

Vol. 5, N°19, pp. 267– 282, Septembre 2026
Copy©right 2024 / licensed under [CC BY 4.0](#)
Author(s) retain the copyright of this article
ISSN : 1987-1465
DOI : <https://www.doi.org/10.62197/GQJS7752>
Indexation : Copernicus, CrossRef, Mir@bel, Sudoc,
ASCI, Zenodo
Email : RevueKurukanFuga2021@gmail.com
Site : <https://revue-kurukanfuga.net>

*La Revue Africaine des
Lettres, des Sciences
Humaines et Sociales
KURUKAN FUGA*

FORMATION DES RESSOURCES HUMAINES EN COMMUNICATION POUR LE DEVELOPPEMENT AU MALI

Soumana KONÉ, Docteur en Sciences de l'Information et de la Communication (SIC), Enseignant-Chercheur de Techniques d'Expression et de Communication (TEC) à l'Institut universitaire de Gestion de l'Université des Sciences sociales et de Gestion de Bamako, au Mali.; courriel : drsoumanakone@gmail.com

Innocent Lavenir DJOB, Doctorant en Sciences de l'Information et de la Communication à l'École doctorale Droit, Economie, Sciences sociales, Lettres et Arts (ED-DESSLA) du Mali, Formation doctorale : Lettres Arts et Communication, -Email : l.innocentd11@gmail.com

Résumé : Le présent article traite de la « formation des ressources humaines en communication pour le développement au Mali ». En effet, de la création de l'Université du Mali (en 1996), en passant par son remplacement, en 2012, par les quatre universités de Bamako et celle de Ségou, aucun cursus de ce type n'a vu le jour dans aucune de ces universités. Cependant, certaines options de formation, comme la Communication des Organisations de l'Institut universitaire de Technologie, dispensent depuis 2012 la communication pour le développement comme module, et non comme filière. Comment former des ressources humaines qualifiées en la matière sans formation qualitative et quantitative appropriée ? Cet article pose ainsi comme problématique, la formation qualitative et quantitative des ressources humaines en communication pour le développement et démontre le rôle d'une telle formation pour les ressources humaines au Mali. L'objectif visé est de montrer l'importance de la formation quantitative et qualitative des ressources humaines en communication pour le développement au Mali dans la gestion et fonctionnement des services de l'État. A travers un tel objectif, l'on se pose donc la question de savoir si la formation quantitative et qualitative des ressources humaines en communication pour le développement, au Mali, joue-t-elle un rôle ? Une telle question nous a permis, à travers une approche théorique, d'aboutir à un examen approfondi des offres de formation en ressources humaines du Cadre d'Échanges et d'Acquisition de compétences (CEAC) et le Centre de Formation pour le Développement (CFD). Les résultats de cet examen nous ont permis d'affirmer qu'au Mali, les ressources humaines en communication pour le développement ne sont pas assez formées. D'où la nécessité d'une réelle volonté politique de l'État à développer des programmes et filières de formation en communication pour le développement pour les ressources humaines afin d'endiguer les défis imminents et répondre aux réalités du nouveau contexte.

Mots-clés : Communication ; Développement ; Formation ; Mali ; Ressources humaines ;

Abstract: This article addresses “human resources training in communication for development in Mali.” In fact, from the founding of the University of Mali (in 1996) through its replacement in 2012 by the four universities in Bamako and the University of Ségou, no such program has been established at any of these universities. However, certain program tracks, such as Organizational Communication at the University Institute of Technology, have been offering communication for development as a module rather than as a full degree program since 2012. How can we train qualified professionals in this field without appropriate qualitative and quantitative training? This article thus addresses the issue of qualitative and quantitative training for human resources in communication for development and demonstrates the role of such training for human resources in Mali. The objective is to show the importance of quantitative and qualitative training for human resources in communication for development in Mali in the management and operation of government services. Given this objective, the question arises: Does the quantitative and qualitative training of human resources in communication for development in Mali play a role? This question enabled us, through a theoretical approach, to conduct an in-depth review of the human resources training programs offered by the Framework for Exchange and Skills Acquisition (CEAC) and the Training Center

for Development (CFD). The results of this study have led us to conclude that, in Mali, human resources in the field of communication for development lack adequate training. Hence the need for genuine political will on the part of the government to develop training programs and tracks in communication for development for these human resources, in order to address imminent challenges and respond to the realities of the new context.

Keywords : Communication ; Development ; Human resources ; Mali ; Training ;

INTRODUCTION

A l'ère où l'accès à l'information n'a jamais été aussi rapide, pourquoi tant de projets échouent-ils encore par manque d'adhésion des populations ? C'est pour répondre à cette préoccupation que nous avons choisi de porter notre réflexion sur la formation des ressources humaines en communication pour le développement. Ce choix se justifie par l'impact des ressources humaines sur la gouvernance et leur adaptation aux mutations contemporaines. Partant de ce qui précède, il émerge deux principaux paradigmes. Il s'agit, d'une part, du paradigme de la modernisation des années 1950-1970, inspiré par Daniel Lerner et Everett Rogers, qui considérait la communication comme un transfert unidirectionnel d'informations, où la formation visait alors à former des techniciens capables de manier des médias de masse (radio, presse). D'autre part, le paradigme de la participation et du changement social depuis les années 1980 développé par Paulo Freire, qui a replacé le citoyen au cœur du processus, faisant de la communication pour le développement un levier d'autonomisation. Cependant, certaines recherches récentes s'accordent sur la nécessité pour les ressources humaines de maîtriser la communication pour le développement, en vue de leur adaptation aux mutations actuelles.

