



Revue Africaine de Communication  
Nouvelle série, Numéro 6, Décembre 2024

## **LA CONDUITE DU CHANGEMENT ORGANISATIONNEL DANS LE CONTEXTE AFRICAIN**









**REVUE AFRICAINE DE COMMUNICATION**



**LA CONDUITE DU CHANGEMENT  
ORGANISATIONNEL DANS LE CONTEXTE  
AFRICAIN**

*Sous la direction de*

**Namoin YAO-BAGLO,**

Maître de Conférences (CAMES) en Communication des Organisations  
ISICA-Université de Lomé (Togo)

**Sahite GAYE,**

Maître-assistant (CAMES) en Communication des Organisations  
Université Cheikh Anta Diop (Sénégal)

**Nouvelle Série / Numéro 6**

**Décembre 2024**

**ISSN : 3092-5630**

**e-ISSN : 3092-5614**





*Revue Africaine de Communication*  
Nouvelle série, Numéro 6, Décembre 2024

**RESPONSABLE SCIENTIFIQUE :**

Alioune DIENG, Professeur des universités, CESTI, Université Cheikh Anta Diop (Sénégal)

**COMITÉ SCIENTIFIQUE :**

Marc-François BERNIER, Professeur des universités, Université d'Ottawa (Canada)

N'guessan Julien AT CHOUA, Professeur des universités, Université Félix-Houphouët Boigny (République de Côte d'Ivoire)

Frédéric LAMBERT, Professeur des universités, Université Paris 2 Panthéon-Assas (France)

Anne PIPONNIER, Professeure des universités, Centre de recherche sur les Médiations, Université de Lorraine

Yahya DIABI, Professeur des universités, Université Félix-Houphouët Boigny (République de Côte d'Ivoire)

Annie LENOBLE-BART, Professeure émérite, Université Michel de Montaigne, Bordeaux III, (France)

Serge THÉOPHILE BALIMA, Professeur des universités, Université de Ouagadougou (Burkina Faso)

Anna Paola SONCINI, Professeure des universités, Université de Bologne (Italie)

Modou NDIAYE, Professeur des universités, Université Cheikh Anta Diop (Sénégal)

Aimé-Jules BIZIMANA, Professeur agrégé, Université du Québec en Outaouais (Canada)

Mor FAYE, Maître de conférences (CAMES), Université Gaston Berger (Sénégal)

Marième Pollène NDIAYE, Maître de conférences (CAMES), Université Gaston Berger (Sénégal)

Namoin YAO - BAGLO, Maître de conférences (CAMES), ISICA/Université de Lomé (Togo)

Moustapha MBENGUE, Maître de conférences (CAMES), EBAD, Université Cheikh Anta Diop (Sénégal)

Djibril DIAKHATÉ, Maître de conférences (CAMES), EBAD, Université Cheikh Anta Diop (Sénégal)

Kouassi Sylvestre KOUAKOU, Maître de conférences (CAMES), EBAD, Université Cheikh Anta Diop (Sénégal)  
Sokhna Fatou SECK SARR, Maître de conférences (CAMES), Université Gaston Berger (Sénégal)

**COMITÉ DE LECTURE ET DE RÉDACTION :**

Diégane SÈNE, Maître de conférences (CAMES), CESTI, Université Cheikh Anta Diop  
Dr Aminata KANE, Maître-assistante (CAMES), EBAD, Université Cheikh Anta Diop  
Dr Fatoumata Bernadette SONKO, Maître-assistante (CAMES), CESTI, Université Cheikh Anta Diop  
Dr Sahite GAYE, Maître-assistant (CAMES), Université Cheikh Anta Diop  
Dr Dominique-François MENDY, CESTI, Université Cheikh Anta Diop  
Dr Abdou DIAW, CESTI, Université Cheikh Anta Diop  
Dr Ngagne FALL, CESTI, Université Cheikh Anta Diop  
Dr Moussa DIOP, CESTI, Université Cheikh Anta Diop  
Dr Alioune Badara GUEYE, CESTI, Université Cheikh Anta Diop



*Revue Africaine de Communication*  
Nouvelle série, Numéro special, 2023

*Édité par*

**Alioune DIENG,  
Professeur Titulaire,  
Université Cheikh Anta Diop  
Dakar, Sénégal**



**UNIVERSITÉ CHEIKH ANTA DIOP DE DAKAR  
CENTRE D'ÉTUDES DES SCIENCES ET TECHNIQUES DE L'INFORMATION  
(CESTI)**

**Décembre 2024**

**Illustration couverture :** Photo d'hommes et de femmes discutant de stratégie dans une salle

© CESTI

ISSN : 3092-5630

e-ISSN : 3092-5614

Tous droits réservés

**Maquette Première et Quatrième de couverture :** Tiécoura Gueye,  
CESTI, UCAD

**Composition et mise en page :** Professeur Alioune Dieng

**Contacts :**

Service commercial : +221 33 824 68 75 / +221 33 824 93 66

Emails : [infos.cesti@gmail.com](mailto:infos.cesti@gmail.com) ; [alioune1.dieng@ucad.edu.sn](mailto:alioune1.dieng@ucad.edu.sn)

**Site Internet de la Revue :** <https://rac.ucad.sn/>

**Adresses :**

*Revue Africaine de Communication*

CESTI/UCAD, BP 5005

Dakar-Fann

Sénégal

*Revue Africaine de Communication, n°6, 2024*

**UNIVERSITÉ CHEIKH ANTA DIOP DE DAKAR  
CENTRE D'ÉTUDES DES SCIENCES ET TECHNIQUES  
DE L'INFORMATION  
(CESTI)**

**Avenue Cheikh Anta Diop, BP 5005, Dakar, Sénégal**

\*\*\*

**REVUE AFRICAINE DE COMMUNICATION**



**Emails : [cesti@ucad.edu.sn](mailto:cesti@ucad.edu.sn) ; [alioune1.diang@ucad.edu.sn](mailto:alioune1.diang@ucad.edu.sn)**

\*\*\*

**POLITIQUE ÉDITORIALE  
DE LA  
REVUE AFRICAINE DE COMMUNICATION**

La *Revue Africaine de Communication (RAC)*, qui s'adresse aux enseignants chercheurs, chercheurs, doctorants et professionnels de l'information et de la communication, publie des articles inédits, à caractère scientifique, sur les sciences, les pratiques et les technologies de l'information et de la communication dans le respect des normes internationales de conception, de rédaction et de présentation des travaux scientifiques.

De plus, elle souhaite contribuer, le plus largement possible, au développement des études portant sur l'analyse du discours, le droit, l'éthique et la déontologie des médias. Les domaines de l'information et de la communication sont articulés à d'autres champs disciplinaires tels que les sciences politiques, l'économie, la géopolitique, l'éducation, la sociologie, l'anthropologie, la linguistique, le management, le marketing et la culture. La *RAC*, qui se veut un espace de dialogue interdisciplinaire, accepte aussi, dans sa partie *Varia*, des articles des autres disciplines dont l'intérêt pour le développement des sciences et des techniques de l'information et de la communication est évident.

La *RAC* paraît une fois par an avec un numéro thématique et/ou

un numéro spécial. Selon la procédure en double-aveugle (*Double Blind Peer Review*), une version anonyme de chaque texte proposé est soumise à l'expertise de deux spécialistes en la matière, en vue de l'évaluation et, éventuellement, de la révision. À cet effet, les critères retenus sont la pertinence et l'intérêt du thème abordé, l'originalité de la problématique et de la démarche logique adoptée, la tenue stylistique de l'article ainsi que sa cohérence avec l'ensemble du numéro et de la Revue. Les contributions peuvent être acceptées, refusées ou donner lieu à des propositions de révisions pour l'auteur. En cas de désaccord entre les deux experts, le Responsable scientifique de la Revue soumet la contribution à une troisième évaluation. Les textes et leur contenu relèvent de la seule et entière responsabilité des auteurs.

En cas de publication, tous les droits sont transférés à la Revue (Voir Code d'Éthique de la *Revue Africaine de Communication*). Les auteurs sont invités à suivre le modèle de présentation et de mise en page des articles publiés par la *Revue Africaine de Communication* (titres, résumé et mots-clés, normes topographiques, références bibliographiques, etc.).

### **1. Le titre de la contribution**

Titre en français et en anglais : police Book Antiqua 12, en gras, centré, interligne simple.

Nom, Prénom(s), premières lettres en majuscules, et affiliation(s) des contributeurs : police Book Antiqua 10, en gras, alignés à droite, interligne simple.

### **2. Introduction, Titres des parties, Conclusion**

Police Book Antiqua 11, en gras, alignés à gauche, pas de retrait, interligne simple.

### **3. Résumé et Mots-clés de la contribution**

- **Le résumé de la contribution** (500 signes au

maximum) : Rédigé en français et en anglais, police Book Antiqua 10, sans gras, sans italique, sans retrait, aligné à gauche, interligne simple.

**Contenu du résumé** : Intérêt scientifique du thème et de l'objet de recherche, délimitation du champ et du contexte de recherche, problématique, objectif et hypothèses de recherche, méthode(s) d'analyse et résultats attendus.

- **Mots-clés** : police Book Antiqua 10, pas de retrait, alignés à gauche, cinq mots en minuscules séparés par des virgules, première lettre du premier mot en majuscule (version française) ; premières lettres en majuscules, cinq mots séparés par des points virgules (version anglaise).

#### **4. Plan de l'article**

Il est souhaitable que le texte de l'article soit organisé à trois niveaux :

- section : 1, 2, 3, ... (style Titre 1, gras, taille de police 11, sans retrait) ;
- sous-section : 1.1., 1.2., ... 2.1., 2.2..., etc. (style Titre 2, gras, taille de police 11, retrait 1,27) ;
- sous-sous-section : 1.1.1., 1.1.2. ... 2.1.1., 2.2.2, etc. (style Titre 3, gras, taille de police 11, retrait 1,27).

#### **5. Citations**

- **Longueur, police, style, format** :

Les citations brèves (de trois lignes et moins) sont encadrées par des guillemets à la française, sans italique, police Book Antiqua11.

Les citations de trois lignes et plus : retrait 1,27 cm, Book Antiqua 10, pas de guillemets : « Étudiant les rapports entre l'hypertextualisation et l'animation numérique, Saemmer affirme :

Les mots sur support numérique prennent des couleurs, se

coulent dans de nouvelles formes graphiques ; en se disposant librement dans l'espace, ils suggèrent une simultanéité caractéristique de l'image ; en s'animant, ils acquièrent une dimension plastique ; en s'hypertextualisant, ils deviennent palpables, touchables. L'un des enjeux centraux de mon livre *Matières textuelles sur support numérique* était d'étudier les conséquences de l'hypertextualisation et de l'animation numérique sur le sens du texte. J'ai essayé de montrer qu'en principe, les possibilités d'interaction et de mise en mouvement du texte, les nouveaux rapports entre images fixes et mots animés, vidéos et lettres statiques sur l'interface numérique ouvrent le champ sémantique du texte vers de nouvelles significations (2008 : 63). »

- **Source de la citation :**

À la fin de la citation, on indique la source (entre parenthèses) : Nom de l'auteur, année de publication, éventuellement la page, précédée de deux points.

En cas de coupure importante ou d'omission dans la citation, il faut placer entre crochets les points de suspension pour la représenter :

« L'un des enjeux centraux de mon livre [...] était d'étudier les conséquences de l'hypertextualisation et de l'animation numérique sur le sens du texte. » (Saemmer, 2008 : 63).

