions et dans l'éclairage de responsabilité de l'organisation.¹

1-9/ Les avantages de la communication interne :

La communication interne contribue à la résolution des problèmes et rapportes des répercussions positives pour l'organisation, les personnes, et les services assurés par l'organisation :

- Renforcer l'esprit de culture d'organisation.
- Assurer une bonne diffusion de l'information.
- Adapter la structure de l'entreprise aux objectifs, afin d'améliorer les résultats et tirer des bénéfices.
- Assurer la participation du personnel et réunir toutes les ressources pour atteindre les finalités.
- Dynamiser les relations humaines.
- Favoriser le développement personnel.
- Amélioration de la qualité.
- Augmenter les activités de l'administration.²

¹ MOKARANI Karima, le rôle de la communication interne au niveau de l'entreprise NAFTAL, mémoire Master II, université d'Abderrahmane mira, faculté des sciences humaines, département des sciences sociales 2013/2014, op, Cit pp18-20

² Ibid, p18.

1-10 /Les obstacles de la communication interne :

Parmi ses avantages la communication interne à là des obstacles suivants :

- Manque de volonté d'ouverture au sein des acteurs de la communication.
- Les objectifs sont mal connus et irréelles.
- Blocage dans les structures de l'organisation, c'est-à-dire le climat interne n'est pas favorable.
- Les médias sont mal utilisés et inaccessible.
- Le contenu n'apporte pas le nouveau et l'intérêt s'est purement informa

2/La communication externe :

2-1/Généralité sur la communication externe :

La communication externe représente la vitrine de l'organisation auprès de son large public externe, de ce sens l'organisation doit assurer la gestion de sa communication externe car ça représenté un élément important pour sa réussite et continuité dans son environnements.

2-2/Définition de la communication externe :

« La communication externe regroupe au sein du service de communication l'ensemble des formes et processus de communication d'une organisation envers le monde extérieur et les groupes cible ». ¹

« La communication externe est un ensemble des actions de communication de communication institutionnelles et commerciale entreprise ou organisation (firme, administration publique, association) pour améiores sa notoriété à l'extérieur auprès de ses différents publics : clients potentiels et effectifs, fournisseurs, financières, actionnaires potentiels et effectifs, pour pouvoirs public, citoyens, homme politique, syndicats, ». ²

La communication externe est l'ensemble des signaux émis par l'organisation ou l'entreprise de ses différents publics, qui sont ses clients, distributeurs, fournisseurs et citoyennes dans le

¹<https://www.strategies.fr/communication-externe.html>.

² Bernard LAMIZET et Ahmed SILEM, Dictionnaire encyclopédique des sciences de l'information et de la communication, éd ELLIPES, Paris, 1997, p130.

but sont d'obtenir de leur part une modification de comportement ou d'attitude et entretenir des relations qui lui permettent de faciliter ses activités.

2-3/le rôle et mission de la communication externe :

La communication doit être un miroir des savoir-faire, valeurs et engagement de l'entreprise. L'ensemble des outils de communication doit pour cela contribuer à fournir une image forte mais réaliste de l'organisation.

Les missions quotidiennes de la fonction communication externe, set de créer la rencontre de l'entreprise avec les besoins et les demande de marchés. Sa mission à long terme, est d'aider à la réussite de l'entreprise par la relation avec ses environnements.

La communication externe est un facteur de compétitivité face à la concurrence de plus en plus vive. La fonction communication participe alors à la définition de la stratégie.¹

Le rôle de la communication externe est fondamental pour la notoriété et l'image d'une organisation, c'est grave à ses actions que ses partenaires extérieurs forgent leurs opinions et leur attitude à son égard. Il est essentiel qu'elle donne une image positive.

2-4/ les outils de communication externe :

L'organisation à sa disposition des outils variés pour établir sa stratégie de communication externe :

- **L'emailing** : Avec la quantité d'emails envoyés par jours par une entreprise, les avantages de l'email professionnel ne sont plus à démonter : avoir une adresse mail pro est primordial pour l'image. Vous n' imaginez pas être contacté par un fournisseur, un client ou un collaborateur sur une adresse fantaisie, ou qui comporte un nom obscur sans lien avec votre entreprise ?

L'adresse mail professionnelle est un véritable atout pour l'entreprise. Elle est une preuve de sérieux : pour une entreprise, il est recommandé d'avoir une adresse mail dont le nom de domaine sera réservé à la société. C'est une source de grande confiance pour les consommateurs. Plutôt que de créer une adresse mail professionnelle : cela va rassurer les personnes avec qui vous communiquez.

¹ ZAYYAD Amine et sanae DAOUDI, la communication externe, école supérieure de technologie Fès, 2004/2005, p4, version électronique.

Utilisez ces adresses professionnelles pour concevoir des campagnes d'emailing. Entretenez un lien régulier en utilisant des emails commerciaux afin de tenir les clients informés de l'arrivée d'un nouveau produit, d'une vente exceptionnelle ou d'une promotion personnalisée.

- **Un site internet ergonomique :** Avoir un site web est devenu incontournable pour une entreprise. Il est conseillé de confier sa conception à un professionnel pour qu'il soit optimisé et qu'il offre une image crédible à votre entreprise. Un site internet confus, difficile à lire ou contenant des fautes d'orthographe, risque de renvoyer une image négative de votre entreprise. Au contraire, un site web bien conçu et avec une bonne visibilité est un support très intéressant pour créer un lien avec des clients, ou des internautes attirés par ce que l'entreprise propose. C'est l'occasion d'y publier toutes les informations importantes pour trouver les contacts de votre entreprise, découvrir le catalogue des produits ou encore être tenu informé d'un changement ou d'un événement particulier.
- **Les communiqués de presse et les publications sur les réseaux sociaux :** Ces outils sont très intéressants pour que votre entreprise puisse faire des déclarations ou apporter des informations pertinentes au grand public. Travaillez vos publications en établissant une stratégie éditoriale afin de concevoir votre communication optimale et de l'envisager pour qu'elle soit vraiment cohérente. Ainsi, vous pouvez mieux sélectionner les informations vraiment intéressantes à fournir à vous pouvez mieux sélectionner les informations vraiment intéressantes à fournir à votre public ou pour attirer de nouveaux partenaires. Les entreprises peuvent utiliser les communiqués de presse, publications sur les réseaux sociaux ou en programmant des publicités payantes sur les radios, presse écrite ou télévision.
- **Les appels téléphoniques ou SMS :** Votre entreprise peut également réaliser des actions commerciales via appels téléphoniques ou l'envoi de SMS ciblés. Ce type de communication externe doit être réfléchi et ciblée afin de ne pas perdre de temps et d'énergie. Il est important de définir le public que vous souhaitez atteindre afin d'espérer réussir à transmettre le message, potentiellement vendre un produit ou un service. Les appels téléphoniques peuvent être réalisés par des plateformes

spécialisées ou peuvent être préenregistré afin d'informer simplement sur un événement ou une opportunité.¹

2-5/La stratégie de la communication externe :

La stratégie de communication est l'art de diriger et de coordonner les actions nécessaires pour atteindre ses objectifs de communication. L'intérêt de la stratégie de la communication, elle est un élément fondamental de l'efficacité de la communication et la réussite l'entreprise. Elle est définie selon Francis Merlin en termes « d'objectives à atteindre de cible à contacter, d'actions à mettre en place pour atteindre les objectives et le budget à consacrer a la mise en œuvre des actions ».²

Il y a d'autre définition qui considéré la stratégie de la communication comme : « une construction sensée des choix fondamentaux autour desquels on va mettre en œuvre les programmes et les actions de la communication. Elle est reliée aux options majeures de la stratégie marketing.³

Donc, la stratégie de la communication est l'ensemble des choix effectués dans le domaine de la communication, et des actions visant à mettre en adéquation les ressources et les besoins actuels de l'entreprise avec ses ressources et ses besoins futurs.

2-6/Les objectifs de la communication externe :

L'objectifs du service de communication est du promouvoir l'image de la structure à laquelle il appartient : entreprise, collectivité, association... Il s'appuie sur un plan de communication bâti à partir de la stratégie de communication définie par sa structure. Il met on œuvre des actions et outils destinés à communiquer sur l'image que la structure a choisi de présenter àses publics et de contribuer à la réussite et au développement de l'entreprise :

- Par la création et le développement d'une image favorable : convaincre les clients acquis et potentiels, attirer les meilleurs salariés, fidéliser les actionnaires, faciliter les relations avec l'environnement, développer la fierté d'appartenance, améliorer lesrelations avec les partenaires, amortir les crises.

¹ <https://www.leblogdudirigeant.com/outils-communication-externe>.

² MERLIN Francis, B TO B : Stratégie de la communication, éd D'organisation, Paris, 2001, p28.

³ LENDREVIE Jacques& Bernard BROCHAND, Publicité, 05^{ème}éd Dalloz, Paris 2001, p133.

- Par l'établissement et le maintien de relations confiantes avec ses différents partenaires extérieurs, particulièrement : medias, élus, institutionnels, analyse et investisseurs.¹

2-7/ Les enjeux de la communication externe :

Les principaux enjeux sont au nombre de trois :

- Favoriser l'interprétation de l'environnement interne et l'environnement externe.
- Accentuer le rôle de l'entreprise dans le développement économique, politique et sociale de son environnement.
- Permettre la réalisation des objectifs externe : chiffre d'affaires, positionnement stratégique.²

Chapitre 04 : La bonne gouvernance

Section1 : La gouvernance.

1/ Définition la gouvernance :

La gouvernance est « l'ensemble des actions et moyens adoptés par la société pour promouvoir l'action collective et fournir des solutions collectives afin de poursuivre des objectifs communs »³. Elle implique l'exercice de leurs responsabilités par l'Etat et les collectivités territoriales quand elles existent, et la participation des populations, des ONG et des organisations de base au processus de prise de décisions. Elle doit contribuer de façon significative à la décentralisation démocratique, à la réduction de la pauvreté et à la gestion durable des ressources naturelles locales.

La gouvernance met aussi en jeu un ensemble d'institution et d'acteurs qui proviennent à la fois du gouvernement et du reste de la société ,cette mise en réseau tend à effacer les frontières et les responsabilités entre les secteurs public et privé dans la quête de solutions aux problèmes économiques et sociaux ,la mise en réseau de la gouvernance suppose et traduit un

¹ ZAYYAD Amine et Sanne DAOUDI, Op,cit, pp7-8.

² FANELLY Nguyen-Thanh, La communication : une stratégie au service de l'entreprise , éd Economcia, Paris1991, p41.

³ TOUAHRIA Nasr-Eddine, La concertation de la société civile au profit de la bonne gouvernance locale, Cas pratique la commune de Timezrit, Mémoire de Master II en science de gestion Option Management Economique des territoires et Entrepreneuriat, Université Abderrahmane Mira, Faculté des sciences Economiques, des Sciences De Gestion et des Sciences Commerciales, Département des Sciences de Gestion, Juin2015.

degré élevé d'interdépendance entre les participants comme dans toutes les situations qui présentent un problème d'action collective.

2/ L'histoire de la gouvernance :

La gouvernance est un mot hérité de la racine grecque (kubeman) ensuite il est passé latin (gubernare). Il était employé en ancien français (art ou manière de gouverner) comme synonyme de gouvernement. Il est passé dans la langue anglaise au 14^e siècle (gouvernance). est tombé en désuétude en France, parce qu'il était associé à l'ancien régime. Il est resté dans la langue anglaise. Il est revenu dans la langue française à partir des années 1990 par le biais du mot anglais « gouvernance ».

La notion de gouvernance n'est pas nouvelle. Née de la langue française et renvoyant, dans le langage politique du Moyen âge au terme de gouvernement qui le remplace progressivement, le mot disparaît pendant des siècles avant de réapparaître dans un contexte très différent à partir des années 1970 mais dans l'entrepreneuriat, à travers l'expression « corporate gouvernance » (gouvernance d'entreprise). C'est donc à partir du secteur privé que resurgit la notion, qui désigne un mode de gestion de firme fondé sur une articulation entre le pouvoir des actionnaires et celui de la direction. Il s'agit de pose l'articulation entre le pouvoir des actionnaires et celui de la direction. Il s'agit de pose la question du type d'acteurs impliqués dans la prise de décision au sein de l'entreprise et de leur mode d'interaction. La pensée politique et administrative emprunte ensuite au management d'entreprise la notion de gouvernance en deux étapes :

* Première étape, correspond à la libérale des années 1980, entraînant une nouvelle façon de penser à la politique. Avec la remise en cause du rôle de l'Etat, notamment dans les pays anglo-saxons, émerge une conception « fonctionnelle » de la gouvernance liée à la logique du management public. Cette logique repose sur une vision minimaliste de l'Etat selon laquelle celui-ci doit revenir à son « cœur de métier », en décentralisant sur d'autres acteurs les fonctions considérées comme non stratégiques, comme le font d'ailleurs à la même époque les grands groupes industriels confrontés à la mondialisation.

