

LA COMMUNICATION DU CHANGEMENT DANS LES RÉFORMES DANS LE SYSTÈME ÉDUCATIF BURKINABÈ.

Siman Inès Josiane KAOUANE

Firmin GOUBA.

Laboratoire Médias et communication

Université Joseph Ki-Zerbo, Ouagadougou, Burkina Faso

kaouanesiman@yahoo.fr

Résumé :

Pourquoi le système éducatif burkinabè rencontre autant de difficultés à mettre en place ses réformes et changements bien qu'il y ait plusieurs acteurs dont la mission est de veiller à sa qualité ? Un premier constat est que la mise en place des changements est confrontée à des problèmes de communication. N. Giroux (1993) soutient cette thèse en affirmant que les problèmes de communication sont l'un des principaux facteurs d'échec des changements dans les organisations. L'objectif de cette recherche est d'analyser le rôle de la communication dans les changements dans le système éducatif burkinabè, mais aussi le rôle des différents types de communication dans l'adhésion des acteurs aux changements. La méthode qualitative est celle retenue pour cette étude qui se veut compréhensive. La recherche s'est tenue au Ministère de l'Éducation Nationale et de la Promotion des langues nationales (MENAPLN) du Burkina Faso. Les entretiens ont eu lieu avec les membres de l'administration, les partenaires techniques et financiers et des acteurs sociaux...

Mot clés : *communication, changement, types de communication, réformes, changement, système éducatif, Burkina Faso.*

Abstract :

Why is the Burkinabe education system encountering so many difficulties in implementing its reforms and changes despite the fact that there are several actors whose mission is to ensure its quality? A first observation is that the implementation of changes is confronted with communication problems. N. Giroux (1993) supports this thesis by stating that communication problems are one of the main factors in the failure of changes in organizations. . The

objective of this research is to analyze the role of communication in the changes in the Burkina education system, but also the role of different types of communication in the adherence of actors to the changes. The qualitative method is the one chosen for this study, which is intended to be comprehensive. The research was held at the Ministry of National Education and Promotion of National Languages (MENAPLN) of Burkina Faso. The interviews took place with members of the administration, technical and financial partners and social actors.

Keywords : *communication, change, types of communication, reforms, change, education system, Burkina Faso.*

Introduction

Le manque d'information et de communication contribue à la non-mise en place des changements dans les systèmes éducatifs. Les systèmes éducatifs africains étant de plus en plus déconcentrés, ils nécessitent une meilleure mise en place des dispositifs de communication. En effet, le succès de toute réforme, et surtout celle de l'éducation, dépend de l'adhésion des populations concernées aux principes et conditions de mise en œuvre de cette réforme. Cette adhésion est d'autant plus facilement acquise que ces populations sont associées à la conception de la réforme. Pour F. Obanya (1998), la participation populaire doit devenir la norme comme moyen de mobilisation de tous les Africains dans la mise en œuvre des réformes de l'éducation. Les autorités devraient associer les populations des pays à l'élaboration des politiques éducatives. Sinon, même si les décisions sont prises au niveau central elles connaîtront des résultats mitigés. L'impact assez faible des réformes depuis les années 1960 est en partie dû à l'insuffisance de concertation, de compréhension, d'adhésion, donc déficit d'information et de communication entre le niveau central et le niveau déconcentré. Par exemple les résultats ne sont pas au rendez-vous après la première réforme de 1962 (MENAPLN, 2021) obligeant ainsi les acteurs et les décideurs à réfléchir à de

