



Guide Barefoot 2

Pratiques d'apprentissage pour les organisations et pour le changement social

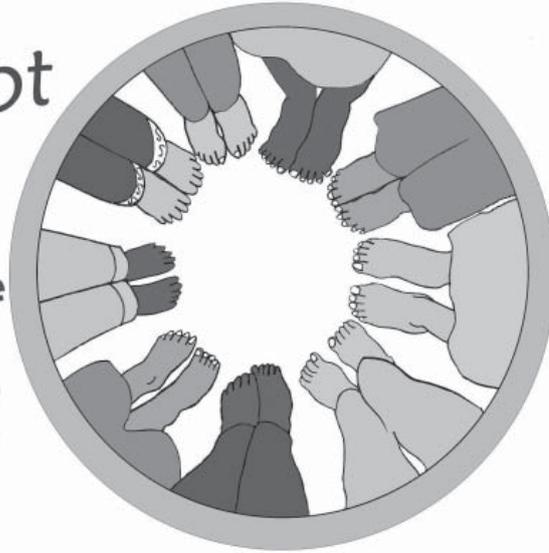
LE SECOND
COLLECTIF
BAREFOOT

Rendu possible grâce au concours financier de



guide barefoot

pour
les pratiques
d'apprentissage
pour les
organisations et
le changement
social



© Le Collectif Barefoot

ISBN 978-0-620-50236-8

Première impression : Mai 2011

Le Second Collectif Barefoot :

Aissata Dia – Action Aid – Sénégal

Akke Schuurmans – PSO Capacity Building in Developing Countries – Pays Bas

Alfred Kuma – Voluntary Service Overseas (VSO) – Ghana

Arja Aarnoudse – PSO Capacity Building in Developing Countries – Pays Bas

Doug Reeler – Community Development Resource Association (CDRA) – Afrique du Sud

Jan van Ongevalle – Research Institute for Work and Society (HIVA/KULeuven) – Belgique

Malcolm McKinlay – Fédération Internationale des Sociétés de Croix Rouge et de Croissant Rouge (FICR) – Thaïlande

Maria Cascant (Kas) – The International Reflect Circle (CIRAC) – Espagne

Marianne Brittiijn – Cordaid – Pays Bas

Martine Koopman – International Institute for Communication and Development (IICD) – Pays Bas

Nomvula Dlamini – Community Development Resource Association (CDRA) – Afrique du Sud

Pamela Atieno-Olwal – EASUN : Centre for Organizational Learning – Tanzanie

Philippa Kabali Kagwa – Namutebi and Associates – Afrique du Sud

Quang Ho Sy – Medical Committee Netherlands-Vietnam (MCNV) – Vietnam

Sandra Hill – Community Development Resource Association (CDRA) – Afrique du Sud

Tony Saddington – Auteur indépendant – Afrique du Sud

Tracey Martin – Voluntary Service Overseas (VSO) – Thaïlande

Tripti Rai – Action Aid – Népal

Equipe éditoriale :

Arja Aarnoudse – PSO Capacity Building in Developing Countries – Pays Bas

Doug Reeler – Community Development Resource Association (CDRA) – Afrique du Sud

Tracey Martin – Voluntary Service Overseas (VSO) – Thaïlande

Illustration : Meg Jordi

Mise en page : Paula Wood (Paula Wood Design)

Révision : Judy Norton

Translation : Abdu Diop – Traduction en français par Papa Abdou DIOP (traducteur indépendant padiop@gmail.com)

Correction : Caroline Guinard (VSO) et Siobhain Pothier (Community Development Resource Association)

Site web : Doug Reeler (Community Development Resource Association) and Paula Wood (Paula Wood Design)

Administration : Marlene Tromp (Community Development Resource Association)

Contributions :

Shelley Arendse (Community Development Resource Association) et Ray Gordezky pour leur précieuse contribution

Contact : Veuillez nous contacter via email à l'adresse – contact@barefootguide.org

Cet ouvrage peut être téléchargé gratuitement à partir du site : www.barefootguide.org

Le Centre de Documentation du Guide Barefoot

Vous pouvez trouver une bonne collection d'exercices, de documents, prospectus et d'études de cas qui accompagnent le Guide Barefoot à l'adresse www.barefootguide.org.