- **Auteur(s) mentionné(s) après la citation :**

« En outre, l'opinion, « relayée au plus haut niveau de l'État, aspirait à une plus grande transparence administrative, à l'image d'autres grands pays démocratiques. » (Ermissé, 1988 : 205).

- **Citation de deux auteurs :**

« La communication politique a toujours présenté une dimension technique. Dans l'Antiquité grecque, la rhétorique en était la manifestation principale, qui permettait l'utilisation stratégique du discours à des fins de persuasion. » (Gerstlé & Piar, 2020 : 31).

- **Plus de deux auteurs :**

- Une première citation :  
« Plusieurs virtualités cohabitent dans le débat nucléaire. » (Faivret, Missika & Wolton, 1980 : 9).

- Une deuxième citation des mêmes auteurs :  
« Attaquer une idéologie est un exercice périlleux » (Faivret *et al.*, 1980 : 10) ou selon Faivret *et al.* (1980 : 10), « attaquer une idéologie est un exercice périlleux ».

- **Citation d'une institution :**

Lors de la première citation, le nom développé de l'institution est mentionné suivi de son abréviation :

« Dans le monde, une augmentation significative de la demande en eau est prévue dans les prochaines décennies. » (Organisation des Nations Unies pour l'Éducation, la Science et la Culture [UNESCO], 2017 : 1).

- **Dès la deuxième citation, l'abréviation suffit :**

« Les ressources en eau (eaux de surface et eaux souterraines) sont renouvelées à travers le cycle continu d'évaporation, de précipitations et de ruissellement. » (UNESCO, 2017 : 10).

- **Dictionnaire :**

Le relativisme est « une doctrine qui admet la relativité de la connaissance humaine ». (*Le Petit Robert*, 1989 : 1651)

*Nota Bene* : Pour certains dictionnaires comme celui de l'Académie française, le titre, le numéro de l'édition et le numéro de page suffisent.

- **Citation d'un auteur ayant publié plusieurs documents la même année :**

Si le slogan est l'instrument de la propagande idéologique et de la communication efficace, la rhétorique est une arme à double tranchant, dont la modalité peut être méliorative ou péjorative. Du point de vue rhétorico-pragmatique, les tropes tels que la métaphore ou la périphrase servent à l'expression de l'hybridité linguistique, en faisant s'affronter des points de vue narratifs sur le thème de l'immigration. (Dieng, 2020 a : 54)

Avoir de l'esprit est un atout considérable dans la discussion,

mais il se transforme en défaut majeur lorsqu'il s'agit d'éprouver la raison. La prééminence de l'esprit de finesse sur le jugement ne nie pas l'importance de la raison, mais elle permet à l'humaniste de distinguer le champ de la communication de celui du raisonnement philosophique et à élaborer les grands principes d'une éthique du jugement. (Dieng, 2020 b : 362)

- **Plusieurs auteurs de différentes œuvres cités simultanément :**

« Les enjeux de l'information et de la communication ouvrent des perspectives à la recherche. » (Boukacem-Zeghmouri & Rodríguez Bravo, 2019 ; Blanchard & Roginsky, 2020 ; Mattelart, 2016)

- **Citation d'un auteur par un autre auteur :**

« Un usage extensif de l'Internet a permis aux Zapatistes d'instantanément diffuser leurs informations et revendications au monde. » (Castells, 1997 [2010], cité par Mattelart, 2016 : 117)

*Nota Bene* : Lorsque la date de la première édition est mentionnée, celle de la dernière est mise entre crochets.

- **Ajout de mots dans la citation** : mettre les mots ajoutés entre crochets.

- **Paraphrase d'un texte écrit :**

« Pour Dieng (2024 : 39), "parole sans règle et parole sans foi destinées à faire perdre la face à l'interlocuteur, la polémique a partie liée avec le pouvoir et suscite de ce fait un questionnement dans ses rapports à l'éthique" ».

## **6. Ponctuation**

Sauf exception (point d'exclamation ou d'interrogation), pas de ponctuation dans un titre. Entre le point ou la virgule et le mot qui les précède, il n'y a pas d'espace. En revanche, il y en a une, insécable, entre les guillemets à la française, les deux points, le

point-virgule, les points d'exclamation ou d'interrogation et le mot. Les crochets et les parenthèses ne contiennent pas d'espace à l'intérieur, mais à l'extérieur.

On utilise exclusivement les guillemets à la française (« »), en prenant garde de placer une espace insécable après le guillemet ouvrant et avant le guillemet fermant. Les guillemets anglais doubles (" ") sont requis dans une citation de deuxième niveau, c'est-à-dire imbriquée dans une première citation.

## **7. Normes typographiques**

Format : Document Word.

Police : Book Antiqua (BA), 11 pour le corps de l'article, 10 pour les citations.

Style : Normal

Reliure à gauche : 0 cm ;

Interligne : simple

Mise en page : custom size, 15/23 cm (File, Page setup, Paper size: custom size) ; marges : 2 cm (bas, haut, gauche, droite)

Corps du texte : police Book Antiqua 11, style Normal, justifié.

Retrait : gauche : 0 cm, droite : 0 cm ; à partir de la première ligne 0 cm ; suspension : 0 cm

Espacement : avant : 0 point, après : 0 point

## **8. Les tableaux :**

Les tableaux sont titrés et insérés dans le texte, Book Antiqua (BA) 10. Pour chaque tableau, ne pas dépasser la moitié d'une page de la revue ; sinon, il sera renvoyé en annexe à la fin de la bibliographie. Leur pertinence sera évaluée par les experts.

## **9. Notes de bas de page**

Les notes en bas de page (police : Book Antiqua 10, suspension (hanging) 0,5 cm, Interligne simple). Ne sont acceptées que les notes qui apportent des informations complémentaires ou des précisions. Les références bibliographiques sont insérées

directement dans le texte (voir **Citations**).

## 10. Bibliographie

### - **Format :**

Corps du texte : police Book Antiqua 11, style Normal, justifié.  
Retrait : gauche : 0 cm, droite : 0 cm ; Interligne simple ;  
suspension : 0,5 cm  
Espacement : avant : 0 point, après : 0 point

### - **Monographie :**

Nom, Prénom (date). *Titre du livre* [date de la 1re édition]. Lieu : éditeur, «collection».

### - **Ouvrage collectif :**

Nom, Prénom (éd. / éds) (date). *Titre de l'ouvrage*. Lieu : éditeur, « Collection » (si indiquée).

### - **Chapitre d'un ouvrage collectif :**

Nom, Prénom (date). Titre de la contribution (pagination : pp. X-Y). In Prénom Nom (éd. / éds), *Titre de l'ouvrage* (pagination). Lieu : éditeur, « Collection » (si indiquée).

### - **Article :**

Nom, Prénom (date). Titre de l'article. In *Titre de la revue*, n° x, *titre spécifique à ce numéro* (si indiquée), Prénom Nom (éd./éds), pagination (page de début et page de fin séparées par un tiret).

### - **Article de revue avec volume et numéro de fascicule (version imprimée) :**

Nom, Prénom (année). Titre de l'article. *Titre de la revue en italique, numéro du volume en italique* (numéro du fascicule entre parenthèses), numéros de pages.

### - **Revue complète (numéro spécial) (version imprimée) :**

Titre du numéro ou du supplément ou du hors-série [Numéro

spécial]. (Année). *Titre de la revue en italique, numéro du volume en italique* (numéro du fascicule entre parenthèses).

- **Article de revue (version électronique) avec DOI:**

Article de revue issu d'un hors-série ou d'un supplément (version imprimée ou électronique) : Nom de l'auteur, initiale du prénom (Année). Titre de l'article. *Titre de la revue en italique (pas en forme abrégée et sans le sous-titre)*, (h.s.) ou (suppl.), numéros de pages. <DOI>

- **Article de quotidien (version électronique) :**

Nom de l'auteur, prénom (Année, jour mois). Titre de l'article. *Titre du quotidien*. <DOI> ou Accès adresse URL : <lien [Consulté le...]>.

- **Congrès/Colloque (publié) :**

Nom du ou des directeur(s), prénom(s) (dir.). (Année). *Titre du colloque : Actes ou Journées et lieu, date du colloque*. Lieu : Éditeur.

- **Contribution d'un auteur à un colloque (communication publiée) :**

Nom de l'auteur, Initiale du prénom (Année). Titre du document. In Initiale du prénom de l'auteur de l'ouvrage. Nom de l'auteur (dir. ou éd.), *Titre de l'ouvrage : Titre du colloque : Actes ou Journées et lieu, date du colloque* (pp. du document s'il y en a). Lieu : Éditeur.

- **Ressources Internet :**

- Mettre la **référence** précise, le **lien** entre guillemets simples <...> et la **date** de consultation entre crochets [...].
- **Article** : Nom, Prénom (2010). Titre. *Titre de la revue en italique*. URL entre guillemets simples (<...[Consulté le...]>) *ou* <DOI>
- **Livre électronique avec DOI** : Nom, Prénom (Année). *Titre en italiques*. <DOI>

- **Livre électronique avec URL** : Nom, Prénom (Année). *Titre en italiques*. Le **lien** entre guillemets simples <... [Consulté le...] >.
- **Page ou Site Web** : Auteur ou Organisme (Année de publication). *Titre de la page consultée*. Date de la dernière mise à jour ou de copyright). Le **lien** entre guillemets simples <... [Consulté le...] >.
- **Texte législatif (version imprimée)** : *Titre et date d'adoption du texte de loi* ; Sigle (si existant), Recueil et Numéro.
- **Texte ou article législatif (version électronique)** : *Titre et date d'adoption du texte ou de l'article de loi* ; Sigle (si existant) ; Recueil et numéro ; Le **lien** entre guillemets simples <... [Consulté le...] >.
- **Thèse** : Prénom Nom, *Titre : sous-titre*, nombre de pages, tomasion, Type de diplôme : Discipline et spécialité : Université (et / ou autres précisions telles que la ville) : Année (date de soutenance). S'il n'y a pas de date de parution, mettre l'abréviation s.d. (*sine datum*) à la place de l'année.

## 10. Abréviations

Éditeur scientifique : (éd. ou éds.)

Sous la direction de : (dir.)

Numéro d'édition : (éd. ; par exemple : 2e éd.) :

Sans lieu de publication : *sine loco* (s.l.)

Sans nom de l'éditeur : *sine nomine* (s.n.)

Sans date : *sine datum* (s.d.)

L'abréviation des pages se fait différemment en fonction du type de document :

- pour les chapitres d'ouvrage collectif et pour les articles de la presse quotidienne, les pages sont indiquées

avec l'abréviation «p.» pour une seule page consultée et «pp.» pour plusieurs pages. Exemple : p. 7 ou pp. 7-14 ;  
- pour les périodiques (revue, magazine), les pages sont indiquées sans abréviation. Exemple : 7-14.