Cet article pose ainsi comme problématique, la formation qualitative et quantitative des ressources humaines en communication pour le développement. Cette formation permet « [...] d'identifier et d'hiérarchiser ses propres problèmes, d'y rechercher des solutions collectives [...] » (Fraser et Villet 1992, 1). De ce fait, l'objectif de cet article est de démontrer le rôle de la formation quantitative et qualitative des ressources humaines en communication pour le développement au Mali. Pour atteindre cet objectif, la question suivante nécessite d'être explorée, à savoir : la formation quantitative et qualitative des ressources humaines en communication pour le développement, au Mali, joue-t-elle un rôle ? A cette question, se dégage l'hypothèse selon laquelle : au Mali, les ressources humaines en communication pour le développement ne sont pas assez formées. Considérant ce qui précède, il est attendu que le rôle de la formation quantitative et qualitative des ressources humaines en communication pour le développement, au Mali, soit démontré. Pour ce faire, une investigation minutieuse sera faite à travers une approche théorique. Par cette approche, il s'agit pour nous, d'examiner deux

offres de formation en ressources humaines ; celle du Cadre d'Échanges et d'Acquisition de Compétences (CEAC) et celle du le Centre de Formation pour le Développement (CFD). Aussi, nos observations au cours de notre participation à certaines sessions de formation ; des informations tirées des sites internet du CEAC et du CFD et les catalogues des deux structures susmentionnées ne constituent-elles pas, entre autres, des outils du cadre de cette recherche ? En réalité, n'ayant pas eu une possibilité de nous rendre auprès des deux structures pour recueillir des informations, l'approche théorique nous semble plus à même pour répondre à notre démarche. Dans un développement structuré, sont évoqués tour à tour : une définition conceptuelle en lien avec le thème ; la politiques de formation en communication pour le développement ; les défis liés à la formation des ressources humaines en communication pour le développement ; la nécessité de la qualité et de la quantité de la formation des ressources humaines en communication pour le développement et les solutions préconisées. Une conclusion et une bibliographie vont enfin clore cette étude.

1-Définition conceptuelle en lien avec le thème

La thématique de la formation des ressources humaines en communication pour le développement au Mali nécessite, avant toute investigation, une clarification des concepts qui la composent. Cela dit, quelle définition faut-il donner à la communication, au développement, à la formation, aux ressources humaines et au Mali ? La communication, d'après le Dictionnaire Le Robert, est le fait d'établir une relation avec quelqu'un. ¹Elle est « le processus par lequel l'information (le message) est transmise et comprise entre deux ou plusieurs personnes dans un contexte donné » (Mcshane, Steen et Benabou 2013, 388). Quant au développement, le site Géoconfluences, précise que ce concept désigne l'ensemble des transformations techniques [...] accompagnant la croissance de la production [...] ou l'amélioration des conditions d'existence des humains. Il traduit l'aspect structurel et qualitatif de la croissance et peut être associé à l'idée de progrès économique et social. Ainsi, la communication pour le développement est « le processus par lequel les gens deviennent les principaux acteurs de leur propre développement » (Bessette 1997, 9), parce qu'elle « [...] constitue un vaste champ dans lequel on [...] la considère [...] comme la contribution globale [...] au développement de la société [...]. (Bessette 1997, 9). Selon G. Bessette (1997), la communication pour le développement désigne l'ensemble des processus d'information et d'évaluation de même que l'ensemble des actions aptes à solliciter et à susciter la participation

¹<https://dictionnaire.lerobert.com/google-dictionnaire-fr?param=communication>, consulté le 4 juillet 2025

d'une population à son propre développement (Séminaire sur la communication et le développement, 1983, p. 6), ou encore comme un ensemble d'activités planifiées de communication visant le changement individuel et social (Middleton, 1985, p. 31), ou la pratique de la communication dans le but de promouvoir le développement socio-économique, c'est-à-dire un type de changement social planifié (Rogers, 1976, p.133).

