ANDRAGOGY AND MANAGERIAL DEVELOPMENT: THE CASE OF SAS² DIALOGUE IN THE TRAINING OF NUTRITION ACTORS IN MALI

[ANDRAGOGIE ET DEVELOPPEMENT MANAGERIAL : LE CAS DES SAS² DIALOGUE DANS LA FORMATION DES ACTEURS DE LA NUTRITION AU MALI]

Amadou Traore

doi: 10.18355/PG.2017.6.1.5

Abstract

This work is part of the development of andragogy through the optimization of processes within organizations. It deals with the intervention of the Canadian consulting firm SAS² Dialogue in Mali in the context of adaptive management of multisectorality in the fight against malnutrition. The objective of this work is to demonstrate how the intervention method of this institution which is an efficient means for the learning and the appropriation in the organizations, can be efficient for the development of the andragogy. The epistemological approach adopted to achieve this goal is holistic-inductive. For this purpose, the semi-directive interviews and focus-groups allowed us to collect the primary data. It is clear from the analyzes that the SAS² Dialogue RAP method is an efficient method in the context of adult education. It is participatory insofar as, taking into account the participants' level of understanding, it involves the use of skilled means in accordance with local principles. The data collected were assessed against previous literature. Thus, through the literature, particular emphasis is placed on the advantages of participatory management as a performance factor. This requires a flexible andragogical approach to the staff of the organizations. To this end, SAS² Dialogue's intervention strategy, as a skillful tool and tool for participation, is both an efficient method for the development of andragogy, but also for change and managerial innovation.

Key words

method RAP, andragogy, SAS² Dialogue, nutrition agents, Mali

Résumé

Ce travail s'inscrit dans le cadre du développement de l'andragogie à travers l'optimisation des processus au sein des organisations. Il porte sur l'intervention de la firme canadienne de consultation SAS² Dialogue au Mali dans le cadre du management adaptatif de la multisectoralité dans la lutte contre la malnutrition. L'objectif de ce travail consiste à démontrer comment la méthode d'intervention de cette institution qui constitue un moyen efficient pour l'apprentissage et l'appropriation dans les organisations, peut-elle être efficiente pour le développement de l'andragogie. La démarche épistémologique adoptée pour atteindre cet objectif est de type holistico-inductif. A cet effet, les entretiens semi-directifs et *focus-groups* nous ont permis de récolter les données primaires. Il ressort des analyses que la méthode RAP des SAS² Dialogue est une méthode efficiente dans le cadre de la formation des adultes. Elle est participative dans la mesure où, en tenant compte du niveau de compréhension des participants, elle consiste à l'utilisation des moyens habiles eu égard aux principes locaux. Les données recueillies ont été évaluées à l'aune des écrits antérieurs. Ainsi, à travers la littérature, un accent particulier est mis sur les avantages du management participatif comme facteur de performance. Cela

requiert une méthode andragogique souple à l'égard du personnel des organisations. A cet effet, la stratégie d'intervention des SAS² Dialogue, comme moyen habile et outil de participation, constitue à la fois une méthode efficiente pour le développement de l'andragogie, mais aussi pour le changement et l'innovation managériale.

Mots-clefs : méthode RAP, andragogie, SAS² Dialogue, acteurs de la nutrition, Mali

Introduction

L'histoire de l'humanité est marquée par la quête perpétuelle de significations. C'est à Descartes (1596-1650) qu'il faut attribuer la paternité de l'invention du concept de conscience. Il définit le sujet par son activité de penser « ego cogito, ergo sum » (Askenazy-Gittard, F., Darcourt, G., 2012). Elle constitue le fondement de la raison. Cette dernière est définie par le Dictionnaire *Larousse* (2008), comme une faculté propre à l'homme par laquelle il peut penser. Elle constitue la principale caractéristique des humains et est caractérisée par une constante évolution, contrairement à l'instinct. Elle permet à l'homme de se questionner sur son existence et sur tout ce qui l'entoure. Cette quête, propre aux humains est perpétuelle. L'univers et ses mystères, en tant que système de codes, constitue le champ d'intervention de la raison. Elle s'active à cet effet pour le décodage à travers la conscience, la raison et la mémoire. Pour ce faire, la pédagogie et l'andragogie constituent de principaux moyens d'interaction autour du savoir dans le cadre de la transmission. Les individus qui retiennent le plus ne sont pas forcément ceux qui pensent le plus. Alors que la mémoire est une activité tournée vers le passé, la pensée est une activité tournée vers l'avenir et toute société dynamique a besoin davantage de citoyens tournés vers l'avenir (Knowles, 1968). L'enjeu est de comprendre et solutionner les questions environnementales et de survie qui constituent autant de besoins. La dynamique sociale constitue à cet effet une quête perpétuelle de satisfaction des besoins (Traoré, 2016). Au cours de ce processus naissent et évoluent les organisations. L'humanité évoluant de la communauté traditionnelle à la société moderne, au rythme de l'évolution technique et technologique (Tönnies, 1855-1936) est aujourd'hui structurée d'organisations (Levy 2002). Toutes les activités de la vie sociale s'agencent ainsi autour des organisations. Une organisation peut être définie comme l'action d'au moins deux individus en vue d'atteindre un objectif. Peter Drucker (1909-2005) la définit comme une machine à maximiser les forces humaines. La société moderne est caractérisée par une intensification de la division du travail et une prédominance de la solidarité organique (Durkheim 1893). Autrement dit, contrairement à la société traditionnelle, on a une société fortement répartie en entités organiques, chacune concourant au fonctionnement de la société. Cela n'est pas sans heurt dans la mesure où les exigences font qu'il faut l'homme à la place qu'il faut pour une organisation performante (Taylor 1856-1915). Ainsi, les positions sociales s'héritent de moins en moins dans les sociétés modernes. Par contre c'est la compétence qui les conditionne. On assiste à une méritocratie, surtout dans les sociétés orientées vers une rationalité en finalité (Weber, M. 1916)

On assiste à une situation où le changement et l'innovation constituent de la quintessence pour les organisations afin de pouvoir s'adapter à une situation fluctuante. C'est de la socialisation organisationnelle (Jauard 2007). La solution face à cette situation réside dans la formation et renforcement de capacité des acteurs. Cette situation requiert le développement de l'andragogie dans la mesure où il s'agit des professionnels.

Au Mali cette réalité fait que depuis environ une décennie, les acteurs de la nutrition s'activent pour une meilleure organisation face au fléau de malnutrition en mettant en place une politique nationale de nutrition. L'aspect innovant de la gestion de cette politique constitue la multisectoralité qui consiste à impliquer divers acteurs et

secteurs dans une lutte collégiale contre la malnutrition. Les acteurs, que constituent les responsables techniques, les politiques, les partenaires techniques et financiers, doivent bénéficier de la formation nécessaire. Suite à plusieurs politiques et stratégies, la nouvelle politique se veut ainsi innovante et révolutionnaire. Plusieurs méthodes, notamment des plus récentes ont, à cet effet, été utilisées, dont la Recherche Action Participative (RAP) à travers l'intervention des SAS² Dialogue, une firme canadienne de consultants indépendants. Cette firme est intervenue à travers le Projet Partenariat pour la Sécurité Nutritionnelle en Afrique (ANSP), à travers la contribution de l'Université Cornell des USA.