## 11. Bibliographie sélective

- BLANCHARD, Gersende & ROGINSKY, Sandrine (2020). Introduction. Dossier - La professionnalisation de la communication politique en question : acteurs, pratiques, métiers. *Les Enjeux de l'information et de la communication*, 1(1), 5-12. <https://doi.org/10.3917/enic.029.0005>
- BOUKACEM-ZEGHMOURI, Chérifa & BLANCA, Rodríguez Bravo (2019). Présentation du dossier 2019. Une information scientifique, entre évaluation et médiatisation. *Les Enjeux de l'information et de la communication*, 2(2), 5-11. <https://doi.org/10.3917/enic.027.0005>
- DIENG, Alioune (2020 a). Hybridité linguistique et réinterprétation de l'aventure ambiguë chez Fatou Diome. In *Réécriture et interprétation, Acta Iassyensia comparationis*, 26(vol.2), 51-62. [http://litteraturacomparata.ro/Site\\_Acta/issues/aic26/06%20Dieng\\_Layout%201.pdf](http://litteraturacomparata.ro/Site_Acta/issues/aic26/06%20Dieng_Layout%201.pdf)
- DIENG, Alioune (2020 b). L'expérience de l'enrichissement dans les *Essais de Montaigne. Akofena*, Revue scientifique des Sciences du langage, Lettres, Langues et Communication, n°002, vol. 1, 353-370.
- DIENG, Alioune (2024). *Éthique et argumentation polémique*. Dakar: Presses Universitaires de Dakar (P.U.D.).
- ERMISSE, Gérard (1988). Les archives françaises à l'horizon de l'an 2000 (études rassemblées à l'occasion du XIe Congrès international des Archives. In *La Gazette des archives* (pp. 200-217), n°141, Actes du colloque de Paris, 22-26 août.
- FAIVRET, Jean-Philippe, MISSIKA, Jean-Louis, WOLTON, Dominique (1980). *L'Illusion écologique*. Paris : Seuil.
- GERSTLE, Jacques, PIAR, Christophe (2020). *La Communication politique*. Paris : Armand Colin, collection « U ».
- MATTELART, Tristan (2016). Déconstruire l'argument de la

diversité de l'information à l'heure du numérique : le cas des nouvelles internationales. In *Les Enjeux de l'information et de la communication*, 2(2), 113-125.  
<<https://doi.org/10.3917/enic.021.0113>>

SAEMMER, Alexandra (2008). Le texte résiste-t-il à l'hypermédia ?  
In *Communication & Langages*, n°155, 63-79.

UNESCO (2017). Les Eaux usées : une ressource inexploitée. *Rapport mondial des Nations Unies sur la mise en valeur des ressources en eau*.

WOLTON, Dominique (1997). *Penser la communication*. Paris : Flammarion.

UNIVERSITÉ CHEIKH ANTA DIOP DE DAKAR  
CENTRE D'ÉTUDES DES SCIENCES ET TECHNIQUES  
DE L'INFORMATION  
(CESTI)  
Avenue Cheikh Anta Diop, BP 5005, Dakar, Sénégal

\*\*\*

*REVUE AFRICAINE DE COMMUNICATION*



Emails : [cesti@ucad.edu.sn](mailto:cesti@ucad.edu.sn) ; [alioune1.dieng@ucad.edu.sn](mailto:alioune1.dieng@ucad.edu.sn)

\*\*\*

CODE D'ÉTHIQUE  
DE LA  
*REVUE AFRICAINE DE COMMUNICATION*

## **1. De l'évaluation des contributions scientifiques**

En ce qui concerne l'évaluation de chaque contribution, le Responsable scientifique et les membres du Comité de Lecture et de Rédaction de la Revue sollicite l'avis d'au moins deux évaluateurs, selon le système de double-blind peer review (double-aveugle). L'évaluation des textes soumis à la *Revue Africaine de Communication (RAC)* prend en examen leur contenu scientifique, sans distinction de race, de sexe, de nationalité, de croyance et d'orientation académique ou politique des auteurs. Sans accord écrit de la part de l'auteur, le matériel inédit des manuscrits soumis à la Revue ne peut pas être employé pour d'autres recherches. Le Responsable scientifique, le Comité scientifique, le Comité de lecture et de Rédaction s'engagent autrement à ne diffuser aucune information concernant les textes à des fins différentes des évaluations, des révisions, de l'édition et de la publication. Les textes et leur contenu relèvent de la seule et entière responsabilité de leurs auteurs.

## **2. Des obligations du Responsable scientifique de la Revue**

Le Responsable scientifique veille à l'exécution et au respect scrupuleux de la Politique éditoriale et du Code d'éthique de la *Revue Africaine de Communication*. Il définit, en collaboration avec le Comité scientifique et le Comité de Lecture et de Rédaction, la thématique annuelle de la Revue et supervise le processus de lancement, d'évaluation, de révision et de publication de chaque numéro. Il est la personne morale et administrative de la Revue. Garant de la notoriété, mais aussi de la qualité, de la conformité et de l'effectivité des travaux et des manifestations scientifiques de celle-ci, le Responsable scientifique supervise la collaboration entre les différents comités de la Revue, les évaluateurs et les contributeurs. Enfin, il la représente dans les autres instances et manifestations scientifiques.

## **3. Des obligations du Comité scientifique**

Le Comité scientifique est tenu de respecter la politique et les principes éditoriaux de la *Revue Africaine de Communication* et doit aussi se conformer aux dispositions légales en matière de diffamation, de violation du copyright et de plagiat. Pour les prises de décisions, le Responsable scientifique de la Revue collabore avec le Comité scientifique. Les deux instances sont responsables de la publication finale des articles.

## **4. Des obligations du Comité de Lecture et de Rédaction**

Le Comité de lecture et de Rédaction relève et vérifie les informations concernant les erreurs, imprécisions, conflits d'intérêts ou plagiat à l'égard d'une contribution, qu'il communique immédiatement au Responsable scientifique de la Revue, qui, à son tour, les notifie à l'auteur. Il vérifie ensuite le respect des modifications et des corrections formulées par les évaluateurs selon les critères fixés par la Revue. Au cas contraire, la Revue s'engage à entreprendre les actions nécessaires : éventuellement, l'article sera retiré de la version finale du numéro lancé. De façon générale, le Comité de lecture et de

Rédaction apporte son aide au Responsable scientifique et à son équipe dans la révision, l'édition et la publication des contributions.

## **5. Des obligations des Évaluateurs**

L'expert sélectionné ne se jugeant pas qualifié pour l'évaluation, ou sachant ne pas être en mesure de respecter les délais indiqués, doit notifier la décision au Responsable scientifique de la Revue. Il ne doit pas accepter l'expertise d'une contribution scientifique dans le cas d'un conflit d'intérêts dû à un rapport de compétition, de collaboration étroite, etc. avec les auteurs. Le Responsable scientifique, le Comité scientifique et le Comité de lecture et de Rédaction s'engagent à traiter les textes reçus comme des documents confidentiels.

Les évaluateurs s'engagent, quant à eux, à exprimer leurs opinions et recommandations, à les argumenter, documenter et illustrer dans le strict respect du secret professionnel. En outre, ils éviteront de les formuler de façon blessante. S'ils remarquent des passages plagés ou bidonnés, ils ont l'obligation d'en informer le Responsable scientifique de la Revue. L'évaluation doit être effectuée avec objectivité, professionnalisme et discrétion. Les informations contenues dans les documents évalués demeurent confidentielles et, en aucun cas, ne peuvent faire l'objet d'autre exploitation.

## **6. Des obligations des Auteurs**

Les auteurs s'engagent à garantir l'originalité des contributions, leur non-soumission en vue d'une autre publication lors des phases d'évaluation et de révisions des contributions. Par leur simple participation au numéro, ils acceptent aussi à n'employer des contenus ou des expressions d'autres auteurs qu'en indiquant toujours la source référencée. Les textes soumis n'ont jamais été publiés comme documents protégés par copyright dans d'autres revues ou dans des ouvrages collectifs déjà publiés.

En envoyant une contribution, l'auteur/les auteurs acceptent

que, si le texte est approuvé pour la publication, tous les droits économiques, sans limites d'espace et avec toutes les modalités et technologies existantes ou à venir, sont transférés à la *Revue Africaine de Communication*. Dans le cas où un auteur noterait des erreurs significatives, des incohérences ou des imprécisions dans le document scientifique publié, il doit immédiatement le porter à la connaissance du Responsable scientifique de la Revue et coopérer pour la rétractation ou la révision de la contribution proposée.

#### **7. Accès, Reproduction, Distribution, Diffusion et Partage des Contributions scientifiques**

Les contributions scientifiques à la *Revue Africaine de Communication* (RAC) sont disponibles en accès libre sur le site : *rac.ucad.sn*. Elles sont également archivées à la Bibliothèque nationale, à la Bibliothèque centrale de l'Université Cheikh Anta Diop de Dakar et à la Médiathèque du Centre d'Études des Sciences et Techniques de l'Information.

Les auteurs cèdent tous les droits de reproduction, de publication et de diffusion de leurs contributions scientifiques à la RAC. Par conséquent, ils acceptent toutes modifications formelles liées aux contraintes de leur mise en page et de leur mise en valeur.

De plus, les contributions publiées par la RAC, ne pouvant faire en aucun cas l'objet d'une autre publication, sont autorisées sous la Licence CC-by-nc-nd (autorisation de partager, copier, reproduire, distribuer et communiquer l'oeuvre originale par tous moyens et sous tous formats, sans modifications, dans un but scientifique, pédagogique ou promotionnel, sauf à des fins commerciales).

Les auteurs doivent être crédités de la paternité de leurs contributions et la source indiquée. Ce droit à la paternité des contributeurs est scrupuleusement respecté en cas d'utilisation de leurs oeuvres (Prénom, Nom, titre de la contribution, Nom de la Revue, Numéro, Année de publication, N° de la page d'où est tiré l'extrait).

## SOMMAIRE

- *Avant-propos* I-V

**Namoin YAO-BAGLO, ISICA-Université de Lomé (Togo)**  
**Sahite GAYE, Université Cheikh Anta Diop de Dakar (Sénégal)**

### **PARTIE THÉMATIQUE : LA CONDUITE DU CHANGEMENT ORGANISATIONNEL DANS LE CONTEXTE AFRICAIN**

- *Dispositifs numériques et communication interne dans les organisations publiques au Gabon : quel impact des dynamiques info-communicationnelles et relationnelles dans l'espace académique ?*

*Digital devices and internal communication in public organizations in Gabon: what impact of info-communication and relational dynamics in the academic space?* 1-23

**Marcy Delsione OVOUNDAGA,**  
**Université Catholique de l'Ouest, Angers (France)**

- *Management du changement organisationnel dans les médias: l'agence de presse sénégalaise à l'ère du digital*  
*Managing organisational change in the media: the senegalese press agency in the digital age* 25-44

**Mamadou Diouma DIALLO,**  
**Université Gaston Berger de Saint-Louis (Sénégal)**

- *La capitalisation d'expériences : un processus, une perspective à forte valeur ajoutée communicationnelle*  
*Capitalization of experiences: a process, a perspective with a communicational added value* 45-67

**Birame FAYE,**  
**I PAO - Institut Panos Afrique de l'Ouest**

- *Comprendre le changement organisationnel à travers le prisme de l'anthropologie. Cas de Madagascar.*  
*Understanding organizational change through the prism of Anthropology. Madagascar case* 69-96

**Fitahiana ANDRIAMPARANY,**  
**Université d'Antananarivo (Madagascar)**

- *Le rôle des proximités cognitives différenciées dans le changement organisationnel*  
*Differentiated cognitive proximities' role in organizational change* 97-118

**Wendsongré Jean Claude YANOGO**  
**Université du Québec en Outaouais (Canada)**

## **VARIA**

- *Vers une refonte conceptuelle des outils théoriques pour combattre la désinformation*  
*Towards a conceptual overhaul of the theoretical tools for combating disinformation* 121-141

**Yacine DIAGNE**  
**Université Cheikh Anta Diop de Dakar (Sénégal)**

## AVANT-PROPOS

La société des organisations décrite par Borraz et Musselin (2022) est une réalité mondiale à laquelle l'Afrique n'échappe pas. La capacité à changer demeure un enjeu majeur pour les organisations qui opèrent dans des environnements caractérisés par des évolutions constantes (Guilmot et Vas, 2012). D'après Cordelier et Montagnac-Marie (2008), le changement peut être prescrit ou construit. Le premier serait l'initiative des dirigeants ; le second viendrait de celle des subordonnés. Le changement entretient un rapport paradoxal avec la permanence (Perret, 2003). De ce point de vue, les phénomènes info-communicationnels, à la fois internes et externes, sont souvent au cœur du processus (Cordelier et Montagnac-Marie, *Ibid.*). Pour Bernoux (2004), le « changement » revêt un caractère diversifié dans la littérature scientifique. Il note aussi l'ambiguïté et la « banalité » du concept.