²S'agissant de la formation, elle est considérée comme un ensemble d'actions, de moyens, de méthodes et de supports planifiés à l'aide desquels les salariés sont initiés à améliorer leurs connaissances, leurs attitudes et leurs compétences nécessaires à la fois pour atteindre les objectifs de l'organisation et ceux qui leur sont personnels, pour s'adapter à l'environnement et pour accomplir leurs tâches actuelles et futures. Pour ce qui est des ressources humaines, elles participent « à la recherche d'une meilleure efficacité des organisations en s'efforçant de promouvoir et de réaliser une [...] (adéquation compétences-emplois) ; mobiliser le potentiel de chaque salarié [...] fédérer les aspirations et les engagements individuels et collectifs autour du fonctionnement et du développement de l'organisation [...] » (Lemire, Louise, Martel, Gaétan et Charest, Éric (2015, p.277). Le Mali ou la République du Mali, est un État de l'Afrique de l'Ouest. Sa capitale est Bamako. Le Mali fut le berceau de plusieurs empires puissants. Il devient indépendant le 22 septembre 1960. ³En faisant ainsi la combinaison des concepts susmentionnés, l'on retient que, la formation des ressources humaines en communication pour le développement a du mal à suivre le processus de transmission de l'information avec l'ensemble des transformations techniques à l'appui des actions, des moyens et méthodes et de supports planifiés capables d'améliorer les connaissances, les attitudes et les compétences pour une meilleure efficacité en s'efforçant de promouvoir et de réaliser une meilleure allocation du potentiel humain dans le territoire national.

2-Politiques de formation en communication pour le développement

Au Mali, lorsqu'il s'agit de politiques publiques, elles concernent non seulement la formation des ressources humaines, mais elles intéressent également toutes les chaînes et tous les secteurs de développement, à l'exemple de la communication pour le développement. Ces politiques, surtout le développement des ressources humaines, s'opérationnalisent généralement à travers la formation et le renforcement des capacités par les filières, les options ou les programmes dispensés par les structures socio-éducatives (écoles supérieures, instituts et universités

²<https://geoconfluences.ens-lyon.fr/glossaire/developpement>, consulté le 4 juillet 2025

³<https://fr.wikipedia.org/wiki/Mali>, consulté le 4 juillet 2025

publiques ou privées) ou dans les cabinets et/ou des bureaux d'études. En fait, la science de manière générale évolue. Les ressources humaines, à leur tour, doivent s'adapter aux nouvelles données pour plus de compétitivité. Étant évoqué ce qui précède, qu'est-ce qui fait que les ressources humaines en communication pour le développement ne soient-elles pas assez formées au Mali ? Un examen approfondi des offres de formation des ressources humaines en communication pour le développement auprès de certaines structures de formation est nécessaire.

3-Examen des offres de formation en ressources humaines auprès de deux structures : Le Cabinet « Cadre d'Échanges et d'Acquisition de Compétences » (CEAC)

Selon le site www.ceac-formation.com, ⁴le CEAC, acteur majeur de la formation professionnelle en Afrique et Mali, dans son catalogue de formation 2025, précise bien qu'il est un référent continental en matière de partage de connaissances et d'expertise qui offre des séminaires et formations pour répondre aux besoins spécifiques de formation et atteindre les objectifs de développement pour les ressources humaines. Aux pages 16-17 du catalogue 2025, en ce qui concerne la formation des ressources humaines, aucun thème ne fait allusion à la communication pour le développement. Ce constat permet de déduire que le CEAC ne dispose pas de ressources thématiques sur de la communication pour le développement et par conséquent, n'accorde pas une priorité particulière pour la formation des ressources humaines. La situation est similaire au CFD.

3-1-Le Centre de Formation au Développement (CFD)

Au Mali, le CFD ⁵est une structure clé dédiée au renforcement des capacités des acteurs publics et privés. Il vise à améliorer la gestion des politiques économiques, financières et de développement à travers des formations techniques et continues. Il s'inscrit dans la dynamique de modernisation de l'administration malienne. Les ressources humaines faisant partie intégrante de l'administration, il va de soi que la formation en communication pour le développement s'intègre pour la modernisation du service public à travers cette possibilité, que chaque agent « favorise la participation et le changement » (DDC 2016). Or, l'on se retrouve dans un effet contraire en ce sens que, dans un programme de formation en présentiel du ⁶22

⁴<https://mail.google.com/mail/u/0/#search/CATALOGUE/FMfcgzQZSjbvbgCNzfFKvtrZrwZlvqCN?project=1&messagePartId=0.1> consulté le 20 février 2026

⁵<https://www.google.com/search?q=Mali+%3A+Historique+de+cr%C3%A9ation+centre+de+formation+pour+le+d%C3%A9veloppement+%28CFD%29+et+missions&sca> consulté le 3 mars 2026

⁶https://www.facebook.com/photo/?fbid=1102727116805164&set=pb.100063639606437.-2207520000&locale=fr_FR consulté le 3 mars 2026

février 2021, sur vingt-cinq (25) thèmes de formation, la communication pour le développement ne figurait pas. Mais, ce n'est pas le seul élément de conviction. Lors de certaines formations observées, dans aucune de celles-ci, il n'a été présenté un programme de formation relatif à la communication pour le développement. Au regard de ce qui précède, l'on en vient à cette affirmation que certaines structures de formation ne parviennent pas à implémenter la communication pour le développement pour les ressources humaines. En plus de l'examen des offres de formation du CEAC et le CFD, force est de constater la persistance de défis liés à l'insuffisance de la formation des ressources humaines en communication pour le développement. La nécessité d'aborder ces défis permet de comprendre que, la seule responsabilité ne saurait être imputée aux structures de formation professionnelle.