Cet article cherche à mettre de la lumière sur l'aspect andragogique de la méthode (RAP) des SAS² et son efficacité face au changement et à l'innovation managériale.

Problématique

Aujourd'hui, la raréfaction des ressources face aux besoins infinis provoque une méritocratie cherchant à limiter les facteurs de contingence. En effet, la nécessité de l'optimisation dans les organisations est historique. Dès la fin du XIX^{ème} siècle ce besoin conduisit à la théorisation des organisations dans le cadre de la production industrielle. De nos jours, cette optimisation a ramifié de l'entreprise aux autres secteurs d'organisation. Avec H. Minzberg (1939), nous comprenons la variété des organisations et chaque organisation est aujourd'hui confrontée à des soucis d'intégration et d'adaptation. Ces actions requièrent le changement et l'innovation. La clé du changement et de l'innovation constitue la formation continue des acteurs.

Au Mali, cette réalité s'est manifestée dans la Politique Nationale de Nutrition (PNN) à travers la volonté d'organiser efficacement l'exécution de son Plan d'Action Multisectoriel de Nutrition (PAMN). En effet, depuis janvier 2013, le Mali possède une Politique Nationale de Nutrition (PNN) dont le Plan d'Action est exécuté par des Organes de Mise en Œuvre. De 2011 à 2015, le projet ANSP, en collaboration avec l'Université Cornell (UC), est intervenu pour appuyer la marche de la multisectorialité dans la lutte contre la malnutrition. La stratégie d'intervention de l'Université Cornell (UC) s'intitulait « *Capacités stratégiques et management adaptatif des programmes et politiques multisectoriels en nutrition* ». Par capacités stratégiques, il faut entendre l'habileté de faire des choix stratégiques et à être efficace dans le développement des agendas, dans l'établissement des partenariats, dans le plaidoyer et dans le développement de politiques lorsqu'ils travaillent dans un environnement complexe, dynamique, parfois conflictuel, qui implique un grand nombre d'acteurs. Quant au management adaptatif, il permet l'identification précoce des problèmes émergents et l'établissement d'un système efficace de rétroaction afin que les solutions soient trouvées en temps opportun pour limiter l'impact de ces goulots d'étranglement sur les résultats (ANSP/CU 2011).

Pour ce faire, la solution a été de former les acteurs, qui constituent des adultes. C'est dans ce cadre que la firme SAS² Dialogue, avec des années d'expériences andragogiques, a été engagée par l'UC. L'intervention du SAS² Dialogue a été considérée par les participants comme un déclic pour la compréhension du fonctionnement du système, et une occasion de renforcement des capacités stratégiques des acteurs. Se posent alors les questions suivantes :

En quoi la méthode RAP du SAS² Dialogue a-t-elle été efficace dans une formation des adultes de différents niveaux et d'horizons professionnels divers ? Quelles sont les forces et limites de cette méthode andragogique ?

Le terrain

Cet article porte sur la méthode andragogique d'intervention du SAS² Dialogue dans le cadre du renforcement de capacités stratégiques et le management adaptatif de la

multisectoralité de la nutrition au Mali. Cette étude concerne le Mali, notamment les zones d'intervention du projet ANSP, dont le niveau national, régional et local. Sont inclus, les acteurs des secteurs clés de la multisectoralité de la nutrition et toute personne ressource ayant bénéficié de cette formation.

La méthodologie

Notre objectif est de montrer en quoi la démarche RAP des SAS² Dialogue peut contribuer au développement de formation des adultes. Le choix épistémologique pour mener à bien cette étude, a consisté à l'approche holistico-inductive. Cette approche nous a permis de comprendre en profondeur la méthode RAP, ainsi que les opinions des bénéficiaires face à son efficacité.

Pour ce faire, la recherche documentaire sur (i) la multisectoralité au Mali ; (ii) la méthode RAP des SAS² Dialogue ; (iii) les œuvres portant l'éducation, la pédagogie, l'andragogie, etc. a été d'une importance capitale pour la conceptualisation des données. Cette phase méthodologique nous a permis de réaliser la revue de la littérature qui nous a donné des idées par rapport à la problématique de la recherche.

Notre méthodologie a aussi consisté à des entretiens semi directifs avec un panel constitué selon des critères relatifs à la connaissance et à la participation aux activités de formation et d'enseignement. Ainsi, 22 interviews ont été réalisées d'octobre 2014 à mars 2015. Ces entretiens ont été facilités par l'utilisation d'un guide d'entretien constitué d'items suivants :

- 1) La méthode RAP des SAS² Dialogue
- 2) L'intervention du SAS² Dialogue dans la multisectoralité au Mali
- 3) L'andragogie, la pédagogie
- 4) Les opinions par rapport aux forces et faiblesses de cette méthode
- 5) Les suggestions

Quatre focus-groups ont été réalisés aux différentes instances, dont :

- 1) au niveau national : octobre 2015 au siège de l'ONG ASDAP Bamako
- 2) au niveau régional : novembre 2014 à la Direction Régionale de l'Agriculture de Mopti et à l'Hôtel Tata de Sikasso
- 3) au niveau local : juillet 2015 à Bankass et à Yorosso

Les informations issues de ces différentes discussions nous ont permis de récolter des données sur la méthode de la RAP et l'andragogie.

Des interviews au sortir des différents ateliers ANSP, font aussi l'objet de cette méthodologie. A travers ces interviews nous avons récolté des opinions concernant la méthode d'enseignement de la firme SAS² Dialogue.

Revue de la littérature

Les organisations, les acteurs et leurs évolution, les approches méthodologiques de renforcement de capacités, etc. ont fait l'objet de plusieurs écrits scientifiques, notamment dans les domaines des sciences sociales et de gestion. Dans cette revue, l'accent est mis sur la dynamique des organisations et les approches pédagogiques qui y résultent.

En effet, le management comme l'art ou la science de conduire une organisation vers la réalisation de ses objectifs est une discipline qui évolue dans le temps. Il a été fondamentalement jalonné par les travaux d'Henry Fayol avec les cinq fonctions clefs (POCCC) ; de Peter Drucker avec la Direction par objectif (DPO) ; puis de Henry Mintzberg avec le management comme un cycle d'actions qui se succèdent les unes aux autres dans le temps (Danvers 2009). Aujourd'hui, face à une histoire fluctuante, où l'adaptation et le maintien deviennent un enjeu pour les organisations, on observe un intérêt particulier pour la formation continue des acteurs, comme moteur de l'innovation. En 1994, Castagnos définit l'innovation comme un changement

intentionnel, formel ou non, obtenu par un agent économique, changement reconnu comme tel du seul fait qu'il engendre une augmentation de recettes ou une diminution de coûts. En 2001, Peter F Drucker évoquait la nécessité de l'innovation et le changement en ces termes : « *les organisations, notamment les plus grosses, auront peu d'autres choix : elles devront s'organiser autour du savoir et de l'information. Tout d'abord, la démographie l'exige. Le centre de gravité de l'emploi est rapidement en train de se déplacer, passant des travailleurs manuels et administratifs aux intellectuels. Or, ces derniers supportent mal le modèle d'ordre et de contrôle que les entreprises ont emprunté aux militaires il y a de cela un siècle. L'économie elle aussi impose le changement, notamment en raison du besoin qu'ont les grandes entreprises d'innover et d'entreprendre* ». ³ Comme nous apprenons de cet auteur, si l'enjeu constitue le savoir et l'information, ceux-ci doivent être diffusés de façon méthodique pour plus d'impact. A cet effet, nous assistons à une véritable nécessité de développement de l'andragogie, dans la mesure où la formation initiale est toujours limitée.