Dans cette perspective, et, eu égard à la mutation des écosystèmes (social, économique, politique, numérique), les organisations sont conviées à s'adapter et donc, par ricochet, à changer. Ce faisant, elles s'affranchissent de la conception fonctionnaliste, pour s'inscrire dans une perspective plus dynamique que le concept d'« organizing » de Karl Weick décrit bien. Dès lors, les étudier revient à prendre en compte plusieurs facteurs.

Aussi, le sixième numéro de la *Revue Africaine de Communication (RAC)*, éditée par le Centre d'Études des Sciences et Techniques de l'Information (CESTI) de l'Université Cheikh Anta Diop de Dakar, s'est proposé de réfléchir sur la « conduite du changement organisationnel dans le contexte africain ». L'idée de départ était de permettre aux chercheur(e)s et aux professionnel(le)s de rendre compte de leurs travaux scientifiques ou de leur(s) vécu/pratiques concernant la réalité du changement organisationnel en Afrique, eu égard à la faiblesse des publications sur la thématique. Les rapports complexes et étroits qui existent entre les deux objets d'étude que sont l'organisation et la communication ont motivé l'ouverture d'un cadre de recherche sur la conduite du changement

organisationnel dans une perspective pluridisciplinaire.

Vouloir interroger la conduite du changement organisationnel en Afrique, c'est mettre en lumière les singularités de cette mutation en prenant en compte les dimensions communicationnelle, managériale, financière, culturelle, économique, politique, voire anthropologique. Quelle est l'ampleur des particularités culturelles et anthropologiques sur la conduite du changement, par exemple ?

Quant à la notion d'organisation, rapidement adoptée par les sciences sociales, elle peut se concevoir comme une image visant à signifier l'idéal organique d'une société harmonieuse dont les différentes composantes fonctionnent selon une rationalité technique prévisible (Le Moëne, 2008). Or, les expressions d'« organisation apprenante », d'« organisation interactive », d'« organisation en réseaux », de « communication organisante » rappellent la relativité de l'organisation comme entité stable.

Les contributions réunies dans ce sixième numéro malgré leur diversité dans les approches reviennent essentiellement sur la problématique de la « conduite du changement dans le contexte africain ».

\*

\* \*

À l'ère du numérique, peut-on penser un changement organisationnel sans les Technologies de l'Information et de la Communication ? Dans sa contribution, Marcy Delsione Ovoundaga se focalise sur le rôle des outils numériques dans le processus du changement organisationnel au Gabon. Son article étudie les modes d'appropriation des dispositifs numériques dans la communication interne des organisations et la manière dont ces dispositifs numériques remodelent les dynamiques communicationnelles et relationnelles.

La réflexion de Mamadou Diouma Diallo prend en compte le journalisme d'agence, la dynamique organisationnelle et le management du changement dans un contexte de bouleversement de l'écosystème des médias classiques pour questionner le rôle du manager en tant que « relais opérationnel du changement ». Grâce à cette étude de cas, il montre la manière

dont le statut social, le leadership fondé sur les relations humaines et la proximité, constituent des atouts dans la conduite du changement organisationnel.

C'est dans cette même perspective que Birame Faye parle de la capitalisation de l'expérience pour la considérer comme un processus et une perspective à forte valeur ajoutée communicationnelle. Effectivement, comment penser la pérennité des organisations sans la capitalisation des expériences ? Grâce à cet article, nous découvrons qu'elle peut devenir un outil de la communication pour le changement social.

La question du processus revient souvent dans les contributions. Fitahiana Andriamparany, quant à elle, interroge la place des acteurs dans la compréhension du changement et la mise en place du processus au sein du système organisationnel. En partant de l'approche anthropologique, elle montre que, pour une adhésion de tous les acteurs de l'organisation dans le processus, il est nécessaire d'avoir une sensibilisation et une compréhension mutuelle.

L'on retrouve cette même situation dans les petites et moyennes entreprises créées et dirigées par des étrangers dans un pays africain où les questions culturelles vont se poser au quotidien avec acuité. Wendsongré Jean Claude Yanogo nous livre sa réflexion sur le sujet. Par une étude empirique, l'auteur montre comment le changement peut être prescrit par les salariés.

\*

\* \*

Dans la partie *Varia*, Yacine Diagne pose la problématique du « désordre de l'information » qui serait l'émergence d'un nouvel ordre informationnel radicalement différent de l'ancien, impulsé par l'emprise croissante des réseaux sociaux et la nécessité de recourir à de nouveaux concepts théoriques et outils méthodologiques.

\*

\* \*

En un mot comme en mille, à travers la variété des approches et des outils mobilisés par les contributeurs, ce sixième numéro de la *Revue Africaine de Communication* jette un regard innovant sur

« la conduite du changement organisationnel dans un contexte africain », sujet qui est loin d'être épuisé.

### **Bibliographie sélective**

- BERNOUX Philippe (2004). *Sociologie du changement dans les entreprises et les organisations*. Paris : Éditions du Seuil.
- BORRAZ, Olivier (2022). *La société des organisations*. Paris : Presses Sciences Po.
- BOUILLON, Luc-Jean, BOURDIN, Sylvie, LONEUX, Catherine (2007). Migrations conceptuelles. D'où viennent les concepts de la communication organisationnelle ? In *Communication et Organisation*, n° 31, Bordeaux 3, 7-26.
- CORDELIER, Benoit, MONTAGNAC-MARIE, Hélène [(dir.) (2008)]. *Conduire le changement organisationnel ?*, *Communication et Organisation*, n°33, Bordeaux : PUB.
- DIOP, Amadou Sarr (2020). *Pour une désaliénation des études africaines. Repenser l'africanisme postcolonial*. Dakar : Harmattan.
- GHERARDI, Silvia (2000). Practice-based theorizing on learning and knowing in organizations, *Organization*, Vol. 7, No. 2, 211-223.
- HOUNTONDJI, Paulin Jidenu (1990). Pour une sociologie des représentations collectives, in Robin Horton & al., *La Pensée métisse : croyances africaines et rationalité occidentale en questions* (pp. 187-192). Paris/Genève : PUF/Cahiers de l'IUED.

- LE MOËNNE, Christian (2007). *Recomposition des espaces et formes organisationnelles : quelles questions pour quels programmes de recherche ?* in Chevalier Y. et Juanals B. (dir.), *Espaces physiques, espaces mentaux* (pp. 209-225). Lille : Septentrion.
- OSWICK, Cliff, KEENOY, Tom W., GRANT, David (2000). *Discourse, organizations and organizing: Concepts, objects and subjects*, In *Human Relations*, Vol. 53, Issue 9, 1115-1123.
- PERRET, Véronique (2003). *Les paradoxes du changement organisationnel*, in Véronique Perret et Emmanuel Josserand (dir.), *Le paradoxe : Penser et gérer autrement les organisations*. Paris : Ellipses, 253-297.
- PUTMAN, Linda L., PACANOWSKY, Michael E. (1983). *Communication and organizations, an interpretive approach*. Newbury Park, CA : Sage Publications.
- VAARA, Eero (2010). *Taking the linguistic turn seriously: Strategy as A multifaceted and interdiscursive phenomenon*, in Joel A.C. Baum and Joseph Lampel (Ed.), *The Globalization of Strategy Research* (pp. 29-50), *Advances in Strategic Management*, Vol. 27, Leeds : Emerald Group Publishing Limited.
- WEICK, Karl (1995). *Sensemaking in organizations, Foundations for Organizational Science*. California : SAGE Publications.

**Namoin YAO-BAGLO, ISICA-Université de Lomé (Togo)**  
**Sahite GAYE, Université Cheikh Anta Diop de Dakar (Sénégal)**



## **LA CAPITALISATION D'EXPÉRIENCES : UN PROCESSUS, UNE PERSPECTIVE À FORTE VALEUR AJOUTÉE COMMUNICATIONNELLE**

### **CAPITALIZATION OF EXPERIENCES: A PROCESS, A PERSPECTIVE WITH A COMMUNICATIONAL ADDED VALUE**

**Birame Faye,**  
IPAO-Institut PANOS Afrique de l'Ouest

#### **Résumé**

L'expérience est un capital pour le changement socio-politique, pourvu qu'elle soit documentée et partagée. Cette conviction est largement partagée dans le milieu dit du développement. En effet, en exécutant des projets et des programmes agricoles ou autres, les organisations de développement, notamment les ONG, s'engagent dans des processus complexes en vue d'atteindre les résultats initialement définis. Si des efforts soutenus sont fournis au préalable pour définir une méthodologie d'intervention, l'action de terrain engendre des réalités diffuses et offre ainsi des possibilités de production de connaissances. Encore faudrait-il en prendre conscience et avoir les capacités de les capitaliser. Sur le plan organisationnel, la fonction de responsable de la capitalisation des expériences devient donc de plus en plus institutionnalisée dans les agences internationales, les ONG, mais les préposés à la communication, souvent en première ligne, ne sont point outillés pour mener un tel processus. À quoi sert la capitalisation pour une organisation de développement ? Comment mener un processus de capitalisation d'expérience ? Quel intérêt pour la communication pour le changement social ? Cette analyse est une contribution théorique qui se donne pour objectif de démontrer que l'expérience capitalisée est un produit de la recherche-action qui peut nourrir une stratégie de changement social et d'influence des politiques publiques, notamment agricoles.

**Mots-clés : Capitalisation des expériences, Communication pour le changement social, Gestion des connaissances, Organisation**

#### **Abstract**

Experience is a resource for socio-political change, provided it is documented and shared. This conviction is widely shared in the so-called development community. Indeed, by implementing agricultural or other projects and programs, development

organizations, particularly NGOs, engage in complex processes in order to achieve the results initially defined. If sustained efforts are made beforehand to define an intervention methodology, field action generates diffuse realities and thus offers possibilities for knowledge production. We still need to be aware of them and have the capacity to capitalize on them. On an organizational level, the function of those responsible for capitalizing on experiences is therefore becoming more and more institutionalized in international agencies and NGOs, but communication officers, often on the front line, are not equipped to lead such a process. What is the use of capitalization for a development organization? How to carry out an experience capitalization process? What is the interest in communication for social change? This analysis is a theoretical contribution which aims to demonstrate that capitalized experience is a product of action research which can feed a strategy of social change and influence of public policies, particularly agricultural ones.