Rédigé par le
Second Collectif Barefoot
Illustré par Meg Jordi
2011

Réalisé par



The Community Development Resource Association (CDRA)



PSO Capacity Building in Developing Countries



Voluntary Service Overseas (VSO)

SOMMAIRE

Apprentissage Organisationnel

1.
Premières Étapes:
préparation pour le
voyage de
l'apprentissage
5 - 24

3.
Des Espaces
Conviviaux:
comment créer
une culture
d'apprentissage
39 - 46

4.
Tapis Roulants:
apprendre au
sein de
systèmes
organisationnels
47 - 62

2.
Je Suis, Donc
Nous Sommes:
connexion entre
l'apprentissage
individuel et
l'apprentissage
organisationnel
25 - 38

5.
Asseoir un
Apprentissage
en Vue du
Changement:
alternatives de
planification,
suivi et
évaluation
63 - 76

6.
Donations Modestes:
pratique des
bailleurs
et apprentissage
77 - 92

Introduction
1 - 4

SOMMAIRE (suite)

Apprentissage Social

7. Avec les Pieds sur Terre: apprendre avec les communautés 93 - 108
8. L'apprentissage Horizontal: une approche transversale du changement 109 - 120
9. Le Cœur du Changement: quelques histoires d'apprentissage 121 - 138
10. Le Désapprentissage: ou comment se départir de certaines choses en vue du changement 139-144
11. Dans l'Océan du Changement: comment bien maîtriser votre contexte 145 - 158

Apprentissage

12. La Capitalisation de l'expérience: apprendre comment les gens apprennent 159 -174
13. Miroir, Miroir: comment bien se connaître en tant qu'individu et changer 175 - 188
14. Écrire pour Apprendre, Apprendre à Écrire 189 - 204
15. Espace Creative: comment concevoir et faciliter des activités d'apprentissage 205 - 212

Qu'est-ce que l'apprentissage?

Il ne s'agit ni d'un paquet attaché avec une ficelle,
Ni d'une machine avec des instructions précises.
Il n'obéit pas à des règles ou à des ordres de maîtres.

Personne ne peut le breveter, bien qu'il ait eu des tentatives.
Il n'a jamais été bien saisi et embouteillé,
Ni disséqué, défini ou délivré.

L'apprentissage a plusieurs couleurs et paysages,
Plusieurs saveurs et textures,
Il peut parler plusieurs langues.

On parle d'apprentissage
Chaque fois que quelqu'un raconte une histoire
Que les autres écoutent attentivement.

On parle d'apprentissage
Chaque fois qu'une personne pose de vraies questions
Et reçoit des réponses inattendues qu'il applique

L'apprentissage est là bas sur le terrain, et vous attend
Comme un fruit rouge pulpeux ou une fleur bleue pâle, ou une goutte de pluie
Que vous pouvez capter pour l'avoir vu tomber.

Par Tracey Martin

Bienvenue!

...au Guide Barefoot des pratiques d'apprentissage dans les organisations et pour le Changement Social.

Wamkelele!

Ceci est une ressource pratique pour les lecteurs, les facilitateurs et les spécialistes qui désirent améliorer et enrichir leurs processus d'apprentissage. Ce guide s'adresse aux individus et organisations, mais également aux acteurs du changement social sur le terrain.

Il ne s'agit pas uniquement d'un ouvrage comme les autres qui traite de l'apprentissage et du changement social. Il est différent à plusieurs titres. Il est différent en ce sens qu'il n'a pas été rédigé par une seule personne. Il ne s'agit pas non plus d'un recueil d'essais écrits par différentes personnes. Ce livre est le résultat de l'effort conjoint d'un groupe de spécialistes en développement venant de tous les coins du monde. Nous avons créé quelque chose qui va nous aider et aider d'autres à entamer, et continuer le voyage vers l'apprentissage et le changement social.

Nous (les auteurs) sommes tous des passionnés de l'apprentissage et avons apporté différentes expériences et expertise à l'ouvrage, qui renferme des sujets aussi variés que la mobilisation et le développement communautaire, la formation des personnes adultes, le financement,

l'évaluation, la facilitation et la rédaction créative. En rédigeant ce livre, nous avons essayé d'utiliser un langage accessible pour éviter d'utiliser un 'jargon de développement' qui serait inintelligible par certains. Nous espérons que les chefs communautaires, les agents de terrain, le personnel d'ONG et les bailleurs qui s'évertuent à rendre leurs organisations plus orientées vers l'apprentissage trouveront ce livre utile, captivant et inspirant.