* Deuxième étape, est celle des années 1990 ou émerge une réflexion plus profonde sur le rôle de l'Etat régulateur, en réaction à la vision, jugée techniciste du management public. Elle concerne davantage la capacité de l'état à asseoir sa légitimité ainsi qu'à formuler des politiques publiques en phase avec les besoins socio-économiques

C'est à partir d'ici que le concept glisse du champ économique vers le champ politique, à l'échelle internationale d'abord, avec l'émergence du modèle de « bonne gouvernance mondiale » instauré par les institutions internationales elles-mêmes, à leur propre usage semble-t-il, mais surtout à l'usage de leurs membres les moins dociles. Faute de gouvernement mondial, on annonce sa gouvernance. Sans doute cette « bonne gouvernance » s'appuie-t-elle sur les référents quasi-transcendants que sont les droits de l'homme, la démocratie ou la liberté d'entreprendre. Mais il est non moins vrai que ce concept sert surtout de pilier au modèle de pensée unique qui se met en place pour accompagner la mondialisation libérale. La bonne gouvernance justifie ainsi l'application des « ajustements structurels » qui sont imposés aux pays en voie de développement.

Un peu égaré à cette échelle trop vaste pour lui, le concept reprend de la vigueur en s'appliquant ensuite au local. Dans les années 1990, la gouvernance devient essentiellement locale et y gage certainement en crédibilité, car c'est sans doute à cette échelle que ce concept trouve les applications les plus riches. Il s'agit alors de réguler le territoire par la maximisation du principe de subsidiarité, la réduction de la pauvreté et des inégalités sociales.¹

3/ Les théories de la gouvernance :²

La théorie de la gouvernance s'intéressera à la façon dont sont contrôlés les dirigeants. Elle est la résultante de plusieurs constructions théoriques. Ces théories sont scindées en deux courants : le courant d'origine contractuelle et le courant d'origine cognitive.

2-1 Les théories contractuelle : Dans la vision des théories contractuelle, l'entreprise est appréhendée en tant que « nœud de contrats » et caractérisée par une asymétrie de l'information et des conflits s'intéressent. Contrairement à la vision classique où le marché joue les rôles de régulation absolue nul besoin d'intervention externe_ dans les théories contractuelles, on estime que le marché ne permet pas la création d'un maximum de valeur.

Dans ce cas, il est préférable que certains contrats soient internalisés. L'entreprise gèrera mieux certains contrats ce qui permettra l'augmentation de la valeur créée, en considérant que la source d'efficacité est la discipline.

¹ TOUAHRIA Nasr-Eddine, La concertation de la société civile au profit de la bonne gouvernance locale : cas de la commune Timezrit, mémoire Master II, université d'Abderrahmane Mira, faculté des sciences économiques, des sciences de gestion et des sciences Commerciales, département des sciences de gestion, Option Management Economique des Territoires et Entrepreneuriat, JUIN 2015, p05.

² <https://elearn.univ-oran2.dz>

Les théories contractuelles regroupent la théorie des droits de propriété, la théorie de l'agence et la théorie des coûts de transaction. Ces théories sont des théories de la firme avec une composante qui traite de la gouvernance. A ces théories, s'ajoutent une quatrième qui traite du dirigeant et de son maintien à la tête de l'entreprise : c'est la théorie de l'enracinement. Ces théories contractuelles présentent deux variantes : une vision financière et une vision partenariale. Dans ce qui suit, on fera une présentation succincte de ces théories avant d'aborder les deux visions.

2-1 -1 La théorie des droits de propriété :

Les tenants de la théorie des droits de propriété (Alchian, Demsetz, Pejovich, Furubton...) Partent des postulats de la théorie néo-classique pour expliquer le pourquoi de l'existence de l'entreprise et son rôle dans l'allocation des ressources. Dans la théorie néo-classique, l'objectif recherché est la maximisation du profit. Pour cela, les agents se comportent de manière rationnelle en considérant l'hypothèse de concurrence pure et parfaite qui définit par cinq conditions : l'atomicité du marché, l'entrée libre, l'homogénéité des produits, la transparence des marchés et la mobilité des facteurs. Le marché joue le rôle de régulateur en assurant une allocation optimale des ressources. La maximisation du profit découle de l'action rationnelle des agents et du marché qui permet de revenir, à chaque fois, à la situation d'équilibre. Le problème soulevé est justement celui de l'action rationnelle, notamment, de la force de travail. Les employés, censés être payés à un prix d'équilibré, fixé par le marché, fourniront-ils l'effort suffisant pour assurer la meilleure production ? Se pose, alors, la question de la motivation. Les auteurs de la théorie de propriété estiment qu'en internalisant certaines tâches, la performance de l'entreprise sera améliorée. Cette action découlerait d'une meilleure allocation des ressources d'où la raison d'être de l'entreprise. Cette allocation ne peut être efficace que si des droits bien définis (qui possède quoi) existent.

Les droits de propriété sont définis différemment. Pour Demsetz, les droits de propriété sont les droits qui « permettent aux individus de savoir a priori ce qu'ils peuvent espérer raisonnablement dans leurs rapports avec les autres membres de la communauté ». Pejovich estime que les droits de propriété sont des « relations codifiées sur l'usage des choses. » De manière générale, les droits de propriété sont définis comme « un droit socialement validé à choisir les usages d'un bien économique ». En partant de cette définition, il ressort que les droits de propriété vont au-delà de la simple acception juridique pour inclure tout ce qui

délimite les usages autorisés et légitimes des actifs, et sont indissociables des individus. Les droits de propriété serviront à montrer la rationalité des comportements.

Les droits de propriété présentent trois attributs :

- Ils sont subjectifs : celui qui détient un droit de propriété a la pleine propriété, donc le propriétaire est autonome.
- Ils sont exclusifs : un individu détient un droit et inversement un droit est détenu par un
, donc il y a équivalence quand on raisonne individu ou droit.
- Ils sont librement cessibles : tout individu propriétaire de droits peut s'en défaire. La cession des droits permet l'émergence d'un marché des droits de propriété.

Considérant ces attributs, les droits de propriété permettent :

- L'usus : l'individu propriétaire utilise ce droit.
- Le fructus : l'individu propriétaire bénéficie des résultats de l'usage de son droit.
- L'abusus : l'individu propriétaire est souverain par rapport à son droit. Il peut le transmettre, le vendre, le détruire...etc.

Les caractéristiques des droits de propriété permettent de présenter différentes formes d'entreprises.

2_2 La théorie de l'agence :

En partant de la divergence d'intérêt qu'il peut y avoir entre le propriétaire et le dirigeant, Jensen M. C. Et Meckling W. H. Ont développé la théorie de l'agence. Dans l'entreprise managériale, la propriété est séparée de la gestion, ce qui conduit à des conflits d'intérêt, qui seraient à l'origine de l'inefficacité de l'entreprise comme relevés par Berle & Means. La séparation de la propriété et de la gestion fait naître une relation entre les deux partenaires (propriétaire et gérant), appelée relation d'agence. Pour Jensen et Meckling, il existe une relation d'agence « lorsqu'une personne a recours aux services d'une autre personne en vue d'accomplir en son nom une tâche quelconque ». On retrouve, donc les deux parties ou l'agent (le gestionnaire) s'engage à servir les intérêts du principal (le propriétaire). Cette relation fera naître des coûts, appelés coûts d'agence. Ils découlent de l'appréhension que peuvent avoir les deux parties.

- L'agent a des informations qu'il garde pour lui tant que le contrat n'est pas signé. Inversement, le principal peut cacher des informations. Cette situation est appelée « la sélection adverse. » Elle intervient ex ante.
- Le principal n'est pas assuré que l'agent agira dans seul intérêt et ne recherchera pas des intérêts personnels. Ainsi, il y aura mise en place de mécanismes de contrôle. Cette situation est appelée « le hasard moral » Elle intervient ex post.

Globalement, les problèmes d'agences peuvent générer trois catégories de coûts, monétaires ou non monétaires, telle que présentée par Jensen & Meckling

- Les coûts de surveillance (monitoring expenditure) : ce sont les coûts supportés par le principal (exemple, les systèmes d'intéressement) pour s'assurer que l'agent gère conformément à ses intérêts (intérêts du principal).
- Les coûts d'obligation (bonding costs) : supporté par l'agent pour mettre en confiance le principal. Autrement dit, ce sont les coûts que l'agent peut être amené à supporter pour pouvoir garantir qu'il n'agira pas à l'encontre des intérêts du principal, voire même le dédommager, le cas échéant (exemple, une assurance responsabilité civile, informer régulièrement les actionnaires).
- Les pertes résiduelles (residual loss) : ce sont les coûts inhérents à la divergence d'intérêt entre le manager et les actionnaires. En termes simples, on dira le manque à gagner du principal par rapport à une situation où les conflits d'intérêt seraient absents. La notion de perte résiduelle « constitue la perte de valeur par rapport à une situation hypothétique idéale associée à l'absence de conflit et à une utilisation optimale de la connaissance spécifique ». Elle correspond aussi « à l'écart, inévitable, entre le résultat de l'action de l'agent pour le principal et ce qu'aurait donné un comportement conduisant à une maximisation effective du bien-être du principal ». Ces coûts sont considérés comme des coûts d'opportunité et non comme des dépenses effectives.

Ces coûts viennent en complément des coûts inhérents à l'activité normale de l'entreprise. L'efficacité de l'organisation découlera de la capacité de celle-ci à minimiser ses coûts d'agences, en admettant, bien sûr, que les coûts de gestion courante sont minimisés. La minimisation des coûts d'agence, voire leur annulation, est possible lorsque la propriété et la gestion sont assurées par la même personne. On retrouve, ici, la thèse développée par la

théorie des droits de propriété qui affirme que la propriété privée est la forme d'organisation la plus efficace.

Partant des postulats de la théorie de l'agence, Shleifer et Vishny définissent la gouvernance ainsi : « la gouvernance d'entreprise traite des différents moyens mis en place par les fournisseuses de capitaux de l'entreprise pour assurer leur retour sur investissement ». Charreaux G. et Desbrière P. Donnent la définition suivante : « le gouvernement d'entreprise peut se définir comme l'ensemble des mécanismes (organisationnels ou institutionnels) qui gouverne les décisions des dirigeants et définit leur espace discrétionnaire. » Cette définition permet d'inclure l'ensemble des mécanismes de gouvernance tendant à délimiter l'espace discrétionnaire des dirigeants. Parmi, les mécanismes permettant de restreindre le pouvoir de décision des dirigeants, il y a :

- Les marchés de capitaux.
- Le système juridique / politique/ réglementaire.
- Les marchés des produits et des facteurs de production.
- Le système de contrôle interne dirigé par le conseil d'administration.

2-3 La théorie des coûts de transaction :

Les fondateurs principaux de la théorie des coûts de transaction sont Coase R. Et Williamson O. L'article fondateur de Coase est « la nature de la firme » en 1937. Dans cet article, Coase pose la question de l'existence de la firme. Les agents économiques échangent, librement, les biens et services au sein d'un marché par le biais d'un mécanisme : le prix. Au sein de la firme, ce mécanisme est absent. Quel est donc le mode de coordination dans l'allocation des ressources ? En étudiant plusieurs voies, Coase conclue que la firme existe parce qu'elle permet de réduire des coûts, qu'il appelle coûts de transaction, en recourant à l'autorité. En effet, dans l'entreprise, il y a substitution à l'autonomie des agents, l'accord de salaire. Cette action va permettre à l'entreprise d'internaliser certains coûts qui seront ainsi réduits, comparativement au marché, et assure, ainsi, son efficacité. Coase écrit que « en format une organisation et en accordant à une autorité le droit de diriger les ressources, certains coûts peuvent être évités. » Ces coûts sont trois types :

- Le coût de détermination du prix pertinents. Coase écrit : « le plus évident des coûts d'organisation de la production par le mécanisme des prix est le coût qu'implique la détermination de prix pertinents ». Il considère que dans le monde réel, cette information n'est pas disponible, immédiatement sans coût.

- Le coût de conclusion des contrats. De la même manière que la négociation génère des coûts, la conclusion d'un contrat en génère aussi.