**Keywords:** Capitalization of experiences; Communication for social change; Knowledge management; Organization

### **Introduction**

À la fin des années 1980, les organisations non-gouvernementales (ONG), les *think tank* et les agences bilatérales et multilatérales de coopération, se sont approprié le concept de gestion des connaissances et ont commencé à l'opérationnaliser en Afrique, à travers différents programmes de recherche-action, en vue de créer et de valoriser leur capital immatériel ou capital cognitif.

En effet, pour matérialiser leurs projets et programmes, ces organisations mobilisent à la fois des ressources humaines, matérielles et financières et expérimentent des méthodologies pour arriver à des résultats. Ces interventions ont contribué à nourrir le paradigme de la recherche-action. Auparavant, de nombreuses expériences étaient menées (Villeval et Delville, 2004 : 3) sans une prise de conscience de la nécessité de les traduire en connaissances valorisables, transmissibles à d'autres acteurs et générations. La plupart des organisations, fortes de plusieurs expériences innovantes, éprouvent désormais un réel besoin d'apprentissage, de mémoire

institutionnelle, de partage de savoir-faire, mais aussi de mise à l'échelle de leurs propres initiatives. Elles exploitent ainsi un outil de gestion de connaissances appelé la capitalisation des expériences.

Sur le plan organisationnel, au-delà d'en faire une dimension transversale à toutes les activités, la fonction de responsable de la capitalisation devient de plus en plus institutionnalisée dans les agences de développement. Les personnels dédiés à la communication doivent faire avec les portefeuilles suivants : « Chargé de communication et de gestion des connaissances ou des apprentissages », « Gestionnaire des savoirs ou de la valorisation des résultats de recherche », « Communication & learning Officer », « Knowledge Manager », etc. Les fiches de postes indiquent en effet un rapport étroit que la capitalisation des expériences entretient avec la communication.

Aujourd'hui, les responsables de communication, de projet ou de suivi-évaluation, faute d'en avoir été initiés, sont souvent confrontés à un défi majeur lorsque leurs hiérarchies respectives leur demandent de capitaliser sur une initiative, un projet ou un processus interne que leurs organisations voudraient valoriser à l'occasion de rencontres nationales et internationales de partage d'expériences. Qu'est-ce que la capitalisation des expériences ? Comment mener un processus de capitalisation d'expérience ? Quel intérêt pour la communication pour le changement social ou l'influence politique ? Quels sont les obstacles au développement de cette pratique ?

Dans la perspective d'introduire la capitalisation d'expériences, un sous-champ de la recherche-action à la valeur ajoutée certaine, dans la formation en communication pour le changement social, cet article se positionne comme une contribution théorique. Celle-ci est donc le résultat d'une revue documentaire et d'une analyse d'exemples concrets d'actions de capitalisation menées par des ONG de développement agricole au Sénégal et en Afrique de l'Ouest.

## 1. Tentatives de définition de la capitalisation d'expériences

Sur le plan conceptuel, plusieurs spécialistes du développement se sont évertués à définir la capitalisation. Les définitions proposées ici s'éloigneront donc de la perspective bancaire ou commerciale du concept, mais rejoindront leur pendant latino-américain appelé la « systématisation des expériences ».

« Qu'est-ce que la capitalisation ? Il peut suffire de dire que c'est le passage de l'expérience à la connaissance partageable. » (Zutter, 1994 : 8) Cette définition a le double mérite de souligner (i) un enjeu méthodologique qui permettra de conduire le processus à terme, grâce à des méthodes adaptées ; et (ii), une forte dimension communication sans laquelle la capitalisation serait un processus inabouti.

L'enjeu méthodologique ressort encore, de façon plus détaillée, dans la définition de l'ONG Innovation, Environnement et Développement en Afrique (IED Afrique), une organisation pionnière dans ce domaine en zone sahélienne. Dans son *Manuel pour la capitalisation des expériences*, elle positionne la capitalisation comme « un processus d'acquisition, de collecte, d'organisation et d'analyse de l'information relative à une expérience donnée, en vue d'en tirer des leçons et de les partager en utilisant des supports adaptés » (2007 : 9). En d'autres termes, selon Mamadou Fall (2016), Directeur de cette ONG en Afrique, la capitalisation d'une expérience revient à « capturer, organiser et analyser une expérience et [à] en assurer la diffusion ». Par ailleurs, des chercheurs lui accordent une logique critique en ce sens : « Capitaliser, c'est questionner une expérience, la discuter, voire la remettre en cause » (Villeval et Delville, 2004 : 5). Ces derniers ajoutent que capitaliser revient donc « à tirer des enseignements de l'expérience qui puissent servir à des interventions ultérieures » (*id.*). Donc, elle doit faciliter sa répliquabilité. Cette logique de transférabilité a d'ailleurs amené le Fonds International de Développement Agricole Afrique (FIDA) à s'approprier la définition ci-après : « Capitaliser, c'est transformer en savoir transférable un ensemble de données et d'informations concernant plusieurs expériences à comparer » (Boterf, Barzucchetti & Vincent [1992], cités par FIDA, 2009 : 14).

Si ces définitions sont unanimes sur les enjeux d'ordre méthodologique et communicationnel de la capitalisation d'une expérience, elles peuvent entretenir une nuance, voire une confusion avec d'autres travaux, notamment l'évaluation de projet ou des genres rédactionnels journalistiques, du point de vue de ses méthodes, sources d'informations et perspectives. À ce propos, Villeval et Delville (2004) considèrent que l'évaluation interne mobilise également des sources d'informations liées au projet à évaluer à partir d'indicateurs clés, standards qui structurent le contenu. La plupart de ces indicateurs sont différents des éléments qui structurent un document de capitalisation. Et puis, d'après ces auteurs, « elle est peu diffusée au-delà du cercle de ses parties prenantes » (*Ibid.* : 2) alors que le processus de capitalisation intègre d'emblée la communication externe à grande échelle pour contribuer au changement.

De plus, le document de capitalisation n'est pas non plus un produit journalistique, du point de vue technique. Sa structuration l'éloigne de la pyramide inversée qui est une règle de base journalistique. Il est un produit de la recherche-action menée dans le cadre d'initiatives de développement. Toutefois, la phase communication peut valoriser des techniques journalistiques et de communication de masse, dont les styles d'écriture et d'expression pour un grand public. L'un dans l'autre, la capitalisation des expériences reste « une composante de la gestion des connaissances » (IED Afrique, 2007 ; FIDA, 2009). Mieux, elle permet de formaliser des savoirs tacites tirés de la mise en œuvre d'activités inspirées par des projets tels que le schématisent Villeval et Delville (2004 : 8).

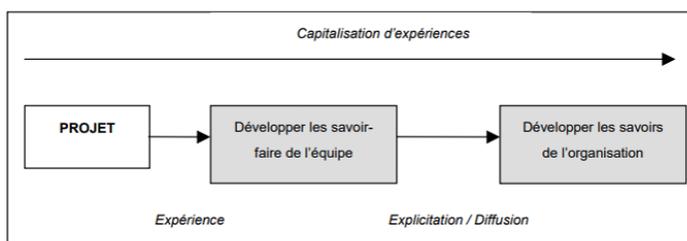


Schéma n°1 : Lien entre projet et capitalisation selon Philippe Villeval et Delville

En résumé, la capitalisation des expériences peut être conçue comme le modèle abouti du *learning by doing* dans la mesure où

elle dépasse les connaissances diffuses, détenues par les personnes. Elle les structure et les formalise en vue d'une valorisation interne et externe qui peut aboutir à de l'influence politique ou à son adoption par d'autres actions de développement.

## **2. Logique fonctionnelle de la capitalisation des expériences**

En quoi est-il utile de capitaliser des expériences ? Les spécialistes attribuent plusieurs fonctions à la capitalisation que nous ne pourrions pas toutes aborder ici. Toutefois, il est opportun de mettre l'accent sur quelques-unes de ses vertus, notamment le précieux « capital » qu'elle constitue pour le changement social ou le développement endogène.

### **2.1. La Communication pour le changement social**

Villeval et Delville rappellent que

les actions de solidarité internationale visent à apporter des changements positifs et durables, en travaillant avec les acteurs locaux, dans des contextes sociaux, économiques, culturels, politiques variés. Dès lors que l'on se donne une exigence de qualité et d'efficacité, c'est un travail exigeant, complexe. (*Ibid.* : 2)

Cette vocation met ainsi en exergue les liens étroits entre capitalisation et communication pour le changement de comportements à plusieurs niveaux.

Il se trouve que la communication pour le changement social, longtemps appelée communication pour le développement, se définit comme « le partage de connaissances visant à atteindre un consensus pour l'action qui prennent en compte les intérêts, besoins et capacités de toutes les parties concernées » (Servaes *et al.*, 2003 : 15). De façon plus opérationnelle, elle est

un processus social, basé sur le dialogue et qui utilise une large variété d'instruments et de méthodes. Elle concerne la recherche pour le changement à différents niveaux, y compris écouter, construire la confiance, partager les connaissances et les compétences, élaborer des politiques, débattre et apprendre pour une transformation durable et pertinente » (Scott, 2014 : 2).

Étant donné que le changement et l'influence politique sont des processus lents et non-linéaires, l'organisation doit ainsi se

doter d'un mémoire de connaissances régulièrement enrichi, à travers des actions de capitalisation. À ce propos, on peut citer l'exemple de l'introduction dans les politiques publiques sénégalaises de la « Convention locale » comme instrument de gestion durable des ressources naturelles. En 2009, elle a été capitalisée au Burkina Faso et au Sénégal dans le cadre du projet « Réussir la Décentralisation au Sahel », exécuté par IED Afrique. Ce n'est que dix ans plus tard que la République du Sénégal l'a intégrée dans la Loi n° 2018-15 du 12 novembre 2018 portant « Code forestier ». Ce texte précise à son article 2 :

[La convention locale est un] accord passé entre les groupes d'intérêt locaux [et] entériné par une ou plusieurs collectivités territoriales. Elle définit des principes et des modalités de protection et de gestion durable des ressources forestières de la collectivité territoriale conformément aux dispositions du présent Code et du Code général des collectivités locales.

Les organisations de développement communiquent sur leurs activités ainsi que les résultats quantitatifs et qualitatifs qu'elles induisent. Dès lors, l'une des valeurs ajoutées de l'expérience capitalisée est qu'elle offre un nouvel objet communicable tiré de la recherche-action. Ce nouvel objet devient un intrant majeur et offre une nouvelle perspective de communication pour le développement. L'organisation qui capitalise ses expériences consolide ainsi sa visibilité, sa crédibilité et son positionnement institutionnel dans l'écosystème du développement, en tant que productrice de connaissances utilisables par ses propres équipes et des acteurs extérieures.

## **2.2. Enrichissement du patrimoine immatériel et apprentissage**

Dans les organisations apprenantes, faire de l'expérience un capital immatériel est l'une des fonctions stratégiques de la gestion des connaissances, notamment celles qui sont tacites mais générées dans le cadre d'activités. Dans cette perspective, capitaliser équivaut à « formaliser son expérience », en « garder la mémoire », « garantir la continuité des actions » et « améliorer les pratiques » (Réseau Profadel, 2017 : 9). Pour cette organisation, l'exercice revient par ailleurs à « valoriser ce qu'on sait faire [et à] lutter contre la déperdition des expériences, [en ce sens que] la mobilité des cadres transfère ces

savoirs vers d'autres structures qui pourraient s'en prévaloir » (*Ibid.* : 12). Sous ce rapport, la lutte contre la déperdition des connaissances a toute son importance institutionnelle.