Face au changement, Alain Vas (2005), pense qu'il est illusoire de rechercher des prescriptions standardisées pour mener à bien un projet de changement de grande envergure. Selon lui, l'influence de la culture, du climat organisationnel, des normes de groupe, de l'histoire de l'organisation, des multiples acteurs organisationnels, sont autant de contextes spécifiques qui influencent considérablement la vitesse de propagation du changement engagé. Pour lui, il est donc difficile de dresser une liste exhaustive des ingrédients nécessaires à la réussite d'un changement de grande envergure. A cet effet, toute méthode pour le renforcement de capacités doit être agile au rythme des acteurs à former.

50

Gary Hamel (2008) dans *La fin du management*, parle de la nécessité de l'innovation continue et du management. Nous comprenons dans ce livre que savoir innover continuellement est devenu une compétence plus précieuse aux entreprises. L'auteur trouve que face à cette nécessité, les auteurs, les outils du management actuel ne favorisent pas les cultures orientées vers l'innovation. Il parle à cet effet de la nécessité du changement de la culture managériale en accélérant le rythme de l'innovation ; en innovant tous les jours et à tous les niveaux ; en inspirant les employés à donner le meilleurs d'eux même (Hamel 2008). Nous dirons, à cet effet qu'innover continuellement requiert de l'andragogie pour plus d'adaptation et de participation.

Pour parvenir à l'innovation et au changement, H Landier dira que l'autisme social nuit aux organisations. (Landier, 2012). Dans la même lancée, J M Peretti parle de l'importance du rôle des DRH dans le développement du dialogue et la prévention des conflits. Selon lui, ils déminent les conflits, en phase d'accumulation des tensions sociales, en écoutant et donnant rapidement des réponses, en satisfaisant ce qui peut l'être et en expliquant les raisons des refus. Il met un accent sur l'importance du groupe de concertation. Selon lui, le groupe de concertation constitue une méthode de gestion à part entière qui cherche, dans le cadre d'un dialogue constructif, à associer les salariés à la résolution de certains problèmes qui se posent dans l'entreprise (Peretti 2015). Les salariés, en tant qu'acteur, doivent être orientés de façon responsable pour plus de participation. Si nous comprenons l'andragogie comme une

³ Peter F. Drucker, L'émergence de la nouvelle organisation. In. Le Knowledge management. Harvard Business Review. Nouveaux Horizons. P11-33

méthode d'orientation des adultes, elle est la plus appropriée aux organisations modernes.

La méthode RAP des SAS² Dialogue s'inscrit dans cette logique de dialogue participatif des adultes autour des questions. Les « boîtes à idées » et l'innovation participative évoquée par Peretti (Peretti 2015) se rapprochent de la RAP des SAS². Selon lui, avec cette idée (boîtes à idées), Citroën se sert depuis 1934 de la créativité de ses salariés pour diminuer ses prix de revient et ses frais généraux, pour simplifier ses procédures et améliorer ses conditions de travail.

Nous constatons à travers cette revue de la littérature que le dialogue social constitue un facteur essentiel du changement et de l'innovation managériale. La démarche andragogique des SAS² Dialogue s'arrime avec cette logique. En effet, la logique des SAS² Dialogue est qu'en synergie avec leur milieu et l'histoire qui les habitent, les praticiens de la recherche-action participative (RAP), forts de leurs savoirs mais aussi de leur savoir accompagner, guident le changement social de manière à permettre aux acteurs sociaux de mieux s'adapter aux enjeux et défis complexes qui les interpellent (Chevalier, Buckles, et Bourassa, 2013). C'est une sorte de maïeutique socratique qui consiste à amener les interlocuteurs à découvrir les vérités qu'ils portent en eux sans le savoir.

Contexte de l'intervention des SAS² dialogue au Mali

L'organisation des acteurs autour de la lutte contre la malnutrition à travers la Politique Nationale de Nutrition (PNN) constitue le cadre de l'intervention des SAS² Dialogue au Mali. Les acteurs de cette organisation ont bénéficié de l'approche andragogique des SAS² Dialogue. Ce passage constitue une présentation des différents acteurs.

51

La Politique Nationale de Nutrition (PNN) du Mali et son Plan d'Action Multisectoriel (PAMN)

Pour assurer le droit à une nutrition adéquate à la population malienne toute entière en vue de satisfaire son bien-être et garantir un développement national durable, une politique Nationale de Nutrition est a été adoptée au Mali.

Les Organes de mise en œuvre de cette politique sont :

Le niveau national

Le Conseil National de la Nutrition (CNN)

Il est constitué des ministres des secteurs clés de la nutrition. Ses missions consistent à la planification et coordination de la PNN. Il s'agit entre autres de : (i) adopter les documents soumis par le CTIN; (ii) approuver le plan stratégique multisectoriel de nutrition; (iii) veiller à la prise en compte de la nutrition dans l'ensemble des stratégies nationales; (iv) assurer l'échange avec le SUN pour la mobilisation internationale; (v) soumettre un rapport en Conseil des ministres.

Le Comité Technique Intersectoriel de Nutrition (CTIN)

Les attributs du CTIN sont les suivants : (i) Elaborer le plan stratégique multisectoriel de nutrition; (ii) favoriser la coordination et l'harmonisation de plan opération multisectoriel de nutrition; (iii) jouer le rôle d'observatoire de la nutrition à travers la publication et l'évolution des indicateurs; (iv) préparer les réunions du CNN; (v)

donner un avis technique sur tout document nécessitant l'approbation du CNN; (vi) préparer le bilan semestriel sur la mise en œuvre de la politique (PNN).

Le Secrétariat Technique

Il est chargé de (i) Collecter et de faciliter le partage de l'information entre les membres CTIN; (ii) préparer les réunions du CTIN; (iii) Assurer la coordination des w des s/comités thématiques; (iv) Assurer le suivi et faciliter les travaux des commissions du CTIN.

Le niveau régional

Les Agences Régionales de Mise en Œuvre sont les organes d'exécution de la Politique Nationale de Nutrition. Les activités du CNN et du CTIN sont assurées par les structures de coordination déjà existantes au niveau des structures techniques et décentralisées. Celles-ci doivent donc jouer pleinement leurs rôles en vue d'une meilleure mise en œuvre du Plan d'action multisectoriel de Nutrition (PNN) dans l'ensemble du pays.

Les CROCSAD⁴

Les Comités Régionaux d'Orientation, de Coordination et de Suivi des Actions de Développement (CROCSAD) assurent la gestion de la multisectoralité de la nutrition dans les régions. Il est présidé par le Gouverneur de la région et constitué des représentants des autres services techniques et société civiles régionaux.