4-Les défis liés à la formation des ressources humaines en communication pour le développement

Les défis sont multiples. Cette étude ne saurait se prévaloir aborder tous les aspects. Entre autres défis, on distingue les suivants :

4-1-L'influence des effets de la colonisation et l'expérimentation de son modèle

Le Mali, pays de l'Afrique de l'Ouest, a obtenu son indépendance le 22 septembre 1960. Il a dirigé avec l'appui de l'administration coloniale dont les théories et pratiques perdurent encore aujourd'hui. Les universités sont restées à leur état idéologique de création parce que le colon avait érigé un modèle qui a été et continue d'être suivi. Comme preuve, Marie-France Lange (2000, p.56) dans « Naissance de l'école en Afrique subsaharienne » écrit :

[...] en Afrique [...] il faut attendre les indépendances pour assister au développement rapide des systèmes scolaires africains [...] L'instauration et la diffusion d'un système éducatif nouveau se sont opérées du fait de la rencontre de l'Europe et de l'Afrique. Les conditions de l'institution de l'école en Afrique ont été très dépendantes du rapport aux anciennes métropoles, puis du monde occidental [...].

La conséquence est qu'au Mali, l'innovation reste limitée et la création de filières adaptées demeure insuffisantes aux réalités actuelles du changement de l'environnement n'est pas suffisamment effective. Harry Gamble (2010, p.129-162) dans « La crise de l'enseignement en Afrique occidentale française (1944-1950) » montre :

Aux lendemains de la seconde guerre mondiale, les écoles coloniales créées [...] sont remplacées par de nouvelles institutions, directement inspirées du modèle métropolitain. Cette profonde transformation n'a pas suscité jusqu'à présent

beaucoup d'interrogations dans l'historiographie sur l'éducation [...] L'arrivée de ces écoles « métropolitaines » est souvent présentée comme un retour presque naturel aux traditions assimilationnistes [...] Une telle approche ne permet pas de comprendre [...] la réorganisation du système scolaire [...] la réforme scolaire est un enjeu majeur sur lequel planent bien des incertitudes [...].

L'auteur précise qu'il y a les traditions assimilationnistes qui condamnent jusqu'à présent les politiques d'éducation et même de formation, comme c'est le cas pour les ressources humaines en communication pour le développement, où, l'on ne parvient plus à réorganiser le système en créant des pools de formation pour booster les compétences, les savoirs et les savoirs faire. Sur ce point, enfin, Harry Gamble (2000, 129-162) ajoute que la réforme scolaire en Afrique occidentale est un enjeu sur lequel planent des incertitudes. Ces incertitudes n'ont pas fini d'obscurcir certaines politiques au Mali, particulièrement sur le plan de la formation des ressources humaines qui manque encore de vision, d'objectifs, de stratégie adaptée et d'un leadership fort pour promouvoir des nouvelles dynamiques.

4-2-Le manque de vision des ressources humaines

Le manque de vision est déjà palpable, puisque les ressources humaines en communication pour développement sont influencées par l'héritage du système colonial. Cette situation fait obstacle à la prise d'initiatives. L'autre explication qui révèle le manque de vision s'appuie de Richard Pépin qui, dans son article titré « Concevoir et communiquer une vision », « Gestion », 2005/2 vol. 30 pages 24 à 33, ressort :

Les chercheurs, par exemple, la définissent comme «une image mentale qu'évoque un leader pour dépeindre un avenir idéalisé de l'organisation» (Awamleh et Gardner, 1999 : 346) ; «une vue d'un avenir réaliste, crédible, attrayante [...], une situation meilleure, à maints égards, que celle qui existe» (Bennis et Nanus, 1985 : 78-79); [...] «une image idéale et unique de l'avenir» (Kouzes et Posner, 1991 : 81); «un ensemble de croyances quant à la manière dont les gens devraient agir et interagir pour atteindre un certain avenir idéalisé» (Strange et Mumford, 2002 : 344).

Pour Richard Pépin, ces définitions semblent partager l'idée selon laquelle la vision représente une vue de l'avenir attrayante, motivante, porteuse de sens [...] et [...] possède un contenu qui est communiqué d'une manière telle [...] à donner une performance supérieure [...]. En citant (Awamleh, Gardner, Bennis, Nanus, Kouzes, Posner, Strange et Mumford), Richard Pépin parvient à cette conclusion que la vision offre une performance supérieure, pourtant les ressources humaines en communication pour le développement ne sauraient parler de