Pour le FIDA (2009 : 16),

le processus de description et d'analyse des expériences que l'on veut capitaliser, les inductions qui en découlent, la génération de nouveaux savoirs, les enseignements que l'on tire des expériences analysées en termes de succès et d'échecs ainsi que les modèles de supports qui servent à ces activités, sont des sources d'enrichissement très précieuses, donc des moments d'apprentissages.

L'action de capitalisation peut aussi porter sur des objets en dehors des activités propres à l'organisation. C'est tout le sens donné à la documentation d'innovations paysannes dans le but de lutter contre la déperdition des savoirs paysannes endogènes et de bâtir ou d'élargir une communauté de pratiques à l'échelle nationale et au-delà.

À titre d'exemple, au Burkina Faso, le *zai*, une technique culturelle traditionnelle, a permis de reverdir plus de 30 ha du désert : « Cette approche de gestion rationnelle des ressources en eau que les paysans utilisent en milieu semi-aride ou aride a été expérimentée au Sénégal et dans d'autres pays sahéliens » (Clavel *et al.*, 2016 : 18-20). Le champion de cette expérience est Yacouba Sawadogo, qui a reçu le « Prix Nobel alternatif » en 2018.

Par ailleurs, le milieu industriel, porté vers l'innovation et la concurrence, n'est pas épargné par ce risque de perte de connaissances tacites. En effet, analysant les facteurs de succès de l'industrie japonaise, il apparaît que le facteur essentiel est « sa capacité à créer de nouvelles connaissances, [...] à les diffuser en son sein et à leur donner corps dans leurs produits, services et systèmes » (Nonaka & Takeuchi, 1995, cités par Villeval et Delville, 2004 : 6). Ces théoriciens japonais distinguent deux éléments : les connaissances explicites et les connaissances tacites. Selon Ermine (2006 : 3-4),

les connaissances explicites sont directement compréhensibles et exprimables par chaque individu dans l'entreprise ; les connaissances tacites sont propres à chaque individu. Elles sont formées à partir de savoir-faire personnel, de croyances et d'aspirations individuelles.

Il en résulte donc que les besoins pour lesquels on peut décider de capitaliser sur une initiative peuvent être d'ordre institutionnel, pédagogique et/ou social, au sens large du terme. Toutefois, la capitalisation obéit à un processus technique sur lequel les praticiens sont globalement d'accord dans ses grandes étapes et outils.

### 3. Démarche de capitalisation d'une expérience

Comment mener un processus de capitalisation ? Pour donner un caractère scientifique à la documentation d'une expérience, les spécialistes du domaine ont défini plusieurs étapes à franchir et des outils de collecte et d'analyse à utiliser, ainsi que des supports de communication susceptibles de faciliter l'accessibilité et le partage à grande échelle.

Toutefois, en fonction des organisations et de leurs perspectives institutionnelles et zones géographiques, les outils méthodologiques qui permettent de documenter les expériences et bonnes pratiques peuvent présenter de légères différences. Toujours est-il que les grandes étapes du processus restent constantes.

#### 3.1. Les différentes étapes de la capitalisation d'une expérience

L'ONG IED Afrique, en tant que pionnière dans ce domaine, a inspiré plusieurs manuels de capitalisation des expériences dont les organisations de développement se sont dotées. Son *Manuel pour la capitalisation des expériences* (2007) indique les grandes étapes du processus de capitalisation, qu'on peut schématiser ainsi :

**Identification/Repérage >> Caractérisation >> Description >> Analyse >> Mise en forme des résultats >> Partage /Communication**

Schéma n° 2 : Grandes étapes du processus de capitalisation d'une expérience (IED Afrique, 2007)

Le schéma montre qu'il s'agit d'identifier ou de repérer l'expérience, de collecter et d'organiser les informations, de décrire et d'analyser les résultats, de recourir à des supports de communication pertinents et de diffuser l'expérience. Ces grandes étapes font l'objet d'un consensus méthodologique

quasi-universel. Toutefois, à chaque étape, il conviendra d'effectuer un certain nombre de tâches, les unes très liées aux autres.

### **3.1.1. Le repérage**

Il convient de rappeler d'emblée deux principes partagés dans « le milieu du développement » : (i) on ne capitalise pas un projet mais sur un projet ; (ii) on capitalise sur une initiative au milieu ou à la fin du processus, non pas au début. Quoiqu'il en soit, le repérage est indispensable au processus. Pour ce faire, la technique la plus utilisée est le *brainstorming* avec les équipes qui conduisent les projets. Il doit déboucher sur l'identification d'expériences significatives pouvant encourager la capitalisation. Quel est l'intérêt socio-économique, politique ou institutionnel à capitaliser *sur* un élément donné ? Quels sont les effets positifs induits par l'opérationnalisation d'une expérience donnée ? Mérite-elle d'être vulgarisée pour susciter une expérimentation et une décision politique ? Quel besoin d'apprentissage ? Autant de questions dont les réponses permettront à l'organisation de choisir, parmi une multitude d'expériences capitalisables, quelques-unes sur lesquelles l'équipe devra se focaliser. Cela facilite la planification des opérations de capitalisation.

### **3.1.2. La caractérisation de l'expérience**

Caractériser une expérience revient à la contextualiser sommairement et à indiquer la problématique à l'examen de laquelle elle tente d'apporter une réponse. Cette étape se matérialise par le renseignement d'une grille ou fiche, à partir des sources de données disponibles.

Questions	Réponses
<b>Titre de l'expérience</b> : <i>(Comment se nomme l'expérience ?</i>	
<b>Localisation géographique</b> : <i>Où se passe/se situe cette expérience ?</i>	
<b>Porteur de l'expérience</b> : <i>Individu ? Une communauté ? Une organisation ? Un projet/programme ?</i>	
<b>Période</b> : <i>Depuis quand cette expérience a-t-elle été mise en œuvre ? Combien de temps a-t-elle duré ?</i>	
<b>Contexte</b> : <i>Dans quel cadre s'insère l'expérience capitalisée ?</i>	
<b>Problématique</b> : <i>Quel est le problème majeur ? Pourquoi cette expérience a-t-elle été mise en place ?</i>	
<b>Objectifs</b> : <i>Quel(le) est le but/finalité de l'expérience ?</i>	
<b>Stratégie/approche méthodologique</b> : <i>Quelle est l'approche opérationnelle adoptée ? Quels matériaux ?</i>	
<b>Acteurs/parties prenantes</b> : <i>Quels sont les acteurs principaux ? Quels sont leurs rôles, responsabilités et relations ?</i>	

Tableau n°1 : Fiche de caractérisation de l'expérience

Source : IED Afrique (2007)

Du point de vue opérationnel, la fiche de caractérisation préfigure la description de l'expérience.

### 3.1. 3. Description et analyse de l'expérience

L'objectif de la description est d'examiner l'expérience dans les détails, en établissant à la fois le profil historique, la place et le rôle des acteurs, les mécanismes organisationnels, les procédés techniques et les étapes marquantes de l'expérience. La description doit aller jusqu'à énumérer les résultats ou réalisations obtenus, les difficultés rencontrées, les effets imprévus négatifs ou positifs.

À la suite de la description complète, il est indiqué de passer à l'analyse de l'expérience. Cette phase permet de passer à l'identification des éléments d'apprentissage. Elle nécessite de revisiter les axes de capitalisation (thèmes) et les éléments ayant justifié le focus sur l'expérience à capitaliser. Les aspects d'efficacité, de durabilité, de répliquabilité, les faiblesses et forces de l'expérience constituent souvent des points d'entrée pour l'analyse.

La répliquabilité doit être mesurée sous l'angle du coût, du climat, des ressources humaines et des intrants à utiliser. On ne peut répliquer une expérience agricole menée dans la forêt équatoriale au Sahel, sans une analyse rigoureuse des besoins en eau de ladite expérience, au regard des écarts

pluviométriques entre les deux régions naturelles.

La description s'appuie sur l'observation des données quantitatives, des témoignages d'acteurs et de bénéficiaires, des documents de référence et des rapports à mi-parcours ou des évaluations du projet. Les *success stories* contribuent également à repérer des effets positifs ou négatifs, voire les impacts d'une expérience.

### **3.1.4. Le rapport de capitalisation**

Si la capitalisation est considérée par certains acteurs du développement comme un produit, c'est parce qu'elle doit nécessairement aboutir à un livrable. Dans sa forme classique, le chargé de la capitalisation doit produire un document qu'on peut aussi appeler rapport de capitalisation. Désormais, ce qui était considéré comme une connaissance tacite ou diffuse est consigné dans un document qui vient enrichir la mémoire institutionnelle. À partir de ce moment, elle peut satisfaire un besoin d'apprentissage interne.

En 2011, IED Afrique a produit le rapport intitulé « Résilience et Innovation locale face aux Changements climatiques. Capitalisation des résultats du programme "Fonds de Soutien aux Stratégies locales d'Adaptation (FSSA)" ». Il en est de même qu'Enda Pronat, dont le document de capitalisation est intitulé : « Convention locale de Diouroup : un résumé participatif » (2021). Cependant, si un rapport de capitalisation suffit parfois pour les chercheurs et les personnels des programmes et des organisations, la recherche de changement ou d'influence politique requiert le recours à des outils de communication de masse dont les cibles déterminent les choix et les démarches.

## **4. Le partage ou l'indispensable épreuve de communication**

Il est illusoire d'espérer une expérimentation par des tiers ou d'influencer les politiques de développement sans la communication. En partageant donc à grande échelle, le porteur d'une expérience capitalisée ne saurait être indifférent à certains paradigmes de la communication de masse. L'enjeu communicationnel n'est pas moins pertinent que le cadre méthodologique qui permet de documenter une expérience. Ce

défi est d'autant plus délicat que l'espace public est le champ de compétition de multiples agendas avec comme vecteurs les mass-médias.

En effet, les théoriciens de l'*agenda setting* soutiennent une influence des mass-médias sur les préoccupations du public, car « ils sélectionnent et imposent un nombre de sujets à débattre dans l'espace public » (Combs & Shaw, 1972 : 176-187). Une expérience, aussi innovante et pertinente soit-elle, peut être marginalisée dans le débat public, si ses porteurs n'arrivent pas à l'imposer comme sujet dans le débat médiatique. Et, pour y arriver, on peut également recourir à l'approche « flux à deux temps », c'est-à-dire une communication à deux étapes. Selon cette interprétation, « l'influence des médias sur le public est indirecte » (Lazarsfeld & Katz, cités par Balle, 1992 : 673). Par conséquent, les leaders d'opinion, grâce à leurs capacités d'influence personnelles, sont plus déterminants dans l'acceptation du changement visé, à travers une action de communication. De façon courante, les organisations ont recours aux publications écrites comme l'article, le *Policy brief*, les revues spécialisées, le film de capitalisation, l'affiche, entre autres approches de communication interpersonnelle.

#### **4.1. L'article de capitalisation**

L'article se positionne comme un outil pertinent de diffusion d'une expérience capitalisée. Il peut cibler des catégories d'acteurs bien identifiées tout comme un public hétérogène. L'article peut être publié dans un journal d'informations générales ou spécialisées. La structure de l'article respecte souvent la logique de la caractérisation de l'expérience.