Coase ajoute, aussi, le coût qui serait lié à l'incertitude. Dans certain cas, il est long terme préférable de recourir aux contrats à long terme pour se prémunir des aléas futurs. Le développement de la théorie des coûts de transaction a connu un essor plus important avec les travaux d'O. Williamson. Celui-ci formule des hypothèses qui dérogent à la pensée néo-classique. Ces hypothèses concernent, principalement, le comportement des agents économiques. Il s'agit de :

2_3_1 La rationalité limitée :

Cette hypothèse est empruntée à A.H Simon qui avance que l'agent ne peut prétendre à une rationalité parfaite, contrairement aux postulats des classiques. Cette notion doit être comprise dans le sens où l'agent, compte tenu des moyens dont il dispose (informations, temps, outil d'analyse...) ne peut accéder à l'ensemble des solutions possibles. Dans ce cas, il se limitera à un ensemble de solutions satisfaisantes. Contre cette rationalité, Simon oppose une rationalité procédurale.

La rationalité procédurale s'entend dans le sens que l'agent a des capacités cognitives limitée. Par conséquent, il ne peut, a priori, concevoir toutes les solutions possibles, et donc choisir la meilleure. L'accent est mis sur le processus de décision, puisqu'il représente un élément fondamental de la rationalité. La rationalité est aussi limitée par les coûts. Ils sont de trois types :

- Les coûts liés à l'obtention de l'information.
- Les coûts liés au traitement de l'information.
- Les coûts liés à l'incertitude des résultats de la décision prise.

2-3-2 L'opportunisme des agents :

A la rationalité limitée, Williamson ajoute l'hypothèse de l'opportunisme qu'il définit comme « une recherche de l'intérêt personnel qui comporte la notion de tromperie. » Williamson distingue deux types d'opportunisme : le hasard moral et la sélection adverse. La sélection adverse ou l'antisélection est possible grâce à l'asymétrie de l'information entre les parties contractantes et intervient avant la signature du contrat. Par contre, le hasard moral intervient ex post. On le retrouve lors de l'exécution du contrat ou à la fin en raison de la

tricherie d'une partie. Il est la résultante de l'incomplétude des contrats, de la rationalité limitée et de la spécificité des actifs. On déduit du hasard moral que l'action n'est pas réalisée de manière instantanée. Dans ce cas, l'opportunisme n'existe pas. C'est l'introduction du temps qui fait naître l'opportunisme. En considérant le temps, l'opération n'est plus une opération d'échange mais devient une transaction.

Il est possible de déterminer les types de transaction à partir des éléments suivants : la rationalité limitée, l'opportunisme et la spécificité des actifs.

Lorsque la rationalité est illimitée et que les actifs sont spécifiques avec présence de l'opportunisme, la meilleure forme de gestion de la transaction sera la planification. La promesse sera la meilleure forme de transaction si la rationalité est limitée, l'actif est spécifique et il n'y a pas d'opportunisme des agents cela signifie que les produits sont homogènes et s'échangent, indépendamment des parties. Ici, la meilleure forme est le marché spot, c'est-à-dire le marché où les produits s'échangent immédiatement. Dans le cas où les trois hypothèses sont réunies (rationalité limitée, opportunisme et actifs spécifiques), la meilleure forme sera le contrat.

L'entreprise est réputée efficace si elle réduit les coûts de transaction. Williamson identifie deux catégories de coûts de transaction : les coûts ex ante et les coûts ex post. Les coûts ex ante sont constitués des coûts de mauvaise adaptation des contrats, des coûts de marchandage dus à la divergence dans l'exécution des contrats, des coûts d'organisation, et de fonctionnement et des coûts d'engagements sûrs.

2-4 La théorie de l'enracinement :

La thèse de l'enracinement est développée par Shleifer A, Vishny et Morck R. Le dirigeant d'une entreprise cherchera à déjouer l'action des mécanismes disciplinaires pour se maintenir au poste de direction. Pour arriver à se maintenir, le dirigeant développera des stratégies qui lui permettront de rester à la tête de l'entreprise même si la performance n'est pas au rendez-vous. Parmi les stratégies poursuivies par le dirigeant, il y a :

- **Les investissements idiosyncrasiques :** Ce sont des investissements qui sont liés à la présence du dirigeant d'une entreprise. Autrement dit, le départ du dirigeant rendrait inutilisable ces investissements ou bien engendrerait une perte de valeur pour les actionnaires. De cette manière, le remplacement du dirigeant serait très coûteux à l'entreprise qui préférera le garder.

- **La manipulation de l'information** : Le dirigeant cherchera à accroître son espace discrétionnaire en manipulant l'information. Cette action rend difficile l'éviction du dirigeant en effet, aussi bien les actionnaires que le marché ne disposent d'informations sûres pour engager une action contre le dirigeant.
- **Le contrôle des ressources** : Pour accroître son espace discrétionnaire et limiter le rôle qu'exercent les apporteurs de capitaux, le dirigeant optera pour l'autofinancement ou l'augmentation de capitale auprès de nouveaux actionnaires. Cette dernière action (augmentation de capitale auprès de nouveaux actionnaires) nécessite l'accord préalable des anciens actionnaires. Le dirigeant, en usant de sa position et de l'information qu'il détient, qu'il peut manipuler, arrachera l'accord pour l'augmentation de la capitale. Ainsi, le dirigeant échappera au contrôle qu'exercent les bailleurs de fonds, et aura un actionnariat diffus qui rendra difficile l'action disciplinaire.
- **Les réseaux relationnels** : Le dirigeant pour se maintenir en poste tissera un réseau relationnel avec différentes parties. Il peut développer des relations avec ses collaborateurs et salariés en leur accordant des salaires élevés ou des avantages en nature. Ils constitueront ainsi un soutien pour son maintien. Il fera de même avec des administrateurs, des groupes d'actionnaires voire même avec des personnes étrangères à l'entreprise. L'action discipline et la mise en place de comités spécialisés, tel le comité des rémunérations, a pour but de limiter de ce genre d'action et préserver les intérêts de l'entreprise.

Cette perception découle de l'approche disciplinaire de la gouvernance des entreprises. Dans l'approche cognitive, l'enracinement est perçu comme avantageux pour l'entreprise dans la mesure où le temps (la durée) favorise le développement du capital humain ainsi que celui du réseau relationnel bénéfique à l'entreprise.

La théorie de l'enracinement montre que le dirigeant a des possibilités d'engager des actions qui le maintiendraient en poste ou qui rendraient difficiles son éviction. Il faut, cependant, relativiser cette question d'enracinement et d'éviction. Lorsqu'un dirigeant cherche à se maintenir à son poste, il doit réaliser des résultats positifs. Autrement, même si son éviction serait coûteuse, elle serait inéluctable. En plus, un dirigeant dans cette situation, n'aurait pas de chance ou peu de chance de retrouver un emploi à un poste équivalent.

2 -Les théories cognitives :

Comme le montre Charreaux, les approches en rupture avec le paradigme contractuel peuvent être regroupées sous le terme de « théories cognitive de la firme. » Selon le même auteur, ces théories comprennent la théorie comportementale, la théorie évolutionniste et la théorie des ressources et compétences.

La littérature sur cette approche est abondante. Langlois et Foss indiquent que la majorité des études relatives aux théories contractuelles des organisations, en se concentrant exclusivement sur la notion d'asymétrie d'information et des conflits d'intérêts qu'elle génère, n'offre pas une analyse du processus de création de valeur. Intéressé, beaucoup plus, par la distribution de la valeur, elles négligent, par conséquent, la dimension de création de la valeur et ne donnent pas leur place à des leviers tels compétence, la connaissance, l'innovation et l'apprentissage qui semblent jouer un rôle important dans la recherche des sources de compétitivité dans la création de la valeur, de manière durable.

Les théories cognitives se concentrent particulièrement sur la création de connaissance à partir de l'apprentissage organisationnel. A cet égard, comme le soulignent Prahalad, Lazonick et O'Sullivan, il convient de mentionner que la performance est considérée comme la capacité des dirigeants à imaginer, à innover et à percevoir et concevoir de nouvelles opportunités d'investissement et d'agir sur l'environnement et non pas dans la reconfiguration des portefeuilles d'activités. La firme est considérée comme un référentiel de connaissances, et non pas comme un nœud de contrats. La création de valeur dépend principalement de l'identité et de compétence distinctive de la firme, ainsi que de sa capacité à créer des connaissances. L'approche cognitive attache plus d'importance au capital intellectuel dans la création de la valeur. Ainsi dans le contexte de l'approche cognitive de la gouvernance, l'optimisation du coût cognitif est le principal levier pour la création de valeur.

Contrairement à l'approche contractuelle de la gouvernance, dans l'approche cognitive, le problème n'est pas celui de l'alignement des intérêts des gestionnaires et des apporteurs de ressources. Les mécanismes de gouvernance jouent un rôle proactif : ajustements cognitifs entre les diverses parties prenantes. Charreaux définit, alors, la gouvernance d'entreprise comme « l'ensemble de mécanismes utilisé pour augmenter le potentiel de création grâce à l'apprentissage et l'innovation ».

Selon Poincelot et Wegmann, les mécanismes de gouvernance, dans une perspective cognitive, doivent permettre aux dirigeants d'informer sur la façon d'atteindre les objectifs assignés. Dans la vision cognitive de la gouvernance, le rôle de conseil d'administration va au-delà des intérêts des actionnaires ; il s'agit d'un mécanisme visant à assurer le mieux possible la coopération entre les dirigeants et les actionnaires.

En général, les théories cognitives sont basées sur les modes émergents de contrôle.

Ces modes de contrôle visent la coordination des routines et la promotion de compétences secondaires émergentes en fournissant des dispositifs de détection et d'analyse adéquats (le concept des indicateurs avancés) et en facilitant l'apprentissage organisationnel à travers l'encouragement des échanges organisationnels, la communication et la formation. En plus de cet concept, il est intéressant de montrer que certaines théories en matière de contrôle organisationnel, c'est-à-dire, les théories de l'évaluation des performances et du pilotage des organisations, sont une composante de la perspective cognitive. Ainsi, dans une situation d'incertitude, l'entreprise doit utiliser d'autres méthodes de contrôle que celles de nature discipline (à savoir la vérification que les résultats sont conformes aux objectifs et que les comportements sont en conformité avec les exigences des dirigeants). Ces modes de contrôle se réfèrent au paradigme contractuel, tandis que les modes informels de contrôle inspirés de la culture et de l'autocontrôle se réfèrent au paradigme cognitif.

Section 02 : La bonne gouvernance

1/Origine du concept de la bonne gouvernance :

A la suite des résultats catastrophiques des Programmes d'Ajustement Structurel (PAS) appliqués aux économies de l'Afrique subsaharienne durant les années 1980, la Banque Mondiale (BM) lança pour la première fois la notion de bonne gouvernance dans une étude intitulée « L'Afrique subsaharienne : de la crise au développement durable, une perspective à long terme ». Cette notion sera reprise avec force dans un document intitulé « Gouvernance et Développement ».

Dans l'entendement des experts de la BM qui avaient conçus ces deux documents, la bonne gouvernance apparaît comme la condition du développement, et cela particulièrement dans les pays africains sous ajustement structurel. Depuis, la notion de bonne gouvernance, en

relation avec le développement est devenue récurrent dans les discours et débats politico-économiques en cours.¹

2/Définition de la bonne gouvernance :

La bonne gouvernance est une expression qui est composée de deux termes : l'adjectif qualificatif « bonne » et la substantif « gouvernance ». Ce substantif vient de l'anglais gouvernance désigne le mode de gestion des affaires publiques et privées. Lorsque cette gestion est bien faite, on parle de bonne gouvernance. Dans le cas contraire, on parle de mauvaise ou mal gouvernance. Cette appréciation est faite en référence aux principaux éléments de la bonne gouvernance.

Selon la BM, qui a mis en avant le concept de bonne gouvernance à partir de 1990, « la gouvernance est une affaire de management ou de réformes institutionnelles en matière d'administration, de choix de politique, d'amélioration de la coordination et de fourniture de services publics efficace »²

La bonne gouvernance est la condition indispensable pour un développement économique durable, caractérisé par l'équité et la justice sociale. Atteindre les objectifs de la bonne gouvernance requiert la participation active et l'engagement de toutes les sphères de la société, un plus grand partage de l'information, la responsabilisation des personnes, la transparence, l'égalité, l'intégrité et l'état de droit.

3/Les caractéristiques de la bonne gouvernance :

La gouvernance peut être définie comme l'ensemble des processus, des règles, des normes, des valeurs et des institutions qui définissent la manière dont le pouvoir est exercé et la manière dont les décisions sont prises dans une société. Les caractéristiques clés de la gouvernance sont les suivantes :

- **Transparence** : la transparence est la capacité à rendre publics les processus décisionnels et les informations pertinentes qui permettent aux parties prenantes de comprendre comment les décisions sont prises et de les évaluer.