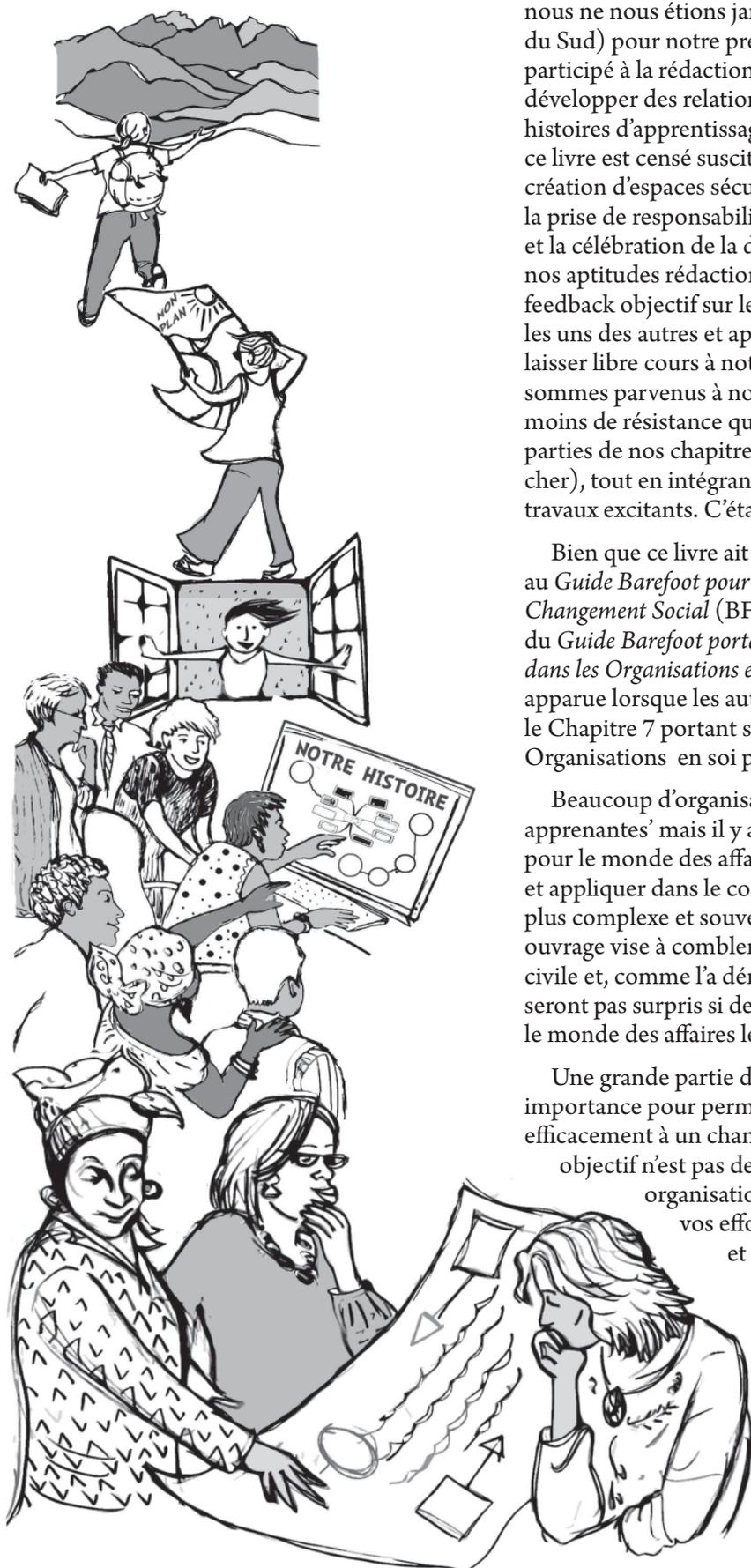
La rédaction du présent ouvrage a été un véritable voyage d'apprentissage pour nous. Beaucoup d'entre nous n'étaient pas des écrivains dans la vie professionnelle, bien que nous ayons tous des qualités de poètes qui sommeillent en nous. Pour la plupart, nous ne nous étions jamais rencontrés avant Kleinmond (Afrique du Sud) pour notre premier *writeshop*. Et peu d'entre nous avaient participé à la rédaction collective de livres. Pour se connaître et développer des relations de confiance, nous avons partagé des histoires d'apprentissage et mis en pratique les vraies valeurs que ce livre est censé susciter, une meilleure connaissance de soi, la création d'espaces sécurisés, l'abandon de tout réflexe de défense, la prise de responsabilité, la création de la réflexion en action, et la célébration de la diversité. Nous avons appris à développer nos aptitudes rédactionnelles et à donner les uns aux autres un feedback objectif sur les chapitres. Nous avons fait les portraits les uns des autres et appris à jouer aux tams-tams, une manière de laisser libre cours à notre énergie créative. Au fil du temps, nous sommes parvenus à nous bonifier en tant qu'équipe, et avons senti moins de résistance quand il s'est agi de nous départir de certaines parties de nos chapitres respectifs (abandonner ce qui nous est cher), tout en intégrant nos divers chapitres dans de nouveaux travaux excitants. C'était une collaboration formidable.