Le niveau cercle et commune

52

Les CLOCSAD et les CCOCSAD

Les Comités Locaux d'Orientation, de Coordination et de Suivi des Actions de Développement (CLOCSAD); les Comités Communaux d'Orientation, de Coordination et de Suivi des Actions de Développement (CCOCSAD), doivent assurer le leadership de la multisectorité de la nutrition dans les cercles et communes. Ces organes sont respectivement présidés par les Préfets de cercle et les Sous-Préfets des communes et sont constitués des représentants des autres services techniques et de la société civile des cercles et communes (Traoré 2015).

Pour le fonctionnement de la PNN au niveau opérationnel (Cercles et Communes), il a été initié dans chacun des deux districts d'intervention du projet ANSP (Yorosso et Bankass), une Plateforme Multisectorielle de Nutrition, animée par l'Unicef et l'ONG ASDAP, une ONG nationale. Ces Plateformes regroupent les représentants de chaque service étatique; les ONG intervenant dans les districts; les autorités traditionnelles et religieuses; les communicateurs modernes et traditionnels, etc. Ceux-ci doivent se rencontrer continuellement pour le fonctionnement des activités de lutte contre la malnutrition. Aujourd'hui ces deux districts sont cités en exemple pour illustrer le fonctionnement de la multisectoralité sur le plan national et africain, notamment dans les pays d'intervention du Projet ANSP⁵.

En effet, il n'y a pas de continuité hiérarchique entre les différentes instances. Chaque niveau constitue un organe indépendant. Cette situation rend difficile la coordination

⁴ Cadre de concertation créé en 2008 pour assurer l'orientation, la coordination et le suivi du développement dans les collectivités décentralisées

⁵ Burkina Faso, Mali en Afrique de l'Ouest; Ethiopie, Ouganda en Afrique de l'Est

multisectorielle et ne favorise pas l'implication de certains secteurs et acteurs au niveau décentralisé. A ce niveau, une des faiblesses de cette politique réside au niveau opérationnel. Le fait que les organes CROCSAD, CLOCSAD et CCOCSAD ne soient pas liés entre eux et au niveau national et le fait qu'ils ne soient pas destinés respectivement à la gestion proprement dite de la nutrition dans les cercles et communes, rend les activités difficiles au niveau opérationnel que constitue le niveau communautaire, dont les acteurs ont besoin de formation et d'informations.

Pour pallier à cette insuffisance, le Projet ANSP a été chargé de l'expérimentation au niveau de deux districts sanitaires, à savoir Yorosso et Bankass. Pour plus de constance et de dynamisme, l'ONG nationale ASDAP, grâce à son expérience organisationnelle et à la connaissance du terrain, a été responsabilisée pour conduire les activités multisectorielles dans ces districts pilotes. Ces activités expérimentales s'inscrivent dans le cadre d'une future mise à échelle des bonnes pratiques à travers le reste du pays.

Si l'on définit l'organisation comme un ensemble d'actions coordonnées en vue d'atteindre un objectif, la multisectoralité en nutrition en est une, dans la mesure où elle est une approche concertée et coordonnée visant la résolution des problèmes de malnutrition. Elle implique plusieurs agences ou organisations de différents secteurs de la société (i) à l'intérieur du gouvernement (santé, agriculture, éducation, protection sociale, genre, etc.); (ii) comme à l'extérieur (agences des nations unies, agences bilatérales et multilatérales, ONGs, société civile, secteur privé, etc.).

Pour être efficace, cette organisation, à l'instar d'autres, doit être dynamique en termes de changement et d'innovation managériale. Pour ce faire, différents acteurs doivent participer à son fonctionnement. C'est ce qui justifie la nécessité de l'adoption d'une méthode particulière de l'*empowerment* des adultes, que constitue l'andragogie, dont les SAS² Dialogue constituent l'auteur.

SAS² Dialogue

Les Systèmes d'Analyse Social (SAS² Dialogue), est une firme Canadienne de consultants indépendants spécialisée dans l'appui à la recherche-action. Elaborés dans le cadre d'un projet de collaboration internationale, ils relèvent ce défi en proposant de nouvelles façons de créer et d'utiliser le savoir pour le mieux-être de tous. Les SAS² Dialogue ont pour objectif de réunir et d'enrichir un large éventail de concepts, d'outils et de compétences transférables qui permettent de stimuler la créativité et l'intelligence humaine, de façon à mieux intervenir lorsque le changement s'impose.

L'initiative SAS² Dialogue est coordonnée par l'Université Carleton (Canada), en collaboration avec de nombreux partenaires institutionnels œuvrant dans plusieurs régions du monde. Depuis 2001, le Centre de recherches pour le développement international (Canada) a octroyé plusieurs subventions à la recherche pour soutenir la collaboration entre l'Université Carleton et diverses institutions en Asie, en Amérique latine et en Afrique, notamment l'Académie de la science du développement (ADS, Inde), le Centre bolivien d'études multidisciplinaires (CEBEM, Bolivie), les Initiatives locales axées sur la Biodiversité, la Recherche et le Développement (LIBIRD, Népal), l'Université nationale d'agriculture (UNA, Honduras), l'Université nationale autonome du Honduras (Honduras), UBINIG (Policy Research for Development Alternatives, Bangladesh), et le Programme Conflits et Collaboration de l'Université pour la paix (Costa Rica). Au fil des années, l'initiative se faisant connaître, d'autres personnes et institutions œuvrant dans plusieurs pays se sont joints au projet et utilisent les SAS² Dialogue dans des contextes forts différents. Les *Slavonic Pedagogical Studies Journal*, ISSN 1339-8660, Volume 6 Issue 1, February 2017

SAS² Dialogue travaillent aujourd'hui avec plus de 20 instructeurs certifiés dans 11 pays à travers le monde. Des communautés de pratique se sont créées dans des domaines très diversifiés, qu'il s'agisse de la gestion des ressources naturelles, de la planification dans le secteur public, du développement organisationnel, de l'éducation, de la gouvernance, de la gestion de conflits ou encore du suivi et de l'évaluation de programmes ou de projets. (Chevalier et Buckles 2008)

Les SAS² Dialogue ont fait leur apparition au Mali à travers la gestion de la multisectorialité dans la lutte contre la malnutrition en 2014, notamment à travers des ateliers dans les différentes instances administratives de la Politique Nationale de Nutrition (PNN).

Une intervention à travers des ateliers et formations

Il ne s'agit pas dans cet article de présenter l'intégralité des outils de la RAP des SAS² Dialogue. Il s'agit juste de mettre de la lumière la démarche méthodologique ayant favorisé la formation des adultes autour de la gestion de la Politique Nationale du Mali. Il ne s'agit aussi pas d'un rapport narratif du déroulement des différents ateliers et formations. L'accent est mis sur les aspects techniques dont l'utilisation au sein d'une organisation peut être un vecteur de renforcement de capacités des adultes pour le changement et l'innovation managériale.