IED Afrique édite le bulletin « Brève » dans le but de « documenter les différentes innovations et expériences développées dans le cadre des projets et programmes », sous forme d'articles. Fall & Touré (2020) y ont publié un article de capitalisation intitulé « Reverdir le Sahel par la RNA : innovations et démarches par et pour les communautés ». Wade, Diop & Ehodé (2017) ont fait la même chose dans un article de capitalisation sur le sujet : « Résilience des économies en zones semi-arides : comment identifier les parties prenantes avec qui s'engager ? », dans le cadre de la mise en œuvre du

programme « Promouvoir la Résilience des Économies en Zones Semi-arides ». L'ONG Enda pronat (2017) a capitalisé une série d'expériences agro-écologiques sous forme d'articles, appelée « Fiches de capitalisation sur l'Agriculture écologique et durable au Sénégal, de 2015 à 2017 », dans le cadre de la mise en œuvre de leur programme dénommé « Initiative Agriculture Écologique et Biologique en Afrique ». Ces articles peuvent alimenter des publications institutionnalisées, numériques ou imprimées, qui paraissent régulièrement.

#### **4.2. Les revues et bulletins de capitalisation**

Des organisations qui travaillent dans la gestion des connaissances agricoles ont recours à des publications périodiques dont l'objectif est de partager à grande échelle des connaissances issues de la pratique. Elles peuvent prendre la forme de magazine ou de bulletin. C'est le cas d'« Inter-réseaux Développement rural ». Basé en France et au Burkina Faso, le secrétariat de réseau édite la revue semestrielle *Grain de Sel*. Chaque numéro se focalise sur une thématique agricole précise et invite les acteurs à proposer des articles de capitalisation. Le numéro 85 (2023), titré : « Sur la piste des transitions agro-écologiques. Quels chemins parcourus ? », a permis à différents acteurs de vulgariser des résultats obtenus de leurs expériences respectives. Le magazine est tiré à 5 000 exemplaires et envoyé par e-mail à plus de 10 000 abonnés.

Par ailleurs, IED Afrique publie également la revue trimestrielle *Agridape*, acronyme du programme « Agriculture Durable à Faibles Apports Externes ». Elle est l'édition Afrique francophone de la revue internationale *Farming Matters*, publiée par « AgriCultures Network ». Son objectif est d'encourager « la diffusion à grande échelle des expériences agricoles durables en Afrique ». En 2014, *Agridape* était tirée à 3000 exemplaires. Faute de ressources budgétaires, elle est diffusée par voie électronique uniquement. En 2019, sa liste de diffusion comptait 4300 abonnés basés dans 58 pays. L'édition n° 34-2-2018 a été consacrée à la problématique suivante : « Agriculture durable et insertion de jeunes en Afrique ». Selon IED Afrique (2009), *Agridape* est en soi « un programme de renforcement des capacités des acteurs agricoles

en capitalisation des expériences » (68).

En outre, la diffusion des expériences capitalisées n'a pas tardé à intégrer les canaux de communication digitaux. En effet, les sites web et réseaux sociaux des différentes organisations de développement agricole comme ceux d'Enda Pronat, IED Afrique, Inter-réseaux Développement rural, etc. mettent systématiquement en ligne leurs revues ou articles de capitalisation d'expériences agricoles. Mieux, la FAO a mis en place une « Plateforme de connaissances sur l'agriculture familiale » dont les objectifs sont de « contribuer au partage des expériences innovantes et l'accès à l'information agricole, et d'encourager le partenariat entre les acteurs d'un pays ou d'une même région ».

### **4.3. Le film de capitalisation**

C'est le mode de diffusion en vogue. Nombreuses sont les organisations qui ont opté pour le film de capitalisation pour de multiples raisons. D'abord, il est diffusable dans les médias de masse et les sites web institutionnels, avec des amplifications grâce aux réseaux sociaux. Ensuite, la vidéo permet de toucher une audience plus large, au-delà du public exposé à l'écrit. De plus, elle permet de visualiser les contextes, de mettre des noms sur les visages des acteurs. Le film permet également de lever la barrière linguistique en ce sens qu'il offre la possibilité de faire des versions en langues locales pour des perspectives d'apprentissage locale. Enfin, les grandes rencontres de partage d'expériences privilégient de plus en plus l'image à l'écrit.

En 2021, l'Initiative Perspectives Agricoles et Rurales (IPAR) a capitalisé sur le projet : « Une gouvernance foncière améliorée pour une prospérité partagée dans le bassin du fleuve Sénégal », à travers un film intitulé : « Pour un accès inclusif au foncier ». Dans sa rubrique « Médiathèque », IED Afrique (2023) a publié une série de films dont le plus récent est : « Les femmes au cœur de la gouvernance foncière locale », capitalisant ainsi sur son projet « Gouvernance foncière, Équité et Redevabilité ». On peut y suivre également un deuxième film capitalisant sur le projet : « Les Communautés Reverdissent le Sahel » et titré : « Retour de l'arbre : Quand les Communautés

Reverdissent Leurs Terroirs », publié en 2021. Ces films de 13 minutes, parfois 26 minutes, introduisent des débats, lors des fora de plaidoyer ou de partage d'expériences.

#### **4.4. Les rencontres de partage d'expériences**

La communication sur les expériences, c'est aussi des rencontres locales, nationales et internationales de partage et de plaidoyer. Elles peuvent prendre la forme de foire, de forum, d'atelier, de conférence, etc. Du 15 au 18 mai 2024, Enda Pronat a organisé à Dakar un « Forum des innovations et solutions locales ». L'initiative se voulait « un espace d'échanges, d'apprentissage et de promotion des solutions vertes locales ». Dans le cadre de sa mise en œuvre, le projet PROFEIS (acronyme anglais du projet « Promouvoir l'expérimentation et l'innovation paysanne au Sahel ») avait institué l'organisation d'une « Foire de l'innovation paysanne en Afrique de l'Ouest ». En 2017, cette foire a été organisée au Burkina Faso. De 2014 à 2017, ces rendez-vous annuels avaient permis aux organisations agricoles et d'appui au développement d'exposer leurs expériences en utilisant divers supports : vidéos, photos, affiches imprimées et numériques, dépliants, etc. Le but était « d'inciter les décideurs politiques et les acteurs de terrain à reconnaître l'innovation paysanne en matière de recherche et de développement agricole, en utilisant différentes méthodes et outils de plaidoyer et de lobbying » (Promoting Local Innovation in Ecology Oriented Agriculture and Natural Resource Management [Prolinnova], 2017 : 2).

#### **5. Dispositif de capitalisation : une dialectique établie avec la communication**

L'opération de capitalisation repose sur une volonté du top management et de la place accordée à la gestion des connaissances au sein des organisations. Elle requiert toutefois un dispositif organisationnel de base et des ressources méthodologiques. Dans les ONG, les projets et programmes restent les leviers d'action qui leur permettent d'expérimenter des stratégies et de produire des résultats. Autrement dit, tout

le personnel technique desdits programmes doit être en mesure de mener une opération de capitalisation.

D'ailleurs, en mettant à disposition un outil méthodologique de capitalisation des expériences, le FIDA (2009) précise que « ce guide est destiné de façon prioritaire aux agents des projets et programmes » (p. 9). Dans la planification des activités des projets, il est prévu un temps pour la capitalisation.

Les grandes organisations de développement disposent d'ailleurs pour la plupart de manuels de capitalisation des expériences, organisent des sessions de formation pour leurs équipes respectives. Par ailleurs, cette fonction peut être externalisée. Compte tenu de l'intérêt grandissant que les organisations accordent à cet exercice, certaines d'entre elles sollicitent les services d'experts ou de cabinets spécialisés pour mener des processus de capitalisation sur leurs projets.

De plus en plus, la capitalisation apparaît explicitement ou implicitement sur les fiches de poste, selon les organisations et les programmes de développement. Les postes peuvent varier entre « Spécialiste de communication et de la gestion de connaissances » (USAID, Sénégal), « Chargé(e) de capitalisation et de transfert des connaissances » (ISRA, Sénégal), « Conseiller(e) en communication, apprentissage, adaptation et gestion des connaissances (USAID, Sénégal) », « Chargé(e) de gestion des connaissances et de la communication » (CESAG, Dakar), « Chargé(e) de la Valorisation, de la Communication et du Plaidoyer » (Consortium Jeunesse Sénégal), « Knowledge sharing Regional Advisor (Bureau CRDI Afrique de l'Ouest), Responsable de la gestion des connaissances » (IPAR, Dakar), « Knowledge manager (FAO, Dakar), etc.

Ces portefeuilles établissent une dialectique et un lien étroit entre la communication et la gestion de connaissances. En effet, cette fonction est de plus en plus confiée aux agents chargés de la communication des organisations ou des projets. Elle exige donc de la part du préposé à la communication d'autres aptitudes techniques qui lui permettent de mener la mission de capitalisation qui lui est dédiée.

À rappeler que l'expression « travailleur de la connaissance », au sens économique du terme, a été utilisée pour la première fois par le chercheur américain Peter Drucker, dans son

ouvrage intitulé *Landmarks of Tomorrow* (1959, cité par Ermine, 2006 : 3). À partir des années 1970, la connaissance est plus que jamais considérée, comme le moteur de l'économie et de la compétitivité commerciale, aux Etats-Unis. En France, cette doctrine économique a été confortée par le rapport « Informatisation de la société » (Nora & Minc, 1978). Plus tard, l'Organisation de Coopération et de Développement Économiques (OCDE) a travaillé à consolider la place de la connaissance dans l'économie mondialisée à travers une série de publications dont *Sociétés du savoir et gestion des connaissances*(2000).

## **6. Les limites au développement de la capitalisation des expériences**

Les obstacles au développement de la pratique de la capitalisation sont multiples. Ils peuvent être d'ordre institutionnel, stratégique et communicationnel. Si l'aboutissement de la capitalisation d'une expérience est la diffusion de celle-ci, de préférence à grande échelle, on peut déjà relever des insuffisances à ce niveau. Beaucoup d'expériences sont documentées, mais elles restent inconnues du grand public et de l'agenda médiatique, à telle enseigne que, nonobstant leur pertinence, elles sont absentes du débat public sur les sujets relatifs au développement. En conséquence, elles sont faiblement prises en compte dans les politiques publiques. Les acteurs du développement privilégient de plus en plus leurs supports de communication numériques institutionnels, qui sont loin d'être des outils d'influence efficaces.

De plus, il n'existe point de partenariats solides entre les acteurs dits du développement et le milieu médiatique pour amplifier la diffusion des produits de la capitalisation. Du coup, ils restent des connaissances que les acteurs de la recherche-action et de la recherche conventionnelle partageant souvent au sein des mêmes réseaux et plateformes ou valorisent dans le cadre de leurs activités respectives. Il s'y ajoute que les projets de développement qui ont une perspective communicationnelle forte pèchent souvent par l'absence d'études d'impact périodiques de leurs messages sur les différentes parties prenantes et les choix politiques.

Sur un autre registre, il n'existe pas encore une masse critique

de gestionnaires de connaissances, en général, de la capitalisation des expériences, en particulier. La culture de la gestion des connaissances pour lutter contre la déperdition des savoirs locaux demeure globalement un enjeu faible dans le management des projets et la recherche-action. En dépit de la prise de conscience sur la valeur ajoutée multiforme de la capitalisation, celle-ci n'est pas souvent institutionnalisée, encore moins budgétisée dans la plupart des projets.