Bien que ce livre ait été rédigé à part, il est étroitement lié au *Guide Barefoot pour le Travail avec les Organisations et le Changement Social* (BFG1). L'idée de rédiger un second tome du *Guide Barefoot portant sur les Pratiques d'Apprentissage dans les Organisations et sur le Changement Social* (BFG2) est apparue lorsque les auteurs du premier tome ont reconnu que le Chapitre 7 portant sur l'Apprentissage et l'Innovation dans les Organisations en soi pouvait l'objet d'un livre.

Beaucoup d'organisations aspirent à devenir des 'organisations apprenantes' mais il y a peu de conseils pratiques disponibles, sauf pour le monde des affaires. Ces conseils sont difficiles à interpréter et appliquer dans le contexte de changement social de plus en plus complexe et souvent guidé par des priorités différentes. Cet ouvrage vise à combler ce gap pour les organisations de la société civile et, comme l'a démontré le feedback reçu du BFG1, nous ne serons pas surpris si des personnes dans le secteur public ou dans le monde des affaires le trouvent utile.

Une grande partie de ce livre porte sur l'apprentissage et son importance pour permettre aux organisations à contribuer plus efficacement à un changement social positif et durable. Notre objectif n'est pas de vous aider à uniquement créer une belle organisation apprenante, mais de vous assister dans vos efforts de renforcement de votre organisation et de son action, de manière qu'elle obtienne un impact durable sur son environnement. Au demeurant, le changement social est un phénomène varié et multidimensionnel. Nous ne pouvons concevoir un changement social qui ne soit pas guidé par l'apprentissage.

L'apprentissage n'est point quelque chose de technique. Nous voulons vous encourager à vous familiariser avec l'étrangeté. Nous espérons vous



inspirer à ne pas vous demander si vous faites votre travail correctement, mais à vous poser les questions les plus philosophiques et les plus politiques. Notre idée n'est point de vous embarquer dans une sorte de 'meilleure pratique'; en réalité, nous sommes d'avis que l'idée d'une meilleure pratique mondiale est plutôt colonisatrice! Nous devons chacun développer des bonnes pratiques pour nos contextes multiples et être ouverts à apprendre des autres dans ce processus. Nous avons conscience qu'il se produit beaucoup d'apprentissage au sein des communautés, des organisations et des mouvements sociaux. Notre objectif est d'apprécier ce qui est déjà acquis et de permettre aux organisations de mieux apprendre. Nous voulons apporter une nouvelle touche à ce qui se fait déjà de bon.

Le présent ouvrage est rempli d'histoires réelles, d'images et idées, et même s'il n'apporte pas toujours de réponse à vos questions, il peut, nous l'espérons, vous aider à vous poser de meilleures questions. Il ne vous dira pas comment votre organisation devrait fonctionner, mais il vous aidera à suivre le chemin qui vous permettra de devenir plus efficace et dans une dynamique constante de réflexion.

Vous ne lirez probablement pas ce livre dans son entièreté. Vous aurez besoin de faire votre propre voyage en le parcourant. Mais soyez rassurés, il y a beaucoup d'indicateurs qui vous seront utiles. N'oubliez pas que la fin ne sera que le commencement – pour vous, votre organisation, et pour vos relations avec ceux qui travaillent avec vous pour impulser le changement social.