En effet, le premier atelier des SAS² Dialogue intitulé « *Atelier national de renforcement des capacités stratégiques des membres du Secrétariat Technique élargi du Comité Technique Intersectoriel pour la Nutrition (CTIN)* » s'est déroulé en deux jours, en l'occurrence du 08 au 10 octobre 2014 dans la salle de conférence de l'Hôtel Indépendance de Ségou. Il a regroupé les acteurs clés de la nutrition, dont 24 participants. Le but de cet atelier était de renforcer les capacités stratégiques et le co-leadership des membres du Secrétariat Technique (ST) et d'un noyau d'acteurs clés pour l'opérationnalisation du Plan d'Action Multisectoriel de Nutrition (PAMN) tout en stimulant la création d'une alliance forte, efficace et fonctionnelle qui puisse promouvoir à long terme des actions positives en faveur de la nutrition au Mali.

Les objectifs spécifiques consistaient à :

1. Outiller les membres du Secrétariat Technique pour leur permettre de mieux accomplir leur mission, soit :
 - planifier ou former des ententes ou des consensus sur des agendas communs en faveur de la nutrition avec d'autres parties prenantes;
 - gérer les points de discordance entre acteurs de la nutrition et au niveau des plateformes multisectorielles;
 - promouvoir et soutenir les efforts et engagements collaboratifs en formant une vision à long terme pour l'approche multisectorielle de la nutrition dans le pays;
 - Animer le CTIN afin qu'il puisse jouer au mieux son rôle;
 - Assurer l'orientation et le support nécessaire aux acteurs des diverses plateformes à chaque niveau afin qu'ils mettent en œuvre le plan d'action multisectoriel d'une manière flexible qui puisse répondre aux besoins spécifiques des populations.
2. Permettre aux membres du ST de maîtriser le nouvel environnement institutionnel, d'identifier et de relever les défis d'opérationnalisation du plan d'action multisectoriel et d'identifier et exploiter les diverses opportunités en temps opportun pour avancer l'agenda de la nutrition.

3. Stimuler la création d'une alliance stratégique d'acteurs autour du ST pour la promotion et la mise en œuvre de la multisectoralité en nutrition

Il s'agissait aussi d'une opportunité de revisiter les progrès réalisés depuis l'adoption de la Politique ainsi que d'éventuelles insuffisances dans la mise en œuvre du Plan d'Action Multisectoriel de Nutrition (PAMN) afin de proposer des solutions pour accélérer les progrès.

Un grand défi pour le formateur !

Pour ce faire, l'atelier s'est inspiré des réalités andragogiques issues de la communauté. Le schéma suivant illustre la démarche méthodologique utilisée.

Schéma n°2 : Démarche méthodologique

Source : Daniel J Buckles, Cofondateur des SAS2 Dialogue, octobre 2014.

La méthodologie andragogique utilisée pour cet atelier est fondée sur le paquet d'outils « *Recherche-Action, la Planification et l'Evaluation Participative (RAP)* ». Dans ce paquet, des outils spécifiques ont été sélectionnés en fonction des objectifs de l'atelier. Il s'agit, entre autres, des outils suivants :

- **La Ligne du temps** : c'est un outil qui permet de retracer les événements marquants, les changements observés ou les étapes principales d'un processus.
- **Les Lacunes et conflits** : le but de cet outil est de comprendre les facteurs qui contribuent à maintenir une situation et ceux qui en atténuent la portée, qu'il s'agisse d'un problème, d'une activité ou d'un projet.
- **La Dynamique d'activités** : elle permet d'examiner dans quelle mesure les activités agissent les unes sur les autres et s'intègrent dans un projet donné. L'analyse s'appuie sur la réflexion systémique sur les points d'entrée, les leviers d'intervention et les effets de synergie du système.
- **Le Carrousel** : cet outil permet l'élaboration de plans permettant de pallier aux difficultés
- **La Roue socratique** : elle permet de comparer une série d'éléments ou alternatives (objets, opinions, profils de compétences, styles de leadership, produits, activités, etc.) en leur attribuant des valeurs numériques basées sur un ou plusieurs critères.

Ces outils ont été utilisés selon le schéma suivant :

Schéma n°3 : Plan de déroulement des différentes sessions

Source : Daniel J Buckles, Cofondateur des SAS² Dialogue, octobre 2014.

Pour créer un environnement convivial favorable à un travail réflexif participatif brisant les barrières entre participants, l'organisation de la salle s'est inspirée des valeurs anthropologiques locales. Pour que l'atelier soit participatif, l'organisation de la salle a consisté à la diviser en deux parties. La partie réservée aux plénières a été aménagée en un cercle dénommé « *FèrèkènéKônó* » (*arbre à palabre africain*). Dans la même logique participative, cet atelier s'est exceptionnellement exempté de l'utilisation de présentations PowerPoint.

La première activité a consisté à faire le point des événements marquants et les étapes principales de l'histoire du Plan d'Action Multisectoriel (PAMN) et de sa mise en œuvre. Les participants ont été ainsi invités à énumérer les événements clés ayant marqué l'histoire de la nutrition au Mali.

Pour ce faire, chaque participant a identifié des événements clés, en consignant chacun sur une fiche et en utilisant pour chacun, la date approximative, ainsi qu'au verso, les raisons qui soutiennent le choix. Cette étape a été suivie par le remplissage de la ligne de temps, tracée au tableau avec les dates majeures. Il a consisté, pour

chaque participant, à lire et justifier ses propositions avant de placer les fiches correspondantes à l'endroit approprié sur la ligne. Pour cela, il s'agissait de placer les événements à caractère positif (ou considérés comme tel) au-dessus de la ligne du temps, et ceux à caractère négatif, sous celle-ci.

En plénière, d'autres événements marquants ou changements observés, jugés pertinents de l'histoire du PAMN, du caractère positif ou négatif, ont été identifiés et ajoutés sur la ligne. Les participants ont ensuite identifié et discuté les tendances qui s'expriment à travers la ligne du temps ainsi construite. Les leçons apprises ont été matérialisées. Les voies et moyens permettant celles-ci à éclairer la situation présente et les actions qui pourraient être envisagées ont aussi été dégagées. Cet exercice a été une occasion pour les participants d'être au même niveau d'information sur l'histoire de la lutte contre la malnutrition au Mali. Nous pourrions dire que cette démarche constitue un moyen d'ajustement de niveau des adultes à travers des échanges, sans pour autant passer par une formation classique.

La deuxième session a consisté à l'identification des difficultés liées à la mise en place du PAMN. En effet, afin d'identifier les défis liés à l'opérationnalisation du PAMN, chaque participant a été invité à énumérer deux difficultés rencontrées ou qui pourraient survenir lors de la mise en œuvre du PAMN. Les différentes propositions ont été discutées et ensuite catégorisées en grands thèmes.

Ces difficultés ont ensuite été classées en termes de lacunes et/ou conflits. Pour ce faire, les participants ont été repartis en des groupes pour travailler sur les différentes catégories de difficultés qui se sont dégagées. A l'aide de l'outil « **Lacunes et conflits** », chaque groupe a classé et présenté les difficultés énumérées en termes de lacunes et/ou conflits liés à la mise en œuvre du PAMN ainsi que la nature des enjeux (pouvoir, intérêts, valeurs morales et information-communication) relatifs à chaque difficulté. Ce classement a été suivi de discussions qui ont abouti à des recommandations.