nouvelles solutions pour faire face à cette nouvelle situation (E. Ouédraogo, 2010). On remarque alors que la concertation et la participation des acteurs sont fondamentales pour mettre en œuvre les réformes. Pour atteindre la participation effective de la population et des acteurs à la gestion de l'éducation nationale, les ministères de l'éducation doivent se doter d'une bonne politique de communication. Comme le dit F. Rotelli (2006), L'organisation publique, la compréhension des politiques, la qualité des services offerts au public, la conception des projets ou de l'élaboration des décisions exigent une communication qui permet à la fois l'écoute de la demande sociale et le diagnostic des situations critiquées, qui catalyse les transformations nécessaires et contribue à l'appropriation collective du changement. L'approche communicationnelle des organisations distingue deux types de communication : la communication instrumentale, monologue et la communication interactionniste ou représentationnelle, dialogue (Y. Giordano, 1994; J. Girin, 2001). La communication dialogique est perçue comme permettant une amélioration continue des pratiques tandis que le monologue serait alors réservé au moment de changement plus dramatiques où le dirigeant [...] assumerait son rôle de leader, de porte-parole autorisé » (Y. Giordano et N. Giroux 1998 : 149-150 cité par N. Arnaud (2011). A. Sghari et al, 2015 quant à elle ajoute un autre type de communication à savoir celle informelle qui se développe dans le cas d'ambiguïté et de manque d'informations. Dans la théorie ces types de communication semblent incompatibles. Mais dans la pratique, la distinction est floue. Ils y apparaissent davantage complémentaires, fonction du moment de la vie des organisations (Y. Giordano et N. Giroux, 1998 cité par N. Arnaud (2011). Qu'en est-il du cas du Burkina Faso ? Comment les différents types de communication garantissent-ils l'adhésion des acteurs aux changements dans le système éducatif burkinabè ? L'hypothèse est que les types de communication

déployés aux différentes étapes des réformes n'ont pas permis l'adhésion des parties prenantes aux réformes. L'objectif de cette recherche est d'analyser le rôle de la communication, mais aussi le rôle des différents types de communication dans l'adhésion des acteurs aux changements dans le système éducatif burkinabè. Après avoir présenté la méthodologie, nous présenterons et discuterons les résultats.

1. Méthodologie

La méthode qualitative a été retenue car elle s'adapte le plus à une étude qui se veut compréhensive comme celle que nous avons déroulée tout au long du travail. Pour mener à bien cette méthode il a été convoqué la stratégie de l'étude de cas explicatif, qui s'est appuyée sur un design de cas multiples. Cette stratégie nous a permis de retenir le MENAPLN parmi les trois (3) ministères en charge de l'éducation au Burkina Faso. Nous nous sommes entretenus avec un certain nombre d'acteurs intervenant dans la gestion du MENAPLN, en temps de changement. Ces enquêtés ont été choisis en fonction de l'expérience et du degré de connaissance et de maîtrise du sujet en question. Au moyen d'entretiens de recherche qualitatifs, nous avons identifié les types de communication qui interviennent tout au long des réformes dans le système éducatif burkinabè. Les entretiens ont été réalisés avec des guides d'entretiens élaborés en fonction des acteurs autour de plusieurs points.

- En ce qui concerne l'administration, plus précisément la direction de la communication, les thèmes ont été construits autour de la place et le rôle de la communication dans la gestion du système éducatif burkinabè, mais aussi comment ils choisissent les types de communication qui doivent être déroulé et à quel moment.

- Les partenaires techniques et financiers ont été abordés avec le thème de la communication en temps de changement et la perception de la communication en temps de changement.
- Les partenaires sociaux que sont les représentants des enseignants notamment leurs syndicats ont participé à l'enquête de terrain autour du rôle des syndicalistes dans la gestion du MENAPLN, de la place de la communication dans les interactions entre les syndicats et les responsables du MENAPLN, mais aussi à quel moment ils étaient conviés aux rencontres et quels types de communication étaient utilisés pour les impliquer au processus de changement.
- L'administration des guides s'est faite en face en face par la technique de l'enregistrement à l'aide d'un enregistreur sur un téléphone mobile portable. L'entretien semi-directif a été celui retenu pour permettre des relances et des recadrages au cas où l'enquête s'éloignait trop de nos préoccupations.

Après ces interviews, les contenus ont été analysés et nous sommes arrivés aux résultats exposés dans la partie résultat et discussion de notre travail.

Pour ce qui est de la théorie, l'approche participative de P. Charpentier (2011) est retenue. Dans cette méthode, lors des étapes successives du processus de changement, le point de vue des différentes catégories d'acteurs concernés, directions, responsables hiérarchiques, représentant du personnel et bien entendu, salariés eux-mêmes sont pris en compte. Du point de vue de P. Charpentier (2011), les grandes orientations d'une démarche sont les suivantes : en amont du projet de changement : informer largement l'ensemble du personnel sur les enjeux du changement, sur les objectifs, les résultats attendus, les éventuelles implications sociales : modifications concernant l'emploi, les statuts, les qualifications, les rémunérations, l'organisation des horaires de travail...