¹ <https://books.google.dz/books?isbn=2865379868>

² ANNE Querrien, Gouvernance et organisation urbaine, lors du séminaire gouvernance et organisation urbaine novembre 2005

- **Responsabilité** : la responsabilité est la capacité à rendre compte de ses actions et de ses décisions. Les acteurs gouvernementaux doivent rendre des comptes aux citoyens et aux parties prenantes concernées.
- **Participation** : la participation est la capacité à impliquer les parties prenantes dans les processus de prise de décision, de manière à garantir que les décisions prises reflètent les besoins et la préoccupation de toutes les parties prenantes.
- **Équité** : l'équité est la capacité à garantir que les avantages et les coûts des décisions sont répartis de manière juste et équitable entre toutes les parties prenantes.
- **Prévisibilité** : la prévisibilité est la capacité à garantir que les règles et les processus sont clairs et prévisibles, de manière à permettre une planification à long terme et une prise de décision éclairée.
- **Cohérence** : la cohérence est la capacité à garantir que les décisions prises sont cohérentes avec les lois, les politiques et les normes en vigueur, ainsi qu'avec les objectifs de développement.
- **Fiabilité** : la fiabilité est la capacité à garantir que les décisions sont mises en œuvre de manière efficace et efficiente, et que les résultats escomptés sont atteints.
- **Adaptabilité** : l'adaptabilité est la capacité à s'adapter aux changements et aux évaluations du contexte, en veillant à ce que les décisions prises soient adaptées aux circonstances changeantes et aux nouveaux défis.
- **Orientation vers la durabilité** : les décisions doivent être prises en considérant l'impact à long terme sur l'environnement, la société.¹

4 /La communication au service de la bonne gouvernance :

La communication joue un rôle crucial dans la gouvernance, car elle permet aux gouvernements de communiquer efficacement avec leurs citoyens, de recueillir leurs opinions et leur donner des informations précises et transparentes.

La communication au service de la gouvernance peut prendre différentes formes, telles que des campagnes de sensibilisation sur des questions sociales ou environnementales, des conférences de presse des débats publics, des consultations citoyennes, des rapports annuels ou des sites web gouvernementaux. Une bonne communication gouvernementale peut renforcer la confiance des citoyens dans leur gouvernement, améliorer la participation citoyenne, promouvoir la transparence et la responsabilité, et encourager la collaboration entre

¹ <http://youmattre.world/fr/definition/gouvernance-definition-objectifs-principes-volet-social-et-societal>.

les gouvernements et les citoyens. Cependant, la communication au service de la gouvernance doit être honnête, impartiale et transparente pour être efficace. Les gouvernements doivent éviter de manipuler l'opinion publique ou censurer l'information, car cela pourrait saper la confiance des citoyens dans leur gouvernement.

En fin de compte, la communication au service de la gouvernance doit être utilisée comme un outil pour renforcer la démocratie, la transparence et la participation citoyenne, pour améliorer la qualité de vie des citoyens et pour promouvoir le développement durable¹.

5/La commune comme instance de la bonne gouvernance :

La communauté peut être considérée comme une instance de gouvernance lorsque les membres de la communauté participent activement à la prise de décision et à la gestion de leurs propres affaires. Cela peut se faire à travers des processus démocratiques tels que des élections, des assemblées générales, des forums de discussion en ligne.

Dans une communauté qui fonctionne comme une instance de gouvernance, les membres sont responsables de la gestion des ressources et des services nécessaires à la vie en communauté, tels que les infrastructures publiques, les soins de santé, l'éducation, la sécurité, etc.

La gouvernance de la communauté peut prendre différentes formes en fonction de la taille et de la complexité de la communauté elle-même. Par exemple, une petite communauté peut fonctionner de manière informelle avec des décisions prises par consensus entre les membres, tandis qu'une grande communauté peut avoir besoin d'une structure organisationnelle plus formelle avec des processus décisionnels établis et des dirigeants élus.

Dans tous les cas, l'implication active des membres de la communauté dans la prise de décision est essentielle pour que la gouvernance de la communauté soit efficace et reflète les besoins et les valeurs de la communauté dans son ensemble²

¹ <http://www.oecd.org/gov/open-government/public-communication-report-highlights-fr>.

² <https://www.cairn.info/revue-autrepart>

Chapitre III :
Cadre pratique

Chapitre05 : Présentation des données

Section01 : Présentation de l'organisme d'accueil :



Source : Siege APC d'AOKAS.

1/ Définition de la commune d'AOKAS :

La commune d'Aokas est une collectivité locale publique, territoriale de base dotée de la personnalité morale et d'autonomie financière, constituée à la fois une circonscription de l'état qu'elle est obligée de servir, c'est une unité décentralisée, chargée de la mise en œuvre des actions économique, sociales, culturelles et juridique.

2/Historique :

Le nom de la ville Aokas signifie « requin » en berbère. Ses habitants sont les Aokassiens et Aokassiennes. (En kabyle : Iweqqassiyen et Tiweqqassiyin). Aokas est une commune kabyle de la wilaya de Bejaia en Algérie. Elle est située sur le littoral méditerranéen, à environ 28 km à l'est de Bejaia.

La commune d'Aokas est connue un remodelage administratif en 1984, les résultats de ce dernier ont modifié l'ancienne agglomération secondaire Tizi n'berber d'une nouvelle commune se traduisent par la perte d'un très vaste territoire, qui s'étend sur la majorité des villages de la zone épars.

La commune d'Aokas compte une agglomération chef-lieu (Aokas) et trois (03) agglomérations secondaires (akkar, ait-aissa et tala Khaled) et plusieurs autres lieux. Elle s'étend sur une superficie de 27,87 km pour une 17.230 habitants en 2022.

La commune d'Aokas recèle plusieurs endroits touristiques : (grotte féerique, une plage Imma thadhrart, les cascades de kafrida, le Château de la Comtesse et la route du Cap d'Aokas...).

3/Situation géographique :

3-A/Commune d'Aokas :

La commune d'Aokas chef-lieu de la daïra qui porte le même nom, est ses limites :

- Au Nord par la mer Méditerranée.
- A l'est par la commune de Souk-el-tenin.
- Au sud par la commune de Tizi N- Berbère et Taskeriout.
- A l'ouest par la commune de tichy.

3-B/Chef-lieu de l'APC :

Le siège de l'APC situé au sud de la ville d'Aokas d'une altitude de 300m, sur un terrain communal, il est limité :

- Au nord par des propriétés privées.
- A l'est par centre de police.
- Au sud par la route nationale N°09.
- A l'ouest par des propriétés privées.¹

4/Mission des différents services :

Le P/A.P.C, gère le patrimoine de la commune, et doit réaliser des résultats concrets tels que :

- L'amélioration du service public.
- L'amélioration du cadre de vie.
- La réalisation des programmes de développement local. De ce point de vue, le président de l'A.P.C, exerce les quatre fonctions de gestion fondamentales suivantes :

¹¹ Source : archive APC d'AOKAS, consulte 20/03/2023 à 10 :30

4-1/La planification, qui consiste à :

- Définir les objectifs à long terme.
- Établir les programmes de travail à moyen et court terme.
- Prévoir les moyens matériels, qui permettent leur réalisation.

4-2/L'organisation :

Qui englobe la répartition des tâches, des missions, l'attribution et la définition des responsabilités de ses collaborateurs ou assistants qu'ils soient fonctionnaires ou élus.

4-3/La direction et l'orientation :

Par le management des effectifs en développant leur motivation, nécessaire à la réalisation des objectifs tracés.

4-4/Le contrôle, par le suivi des réalisations :

Les évaluations des résultats par rapport aux objectifs tracés et la correction des écarts.

5/Organisation administrative des services :

L'organisation administrative des services de la commune d'Aokas est fixée comme suit :

5-1/Secrétariat Générale :

Le secrétariat gère les ressources de l'A.P.C, le secrétaire général est nommé par décret présidentiel ou par un arrêté signé par le président de l'A.P.C, visé par les services de la wilaya.

Le secrétaire général est l'assistant direct du premier officier municipal d'une commune et de ses assesseurs élus. Il est chargé de l'application des décisions adoptées au conseil communal.

Le secrétaire général est l'assistant direct du premier officier municipal d'une commune et de ses assesseurs élus. Il est chargé de l'application des décisions adoptées au conseil communal.

Pour ce faire, il a sous son autorité une équipe pluridisciplinaire et assure la coordination et l'animation de l'ensemble des services, notamment la gestion du personnel.

Le secrétariat général est structuré de la manière suivante :

Bureau Courrier : Chargé de la réception et de la diffusion du courrier.

Bureau Synthèse (informatique) : Rédaction des correspondances, des rapports, des comptes rendus, des délibérations et des arrêtés etc..., afin de les transmettre aux services publics (Daïra, Wilaya, Ministère...), et aussi une relation de courrier avec d'autres services.

5-2/Service Administration Générale et Finance :

Elle supervise, gère et inscrit tout dossier et met en œuvre les procédures d'application des lois et règlements, elle veille à la définition des programmes chiffrés notamment, la définition et les budgets.

Ce service regroupe en son sein 02 bureaux :

Section Des Affaires Générales : Chargée de la comptabilité et de finance de la gestion du personnel, de contentement, des élections et autres accessoires.

Section Etat Civile : S'occupe de la civilité des citoyens, délivrance des actes de naissance, de mariage, de décès et aux autres pièces dont le citoyen a besoins, procède aux constitutions des dossiers pour rectification des erreurs portées sur l'état civil des citoyens, s'occupe des travaux du service national des jeunes de la commune...etc.

Section Action Sociale et Economique : s'occupe de la solidarité (prendre en charge les handicapés, les personnes âgées, les personnes demies, les aveugles, s'occupe aussi des dossiers des malades ironiques et attribue des contrats de travail de la direction de l'action sociale aux chômeurs.

5-3/Bureau des Finances du Personnel et des moyens Généraux :

5-3-1/ Section de Personnel : S'occupe des recrutements sur décision du secrétaire général et de la voie hiérarchique, s'occupe aussi du mouvement du personnel, les avancements, promotions, sécurités sociales tous ce qui les concerne en droits ou en obligations.

5-3-2/ Section des Finances et de la Comptabilité :

Procède au mandatement des factures, établissement de la paie et confection des budgets de la commune...etc.

5-3/Section Moyens Généraux et Magasin :

Section Moyens Généraux : le service moyen général s'occupe de plusieurs tâches à la fois. C'est un service complexe et vaste, il approvisionne l'A.P.C en produit, fourniture de bureau, les équipements et l'entretien du patrimoine de l'A.P.C.

Section magasin : Entrée et sortie des produits d'exploitations et stockages des écarts de la marchandise.

5-4/ Service Technique :

S'occupe de tous les travaux relatifs aux applications de la procédure des marchés publics et conventions. Cette structure est chargée de participer :

- A l'élaboration des projets et aux suivis de réalisation.
- Inspecter l'état d'avancement des travaux neufs.
- S'enquérir les degrés de réalisation de travaux d'entretiens.

-De diriger avec ses éléments humains les opérations de réalisation et d'accomplissement des tâches et travaux.

-D'encadrer techniquement les collectifs, les groupes et le personnel de maîtriser d'exécuter.

5-4-1/Bureau D'étude et d'urbanisme et de l'équipement :

Section Des Etudes : Est une section qui chargée des études des dossiers du permis de construire, comme (étude des plans d'architecture).

Section D'urbanisme et de la Coordination : reçoit les demandes et les dossiers des citoyens pour l'établissement des certificats de possessions des permis de construire, des certificats de conformité, s'occupe de l'alignement et tous les travaux liés à ce service.

Service D'équipement : Est un service qui s'occupe de suivi, des études, et la réalisation des projets de développement communal.

5-4-2/Bureau d'entretien :

Section voirie (chantier): entretien des voiries, entretien des caniveaux de drainage des eaux pluviales.

Assainissement : désinfection et chaulage des fontaines phénoliques, ramassage des poubelles et incinération des décharges publiques, désinfection du matériel des cantines (cités, rues).