performance puisqu'elles ne sont pas assez formées, faute de vision. La vision est un socle qui doit « rechercher et vouloir maîtriser l'évolution » (Lemire, Charest , et al. 2015, 51)« en s'assurant que les actions [...] s'inscrivent dans un cadre cohérent, compte tenu [non seulement] des possibilités, des événements nouveaux, mais aussi des volontés ». (Lemire, Charest , et al. 2015, 51). Dans ce contexte, Nelson Michaud (2017, page 412) renchérit que le nouveau management [...] a pour principale caractéristique d'avoir été conçu en opposition à l'approche traditionnelle. Il pense que si la vision a manqué à cause de l'approche traditionnelle coloniale qui n'accordait pas de faveur à la formation et au renforcement des capacités, le nouveau management, lui, considère la formation comme un vivier qui « [...] semble [...] attribuer l'émergence [...] une plus grande sensibilité [...] l'augmentation [...] de services fournis par l'État [...] des préoccupations managériales [...] » (Michaud 2017, 412). C'est dire que, le constat selon lequel le manque de vision n'ait pas favorisé la formation des ressources humaines en communication pour le développement, le manque d'objectifs s'y est ajouté comme autre facteur.

4-3-Le manque d'objectifs

Selon l'Encyclopédie libre consulté le 9 juillet 2025 dans le site https://fr.wikipedia.org/wiki/le_mot_objectif_désigne_une_finalité_que_l'on_s'est_fixé_et_se_doit_d'être_réalisé_au_travers_d'un_projet.⁷ De ce point de vue, Madeleine Audet (2009, 55-63) précise concernant le manque d'objectif qu' : « une vision doit pouvoir se traduire en objectifs ». Pour M. Audet (2009, 55-63), les objectifs traduisant la vision pour la formation pour les ressources humaines en communication pour le développement ont comme avantages de :

déterminer [...] résultats escomptés et de moyens ou d'activités permettant de les atteindre ;

déterminer le temps nécessaire [...] pour atteindre les objectifs fixés ;

comparer les objectifs atteints avec les objectifs fixés ;

déterminer les raisons pour lesquelles les objectifs n'ont pas été atteints ou ont été dépassés ;

reconnaître les besoins en matière de formation et [...] les conditions [...] qui influencent [...] et sur lesquelles les ressources humaines n'ont aucun pouvoir ;

⁷<https://fr.wikipedia.org/wiki/Objectif#:~:text=Un%20objectif%2C%20en%20gestion%20de,verre%20min%C3%A9ral%2C%20organique%20ou%20composite> consulté le 9 juillet 2025

établir de nouveaux objectifs et des stratégies pour éliminer les obstacles [...]
(Lemire , Notes de cours 2020)

Si les ressources humaines en communication pour le développement ne sont pas assez formées à cause de l'influence de la colonisation qui les a focalisées, au point de ne pas être en mesure de mettre en place une vision de changement de paradigme et l'impossibilité à se fixer des objectifs de formation, le manque d'une stratégie adaptée vient compléter les causes pour lesquelles les ressources humaines sont moins formées.

4-4-Le manque de stratégie adaptée

En se référant à Vincent Desportes (2014, pages 165-178), il définissait la stratégie comme « l'art de diriger la force vers les fins à atteindre ». Le domaine de la communication pour le développement vise « des fins à atteindre », c'est-à-dire faire comprendre aux populations l'importance de leur implication aux processus de leur bien-être socio-économique, éducatif, culturel et pluridimensionnel. Si les ressources humaines en communication pour le développement sont moins formées selon les constats, en raison de l'influence du passé colonial qui obscurcit encore actuellement les mentalités, freinant l'ouverture à d'autres visions et empêchant aux acteurs du domaine de la communication pour le développement à se fixer des objectifs pour se former, le Document de Politique nationale de Communication pour le Développement (DPNCD) a pourtant formulé un certain nombre de recommandations allant dans le sens de la formation. Ledit document, dès 1993, qui avait recommandé la création d'un cursus de formation en communication pour le développement au sein de l'Université du Mali, en l'absence d'une stratégie adaptée ne peut donc pas être opérationnel parce que, « La stratégie suppose une finalité » (Desportes 2014, 165-178). Ceci étant, « Il ne peut y avoir stratégie s'il n'y a pas finalité de l'action ; à l'inverse, une action non finalisée ne peut pas être stratégique » (Desportes 2014, 165-178). En somme, le manque de stratégie n'a pas permis aux ressources humaines de bénéficier de certains avantages. A cette lacune, s'est associé le manque de leadership inhérent aux ressources humaines elles-mêmes.

4-5-Le manque de leadership au sein des ressources humaines

Dans le corolaire du manque de leadership, se greffent certains facteurs déjà mentionnés plus haut. Le manque de leadership au sein des ressources humaines en communication pour le développement est aussi classé parmi les facteurs ayant amplifié l'insuffisance de formation. En effet, la formation étant un processus cyclique, un meilleur leadership au sein des ressources humaines en communication pour le développement aurait permis, d'après Patricia Gazzoli (2019) Enseignante de Management des Organisations publiques à l'Université de Québec

de [...] susciter leur engagement vers des objectifs précis ; faire preuve d'initiative ; mobiliser l'action personnelle et collective vers des objectifs précis ainsi que les ressources financières, informationnelles, matérielles et symboliques promouvoir le changement intentionnel et l'apprentissage et agir stratégiquement.