Nous avons utilisé beaucoup de récits, nos propres histoires d'apprentissage et celles qui nous ont été racontées. Nous sommes conscients du fait que les récits sont très forts. Cependant, leur pouvoir peut avoir des conséquences positives comme négatives. Le danger qu'il y a de raconter juste une histoire est que ça peut facilement mener à des stéréotypes et à des généralisations. Nous savons qu'en racontant des histoires, nous avons tendance à être sélectifs. Nous faisons notre propre histoire selon notre vision, nos interprétations et suppositions. Mais lorsque nous travaillons avec les histoires d'autrui, nous avons une très grande responsabilité de les raconter et les utiliser avec soin et respect. Nous espérons avoir bien respecté cette question d'éthique de manière responsable, mais en utilisant uniquement les récits que les gens nous ont racontés de toute bonne foi.

Enfin, cet ouvrage est très humble dans ses aspirations. Nous sommes conscients que nous avons touché juste une infime partie de la connaissance et l'expérience des spécialistes en développement de part le monde. Pour tirer profit du BFG2 et de l'élargir, nous vous encourageons à apporter vos propres expériences et histoires d'apprentissage au livre ou au site web, et à vous rapprocher des personnes et organisations qui ont des questions similaires aux vôtres. Notre souhait est de voir le contenu du livre évoluer et s'enrichir continuellement. Notre voyage d'apprentissage ne fait que commencer et nous vous encourageons à l'amener plus loin!



Nous aimerions avoir votre feedback

1. Le *Guide* a-t-il inspiré un quelconque changement dans votre façon de faire ou votre approche de travail? Il serait utile si vous nous faites une petite description de la façon dont vous l'avez utilisé ainsi que les réponses qu'il a apportées.
2. Quels sont les chapitres qui ont particulièrement utiles? Et pourquoi?
3. Y a-t-il autre chose que vous aimerez voir figurer dans le *Guide*?
4. Y a-t-il une partie du *Guide* que vous avez eu du mal à comprendre?
5. Y a-t-il un point de vue que vous ne partagez pas? Veuillez préciser pourquoi et n'hésitez pas à proposer des alternatives.

Veuillez envoyer votre feedback à l'adresse feedback@barefootguide.org.

Veuillez apporter des contributions en termes d'outils et de ressources

Toute contribution susceptible d'enrichir les éditions futures et notre site web sera la bienvenue. Cela peut être sous formes d'activités, de documents, d'études de cas, ou même de poèmes ou images que vous avez trouvés utiles et qui peuvent susciter de l'intérêt pour les autres. Nous ne pouvons pas promettre que toutes ces contributions seront intégrées, mais chacune d'entre elles sera sérieusement étudiée et citée, si elle est utilisée. Veuillez envoyer vos contributions à l'adresse : contact@barefootguide.org.



Premières étapes :