Parc et Atelier : est un service du patrimoine communal concernant tout le matériel du parc (engins, niveleuses, camions, tracteurs, dumpers, voitures, bus...etc.).¹

6/Le rôle de l'APC d'AOKAS :

L'APC est une unité décentralisée chargée de la mise en œuvre de l'action économique, sociale, culturelle et juridique. C'est l'administration la plus proche de citoyen à sa tête un président (M. Said Bourenane) élu par la population de la commune d'Aokas (élection communale de 2022). Et un secrétariat général qui gère toutes les affaires administratives.²

¹Ibid.27/03/2023 à 09 :00

² Ibid. 02/04/2023 à 11.00

Section 02 : Etapes de réalisation de l'enquête (pré-enquête, période de l'enquête définitive) :**• La pré-enquête :**

C'est la première étape de la recherche qui sert à rassembler le maximum d'informations sur notre sujet de recherche, selon Raymond QUIVY et Luc Van CAMPENHOUDT, c'est « l'étape où le chercheur fait l'exploration de son projet de recherche, qui a été provisoirement formulé sous la forme d'une question de départ, il s'agit ensuite d'atteindre une certaine qualité d'information sur l'objet étudié et de trouver les meilleures manières de l'aborder, c'est le rôle de travail exploratoire ».¹

Notre pré-enquête s'est déroulée du 9/02/2023 jusqu'à 9/04/2023 au sein de l'assemblée populaire communale d'Aokas, wilaya de Bejaia, en effectuant des visites de chaque service de l'APC qui englobe le service technique, service personnel, état civil, informatique, service des hygiènes, service de cellule de communication et secrétaire général pour collecter les informations concernant la communication au service de la bonne gouvernance au sein d'une collectivité locale dans l'assemblée populaire communale (l'APC) d'Aokas, nous avons contactés en premier, lieu le chef de cellule de communication « ABEDLAI Samira », nous avons entretenu avec elle sur le rôle de la communication dans la gestion de la bonne gouvernance, et les moyens utilisés pour transmettre les nouvelles informations et réglementations aux employés et aux citoyens de la commune, et à travers les visites qui s'est suivies, nous avons eu des discussions des s'est suivies, nous avons eu des discussions avec les autres salariés, qui nous ont permis ensuite d'apercevoir le fonctionnement de la communication et son rôle à l'interne et l'externe de (l'APC) pour bien approfondir notre thème et tester nos hypothèses émises.

Cette étape nous a permis de bien connaître le terrain d'investigation et de recueillir le maximum d'informations au préalable sur la population de notre étude, afin de dégager la technique qui pourra être adéquate à notre étude et d'établir toutes les étapes méthodologiques restantes.

¹Raymon QUIVY ET Luc VAN CAMPENHOUDT : « Manuel de recherche en science sociale », Paris, 3^{ème} éd, Dunod, 1995-2006, p71

- **Le déroulement de l'enquête :**

Le lieu de notre enquête s'est déroulé au sein de l'assemblée populaire communale d'Aokas. En revanche la durée de l'enquête définitive a débuté du 9/02/2023 jusqu'au 9/04/2023, nous avons réalisées des entretiens avec les salariés qui travaillent au sein de la commune, en plus nous avons faits des observations pendant les visites que nous avons effectuées à l'APC d'Aokas.

Chapitre 06 : Présentation des résultats :**3/Analyse et interprétation des données :**

Dans cette section nous avons illustrées pour la partie pratique, l'analyse des données et interprétation des résultats, et la détermination des caractéristiques des membres de notre échantillon d'étude au sein de l'assemblée populaire communale (l'APC) d'Aokas. Ces caractéristiques constituent l'ensemble des informations sur les enquêtés selon : l'âge, sexe, expérience professionnelle, service/poste occupé, pour marquer la tendance des enquêtés. Nous avons commencé par la présentation des caractéristiques personnelles des enquêtés sous forme des tableaux simple comme suite :

AXE01/ Les caractéristiques personnelles des enquêtés :**Tableau N° 01 : La répartition des enquêtes selon sexe :**

Sexe	Effectif
Masculin	04
Féminin	04
Total	08

Source : enquêtés.

Ce tableau représente les caractéristiques de nos enquêtés selon le sexe :

D'abord, nous avons observées que le sexe féminin regroupe 04 enquêtés, et le sexe masculin regroupe 04 enquêtés. Donc le nombre féminin et le nombre masculin sont égaux dans notre recherche dans le commun d'Aokas.

Tableau N°02 : La répartition des enquêtés selon catégories d'âge :

Catégories d'âge	Effectif
[35-45 ans]	03
[45-55 ans]	04
[55-65 ans]	01
Totale	08

Source : enquêtes.

Nos interviewés se répartissent selon trois tranches d'âges. Les données de ce tableau montrent que la majorité des interviewés sont situés dans la catégorie d'âge [45-55ans], tandis que la catégorie d'âge [35-45ans] enregistré 03 effectifs, suivie de la catégorie d'âge [55-65ans] qui enregistré aussi 01 enquêté.

Par rapport aux classes ci-dessus, on distingue que la majorité des interviewés se sont de catégories d'âge [45-55ans]. Cela explique par le fait qu'ils font partie de la catégorie active, en particulier parce qu'ils ont des expériences de travail, de la maturité, et des connaissances en matière de communication avec autrui, créateurs de capacité d'adaptation aux nouvelles technologies d'information et de communication, qui est devenues de plus en plus un moyen d'efficacité pour les institutions publique qui nécessite une longue expérience et beaucoup de savoir-faire.

La répartition des enquêtes selon le service/poste occupée :

Service occupée/ Poste	Effectif
Secrétaire générale	01
Le président de l'assemblée populaire communal (P/APC)	01
Service de cellule de communication	01
Service état civile	01
Service personnelle	01
Service informatique	01
Service hygiène	01
Service technique	01
Totale	08

Source : enquêtes.

L'analyse et l'interprétation des données de ce tableau nous montrons les postes/service occupées par les enquêtés au sein de chaque service d'APC d'Aokas. Nous avons constaté que la fonction des services occupée par les enquêtés au sein de la commune n'est pas hasards. Cela suggérerait une diversité de profils sensée constituer un atout et une complémentarité dans la mise en place de l'action de communication.

Tableau N°04 : La répartition des enquêtés selon expérience professionnelle :

Expérience professionnelle	Effectif
[01-05ans]	02
[05-10ans]	03
[10-15ans]	03
Totale	08

Source : enquêtes.

D'après le tableau ci-dessus, il apparaît qu'il y a un certain équilibre entre le degré d'expérience des enquêtés. Seulement 02 enquêtés entre (1-5ans) d'ancienneté au sein de l'APC d'Aokas, ce qui fait d'eux les moins expérimentés de notre échantillon. Par contre, trois enquêtés ont de (05-10ans) d'ancienneté au sein de l'APC d'Aokas et les trois autres y sont présents depuis (10-15 ans). Nous pouvons retenir que la majorité des enquêtés sont expérimentés depuis des années dans l'APC d'Aokas. Ce niveau d'expérience du personnel peut évidemment constituer un privilège pour les salariés qui travaillent dans l'APC, grâce à leur connaissance du travail et leur expérience obtenue dans l'administration.

Après avoir présenté toutes les caractéristiques personnelles de notre échantillon d'étude, nous avons entamés l'analyse et l'interprétation des résultats des données recueillies essentiels répartis selon nos hypothèses de départ. Pour ce faire nous avons procédées à la catégorisation des réponses des enquêtés.

AXE02/ Présentation et analyse des données collectées sur le terrain :

5-Nombre de citoyen dans votre APC.

Pour cette question nous voudrions savoir le nombre de citoyen dans la commune d'Aokas.

D'après les résultats de la majorité des enquêtés, se déclare que chaque année le nombre de citoyen change, un enquêté exprime que : enquêté : « pour l'année 2022, le nombre de citoyen dans l'APC d'Aokas est : 17.230 habitants ».

6-Est-ce que votre APC dispose d'une page FACEBOOK officielle ?

A travers cette question, nous volons connaitre est ce que l'APC d'Aokas dispose d'une page Facebook officielle.

D'après les réponses obtenus, tous les enquêtés confirme que l'APC d'Aokas dispose d'une page Facebook officielle (apc,aokas@gimal.com) (cellule de communication.apcaokas), pour avoir toutes les informations et les réglementations sur la commune. Les citoyens se rapprochent des autorités et donnent leur avis sur tout ce qui les intéressent, et faire des commentaires et des Jaime sur toutes les publications publiées.

7-Quelle sont les canaux de communication que vous utilisez ?

Le but de cette prospection est de savoir qu'elles sont les supports de communication interne et externe utilisées au sein de la commune.

D'après les résultats obtenus, nous avons remarqués que la plupart de nous interviewés citent les mêmes supports de communication, supports audiovisuelle, écrites, et électroniques. D'après l'un des enquêtés : enquêté : « on utilisant plusieurs canaux de communication interne telle que les réunions, tableaux d'affichage, bulletin interne, téléphone, note de

service. Et des canaux de communication externe, telle que les réseaux sociaux, services de courrier électronique et personnelle, réunions publiques, site web ».

Nous avons constatées que l'APC d'Aokas donne l'importance à tous supports de communication, parce que la bonne gouvernance demande l'utilisation des canaux de communication pour mieux véhiculer le message et circuler l'information, et parmi ces supports nous avons enregistré ce qui concerne l'interne : les réunions permettent de discuter des questions importantes, de prendre des décisions et de partager des informations et des réglementations, intranet utiliser pour publier des informations, des politiques, des procédures et des annonces importantes accessible aux membres de l'APC sur les dernières nouvelles, des réalisations et des activités à venir, téléphone et fax sont des outils de communication de L'APC, ils permettent de diffuser périodiquement concernant les affaires internes, son avantage réside dans la simplicité et son utilisation par tous les niveaux hiérarchiques.

A l'externe : l' emailing, les communiqués de presse et les publications sur les réseaux sociaux telles que le Facebook, etc. Permet à l'APC de communiquer avec les résident locaux, de partager des informations et de recevoir des commentaires, les réunions publiques permet à l'APC de discuter directement avec les résident, de répondre à leurs questions et de recueillir leurs opinions, service de courrier électronique et personnelle l'envoi de courrier aux résidents, aux associations locales et aux parties prenantes concernées, utiliser pour partager des informations et solliciter des commentaires, site web pour informer le citoyens sur ses activités, ses projets en cours, ses décisions précises.

8-Comment vous faites pour transmettre les nouvelles informations et réglementation aux employés de votre commune ?

Par cette question nous voulons savoir comment l'APC faites pour transmettre les nouvelles informations et réglementations aux employés.

D'après les réponses obtenues, tous les enquêtés s'accordent à une seule réponse ils affirment les mêmes outils : enquêtés : « Intranet ou plateforme de communication interne, courrier électronique et personnelle, réunion, l'affichage, boultine interne, communication verbale, formation et session d'information ».

Nous avons remarqué que l'APC d'Aokas a intégrée plusieurs outils pour faire transmettre et circuler les nouvelles informations et réglementations, dans l'objectif d'assurer une communication efficace et une diffusion rapide de l'information au sein de l'organisation

à savoir : intranet ou plateforme de communication interne, où les employés peuvent accéder aux informations, importantes, aux documents, aux réglementations, mises à jour. Ces plateformes offrent un moyen centralisé de partager des informations avec tous les employés de manière rapide et efficace.

Courrier électronique et personnelle est une méthode, courante pour transmettre des informations et des réglementations aux employés, envoyé des e-mails contenant les détails pertinents, les instructions et les liens vers des ressources complémentaires. Le bulletin interne périodique peut également être utilisé pour récapituler les informations clés et les événements importants de la commune.

Réunion : est un moyen efficace de communiquer directement avec les employés. Organiser des réunions régulières pour discuter des nouvelles informations et réglementations, répondre aux questions des employés et clarifier les points importants. Les réunions en personne ou virtuelles permettent de partager leurs idées et participer activement à la discussion.

L'affichage : afficher les informations et réglementations importantes sur les tableaux d'affichage, les panneaux d'information ou d'autres espaces visibles. Cela permet aux employés de consulter les informations à tout moment et constitue un rappel visuel constant.

Communication verbale : il est essentiel d'encourager une communication ouverte et transparente au sein de la commune. Les superviseurs et les gestionnaires doivent être prêts à discuter directement avec les employés, à leur fournir des mises à jour et à répondre aux employés. Les interactions verbales peuvent se produire lors de réunions individuelles, des séances de formation, des séances de questions-réponses ou même lors d'échange informels.

Formation et session d'information : si les informations et les réglementations sont complexes ou nécessitent une compréhension approfondie, il est utile d'organiser des sessions de formation ou des séminaires pour les employés concernés. Ces sessions peuvent fournir des explications détaillées, des exemples concrets et des directives pratiques des nouvelles informations et réglementations.

A partir de ces réponses, nous avons conclu que l'APC d'Aokas tient à garantir une communication efficace, une transmission rapide de l'information, une meilleure interactivité et une personnalisation adaptée aux besoins de leurs employés.

9-Comment jugez-vous la communication interpersonnelle ?

A travers cette question nous voudrions évaluer la communication interpersonnelle au sein de la commune.