A la suite de cette discussion, l'accent a été mis sur la priorisation des différentes difficultés. Cette activité a consisté à prioriser les différentes difficultés énumérées selon la perception qu'ont les participants de leur impact sur la mise en œuvre du PAMN. Les différentes difficultés ont ainsi été placées dans un tableau. Chaque participant a été invité à sélectionner trois difficultés qu'il estime avoir le plus d'impact sur l'opérationnalisation du Plan. A cet effet trois autocollants en points verts ont été remis à chaque participant pour indiquer son vote. Les catégories de difficultés énumérées résultent ainsi d'un regroupement des difficultés individuelles de chaque participant en grands thèmes. Cette phase affine les priorités.

Face aux difficultés prioritaires, des plans d'actions ont été développés. En effet, une fois les difficultés identifiées et priorisées, les participants devaient proposer des plans d'actions pour y pallier en particulier les enjeux prioritaires en utilisant l'outil « **le Carroussel** ». Cette activité permet d'inclure, en outre, les actions et les étapes nécessaires pour la concrétisation de ces actions, une identification des prochaines étapes et des parties prenantes ainsi qu'une priorisation des actions selon leur contribution à la solution et leur faisabilité. La planification de ces actions a aussi permis de projeter la ligne de temps jusqu'à un an de plus.

En marge de ces exercices, une discussion a été ouverte autour des rôles et responsabilités du Secrétariat Technique (ST). En effet, pour fonctionner correctement et mener à bien son mandat, il est important que les rôles et responsabilités du Secrétariat Technique et de chacun de ses membres soient définis de façon claire, communiqués et bien compris de tous. Ce travail de groupe a permis d'énumérer des rôles et responsabilités du ST et au niveau individuel.

Concernant les rôles et responsabilités au niveau individuel l'outil « **Sabotage** » a été utilisé. C'est un outil qui permet d'identifier les habitudes, les comportements, les craintes, les doutes et autres facteurs qui font obstacle au succès. Ainsi, à la fin de l'exercice, les participants peuvent identifier les stratégies positives ou facteurs de succès qui sont en tout point contraires à ces mesures de sabotage. Cet exercice a permis aux participants de dégager des solutions pour la bonne marche du processus.

L'outil « **Roue socratique** » a été ensuite utilisé pour évaluer le niveau d'exécution du PAMN. Cela a donné une idée panoramique aux participants sur le chemin à parcourir.

Ainsi, pouvons-nous voir que les approches utilisées lors de ces ateliers ont permis des discussions franches entre les participants résultant en des propositions concrètes pour améliorer le processus d'opérationnalisation du PAMN.

Cet atelier du niveau national a été reproduit au niveau des districts d'interventions du projet ANSP. A ce niveau, il a aussi permis d'édifier les participants en harmonisant leurs niveaux de compréhension.

Pour plus d'appropriation, des acteurs clés ont été sélectionnés pour un coaching à distance. Ceux-ci auront comme tâche, la formation continue des acteurs. Avec ce transfert de compétences les acteurs de la nutrition au Mali peuvent s'auto évaluer et décanter toute situation qui pourront freiner la bonne marche de la multisectoralité. Ce coaching a été une occasion pour mettre en application d'autres outils tels que :

- **L'identification des acteurs** : cet outil permet, de façon collégiale, d'identifier les principaux intervenants ou les parties concernées par un problème ou une intervention clé. Le processus se fait en plusieurs étapes dont (i) le choix de la méthode d'identification, (ii) l'identification de l'ensemble des intervenants ; (iii) la sélection des acteurs clés c'est-à-dire ceux qui peuvent avoir de l'influence sur la nutrition ou être touchés par celle-ci.
- **La détermination des acteurs clés** : Il s'agit d'une suite logique de l'activité d'identification des intervenants. Le but est de déterminer lesquels des acteurs peuvent avoir de l'influence sur une situation donnée ou être plus touchés par celle-ci. Cet outil permet de classer les acteurs selon une influence faible, modérée ou élevée. Chaque niveau d'influence est subdivisé en facteur peu touché, modérément touché, très touché. Cette combinaison permet d'apprécier l'influence qu'exercent les différents acteurs sur la nutrition, et ce qui peut être fait pour changer l'influence des acteurs sur la situation. Cela permet d'accroître les gains et réduire les pertes.
- **La dynamique d'activités** : Pour analyser les points d'entrée et les synergies potentielles, l'outil dynamique d'activité a été utilisé. Il permet de comprendre comment les éléments d'un système interagissent les uns sur les autres et

s'intègrent pour former un système dynamique et cohérent. Cet exercice a consisté à la formation de trois groupes. Chaque groupe a identifié des activités importantes qui contribuent à la nutrition dans son secteur. Les activités identifiées ont été mise en commun dans un tableau. Les groupes ont discuté dans quelle mesure les activités reçoivent leurs appuis respectifs. Ces contributions ont été évaluées sur une échelle allant de 1 à 10. Le tableau ainsi obtenu permet de calculer l'indice de contribution à la fin de chaque ligne, ainsi que l'indice de dépendance au bas de chaque colonne et ce, pour chaque activité.

- **Foire de négociation** : elle permet de déterminer ce que les acteurs attendent les uns des autres et de négocier des ententes qui rencontrent leurs attentes. Dans un premier temps, chaque secteur a été invité à écrire une lettre aux différentes parties prenantes pour exprimer ces attentes et faire une offre sur ce qu'il peut contribuer. Par la suite, les acteurs se rencontrent en bilatérale pour négocier des ententes pour répondre aux attentes mutuelles. Elle a permis aux uns et aux autres de savoir ce qu'ils peuvent apporter aux autres secteurs, et ce que les autres aimeraient recevoir d'eux. Elle a abouti à des propositions concrètes dans les relations futures.

Cette méthode andragogique, participative, peut être qualifiée de maïeutique socratique en gestion. En effet, nous l'avons évoqué, la maïeutique socratique consiste à faciliter la réflexion des acteurs afin d'aboutir au résultat estompé. Ainsi, auteur de la célèbre maxime "*Connais-toi toi-même*", Socrate (470-399 avant JC) affirme la nécessité du dialogue en ces termes : « *c'est en posant des questions, en réagissant aux réponses, en multipliant les échanges que des vérités possibles se dessinent* ». (Goy, 2012)

60

Les recommandations et décisions prises lors de ces ateliers relèvent *ipso facto* de la volonté des différents acteurs, qui n'ont pas été influencés, et cela, grâce à l'aspect andragogique de la méthodologie d'intervention des SAS² Dialogue. Cette méthode peut être considérée comme une pourfendeuse du nautisme en instaurant le dialogue social entre les acteurs. Avec cette logique andragogique, les acteurs sont ouverts à l'anticipation face à un environnement difficile dans les organisations (Bellier et Benoist 2003).