Le rôle de la formation des ressources humaines en communication pour le développement nécessitait une analyse des offres de formations de deux structures pour avoir une idée sur la thématique abordée. La réalité est que les offres examinées nous ont laissées stupéfaites en ce qui concernant la communication pour le développement. De ce fait, il nous est apparu inapproprié de parler de qualité ou de quantité de formation, puisque les programmes de formation du CEAC et du CFD n'ont fait qu'amplifier nos craintes. Au regard de ce qui précède, la nécessité de la qualité et de la quantité de formation pour les ressources humaines en communication pour le développement reste indispensable.

5-La nécessité de la qualité et de la quantité de la formation des ressources humaines en communication pour le développement

« Sur le plan humain, la qualité est ce qui rend une personne bonne, meilleure (capacité, vertu, mérite) » (Pesqueux 2020, 2). Pour l'Organisation internationale de Normalisation (OIN), la qualité, c'est ⁸l'ensemble des propriétés et caractéristiques [...] qui [...] confèrent l'aptitude à satisfaire des besoins exprimés ou implicites. S'il faut dans ce contexte évoquer le rôle de la formation des ressources humaines en communication pour le développement, c'est reconnaître que ladite formation doit être une sorte de patrimoine distinctif qui offre aux ressources humaines des meilleures capacités et compétences concernant leurs obligations, dans le but de mieux accroître leur efficacité. Par cette efficacité, les ressources humaines développeront, selon Bessette, Guy (2004, p1-30) :

- l'approche participative qui est une capacité à impliquer les communautés, à favoriser le dialogue et à valoriser les savoirs ;
- les compétences interpersonnelles [...] à travers l'écoute active, l'empathie, et capacité à instaurer la confiance ;
- les techniques de communication par la maîtrise de la communication verbale, non verbale, rédactionnelle, et des outils de médiation ;
- l'adaptabilité à personnaliser les messages et à utiliser des médias variés [...] selon la cible ;

⁸ <https://www.apia.com.tn/definition-de-la-qualite.html/#:~:text=%22L'ensemble%20des%20propri%C3%A9t%C3%A9s%20et,la%20recherche%20de%20l'excellence>, consulté le 15 mai 2026

- la sensibilisation à travers cette capacité à promouvoir des changements de comportement [...].

Pour ce qui est de la quantité, il s'agit d'enrichir des expériences et d'assurer une récurrence des formations sur des aspects spécifiques. Il s'agit de mieux répondre aux enjeux afin de favoriser une croissance continue des compétences et une adaptation aux nouveaux défis technologiques. La quantité renvoie à une fidélisation adéquate des talents. Selon Peter Garcia (2023, page 5), sur <https://cpformation.com/impact-de-la-formation-professionnelle-sur-la-productivite-au-travail/> consulté le 4 mars 2026, de manière concrète, la quantité de formation enfin, permet, aux ressources humaines :

- ⁹l'acquisition de nouvelles compétences [...] pour la productivité [...] de mieux comprendre leur travail, d'acquérir des connaissances théoriques et pratiques et d'être plus à l'aise dans l'exercice de leur métier ;
- une meilleure qualité de travail, permettant [...] de se perfectionner dans leur domaine d'expertise, de mieux comprendre les enjeux de leur métier et d'acquérir des connaissances sur les nouveaux outils et technologies ;
- une réduction des erreurs [...] de connaître les bonnes pratiques [...] ;
- une motivation et un engagement qui se traduisent par une augmentation de la performance et de la productivité.

En prenant en compte la défaillance de certaines structures de formation et en combinant les défis qui enfreignent la formation en qualité et en quantité de cette catégorie professionnelle, des solutions adaptées doivent permettre de palier à cette anomalie, quand on sait l'importance des ressources humaines dans le développement des organisations au Mali.

5-1-Les solutions préconisées

S'il faut préconiser des solutions capables de traiter la problématique de la formation des ressources humaines en communication pour le développement, il est nécessaire que ces acteurs rompent avec des méthodes et pratiques caduques, en optant pour des possibilités de renforcement de capacités à travers des formations innovantes. De ces deux situations, la seconde est nécessaire parce que la formation offre le savoir, le savoir-faire, le savoir être, la compétence et la compétitivité. Il devient utile d'opérer ainsi un changement de paradigme.

⁹<https://cpformation.com/impact-de-la-formation-professionnelle-sur-la-productivite-au-travail/> consulté le 4 mars 2026

5-2-Le changement et l'innovation

Les ressources humaines en communication pour le développement doivent désormais changer et innover, compte tenu de l'évolution sociotechnique et de la mondialisation en cours. C'est dans ce contexte que Patrisia Gazzoli (2013, page 71) disait :

[...] des changements [...] les pratiques de management [...] conduisent à une amélioration durable en termes de quantité ou de qualité des services rendus ou des effets produits [...] toute approche ou pratique émergente que s'approprient les acteurs et qui permet une amélioration des dimensions sociales et économiques du travail [...] processus impliquant la génération, l'adoption et la diffusion de nouvelles idées qui produirait qualitatif dans le contexte particulier [...] processus de transformation de règles et normes qui orientent l'action et les activités des acteurs [...].