Dans cet élément les réponses recueillies de nos enquêtés, la majorité affirme que la communication interpersonnelle joue un rôle essentiel dans l'APC d'Aokas. Enquêté : « la communication interpersonnelle est vitale pour promouvoir l'engagement des résidents, favoriser la participation communautaire, résoudre les conflits et renforce les liens sociaux. Une communication ouverte, transparente et respectueuse permet de créer une communauté plus unie, harmonieuse et épanouissante pour tous ses membres ».

Nous avons constaté qu'il y a quelques points importants concernant la communication interpersonnelle au sein de l'APC d'Aokas tels que :

Communication entre les résidents : les résidents doivent pouvoir se parler, se comprendre et partager des informations importantes, que ce soit lors des réunions communautaires d'événements locaux ou par le biais de canaux de communication.

Communication avec les autorités locales : les résidents doivent pouvoir communiquer facilement avec les autorités locales, telles que le maire, les conseillers municipaux, les services municipaux.

Projets communautaires : lorsque la commune entreprend des projets tels que, des travaux de construction, des aménagements urbains ou des initiatives sociales, la communication interpersonnelle devient essentielle pour informer les résidents des plans, des calendriers, des éventuelles perturbations et pour recueillir leurs opinions et suggestions.

Communication entre les différents groupes de la communauté : il est important de favoriser la communication entre les groupes de population qui compose la commune tels que, les jeunes, les personnes âgées, les groupes culturels ou religieux, les entrepreneurs locaux, afin de promouvoir la compréhension mutuelle, la coopération et la création des liens sociaux.

Résolution des conflits : la communication interpersonnelle joue un rôle clé dans la résolution des conflits au sein de la commune en favorisant le dialogue, la compréhension mutuelle et la recherche des solutions consensuelles.

Donc, l'APC d'Aokas accordent une grande importance à la communication interpersonnelle, car est un moyen de vulgariser l'information et de booster les acteurs d'aller plus loin pour atteindre des objectifs précises.

10-A votre avis est ce que les nouvelles technologies sont nécessaire pour le bon fonctionnement dans votre APC ?

L'objectif de cette question, est de savoir si les nouvelles technologies au sein de la commune sont nécessaires pour le bon fonctionnement.

D'après les résultats, la majorité des enquêtés se déclarent qu'ils sont vraiment satisfait puisque, grâce à ces outils leurs besoin en matière d'information et de communication sont réalisé, un enquêté exprimé que : enquêté : « oui, les nouvelles technologies jouent un rôle essentiel dans le bon fonctionnement de l'APC, elle offre de nombreux avantages et opportunités, améliorer l'efficacité, la transparence, l'accessibilité et la qualité des services publics ». Un autre enquêté ajoute : enquêté : « oui, les nouvelles technologies sont des moyens efficaces pour une communication rapide et faire des transfère des documents et le partage d'information entre les salaries ».

De ce fait, la plupart des enquêtés affirment leur satisfaction en termes de l'efficacité dans le bon fonctionnement grâce aux nouvelles technologies (la mise en place de portails en ligne, de sites web et d'application mobiles), permet au citoyen d'accéder facilement aux informations, aux formulaires et aux services de l'APC à tout moment et de n'importe où. Cela peut simplifier les procédures administratives, réduire les délais d'attente et faciliter l'interaction avec l'administration.

D'après les données obtenus, nous avons remarqués que la majorité des enquêté ont répondu favorablement à la question, ils ont tous confirmés que les nouvelles technologies soutient un bon fonctionnement d'information dans le travail au sein de la commune, un autre enquêté dit que : enquêté : « les nouvelles technologies sont des moyens qui offrent des opportunités pour renforcer la participation citoyenne et la consultation dans le processus décisionnel de l'APC, les plateformes en ligne sont utilisées pour recueillir les opinions, les commentaires et les idées des citoyens sur des questions spécifiques ».

Nous constatons que, les nouvelles technologies sont nécessaires pour le bon fonctionnement au sein de la commune d'Aokas, car elles sont un outil complémentaire pour améliorer les processus et les services de l'APC.

11-Comment la communication gère la bonne gouvernance dans votre APC ?

Le but de cette prospection est de savoir comment la communication gère la bonne gouvernance au sein de la commune.

La majorité de nous enquêtés indiquent que la communication joue un rôle essentiel dans la promotion de la bonne gouvernance dans l'APC d'Aokas. L'un des enquêtés exprime que : enquêté : « une communication transparente est fondamentale pour la bonne gouvernance. Lorsque les informations et les décisions sont communiquées de manière ouverte et accessible, cela favorise la confiance des citoyens et des parties prenantes dans l'APC. Une communication transparente implique de partager activement les informations pertinentes, de fournir des explications claires sur les politiques et les décisions prises ». Un autre enquêté rajoute : enquêté : « la communication joue un rôle clé dans la reddition de comptes des actions de l'APC. Elle permet de rendre compte des résultats, des progrès et des défis rencontrés dans la mise en œuvre des politiques et des programmes. La communication doit inclure des mécanismes pour recevoir les commentaires et les préoccupations des citoyens, ainsi que pour répondre de manière transparente aux questions et aux critiques ».

D'après les résultats obtenus, nous avons constatés que la communication joue un rôle fondamental dans la gestion de la bonne gouvernance dans l'APC d' Aokas, car elle renforce la confiance, la légitimité et l'efficacité des processus décisionnels, contribuant ainsi à une administration publique plus responsable et orientée vers les besoins des citoyens.

4/Résultats et discussion des hypothèses :

- **La discussion de la première hypothèse de l'étude :**

« La communication contribue à la bonne gouvernance au sein de la commune. »

A travers les résultats que nous avons obtenus de la part de nos enquêtes, nous avons constatées que la communication joue un rôle dans la promotion de la bonne gouvernance au sein de la commune d'Aokas.

La communication transparente, ouverte et accessible permettrait de renforcer la confiance envers les autorités municipales, d'améliorer la participation des citoyens et d'assurer la diffusion d'informations claires et précises.

- **En premier lieu**, elle renforce la confiance des citoyens envers les autorités municipales. Lorsque les informations sont facilement accessibles et que les décisions sont communiquées de manière claire, les citoyens sont plus susceptibles de faire confiance aux décideurs et de soutenir les politiques mises en place.
- **En deuxième lieu**, elle encourage la participation active des citoyens dans les affaires communales. Lorsque les membres de la communauté sont informés et impliqués, ils sont plus susceptibles de contribuer aux décisions et de soutenir les initiatives de la commune. Des mécanismes de participation tels que les consultations publiques, les sondages d'opinion et les groupes de travail peuvent être utilisés pour impliquer les citoyens.
- **En troisième lieu**, elle assure la diffusion d'informations claires et précises Concernant les politiques, les projets et les programmes de la commune. Les citoyens bien informés, sont en mesure de prendre des décisions éclairées et de participer de manière constructive aux débats et aux processus de décision des documents d'informations accessible. Des débats publics et des consultations permettent d'améliorer la qualité à la prise de décision.

Après avoir interpréter et analyser les résultats nous avons constatés que la première hypothèse et bien confirmé, la communication joue un rôle crucial dans le fonctionnement car elle contribue à la bonne gouvernance au sein de la commune d'Aokas.

La discussion de la deuxième hypothèse de l'étude :

« La communication est importante au sein d'une collectivité locale » D'après nos observations et les informations collectés auprès de nos enquêtés, nous avons considérés que la communication joue un rôle important au sein d'une collectivité locale pour mieux gouverner.

Une communication efficace favorise la transparence, la confiance, la participation de citoyenne et une prise de décision informée. Ces éléments sont essentiels pour une gouvernance locale démocratique et responsable.

A travers la réponse des enquêtés nos avons constatées que :

- Lorsque les informations sont partagées de manière ouverte et accessible, les citoyens ont une meilleure compréhension de décision précise et des actions entreprise par leurs représentants élus. Cela renforce la confiance envers les institutions locales et permet aux citoyens de se sentir impliqués et entendus dans le processus de gouvernance.
- Lorsque les citoyens sont informés des problèmes, des projets et des décisions en cours au sein de leur collectivité locale, ils sont plus susceptibles de s'impliquer et de contribuer activement au processus de prise de décision. La communication permet de recueillir les opinions, les idées et les préoccupations des citoyens, ce qui peut enrichir des débats et les décisions prises par les autorités locales.
- Lorsque les différentes parties prenantes communiquent efficacement et partagent leurs connaissances et leurs perspectives, cela permet de mieux évaluer les problèmes, d'explorer différentes options et une prise de décision informée, contribue à une meilleure gouvernance locale en évitant les décisions arbitraires ou biaisées.

Suite aux résultats que nous avons obtenus auprès de nos enquêtes sur le terrain, nous constatons que la deuxième hypothèse est confirmée.

Nos deux hypothèses ont été bien évidemment confirmées grâce aux résultats de nos enquêtes, nous avons conclus que les deux hypothèses sont complémentaires l'une pour l'autre, la communication au sein d'une collectivité locale est essentielle pour instaurer une gouvernance transparente, encourager la participation citoyenne, diffuser des informations pertinentes, et favorise le vivre ensemble.

Donc, la communication constitue un outil puissant pour renforcer la cohésion sociale et construire des communautés résilientes et prospères.

Conclusion

Conclusion

Conclusion :

La communication, aujourd'hui joue un rôle fondamental dans la promotion de la bonne gouvernance au sein d'une collectivité locale. Une communication efficace, transparente et inclusive permet de renforcer la confiance entre les responsables politiques et les citoyens, et de favoriser la prise de décisions éclairées.

L'objet de notre travail, consiste à comprendre l'importance de la communication et son influence sur le service de la bonne gouvernance au niveau de l'assemblée populaire communale d'AOKAS. A cet effet, nous avons suivi une démarche basée sur les données collectées sur le lieu de stage (l'A.P.C) d'AOKAS et sur des informations tirées des différents entretiens réalisés avec les salariés qui travaillent au sein de différents services dans cette APC. En plus des observations que nous avons effectuées au cours de notre stage. Nous avons analysé notre problématique selon deux perspectives : théorique et empirique :

- L'analyse théorique, nous a permis d'explorer les différents aspects de

Communication au service de la bonne gouvernance au sein d'une collectivité locale, car elle joue un rôle crucial dans l'APC d'AOKAS, elle facilite la transmission d'information, favorise la participation citoyenne, la coordination interne et renforce la transparence.

- L'analyse empirique, à travers l'étude de cas de l'assemblée populaire communale

D'AOKAS, a abouté aux résultats suivants :

D'une part, cette dernière prend en considération l'importance de la communication au sein des collectivités locales, car elle permet aux responsables politiques et administratifs de partager des informations, d'engager les citoyens, de promouvoir la transparence et de favoriser la participation démocratique.

Par ailleurs cette communication a apporté des changements dans les façons de gérer la bonne gouvernance, dans les relations entre ses membres et les citoyens, ainsi que de sa structure. Ces derniers résumés comme suit :

La communication permet aux dirigeants locaux de diffuser des informations claires et accessibles sur les décisions prises, les politiques publiques mises en place et les projets en cours. Cela permet aux citoyens de comprendre les actions de leur représentant et de participer activement aux processus décisionnels. En encourageant la participation

Conclusion

citoyenne, la communication favorise l'inclusion et renforce la légitimité des décisions prises par les autorités locales.

A cet effet, Dans cette recherche nous avons tentés de montrer comment les nouvelles technologies influent sur le côté relationnel et opérationnel entre les gouvernants et les citoyens. Nous avons trouvé qu'actuellement les canaux de communication facilitent la diffusion rapide et efficace des informations. Les médias sociaux, les plateformes en ligne et les applications mobiles permettent une interaction directe entre les gouvernants et les citoyens, favorisant ainsi une communication bidirectionnelle et une participation accrue.

Les résultats montrent aussi qu'une communication transparente et ouverte contribue à lutter contre la corruption et les pratiques peu éthiques. En rendant compte de manière régulière des dépenses publiques et en informant les citoyens sur l'utilisation des ressources.

Nous avons confirmé que la communication au sein de l'APC d'AOKAS instaure une culture de responsabilité et de reddition de comptes.

A travers notre modeste recherche, nous avons essayé d'apporter un éclairage sur le rôle et l'importance de la communication dans la gestion de la bonne gouvernance dans l'assemblée populaire communale(l'APC) d'Aokas d'après notre recherche menée auprès des salariés et l'analyse des résultats auxquels nous avons aboutis, que la communication au sein de l'APC d'AOKAS influence sur le pilotage de la bonne gouvernance et mène à renforcer la relation entre les gouvernants et les citoyens. Nous avons remarqué que la communication ne doit pas être considérée uniquement comme un moyen de diffuser des informations, mais aussi comme un processus d'écoute et de dialogue. Les dirigeants locaux doivent être ouverts aux préoccupations et aux opinions des citoyens, et intégrer ces retours dans leur prise de décision. La communication exige donc une attitude de respect, d'écoute active et de réceptivité envers les préoccupations des citoyens.