Les phases de diagnostic et de construction de schéma possibles d'organisation : à ce niveau, le participatif peut prendre la forme

de groupes de travail constitués de manière cohérente au regard des contraintes du système productif.

Il est par exemple intéressant d'associer dans un même groupe des salariés impliqués aux différentes phases du processus productif afin de construire une représentation globale de la situation à transformer. Un tel groupe va être mobilisé pour aider au recueil de l'information puis pour l'élaboration des scénarios possibles d'organisation. Dans un premier temps, il est important d'accompagner ce groupe, car les individus éprouvent des difficultés à se projeter dans de nouveaux schémas d'organisation. Il est donc nécessaire d'accompagner le groupe à mettre en place un ou plusieurs scénarios d'organisation cohérents avec les objectifs affichés par le management. Ce processus peut être souvent perçu comme de la manipulation.

En plus de l'association de ce groupe au projet de changement, une autre condition est importante à mettre en place. C'est celle des séances de restitution des résultats du travail des groupes avant la présentation du rapport de diagnostic. Ces séances peuvent prendre la forme de réunions collectives, par services ou globales et ont pour objectif de présenter une version synthétique des informations recueillies auprès des différents acteurs lors de la phase diagnostic. Il ne s'agit pas de rechercher *ex ante* un consensus sur les futures conclusions du rapport diagnostic de la responsabilité de leur auteur, mais de montrer que ces dernières s'appuient sur des éléments d'informations validés par ceux qui les ont fournis. La restitution a un double but. Celle de respecter l'exigence de transparence vis-à-vis des salariés qui se sont investis dans la démarche et celle de tester auprès des différentes catégories d'acteurs n'ayant pas participé directement au travail des groupes, les pistes de réflexions engagées avant de les formaliser avec les solutions adéquates dans le rapport de diagnostic.

La phase de mise en œuvre des changements : l'évaluation nécessite la présence des services et des acteurs concernés par le

changement même si celle-ci peut être assurée par des instances formelles de suivi. L'approche participative de Charpentier est celle retenue pour cette recherche.

2. Les grandes réformes du système éducatif burkinabè

La réforme des programmes de 1962 : dans le souci d'adapter le contenu de l'éducation aux réalités historiques, géographiques et culturelles du pays, les autorités ont entrepris en 1962 une réforme. Cette réforme avait pour but d'adapter les programmes scolaires et les horaires au contexte historique, géographique et culturel de la Haute-Volta. Mais ce programme ayant été jugé superficiel et insatisfaisant par les autorités de l'époque, elle a été abandonnée.

La réforme de 1979/1984 : *Une enquête sous le thème réforme de l'éducation-dossier avait été initiée en 1976. Il ressort de ce rapport que la société de développement communautaire visée par le Gouvernement ambitionne de former un nouveau type de citoyen doté du sens de la justice et débarrassé de tout complexe, farouche défenseur de nos valeurs culturelles qu'il apprendra à connaître et à aimer (MEN, 1976, p. 86).* Le Conseil National de la Révolution (CNR) a mis fin à la réforme lorsque les premières classes étaient à leur cinquième année (Kobiané, 2006). Cette réforme n'avait d'ailleurs véritablement pas bénéficié de l'adhésion des populations et des enseignants.

L'école révolutionnaire de 1984 : La situation nationale du moment (révolution) va entraîner deux réformes à savoir celle du nouveau régime et l'autre de la Banque Mondiale qui fait suite à ses interventions antérieures. Un projet de réforme révolutionnaire de l'éducation fut proposé aux débats dans les structures de la révolution en 1986. Il s'agissait pour ses concepteurs, de procéder à une transformation de l'école en « un

instrument au service de la révolution » conformément aux termes du Discours d'orientation politique du 02 octobre 1983. Au sortir de cette école, le jeune burkinabè devait être un acteur au service du peuple conformément aux idéaux de la révolution. Il sera vite remis en cause au sein des structures populaires de la révolution. Cette réforme ne sera jamais mise en œuvre parce que jugée trop coûteuse et discriminatoire à travers la suppression des diplômes. Elle a échoué pour des raisons telles que le coût élevé, les options de suppressions des diplômes et l'introduction des langues nationales dans l'éducation. Le contexte de révolution ne laisse pas une grande place de la mise en place d'une politique de communication efficace. La réforme proposée par la banque mondiale sera celle qui sera retenue. La banque mondiale, à la suite de ses deux précédents projets (ceux de 1974-1978 et de 1979-1983), va proposer son 3^{ème} projet à la demande du gouvernement intitulé : Mémoire sur l'investissement dans les Ressources Humaines (1982). Les résultats, après la mise en œuvre de ce projet, sont mitigés. Il va tout de même permettre à l'enseignement primaire d'être la priorité dans plusieurs politiques suivantes. Le régime révolutionnaire a également permis, à travers ses plans par objectifs, de promouvoir l'enseignement primaire et l'alphabétisation.