Analyse des propos recueillis

Ici l'accent est mis sur les résultats obtenus à travers les différentes investigations méthodologiques concernant la méthode des SAS² Dialogue sur la gestion de la multisectoralité au Mali. La compilation des données issues des *focus-groups* donne des informations suivantes :

- Cette méthode permet à chaque acteur de se situer face à ses devoirs dans le cadre de l'exécution du Plan d'Action Multisectoriel de Nutrition (PAMN) ;
- Elle permet la formulation d'une vision commune de la multisectoralité en nutrition ;
- Elle faciliter la compréhension de la multisectoralité de la nutrition ;
- Par ailleurs cette méthode est utilisable à toute situation standard, outre les activités du PAMN ; elle permet aux acteurs de résoudre d'autres situations organisationnelles ;
- Ces outils pourront aider les organisations à identifier les acteurs clés nationaux, régionaux et locaux, ainsi que les goulots d'étranglement et solutions.

En plus de ces données, plusieurs opinions ont été recueillies à propos de la méthode RAP.

M.G. Responsable politique local, Président d'une Plateforme Locale, parle des avantages de la RAP des SAS² Dialogue en ces termes :

« C'est une méthode très habile. Au début des ateliers, ça semblait être banale et on croyait que c'était un jeu. Peu après, nous avons vu que c'était très intéressant. Les acteurs ont eu de l'intérêt à suivre les différentes sessions. La preuve est que les gens sont restés concentrés tout au long des ateliers, contrairement aux ateliers classiques. L'avantage de cette méthode est qu'elle est pédagogique et démocratique. Elle permet la participation des acteurs à la résolution et au déblocage des situations. D'autres ateliers seront nécessaires afin qu'il y ait une appropriation communautaire pour plus d'implication des acteurs locaux dans la gestion de leurs organisations ».

M.G. Médecin chef, participant aux différentes activités ANSP, parle de ses impressions par rapport à l'approche SAS² Dialogue et de son impact sur les activités de coordination multisectorielles et le fonctionnement des plateformes locales.

« Je suis très impressionné. Impressionné parce que cette méthode aussi pratique, nous a permis de débayer le terrain pour le fonctionnement des activités multisectorielles au niveau local et communautaire. Ça nous a permis de mettre de la lumière sur les situations conflictuelles et des lacunes. Elle nous a permis de trouver des solutions unanimes à ces situations. L'avantage de cette méthode est qu'elle permet la participation de tous les acteurs. Ainsi chacun a la chance de donner ses idées et de contribuer à l'amélioration et au fonctionnement des plateformes. C'est une méthode qui produit de l'innovation. Ça nous a vraiment émerveillés. »

61

H.D Directrice d'ONG, Membre du CTIN et du ST, parle de l'avantage de cette méthode dans d'autres organisations, en donnant son propre exemple.

« On peut dire que les activités de la SAS² Dialogue ont été un véritable déclic pour l'avancement des activités de la multisectoralité de la nutrition au Mali. Ça été une chance pour nous que d'avoir bénéficié d'une telle formation. La méthode est participative et favorise l'intégration de tous les acteurs, singulièrement les nouveaux, en mettant les acteurs au même niveau d'information. Ça permet de motiver le personnel et d'aboutir aux décisions collégiales et appropriées. Son utilité ne se limite pas pour nous aux seuils du PAMN ou du ST. Au niveau de mon service, je l'ai déjà intégré à mes principes de gestion. Ça m'épaule pour la performance de mon service et j'invite les autres à l'appliquer au sein de leurs structures respectives».

B.M Chef de Service Local de l'Hydraulique, membre d'une Plateforme Locale, parle d'une première expérience qui apporte de l'innovation et du changement.

« Ces activités m'ont permis d'apprendre beaucoup de choses par rapport au développement, surtout à travers les outils et méthode qu'on a eus à apprendre ici. Aucune œuvre humaine n'est parfaite. Mais ça nous a aidés à avoir une vision claire par rapport au fonctionnement de la plateforme locale. Les participants, même ceux qui étaient à leur première participation aux activités de la Plateforme Multisectorielle, se sont hissés au même niveau d'information que les autres. Ça été une première fois chez nous où on s'est réunis pour voir ensemble les orientations de

notre communauté à court, moyen et long terme. C'est déjà très important si les gens arrivent à s'asseoir et réfléchir sur leur développement. Pour moi c'est une chose très importante dans la vie d'un pays. Ces concertations ont abouti à des recommandations pertinentes et à l'engagement des différents acteurs. Cela est une avancée significative. C'est vraiment une méthode innovante qui apporte de l'innovation dans la gestion des affaires communautaires.»

Les acteurs ainsi interrogés ont une impression favorable à la vulgarisation d'une telle méthode dans les organisations pour une gestion plus participative.

Discussions

A travers nos investigations, peu d'insuffisances à cette méthode ont été signalés. Toutefois, aucune œuvre humaine n'étant parfaite, des comparaisons nous ont permis de ressortir certaines de ces limites. Ainsi, face à la PNN, l'instabilité politique a fait que certaines recommandations issues des différents ateliers restent à mettre en œuvre. Cela montre une faible appropriation de la méthode par les acteurs, surtout ceux qui sont hostiles au changement. Est-ce un déficit lié au renforcement de capacités des acteurs ? Cette insuffisance n'est pas forcément imputable à la méthode RAP en soi. Elle peut aussi être conjoncturelle. A cet effet, la solution semble trouver dans le coaching continu, qui a des coûts à la fois techniques, financiers et humains. Pour plus de clairvoyance par rapport à ce point, nous nous sommes intéressé à certaines données à travers la littérature.

Parlant du renforcement de capacités des acteurs, nous comprenons à travers les points essentiels de l'œuvre de Chris Argyris (2000), que : *« Tout le monde n'a qu'un mot à la bouche : l'empowerment, c'est-à-dire le transfert de responsabilité à tous les échelons hiérarchiques. Pourtant, le concept reste lettre morte. Les PDG savent discrètement l'empowerment. Les employés sont rarement préparés ou désireux d'assumer de nouvelles responsabilités. [...] Lorsque l'empowerment fait figure d'ultime critère du succès d'une organisation, il dissimule bien des problèmes qu'il convient de mettre à jour. [...] Le salarié peut s'impliquer dans son travail de façon externe ou interne. »* L'implication « externe », ou conformité contractuelle, correspond à l'attitude des employés qui décident peu de leurs tâches. Ils sont accoutumés à travailler selon le modèle « commande-contrôle ». L'implication « interne » est le fait d'employés engagés envers un projet particulier, une personne ou un programme pour des raisons personnelles. L'implication « interne » se rapproche de l'empowerment. Le défaut des programmes de changement visant à favoriser l'empowerment est qu'ils finissent par agir davantage sur l'implication externe qu'interne. [...] Les dirigeants doivent créer des conditions de travail favorisant l'implication interne. »⁶

Ainsi, la méthode RAP des SAS² Dialogue, telle que nous l'avons vue, est une réponse à cette problématique parce qu'elle permet une participation des acteurs quel que soit leur niveau par rapport aux décisions à travers l'utilisation des moyens et outils habiles à la portée des participants. Elle s'inscrit dans la logique de l'implication interne. L'avantage de la RAP des SAS² Dialogue est que le consultant, ou l'agent externe n'est qu'un facilitateur. Sa présence s'inscrit dans la seule optique de la bonne utilisation des outils. Par conséquent, il n'a aucune influence sur les résultats. On peut parler à cet effet d'une auto organisation des acteurs, à tous les

⁶ Chris Argyris (2000), L'empowerment. Les habits neufs de l'empereur. In Le management des hommes. Harvard Business Review. Nouveaux Horizons

échelons, pour la bonne marche et le dynamisme de l'organisation. A cet effet, favorable à la participation des acteurs, cette méthode a été considérée par les bénéficiaires comme un déclic pour le fonctionnement de la multisectoralité de la nutrition au Mali. Avec ses outils, l'anonymat et la simplicité permettent la démocratisation des décisions. Elle est efficace pour la fixation des objectifs et l'engagement du personnel.