En dernier lieu, nous tenons à signaler que la communication au sein d'une collectivité locale est indispensable pour promouvoir la bonne gouvernance. En renforçant la transparence, en encourageant la participation citoyenne et en favorisant le dialogue, la communication permet de construire des collectivités plus justes, inclusives et responsables.

Conclusion

Nous concluons que, si en utilisant la communication comme un outil puissant et en l'intégrant de manière transversale dans toutes les sphères de la gouvernance locale que nous pouvons véritablement construire un avenir meilleur pour nos communautés.

Liste bibliographique

La liste bibliographique :

▪ La liste des ouvrages :

1-AKTOUF Omar, méthodologie des sciences sociales et approches qualitatives des organisations, éd le presse de l'université du Québec, Montréal, 1987.

2-ALLEGRE Blanche Cloude et ANNE Elisabeth, gestion des ressources humaines (valeur de l'immatériel), 1^{er} éd, de Boeck, Bruxelles, 2008.

3-ANDRE Pierre, E DELISLE Claude, REVERET Jean-Pierre, l'évaluation des impacts sur l'environnement, 3^{ème} éd.

4-ANGERS Maurice, initiation pratique à la méthodologie de sciences humaines, éd Casbah, Alger, 1995-1996.

5-ANGERS Maurice, initiation pratique à la méthodologie de sciences humaines, éd Casbah, Alger, 1995-1996.

6-ANGERS Maurice, initiation pratique à la méthodologie de sciences humaines, éd Casbah, Alger, 1997.

7-AUDIGIER Guy et DECAUDIN Jean Marc, communication et publicité, 2^{ème} éd, Dunod, Paris, 1996.

8-BEAU Dominique et DAUDEL Sylvain, stratégie et technique, 2^{ème} éd Dunod, Paris, 1992.

9-CATINAUD Sophie et autres, communication globale, 5^{ème} éd hachette technique sa lieu d'édition, 2013.

10-COBUT Eric et DONJEAN Christine, la communication interne, 2^{ème} éd, édition edi.pro, Belgique, 2015.

11-D'ALMEIDA Nicole et LIBEART Thierry, la communication interne de l'entreprise, 4^{ème} éd, Dunod Paris, 2004.

12-D'ALMEIDA Nicole et LIBAERT Thierry, la communication interne de l'entreprise, 4^{ème} éd, Dunod Paris, 2004.

- 13-D'ALMEIDA Nicole et LIBEART Thierry, la communication interne de l'entreprise, 5^{ème} éd, Dunod Paris, 2000.
- 14-DECAUDIN Jean-Marc, la communication marketing : concepts, techniques, stratégies, Economcia, 2^{ème} éd, Paris, 1999.
- 15-DECAUDIN Jean-Marc, la communication marketing : concepts, techniques, stratégies, Economcia, 2^{ème} éd, Paris, 1999.
- 16-DECAUDIN Jean-Marc, IGALENS Jacques, la communication interne « stratégies et techniques », Dunod, 3^{ème} éd, 2013.
- 17-DEPELTEAU François, la démarche d'une recherche en sciences humaines, éd De Boeck, Québec.
- 18-FANELLY Nguyen-Thanh, la communication : une stratégie au service de l'entreprise, éd Economcia, Paris 1991.
- 19-LAMIZET Bernard et SILEM Ahmed, Dictionnaire encyclopédique des sciences de l'information et de la communication, éd ELLIPES, Paris, 1997.
- 20-LENDREVIE Jacques et BROCHAND Bernard, publicité, 5^{ème} éd Dalloz, Paris, 2001.
- 21-LIBAERT Thierry, la communication verte : l'écologie au service de l'entreprise, éd OIC, Naves (France), 2007.
- 22-LIBAERT Thierry, Introduction à la communication, 2^{ème} éd, Dunod, Paris, 2009.
- 23-MADELAINÉ Doussy et autres, Information et communication, éd Bréal, 2005.
- 24-MALAVAL Philippe, DECAUDIN Jean-Marc et BENAROYA Christophe, Communication théorie et pratique, éd Person Education, Paris, 2005.
- 25-MALAVAL Philippe, DECAUDIN Jean-Marc et BENAROYA Christophe, Communication corporatif, interne, financière, marketing b- to- c et b- to- c, 3^{ème} éd Person, Paris, 2012.
- 26-MEAD Jean, La communication interne, Stratégie et Technique, 2^{ème} éd Dunod, Paris, 2009.

27-MERLIN Francis, B TO B : Stratégie de la communication, éd D'organisation, Paris, 2001.

28-QUERRIEN Anne, Gouvernance et organisation urbaine lors du séminaire gouvernance et organisation urbaine novembre, 2005.

29-QUIVY Raymon er CAMPENHOUDT Luc Van , Manuel de recherche en science sociale, Paris, 3^{ème} éd, Dunod, 1995-2006.

30-RAY Glaude, La communication, éd Bidon, Tolérance, 12 juin, 1995.

31-SYLVIE Jean, MARS Marie-Catherine et MENVIELLE Loick, Introduction au marketing, éd université, Paris Panthéon.

32-WESTPHOLEN M.H, Communication, 3^{ème} éd, Dunod, 2004.

▪ **La liste des mémoires :**

33-KORICHI Fairouz, Gouvernance et développement local, cas pratique : cas de la commune de Bejaia, Mémoire de Master II en sciences Economique, Option : Economie du développement et gouvernance, Université Abderrahmane Mira, Faculté des sciences Economique, commerciales et des sciences de gestion, département des sciences économique, 2015/2016.

34-MOKRANI Karima, Le rôle de la communication interne au niveau de l'entreprise NAFTAL, mémoire master II, Université d'Abderrahmane Mira, faculté des sciences humaines, département des sciences sociales, 2013/2014.

35-TOUAHRIA Nasr-Eddine, la concertation de société de la société civil au profit de la bonne gouvernance locale cas de la commune Timezrit, mémoire Master II, Université d'Abderrahmane Mira, faculté des sciences économiques, des sciences de gestion et des sciences Commerciales, département des sciences de gestion, Option Mangement Economique des Territoires et Entrepreneuriat, juin, 2015.

36-ZAYYAD Amine et DAOUDI Sanae, la communication externe, école supérieure de technologie Fès, 2004/2005, version électronique.

▪ **La liste des dictionnaires :**

37-BREMOND Janine et GELEDAN Alain, Dictionnaire d'économie et de science humaine, Hatier, Paris 1997.

▪ **La liste des sites :**

38-[http:// books : google. dz / books ? isbn= 2865379868](http://books.google.dz/books?isbn=2865379868) consulté 3/04/2023 à 22 :30.

39-<https://www.cairn.info/revue-autrepart> consulté 25/4/2023 à 21.30

40-[http://www.cnrtl.fr/définition/ collectivité](http://www.cnrtl.fr/définition/collectivité) C 3°°A9 consulté 13/05/2023 à 14 :40.

40-[http:// dIn7iqsz60b2ad. Cloud front. net](http://dIn7iqsz60b2ad.Cloudfront.net) consulté 20/04/2023 à 15 :15.

41-[http:// elearn. univ- oran2.dz](http://elearn.univ-oran2.dz) consulté 29/04/2023 à 18 :30.

42-[http:// hazbane. asso- web. Com/ uploaroded/ bonneg-1- pdf. pdf](http://hazbane.asso-web.com/uploaroded/bonneg-1-pdf.pdf) consulté 10/05/2023 à 23 :00

43-[http:// www. ielovepme. com. / Process- communication](http://www.ielovepme.com/Process-communication) consulté 1/04/2023 à 10 :30.

44-[https:// www. le blog du dirigeant. com. / outil de communication- externe](https://www.leblogdudirigeant.com/outildecommunication-externe) consulté 20/05/2023 à 13 :10.

45-<http://www.oecd.org/gov/open-government/public-communication-report-highlights-fr>.

46-[https://www.stratégies.fr/communication-externe.html](https://www.strategies.fr/communication-externe.html) consulté 15/05/2023 à 11 :00.

47-<http://youmatter.world/fr/définition/gouvernance-définition-objectifs-principe-volet-sociale-et-societal> consulté 19/05/2023 à 17 :30.

▪ **La liste des documents :**

48-Archive APC d'Aokas.

49-Banque Mondiale, « Gouvernance and Development », Washington D.C, 1992.

Anexe01 : guide d'entretien de l'étude

UNIVERSITE ABDERRAHMANE MIRA DE BEJAIA.

FACULTE DES SCIENCES HUMAINES ET SOCIALES.

DEPARTEMENT DES SCIENCES HUMAINES.

Thème

La communication au service de la bonne gouvernance

au sein d'une collectivité locale.

Etude de cas l'assemblée populaire communale

(l'A.P.C) d'AOKAS.

Guide d'entretien

Dans le cadre de la réalisation d'un mémoire de recherche en vue de l'obtention d'un master en sciences de l'information et de communication (SIC), spécialité communication et relation publique, sous le thème « **la communication au service de la bonne gouvernance au sein d'une collectivité locale dans l'assemblée populaire communale (A.P.C) d'AOKAS** ». Nous vous prions de bien vouloir nous accorder un peu de votre temps. Pour répondre à cette série de question avec une certaine précision et honnêteté possible, afin d'obtenir des résultats fiable et représentatifs pour un travail scientifique. Nous tenons à vous préciser que vos réponses seront exploitées dans un cadre scientifique.

Présenté par :

-HAMOUDI Yasmina.

-BOUTOUMI Sara.

Encadré par :

Mr : DJOUDER Samir

Année universitaire : 2022/2023.

Guide d'entretien

AXE N°1 : Les données personnelles :

1-Sexe :.....

2-Ag :.....

3-Poste occupé :.....

4-Expérience professionnelle :.....

AXE N°2 :

5-Nombre de citoyen dans votre APC ?

6-Est-ce que votre APC dispose d'une page FACBOOK officielle ?

7-Quelle sont les canaux de communication que vous utilisez ?

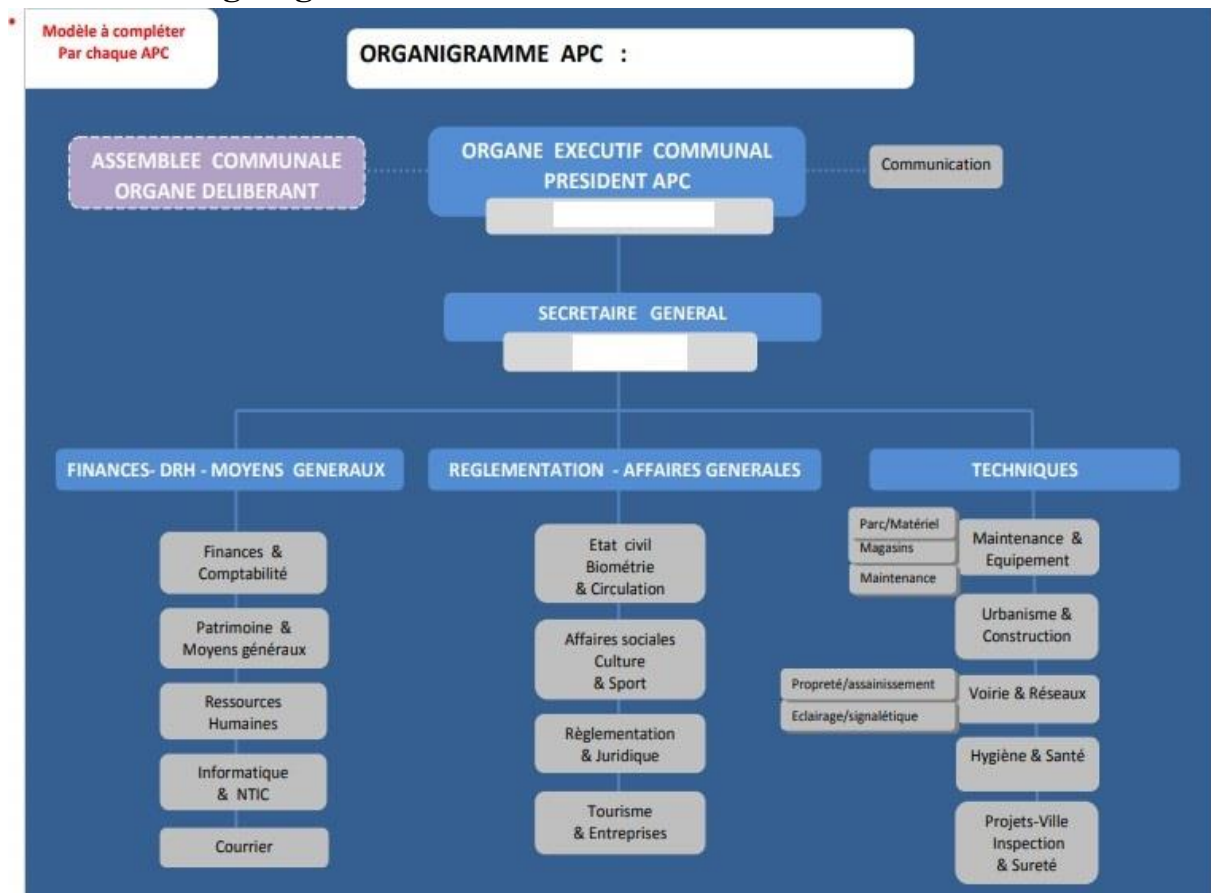
8- Comment vous faites pour transmettre les nouvelles informations et réglementation aux employés de votre commune ?