La période des années 1990 : Les années 1990 sont marquées par l'initiation des « innovations pédagogiques ». On peut citer entre autres les innovations pédagogiques (classes à double flux (CDF) en zones urbaines et classes multigrades (CMG) en zones rurales) dont l'objectif était surtout l'élargissement de l'accès à l'école primaire. Une des innovations et pas des moindres a été l'éducation bilingue qui associe au traditionnel apprentissage du français, les langues nationales et le travail productif, les réalités socioéconomiques et culturelles du pays. L'alphabétisation des adultes est aussi un domaine qui a connu une évolution dans les années 1990. À la

faveur du processus de décentralisation qui a été amorcé en 1996, l'on glisse progressivement de l'éducation nationale à l'éducation régionale à travers la délégation de la réalisation des infrastructures de l'éducation de base et leur gestion par collectivités locales. Depuis la mise en place de la décentralisation en 1991, les populations locales se plaignent très fréquemment de la mise en place de certains projets. Soit-il ne sont pas assez informés, soit ces projets ne correspondent pas à leurs attentes. Le type de communication mis en place dans le transfert des compétences de certains domaines aux collectivités ne permet pas une adhésion des acteurs aux réformes.

La réforme en cours depuis 2007 : la loi d'orientation 013-2007/AN, adoptée par l'Assemblée nationale le 31 juillet 2007 et promulguée le 5 septembre 2007, corrige les limites constatées dans celle de 1996. C'est ainsi qu'elle stipule en son article 4, la gratuité et l'obligation scolaire ; la mise en place des passerelles ; l'introduction des langues nationales dans le système éducatif ; la réforme des curricula selon l'approche par les compétences. Mais ces réformes n'ont pas été opérationnalisées comme il le faut.

3. Résultat et discussion : de la complémentarité de trois types de communication en temps de réforme au MENAPLN

Trois types de communication sont à distinguer dans le processus de communication (Fahrn, 2015), à savoir monologique, dialogique et informel... Nous voulons donc savoir à quelle étape du changement intervient chaque type de communication. Dans la pratique, un type de communication ne correspond pas forcément à une étape du changement. Mais nous avons essayé, tant bien que mal, de savoir si cette division séquentielle existait au MENAPLN ou si elles sont complémentaires.

3.1. Les types de communication aux différentes étapes du changement

Pour Charpentier, le processus de changement doit suivre un certain cheminement. (P. Charpentier, 2011).

En amont du projet de changement, il faut informer largement l'ensemble des personnels sur les enjeux du changement, sur les objectifs, sur les résultats attendus, les éventuelles implications sociales. Pour vérifier cette règle dans l'application des changements au MENAPLN, nous avons demandé aux différents acteurs s'ils étaient associés aux débats pendant la phase diagnostic. Ils ont tous répondu non sauf les PTF qui sont conviés sur les projets qu'ils financent. Ils nous ont dit : « parfois nous sommes au courant des réformes quand c'est en projet mais ce n'est pas de façon officielle, donc pour eux ce sont des rumeurs », nous a confié un enquêté. Nous avons compris sur le plan académique qu'il s'agit de la communication informelle. Elle se passe entre les agents dans les couloirs ou dans les cafétérias. Les acteurs sociaux aussi, ont affirmé ne pas être associés à ce type de cadre de réflexion. Étant en manque d'information, les acteurs nous ont confié qu'ils se rabattent sur des informations non officielles. Certains d'entre eux qui ont réussi à avoir des informations par leurs propres moyens nous les passent. Mais ce ne sont pas des informations officielles. Ce sont parfois des rumeurs et nous attendons de voir si elles seront confirmées.

C'est pendant la phase de mise en œuvre du changement que la transmission d'informations est assurée par la direction de la communication qui met l'information sur ces différents sites ou journaux. « C'est à la fin des réformes qu'on nous informe. On l'apprend dans les journaux, la télévision ou sur les réseaux sociaux ». Nous a confié un enquêté.