De ce qui précède, les ressources humaines en communication pour le développement pourront-elles s'améliorer en qualité et en quantité dans leur travail à travers des nouvelles idées ? En fait, « l'innovation et le changement [...] dépendent précisément des acteurs [...] encouragés à transformer [...] à la flexibilité [...] à orienter les regards sur les facteurs d'influence [...] » (Giauque et Émery 2016, 3-20). Si le changement et l'innovation sont une partie des solutions, encore, faudrait-il que les ressources humaines en communication pour le développement soient engagées et actives pour leur formation.

5-3-L'engagement dans l'action des ressources humaines

L'engagement revient à ce que les ressources humaines en communication pour le développement s'impliquent davantage elles-mêmes au processus de changement à travers des voies et moyens garantissant leur propre formation. Aristote philosophe grec (384-322 avant JC) affirmait dans « La Politique (Livre I, chapitre 4, 1254a 7) » affirmait que la vie est action. Pour lui, vivre c'est agir et agir c'est vivre. Les ressources humaines en communication pour le développement doivent alors vivre en mesurant l'enjeu de la formation. Elles doivent se doter d'une certaine force pour agir pour et se hisser avec ardeur dans le domaine de la communication pour le développement qui semble ne pas être dans les politiques publiques éducatives au sein des universités du Mali.

Conclusion

Les concepts de communication, de développement, de formation et de ressources humaines en lien avec la République du Mali ont été définis. Nous avons examiné à travers un regard critique les offres de formation en ressources humaines auprès de deux structures. A l'issue de cette évaluation, il ressort que d'autres défis font obstacle à la formation en qualité et en

quantité des acteurs des ressources humaines sur le plan de la communication pour le développement. Parmi les défis, nous avons identifié le manque d'objectifs issus de la vision ; le manque d'une stratégie adaptée et le manque de leadership des ressources humaines. Ce constat nous permet d'espérer, si on s'en tient aux recommandations du Document national de Politiques de Communication de 1993. L'espoir de voir le Mali développer une volonté politique en faveur de programmes de communication pour le développement constitue une perspective de changement de paradigme et de perception en ce qui concerne la formation des ressources humaines en communication pour le développement. Dès le début, nous avons souligné que la formation des ressources humaines en communication pour le développement a pour rôle de fournir des aptitudes, des capacités et compétences dans un but d'efficacité. Ce rôle a une approche participative inhérente à la valorisation des savoirs ; des techniques de communication ; de l'adaptabilité et la sensibilisation pour la promotion des changements. À ces nombreux avantages, la formation en communication pour le développement devient une meilleure acquisition de nouvelles compétences ; une meilleure qualité de travail ; une réduction des erreurs ; une connaissance des bonnes pratiques ; la motivation et l'engagement. Nous avons proposé des solutions qui militent pour une formation en qualité et en quantité des ressources humaines en communication pour le développement à travers le changement, l'innovation et l'engagement dans l'action des ressources humaines elles-mêmes. Ce processus garantirait le professionnalisme des ressources humaines en communication pour le développement. L'analyse entre les deux structures théoriquement évaluées et les défis inhérents en défaveur d'une formation en qualité et en quantité des ressources humaines en communication pour le développement, a conforté notre conviction. Nous sommes convaincus que le changement de paradigme, l'innovation et les nouvelles orientations en vue d'une formation qualitative et quantitative, ainsi qu'un engagement actif, tarderont encore à éclore.

Cette étude avait pour objectif de démontrer le rôle de la formation quantitative et qualitative des ressources humaines en communication pour le développement au Mali. Cet objectif s'est effectivement traduit dans l'analyse des offres de formation du CEAC et du CFD où il a été démontré que ces deux structures offrent réellement des formations, mais qu'elles doivent mettre un accent particulier sur la communication pour le développement qui est « [...] un vaste champ [...] au développement de la société [...] », d'après Bessette (1997, 9). En fait, le Document de Politique nationale de Communication pour le Développement (DPNCD), dès 1993 avait recommandé la création d'un cursus de formation en communication pour le développement. Cette recommandation n'est pas entièrement opérationnalisée. Aussi, de

nombreux défis liés à la formation des ressources humaines en communication pour le développement ne sont-ils pas autant d'obstacles auxquels se heurtent lesdites ressources humaines ? Ce sont ces éléments qui nous permettent d'affirmer qu'au Mali, les ressources humaines en communication pour le développement ne sont pas assez formées. Malgré certains dysfonctionnements, le rôle de la formation qualitative et quantitative des ressources humaines en communication pour le développement n'est plus à démontrer. Parce que nous avons souligné que ladite formation est une sorte de patrimoine distinctif qui offre aux ressources humaines, non seulement des meilleures capacités et compétences dans le but d'accroître leur efficacité mais ce rôle garantit les expériences sur des aspects spécifiques.