9- Comment jugez-vous la communication interpersonnelle ?

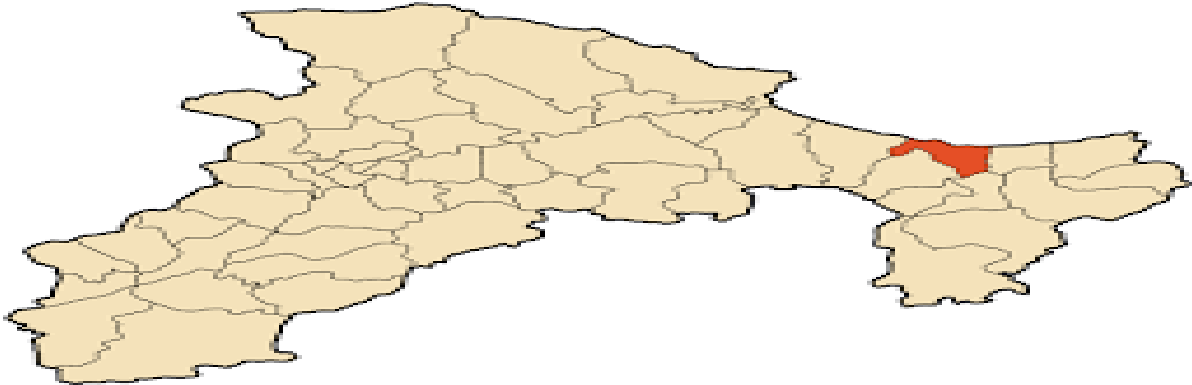
10- A votre avis est-ce que les nouvelles technologies sont nécessaires pour le bon fonctionnement dans votre APC ?

11- Comment avec la bonne communication, vous gérez votre APC ?

Annex02 : Organigramme de l'APC d'AOKAS



Annexe 03 : Images relative au l'APC d'AOKAS



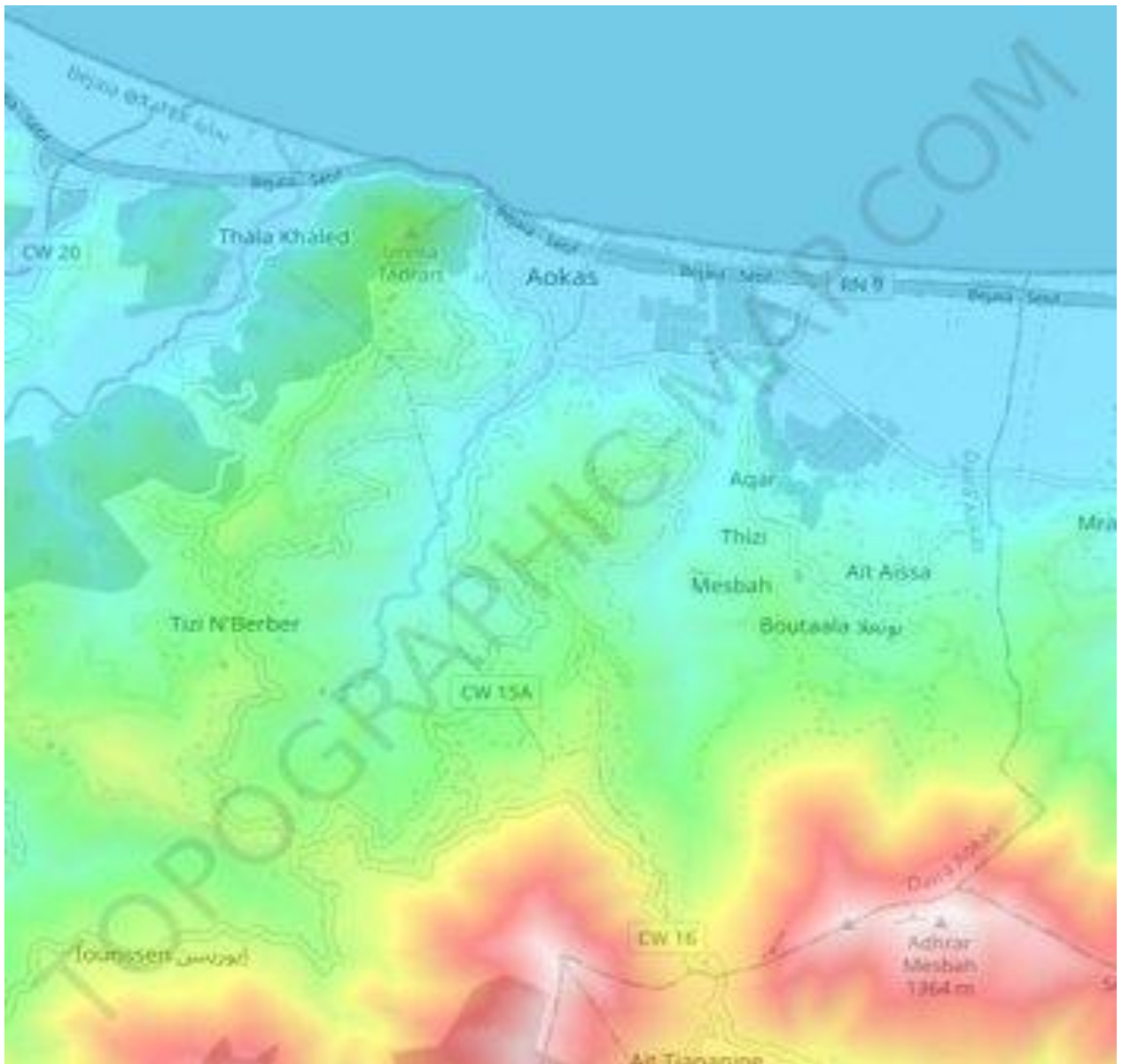
Géographique de l'APC d'AOKAS.



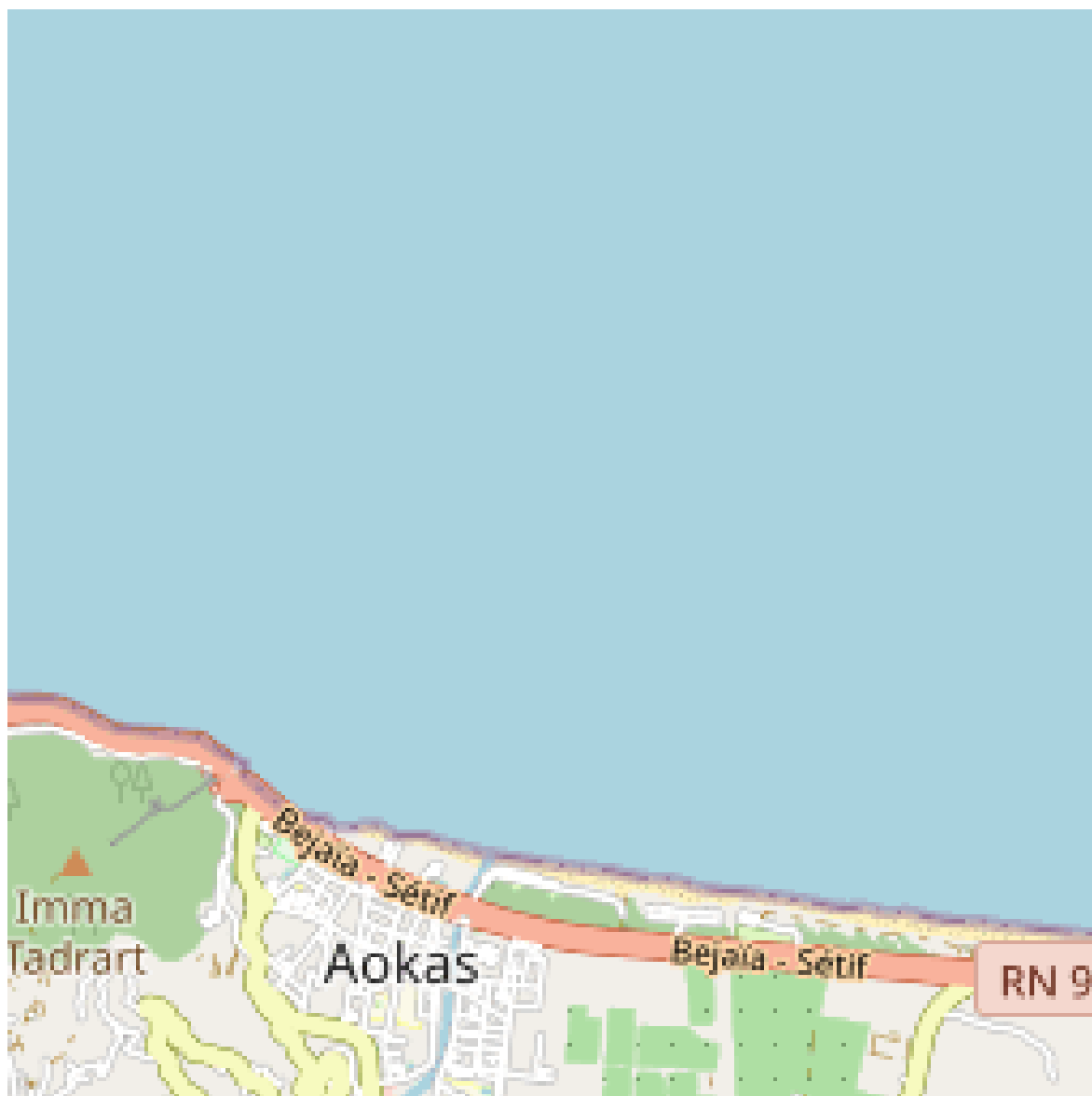
Cellule de communication d'APC d'AOKAS



Siège de l'APC d'AOKAS



Carte topographique AOKAS, altitude, relief



Carte topographique d'APC d'AOKAS

Résumé :

L'objectif de cette étude est de découvrir le rôle de la communication dans la promotion de la bonne gouvernance au sein d'une collectivité locale. En favorisant l'échange d'informations transparentes, l'engagement des citoyens ; et la prise de décision éclairée, elle contribue à renforcer et à garantir une gestion efficace et responsable. Pour comprendre leur importance dans le fonctionnement de travail dans une organisation, nous avons menés une recherche au sein de l'assemblée populaire communale d'Aokas. Pour confirmer que la communication permet la bonne gouvernance au sein de la commune d'Aokas.

Nous avons centralisés notre problématique sur la question principale suivante : comment la communication peut-elle être améliorée au niveau d'une collectivité locale pour favoriser une participation citoyenne plus active et engagé dans les décisionnelles locales. A partir de cette étude et analyse des données collectées sur le terrain, nous n'avons conclu que la communication au service de la bonne gouvernance est essentielle pour établir la confiance promouvoir la participation des citoyens en adoptant des pratiques de communication transparente, en favorisant l'engagement des citoyens, les collectivités locales peuvent renforcer leur légitimité et améliorer leur efficacité dans la réalisation des intérêts et des besoins de leur résidents.

Mot clés : La communication, bonne gouvernance, collectivité locale.

Abstract:

The objective of this study is to discover the role of communication in promoting the exchange of transparent information, the commitment of citizens and the informed decision-making responsible. To understand their importance in working operation in an organization we conducted research in the municipal people's assembly of Aokas. To contain that the communication allow good governance in the municipality of Aokas we have centralized our problem on the following main question : How can communication can be improved at the level of a local community to promote more active citizen participation and committed in the decision from this study and analysis of the data collected in the field we have concluded that the communication at the service of good governance in a local community is essential to establish promotional trust the participation of citizens by adopting transparent communication practices, promoting the commitment of citizen.

Keywords: Communication, good governance, local community.