Dans certains cas, les acteurs apprennent les réformes en même temps que la population dans les médias. Et cela intervient lorsque tout est fait. Cette communication est souvent

monologique pour informer la population qu'une réforme vient de naître et sera appliquée au système éducatif. Cette communication à prédominance monologique, s'insère dans une perspective instrumentale constituant un moyen de contrôle du changement à réaliser (A. J. Frahm et A. K. Brown, 2005).

Les enquêtés ont reconnu qu'ils ne sont impliqués qu'à la phase de restitution des résultats du travail de groupe avant la présentation du rapport de diagnostic. Un interviewé a dit ceci :

« Parfois nous sommes juste invités pour la validation du document. On n'est pas impliqué à une autre étape de l'élaboration de discussion. Ni sur le contenu du document. On nous invite juste pour la validation et très souvent l'information nous est donnée à trois (3) jours avant, même moins. C'est pendant cette période que nous profitons pour faire nos amendements. Mais à la sortie du document officiel on se rend compte que nos contributions ne sont pas prises en compte affirme un enquêté. Cette situation fait que les grèves interviennent souvent. C'est quand on se met en grève qu'on nous appelle souvent pour discuter ».

Au regard de ces affirmations, nous nous rendons compte que la phase de consolidation qui devait servir à asseoir les changements correspond à une phase de discussion au MENAPLN et ce si les autorités sont disposées à le faire. Sinon le changement est imposé. C'est à ce niveau qu'intervient une communication dialogique au MENAPLN.

Si l'organisation des rencontres en vue de débattre de la gestion du ministère est une bonne chose dans le principe, dans la pratique sur le terrain, plusieurs acteurs dénoncent le fait que ces rencontres soient assez réduites et ne soient parfois pas des initiatives volontaires de la part des autorités car l'association de toutes les parties prenantes est souvent une des conditions pour le financement des projets de certains PTF. Un acteur nous a confiés,

« Les PTF, ne cautionnent pas les documents où il n'y a pas la mention des syndicats car ils supposent que les syndicats ont un regard contraire à celui de l'administration et lorsque les syndicats cautionnent quelque chose il y a au moins une certaine crédibilité ».

3.2. L'interaction des trois (3) types de communication du changement (informelle, monologique, dialogique)

Dans le cadre de cette recherche nous analysons la combinaison des trois (03) types de communication dans une perspective plus holistique et dynamique de la communication du changement. A. J. Fahrm (2005), souligne que la relation entre la communication monologique, dialogique et informel est intrinsèquement liée aux conditions de production de sens. Elle souligne que la communication monologique en temps de changement est nécessaire pour que les employés reçoivent des informations afin qu'ils puissent ensuite donner un sens aux changements. Deuxièmement, la communication dialogique permet une prise de sens collective et des occasions de clarifier le sens et envisager d'autres explications pour réduire l'ambiguïté. Le discours de fond est à la fois un produit du *sense-making*, mais aussi un processus critique de *sense-making*, où les employés expriment leurs préoccupations, leurs opinions et leurs réflexions sur le changement et testent la véracité entre pairs.

Au MENAPLN, pendant la phase de lancement du changement, la communication est informelle. A la phase de lancement de la réforme la communication est monologique. Juste pour informer l'opinion publique, mais aussi l'ensemble des acteurs qu'une réforme vient de naître et sera mise en œuvre. C'est enfin pendant la phase de consolidation, qui correspond à la phase de résolution des crises aux MENAPLN, car les acteurs n'ayant pas été associés à la première, ni à la deuxième phase, la population

se met en mouvement ou en grève. Dès lors les autorités mettent en place une communication de crise.