Cette étude enfin repose sur un petit échantillon parce que nous n'avons mené une analyse que sur deux structures le CEAC et le CFD. Elle ne doit pas porter une subjectivité particulière concernant les structures analysées. De ce fait, les résultats ainsi fournis ne peuvent être appliqués à toutes les structures de formation au Mali.

L'insuffisance des ressources temporelles, budgétaires et matérielles nous a contraint à mener une investigation théorique. Il nous est apparu opportun de porter notre analyse sur la thématique abordée et nous sommes convaincus que cette analyse peut être enrichie par d'autres chercheurs.



Bibliographie :

Aristote (384-322 avant JC), « La Politique (Livre I, chapitre 4, 1254a 7) »

Agence de Promotion des Investissements agricoles (APIA) (2026)

Bessette, Guy (1997). La communication pour le développement en Afrique de l'ouest et du centre : vers un agenda d'intervention et de recherche.

Direction du Développement et de la Coopération (DDC), (2016). Communication pour le développement

Desportes, Vincent (2014). La stratégie en théorie, 165-178

Colin, Fraser et Villet, Jonathan (1992). La communication pour un développement à dimension humaines

Gazzoli, Patricia (2019). Notes de cours de Management des Organisations publiques

Giauque, David et Émery, Yves (2016). L'acteur et la bureaucratie au XXI^{ème} siècle. Les Presses de l'Université de Laval

Lemire, Louise (2020). Notes de cours des Gestion des Ressources humaines

Lemire, Louise ; Martel, Gaétan et Charest, Éric (2015). L'approche systémique de la gestion des ressources humaines. Presses de l'Université de Québec.

Lemire, Louise, Éric Charest , Martel, Gaétan et Larivière Jacques (2015). La planification stratégique des ressources humaines, 2^{ème} édition. Presses de l'Université de Québec.

Mcshane, Steven L, Steen Sandra L et Benabou Charles (2013). Comportement organisationnel. Presses de l'Université de Québec.

Michaud, Nelson (2017). Secrets d'États ? Presses de l'Université du Québec, 2^{ème} édition.

Pesqueux, Yvon (2020). Définition de la notion de qualité, chronologie et fondements, "HAL".

Weblinks :

<https://dictionnaire.lerobert.com/google-dictionnaire-fr?param=communication>, consulté le 3 juillet 2025

<https://geoconfluences.ens-lyon.fr/glossaire/developpement>, consulté le 4 juillet 2025

<https://fr.wikipedia.org/wiki/Mali>, consulté le 4 juillet 2025

<https://fr.wikipedia.org/wiki/Objectif#:~:text=Un%20objectif%2C%20en%20gestion%20de,verre%20min%C3%A9ral%2C%20organique%20ou%20composite> consulté le 4 juillet 2025

<https://be-and-become.com/sengager-dans-laction-au-service-de-ses-valeurs/> consulté le 14 juillet 2025

<https://www.fao.org/4/t1815f/t1815f01.htm>, consulté le 18 février 2026

<https://www.linkedin.com/company/institut-universitaire-de-gestion/about/> consulté le 19 février 2026 ;

<http://www.iugmali.net> consulté le 19 février 2026 ;

https://www.google.com/search?q=Mati%C3%A8res+dispens%C3%A9es+en+grh+%C3%A0+TechnoLabISTA&rlz=1C1SQJL_frCA862CA862&oq=Mati%C3%A8res+dispens%C3%A9es+en+grh+%C3%A0+TechnoLab-ISTA consulté le 20 février 2026

<https://mail.google.com/mail/u/0/#search/Catalogue/FMfcgzQZSjbvbgCNzfFKvtrZrwZlvqCN?projector=1&messagePartId=0.1> consulté le 20 février 2026

https://www.google.com/search?q=Mali+%3A+Historique+de+cr%C3%A9ation+centre+de+formation+pour+le+d%C3%A9veloppement+%28CFD%29+et+missions&sca_ consulté le 3 mars 2026

https://www.facebook.com/photo/?fbid=1102727116805164&set=pb.100063639606437.-2207520000&locale=fr_FR consulté le 3 mars 2026

<https://fr.wikipedia.org/wiki/Objectif#:~:text=Un%20objectif%2C%20en%20gestion%20de,verre%20min%C3%A9ral%2C%20organique%20ou%20composite> consulté le 9 juillet 2025

<https://www.google.com/search?q=D%C3%A9finition+de+la+qualit%C3%A9&rlz> consulté le 4 mars 2026

<https://www.google.com/search?q=La+qualit%C3%A9+de+ressources+humaines+en+communication+pour+le+d%C3%A9veloppement&rlz> consulté le 4 mars 2026

<https://cpformation.com/impact-de-la-formation-professionnelle-sur-la-productivite-au-travail/> consulté le 4 mars 2026