En outre, les agents ne sont pas formés à mener des opérations de capitalisation. Le programme Agridape de l'ONG IED Afrique demeure une exception en ce sens qu'il a permis de former des dizaines de membres d'organisations paysannes et d'agents techniques de programme aptes à mener des processus de capitalisation. Dans le cas d'espèce, il se pose même un problème de durabilité. En effet, même s'il a réussi à jeter les bases d'une communauté de pratique de la capitalisation, celle-ci survit difficilement à la fin des financements. Les bénéficiaires institutionnels ne continuent pas de la pratiquer au-delà du cycle de ceux-ci.

La capitalisation avait un terrain favori qui a presque disparu : les projets pilotes. Ceux-ci permettent de tirer les enseignements de la phase pilote avant de passer à une mise à l'échelle. De plus en plus, les acteurs de développement préfèrent financer une évaluation *a posteriori* ou à mi-parcours de leurs projets et programmes avec des indicateurs de performance préalablement définis que d'examiner dans les détails les différents processus parallèles ou successives menés dans un projet, grâce à des opérations de capitalisation.

Enfin, la formation de base des équipes des projets n'intègre point une initiation à la capitalisation des expériences. La répartition des rôles montre qu'elle devient de plus en plus dévolue aux agents chargés de la communication. Ces derniers, à l'instar des autres membres des équipes, découvrent ce métier dans le milieu du développement. Les écoles de communication ne la considèrent pas comme un segment de la communication pour le changement social au point de l'intégrer dans les curricula de formation. La capitalisation est encore perçue comme un sous-champ de la recherche-action, qui interpelle d'abord les gestionnaires de projet.

## **Conclusion**

À la lumière de ce qui précède, le recours à la capitalisation des expériences apparaît nécessaire pour la conduite d'un processus de changement de pratique et de politique soucieux de sa durabilité. À côté des activités et leurs effets sur les bénéficiaires, le produit de capitalisation devient une connaissance endogène souvent d'ordre méthodologique ayant prouvé sa pertinence empirique et utilisable par des tiers. Sous ce rapport, il devient un nouvel objet sur lequel l'organisation de développement peut communiquer et consolider sa réputation, à travers plusieurs canaux permettant d'atteindre les cibles visées.

Face au risque permanent de déperdition des connaissances tacites induites par la conduite des activités et détenues par des personnes, la capitalisation positionne les organisations qui évoluent dans la recherche-action en génératrices d'innovations, dotées d'un patrimoine immatériel endogène, accessible grâce à une démarche de collecte et d'analyse adéquate.

L'institutionnalisation de la capitalisation des expériences est de plus en plus visible. Le gros enjeu de diffusion et d'influence politique qu'elle porte fait que les organisations de développement l'associent à la mission de communication. Et cela, à juste titre, étant donné que le changement durable est en grande partie le fruit d'actions d'information, de sensibilisation et d'éducation sur le long terme. À ce propos, la pédagogie par l'exemple en est l'une des meilleures approches. Et, c'est l'une des grandes valeurs ajoutées de l'expérience capitalisée.

Dans ce contexte où la durabilité des politiques de développement repose sur le caractère endogène des stratégies, la valorisation des savoirs locaux, la préservation du patrimoine immatériel en Afrique porté par l'oralité et des classes sociales, la capitalisation des expériences doit être mieux considérée dans les choix institutionnels et opérationnels.

## Bibliographie

Agriculture durable et insertion des jeunes. In *Revue Agridape*, n°34, vol.2, 2016

BALLE, Francis (1992). *Médias et Sociétés*, 6<sup>e</sup> édition, Paris : Montchrestien.

CLAVEL, Danièle, BARRO, Albert, BELAY, Tesfay, LAHMAR, Rabah & MARAUX, Florent (2016). Burkina Faso : l'évolution de la technique du *zai*. In *Agridape*, n° 32-vol.1, 1820. <<http://www.iedafrique.org/Burkina-Faso-l-evolution-de-la.html> [consulté le 15 juillet 2024] >.

DE ZUTTER, Pierre (1994). *Des histoires, des savoirs et des hommes: l'expérience est un capital*. Paris : Éditions-Diffusion Charles Léopold Mayer.

DIOP, Mamadou, FALL, Mamadou & TOURÉ, Mamadou Ndong (2020). Reverdir le Sahel par la RNA : innovations et démarches par et pour les communautés. <[https://www.iedafrique.org/IMG/pdf/breve\\_ied\\_afrique\\_mai\\_2020-v3-2.pdf](https://www.iedafrique.org/IMG/pdf/breve_ied_afrique_mai_2020-v3-2.pdf) [consulté le 04 juillet 2024] >.

ENDA PRONAT (2017). *Fiches de capitalisation sur l'agriculture écologique et biologique au Sénégal*. <<https://beep.ird.fr/collect/enda/index/assoc/FICCAP17/FICCAP17.pdf>. [consulté le 30 mai 2024] >.

ENDA PRONAT (2021). *Convention locale de la commune Diouroup : un résumé participatif*. <<https://endapronat.org/wp-content/uploads/2022/06/La-Convention-locale-de-Diouroup.pdf> [consulté le 30 mai 2024] >.

ENDA PRONAT (2024). *Présentation de la foire des innovations locales (FISOL)*. <<https://endatiersmonde.org/fisol/> [consulté le 30 mai 2024] >.

ERMINE, Jean-Louis (2006). Modèle formel d'un système de gestion des connaissances. In *Cahier de Recherche*, INT/DSI, ISBN : 2-9156-18-10-0, 86-110.

FALL, Mamadou (2016). Quelques concepts clés (Diapositives). Atelier de capitalisation des expériences, 19-21 mai 2016, Kaffrine, Sénégal.

FAO. Plateforme de connaissances sur l'agriculture familiale. <<https://www.fao.org/family-farming/background/fr/> [consultée le 04 juillet 2024] >.

FIDA Afrique (2009). Capitalisation et valorisation des

expériences des projets et programmes de développement financés par le FIDA en Afrique de l'Ouest et du Centre. *Guide méthodologique*.

IED Afrique (2007). *Manuel pour la capitalisation des expériences*. Dakar.

IED Afrique (2009). *Du terrain au partage. Manuel pour la capitalisation de l'innovation paysanne*. Dakar.

IED Afrique (2011). *Résilience et Innovation Locale face aux Changements Climatiques. Capitalisation des résultats du programme « Fonds de Soutien aux Stratégies Locales d'Adaptation (FSSA)*. Dakar.

IED AFRIQUE (2021). Retour de l'arbre. Quand les communautés reverdissent leurs terroirs (Film de capitalisation). <<https://www.iedafrique.org/Film-reportage-sur-le-programme-Les-Communautes-Reverdissent-le-Sahel-a-travers.html> [consulté le 02 juillet 2024] >.

IED AFRIQUE (2023). Film de capitalisation sur projet «Gouvernance foncière, équité et redevabilité». <<https://www.iedafrique.org/Film-sur-la-Gouvernance-fonciere-l-equite-et-la-redevabilite.html> [consulté le 02 juillet 2024]>.

IED AFRIQUE. Présentation détaillée de convention locale. <<https://www.iedafrique.org/Conventions-locales.html> [consulté le 01 juillet 2024]>.

IED AFRIQUE. *Brèves. Bulletin de capitalisation d'expérience*. <<https://www.iedafrique.org/-Breve-.html> [consulté le 01 juillet 2024]>.

IED AFRIQUE. Présentation du programme AGRIDAPE. <<https://www.iedafrique.org/-AGRIDAPE-152-.html>> [consulté le 04 juillet 2024].

INTER-RESEAUX DEVELOPPEMENT RURAL. *Grain de Sel*. <<https://www.inter-reseaux.org/publications/revue-grain-de-sel/> [consulté le 04 juillet 2024]>.

IPAR. Film de capitalisation sur la « Gouvernance foncière dans le Bassin du Fleuve Sénégal ». < <https://ipar.sn/Les-Pays-de-l-OMVS-re lancent-l-elaboration-de-la-charte-fonciere-dans-le-Bassin.html> [consulté le 02 juillet 2024 ] >.

MC COMBS, Maxwell & SHAW, Donald (1972). The agenda-setting function of mass-media. In *Public Opinion Quarterly*, 176-

187.

NORA, Simon & MINC, Alain (1978). *Informatisation de la société*. <<https://www.vie-publique.fr/files/rapport/pdf/154000252.pdf> [consulté le 04 juillet 2024]>.

OCDE (2000). *Société du savoir et gestion des connaissances. Enseignement et compétences*.

RÉPUBLIQUE DU SÉNÉGAL. *Loi n° 2018-15, du 12 novembre 2018 portant Code forestier*. Disponible sur : <<https://www.primature.sn/publications/lois-et-reglements/code-forestier> > [consulté le 03 juillet 2024 ].

RÉSEAU PROFADEL (2017). *Manuel de capitalisation des expériences*. <<http://www.profadel.net/pictures/field/actualites/Manuel%20capitalisation%20PROFADEL.pdf> [consulté le 30 mai 2024] >.

RÉSEAU PROLINNOVA. *Présentation de la foire l'innovation paysanne en Afrique de l'Ouest, édition 2017, Burkina Faso*. <<http://fipao.faso-dev.net/> [consulté le 01 juillet 2024] >.

SCOTT, Martin (2014). *Media and Development*. London: Zed Books.

SERVAES, Jan [(dir.)(2003)]. *Communication policies, good governance and development journalism*. In *Communicatio*, vol.35, n° 1, 50-80.

Sur le piste des transitions agroécologiques. In *Grain de Sel*, n° 85, 02-2023.

VILLEVAL, Philippe & LAVIGNE, Delville Philippe (2004). *Capitalisation d'expériences... expérience de capitalisations : Comment passer de la volonté à l'action ?* In *Traverses*, n° 85, 01-46.

WADE, Cheikh Tidiane, DIOP, Mamadou & EHODE, Lancelot (2017). *Résilience des économies en zones semi-arides : Comment identifier les parties prenantes avec qui s'engager ?*. In *Bulletin Brève*. <<https://www.iedafrique.org/Breve-1-Resilience-des-economies-en-zones-semi-arides-comment-identifier-les.html> [consulté le 04 juillet 2024] >.











## Revue Africaine de Communication

La **Revue Africaine de Communication (RAC)**, qui s'adresse, entre autres, aux chercheurs, enseignants-chercheurs, doctorants et professionnels de l'information et de la communication, publie des articles inédits à caractère scientifique dans les domaines des sciences et des technologies de l'information et de la communication.

De plus, elle a pour principal objectif de contribuer, le plus largement possible, au développement des théories et des pratiques portant sur les sciences et les techniques de l'information et de la communication, mais aussi sur l'analyse du discours, le droit, l'éthique et la déontologie des médias. Les domaines de l'information et de la communication sont articulés à d'autres champs disciplinaires tels que les sciences politiques, l'économie, la géopolitique, l'éducation, la sociologie, l'anthropologie, la linguistique, l'analyse du discours, le management, le marketing et la culture dans sa diversité. La RAC, qui se veut un espace de dialogue interdisciplinaire, accepte aussi, dans sa partie Varia, des articles des autres disciplines dont l'intérêt pour le développement des sciences de l'information et de la communication, en particulier, le progrès scientifique, en général, est évident.

Ce numéro de la **Revue Africaine de Communication** se propose, entre autres, de mettre en lumière les singularités du changement organisationnel en Afrique en prenant en compte les dimensions épistémologique, communicationnelle, culturelle, gestionnaire, économique, politique, voire anthropologique.



**Centre d'Études des Sciences et Techniques de l'Information (CESTI)**

[www.cesti-info.net](http://www.cesti-info.net)