3.3 De la survenue des crises dans le système éducatif et leur gestion communicationnelle

Plusieurs réformes du système éducatif n'ont pas abouti et se sont soldées par des crises. A ce niveau, les responsables sont obligés de mettre en place une communication de crise afin de sauver la situation. Les agents de la direction nous ont confié que la plupart du temps ils ne font que de la communication crise. Mais la communication de crise seule ne pourra pas à chaque fois résoudre les problèmes de communication afin de contribuer à une éducation de qualité du système éducatif burkinabè. Cette phase connaît l'apparition de plusieurs intervenants autour du projet de changement nécessitant une communication à prédominance dialogique. Cette communication est assurée dans le cadre de réunions de comités et a pour objectifs de résoudre les problèmes rencontrés et d'assurer les arbitrages. S'alignant sur la même lancée que N. Giroux (1993), A. Sghari et al (2015) avancent que ce type de communication permet d'exercer une influence sur les décisions des acteurs. Ce résultat peut être expliqué par l'importance de la coopération entre les membres de l'organisation dans la réalisation du changement. A. J. Frahm et A. K. Brown (2005) cités par Sghari et al (2015) affirment que la communication dialogique permet de réduire l'ambiguïté et de donner un sens aux décisions collectives. F. Pichault (2009), quant à lui, avance que pendant la phase de mise en œuvre du changement et celle de sa consolidation, une troisième catégorie d'acteurs se trouve impliquée à savoir les utilisateurs finaux qui dans notre cas sont les enseignants et les élèves. Les membres de l'équipe du projet ont intérêt à propager une vision partagée du changement par tout le personnel du ministère. A. J. Frahm et A. K. Brown (2005) recommandent une forte communication dialogique. Cette dernière n'a pas pour but d'assurer seulement

la compréhension du changement mais aussi la prise en compte des actions et réactions des utilisateurs finaux et apporter, en conséquence, des actions correctives jusqu'à la stabilisation du changement et son appropriation par tout le personnel. La communication est perçue et analysée comme une chaîne d'interactions. La communication, avec les acteurs touchés par le changement (enjeux, avancement, résultats, etc.), permet aux employés de mieux comprendre le changement et les aide à l'interpréter correctement donnant lieu à la propagation d'une vision partagée du changement (Armenakis et *al.*) cités par A. Sghari et al (2015).

Si tous les interviewés ont reconnu l'importance de la communication dans la gestion d'un ministère comme le MENAPLN avec toutes ces spécificités, ils ont également tous reconnu que la communication n'est pas menée comme il se doit au sein du ministère car quelques difficultés entravent son bon fonctionnement. Ainsi la CONFEMEN soutient,

Le succès d'une stratégie de communication ne peut en aucun cas découler d'une simple juxtaposition de moyens et d'actions. Il est surtout fonction de la cohérence entre le discours et les actes, car la communication est un flux continu et non une série d'actes isolés visant à répondre de façon ponctuelle à des situations ponctuelles (Confemen, 2006, p. 28).

Il est donc important qu'un dispositif info communicationnel adapté soit mis en place pour l'atteinte des objectifs de communication. Les ministères en charge de l'éducation ne font pas l'exception. Un dispositif info communicationnel permettant l'adhésion de tous les acteurs à la gestion du système éducatif est nécessaire pour atteindre l'éducation de qualité.

Conclusion

Au MENAPLN les changements commencent par une

communication informelle sous forme de rumeurs qu'ils se partagent entre eux pour aboutir à une rencontre pour valider les documents officiels. L'information officielle intervient vers la fin de la phase diagnostic ou les acteurs sont conviés juste pour jouer un rôle de faire-valoir. En ce moment tout est déjà fait. Les rencontres préliminaires ont déjà eu lieu et les décisions prises. Ils sont justes conviés pour la signature finale ou validation pour montrer aux bailleurs de fonds que tous les acteurs sont d'accord. Et même lorsque les acteurs (syndicats, association des parents d'élèves donnent leur point de vue, cela n'est pas pris en compte). Pendant la phase de mise en œuvre, une communication monologique est déployée. L'information est donnée par les médias, la direction de la communication (DPCM/ MENAPLN) sur les réseaux sociaux, journaux, la radio...). Cette information est qualifiée de monologique car elle cherche juste à informer les acteurs qu'une nouvelle réforme vient d'être mise en place et sera exécutée. Les acteurs n'ont droit à une communication dialogique que lorsqu'ils se mettent en mouvement. Dès lors les autorités, par le biais de la direction de la communication, mettent en place une communication de crise pour sauver la situation. Notre hypothèse, *les types de communication déployés aux différentes étapes des réformes n'ont pas permis l'adhésion des parties prenantes aux réformes* est donc validée

Au sortir de cette recherche, nous disons que la communication devrait être permanente pendant tout le processus des réformes au MENAPLN. Une politique de communication dite bidirectionnelle où l'information circule et s'échange de façon descendante et ascendante à travers les structures de l'organisation est à favoriser (B. M. Fabi et J. Réal, 1994). Il est également important de favoriser la circulation d'information à l'appui de la décision permettant l'interaction et la rétroactivité des utilisateurs finaux, soit les employés de la base. Pour finir, nous nous joignons à B. M. Fabi et P. Valois (2002) pour dire

que la politique de communication devrait servir deux fins : diffuser régulièrement les informations relatives à l'évolution du changement organisationnel et célébrer les succès et les compétences.