Si dans la DPO (Drucker 1964) et la DPPO (Gélinier 1970) l'accent est mis sur la délégation et la participation des acteurs, la décision finale revient toutefois au dirigeant. Alors, la réussite de cette méthode andragogique dépend des facteurs, qu'on peut qualifier de facteurs de contingence, dont un leadership engagé.

Conclusion

En sciences de l'éducation, nous apprenons que si *enseigner* signifie « apporter du savoir », *former* signifie « donner du savoir-faire ». En ce sens, le dernier a pour objectif de modifier les comportements. Lequel de ces deux méthodes répond au besoin quotidien des organisations, si nous comprenons qu'aujourd'hui face à l'ébullition sociale, les entreprises, pour se maintenir, sont dans l'obligation d'aller vers l'innovation et le management ? A travers Knowles nous comprenons l'andragogie comme l'art et la science d'aider les adultes à apprendre. Nous avons vu à travers les données, un réel besoin de développement des techniques de formation, des adultes. La méthode RAP en constitue une réponse. Elle contribue à travers l'utilisation des moyens habiles et ingénieux à la portée des bénéficiaires, à mobiliser les adultes autour des questions. A cet effet, elle constitue un levier pour la formation des adultes au sein des organisations.

Bibliographic references

- ALAIN, V. 2005. La vitesse de propagation du changement au sein des grandes organisations. *Revue Française de Gestion* n°155 p135-151. Lavoisier
- ARGYRIS, C. 2000. L'empowerment. Les habits neufs de l'empereur. In *Le management des hommes*. Harvard Business Review. Editions d'Organisation
- ASKENAZY – GITTARD, F. – DAR COURT, G. 2012. Initiation à la psychanalyse. Ellipses
- AUTISSIER, D. 2015. « Changement agile comme réponse aux enjeux collaboratifs et digitaux des organisations », *Question(s) de management*, N°10, p35. ISSN: 2262-7030
- AUTISSIER, D. et MOUTOT, J-M. (2015), *Le changement agile. Se transformer rapidement et durablement*. DUNOD
- AUTISSIER, D. – JOHNSON, K. – MOUTOUT, J-M. (2015), « De la conduite du changement instrumentalisée au changement agile », *Question(s) de management*, N°10, p4. ISSN: 2262-7030
- BELLIER, S. – BENOIST, A. (2003), *L'anticipation. L'éternel mirage du management ?* Vuibert.
- CASTAGNOS, J.-C. 1994. *Comprendre l'innovation pour repenser l'emploi*, Edition Sedifor. (P23)
- CHEVALIER, J. M. – BUCKLES, D. J. et BOURASSA, M. 2013. *Guide de la recherche-action, la planification et l'évaluation participatives*, SAS2 Dialogue, Ottawa, Canada.
- Commission Européenne. 2011. *La lutte contre la sous-nutrition dans l'assistance extérieure*.
- Une approche intégrée par secteurs et modalités de l'aide. Préparé par la Commission européenne, l'Allemagne, la France, l'Irlande, la Pologne et le Royaume-Uni Septembre 2011. *Collection Outils et Méthodes*. Document de référence N° 13

- DAMIEN, G. 2012. Socrate - Un philosophe au secours de l'entreprise. Maxima
- DIDIER, R. 2015. La délégation managériale. Levier de compétences et de développement stratégique. Vuibert
- DURKHEIM, E. 1960. De la division du travail social. Paris. PUF
- DRUCKER, P. 2004. L'émergence de la nouvelle organisation. In *le Knowledge management*. Harvard Business Review. Nouveaux Horizons. P11-33
- DRUCKER, P. 2004. *Managing for results*. Routledge. 240 p
- DRUCKER, P. 1999. *L'avenir du management*. Paris : Editions Village Mondial.
- FRANCIS, D. 2009. S'orienter dans la vie, une valeur suprême ? Dictionnaire des sciences humaines. Presses Universitaires du Septentrion
- GARY, H. 2008. *la fin du management. Inventer les règles de demain*. Vuibert
- H LANDIER. 2012. *Le management du risque social*, Eyrolles, 2^e édition.
- JAUJARD, F. 2007. De la conduite du changement organisationnel à la co-construction de rôle par la régulation des transitions d'acteurs : les opérateurs de fabrication de haute technologie face à leur nouvelle situation de travail. *Gestion et management*. Université de la Méditerranée- Aix- Marseille II.
- Knowles, M. 1968. *Andragogie et non de la pédagogie*. Leadership des adultes
- LAETITIA, L. 2014. *L'essentiel de la Gestion des Ressources Humaines*, 8^{ème} édition, Gualino Lextenso éditions
- LEVY, A. 2002. *Vocabulaire de Psychosociologie*. Erès
- MARCH, J.G. et SIMON, H.A. 1979. *Les organisations*. Paris, Dunod.
- MINZBERG, H. 1984. *Manager au quotidien*, Les éditions d'organisation.
- MINZBERG, H. 1989. *Management: Inside Our Strange World of Organizations* - traduit en français sous le titre *Le management : voyage au centre des organisations*. 1989 : Éditions d'Organisation.
- PERETTI, J. -M. 2015. *Ressources humaines*, 15^{ème} édition, Vuibert.
- PETTIGREW, AM. 1990. Longitudinal Field Research on Change, Theory, & Practise, *Organization Science*, 1:267:92
- TONNIES, F. 1896. *Communauté et société. Catégories fondamentales de la sociologie pure*, Paris, PUF.
- TRAORE, A. 2016. L'audit social, une opportunité pour la gestion des ressources humaines dans les collectivités locales du Mali : *Slavonic Pedagogical Studies Journal*. Vol 5. Issue 1. pp. 50-68. ISSN : 1339-8660
- TRAORE, A. 2015. L'audit social dans les collectivités locales du Mali : le cas des communes rurales de Kolokani et de Massantola, dans le cercle de Kolokani, région de Koulikoro. Thèse pour l'obtention du grade de Docteur en sociologie. Bamako, ISFRA.
- UNICEF .2010. *Crise nutritionnelle au Niger : ensemble faire la différence*
- VIGNAL, J. – Oiry E. 2015. « Peut-on manager un changement tout en le subissant ? Les enseignements d'un audit social sur les managers de proximité. » 33^e Université d'été de l'Audit Social. Montréal – 27 & 28 août 2015, 465-474
- WEBER, M. 1916. *L'Ethique protestante et l'Esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard.

Amadou TRAORE, PhD.
 Université de Ségou
 Faculté des Sciences Sociales (FASSO)
 03 BP216 Bamako 03
 Mali
 tamadou8@yahoo.fr