Bibliographie

ARNAUD, N. (2011). « Du monologue au dialogue. Étude de la transformation communicationnelle d'une organisation », *Revue française de gestion*, 2011/1 (n° 210), p. 15-31. Consulté le 23 juillet 2021 sur URL : <https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2011-1-page-15.htm>

CHARPENTIER P., (2011). *Management et gestion des organisations*, Paris : Armand colin.

CHARPENTIER J-M et VIERS J., (2019). *Communiquer en entreprise : retrouver du sens grâce à la sociologie, la psychologie, l'histoire*, Paris, CNRS.

DEMERS C., (2012). « La diffusion d'un changement radical : un processus de redéfinition et de restructuration de l'organisation », *Communication et organisation* [En ligne], 3 | 1993, mis en ligne le 17 avril 2012, consulté le 10 décembre 2020. URL : <http://journals.openedition.org/communicationorganisation/1621> ; DOI : <https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.1621>

FABI B. M. et VALOIS P., (2002), *Favoriser l'engagement organisationnel des personnes œuvrant dans des organisations en transformation. Quelques pistes de gestion prometteuses*, dans RÉAL Jacob.

FRAHM A. J. et BROWN A. K. (2004), Building an organizational change communication theory, *Academy of Management Best Conference Paper OCIS, CI* Publié en ligne: 30 Nov 2017, consulté en ligne le 23 juin 2021, <https://doi.org/10.5465/ambpp.2005.18781296>.

GIORDANO Y., et GIROUX N., (1998), « Les deux conceptions de la communication du changement », *Revue française de gestion*. 26/27. 1998. pp. 139-151.

GIORDANO Y., (1994), « Communication d'entreprise : faut-il repenser les pratiques managériales? », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, vol. 13, n° 14, Pp. 49-61.

Revue de Gestion des Ressources Humaines, vol. 13, n° 14, 1994, p. 49-61

GIRIN J., (2001), *La théorie des organisations et la question du langage*, Document de travail CRG-Polytechnique.

GIROUX N., (1993), *Le changement stratégique dans une institution*, Montréal, Québec, Gaëtan Morin.

KOBIANÉ, J-F, THIOMBIANO G-B., et KABORÉ I (2018), Enquête d'opinion sur la mise en œuvre d'une politique éducative, le plan décennal de développement de l'éducation de base (2002-2011) au Burkina Faso. In E. Grégoire, J.-F. Kobiané, & M.-F. Lange (Eds.). *L'Etat réhabilité en Afrique: Réinventer les politiques publiques à l'ère néolibérale*, pp.65-84, Paris, Karthala.

LEWIS. K-L et SEIBOLD R. D., (1998), « Reconceptualizing Organizational change Implementation as a communication Problem », *Communication yearbook*. 21. Pp 93-151.

OBANYA P., (1998), « Caractéristiques de la réforme de l'éducation en Afrique », *Perspectives* (Unesco), vol. 28, no 4, Pp. 361-376.

OUEDRAOGO. H., (2010), *Les reformes éducatives dans les pays en voie de développement : Burkina Faso, chronique d'actions inachevées*, Paris : Descartes.

OUÉDRAOGO, E. (2017). « Qualité de l'éducation au Burkina-Faso : efficacité des enseignements apprentissages dans les classes des écoles primaires ». *Thèse de Doctorat en Sciences de l'Education*, Université de La Réunion, La Réunion.

ROTELLI M. F., (2006), « La communication publique entre réforme et modernisation », Master en administration publique, Ecole Nationale d'Administration.

RONDEAU A. et DANIELLE L., (2002). « Transformer l'organisation », *collection Racines du savoir*, Montréal : HEC, Pp.181- 205.

SGHARI A., et CHAABOUNI J., et BAILE S., (2014). « Communication et processus explicatifs du changement : Etude de cas ». 23ème Conférence de l'IBIMA, 13-14 Mai, Valence, Espagne.