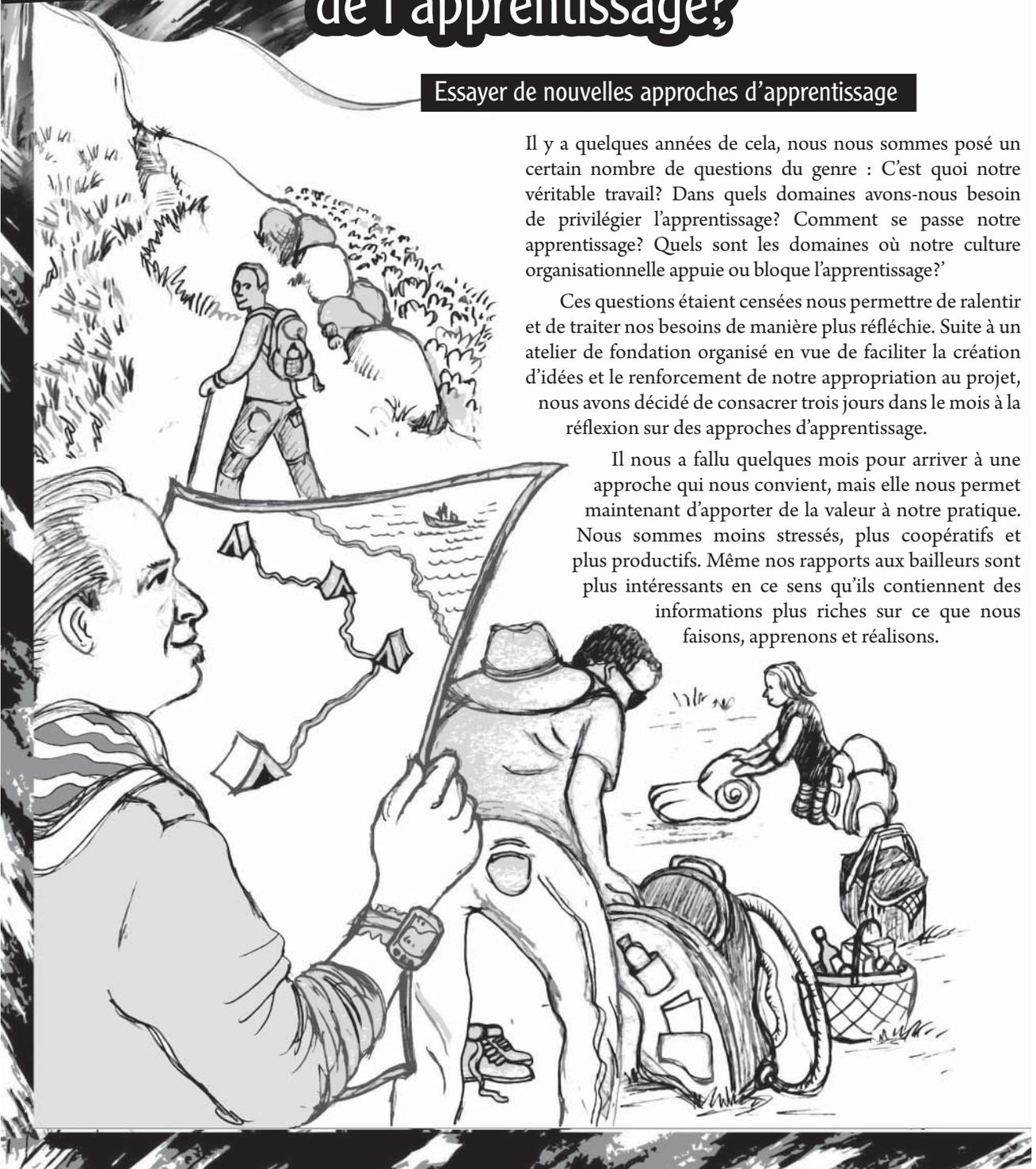
comment se préparer pour le voyage de l'apprentissage?

Essayer de nouvelles approches d'apprentissage

Il y a quelques années de cela, nous nous sommes posé un certain nombre de questions du genre : C'est quoi notre véritable travail? Dans quels domaines avons-nous besoin de privilégier l'apprentissage? Comment se passe notre apprentissage? Quels sont les domaines où notre culture organisationnelle appuie ou bloque l'apprentissage?

Ces questions étaient censées nous permettre de ralentir et de traiter nos besoins de manière plus réfléchie. Suite à un atelier de fondation organisé en vue de faciliter la création d'idées et le renforcement de notre appropriation au projet, nous avons décidé de consacrer trois jours dans le mois à la réflexion sur des approches d'apprentissage.

Il nous a fallu quelques mois pour arriver à une approche qui nous convient, mais elle nous permet maintenant d'apporter de la valeur à notre pratique. Nous sommes moins stressés, plus coopératifs et plus productifs. Même nos rapports aux bailleurs sont plus intéressants en ce sens qu'ils contiennent des informations plus riches sur ce que nous faisons, apprenons et réalisons.



Par où commencer?

Vous devez vous poser la question de savoir : 'Comment arriver à être une organisation plus apprenante?

Pour la plupart, nous préférons la recette facile... Mais ce n'est pas du tout simple. Chaque organisation est différente et devra trouver sa propre approche. Cependant, il y a un ingrédient de base unique et c'est le soutien et la volonté manifeste de la direction d'investir dans les processus d'apprentissage en y accordant plus de temps et de ressources. Sans cela, il s'agira juste d'une bonne idée, sans plus.

Dans le présent chapitre nous décrivons certains des principes utiles, des idées créatives et des expériences collectées ça et là et qui peuvent vous être utiles dans ce processus. Le chapitre vous permettra également de planifier votre voyage à travers le guide et de décider des parties qui vous parleront le plus.

‘*Nous apprenons tous,
Presque à tout moment.*’

Comment apprécier et renforcer notre apprentissage?

Votre organisation suit un apprentissage perpétuel! Cela vous surprend-il? Chaque organisation est en apprentissage : certaines le font bien, d'autres pas, certaines le font de manière consciente, d'autres pas.

Nous apprenons tous, presque à tout moment. Généralement, cet apprentissage se fait de manière inconsciente. Notre conscience intègre continuellement ce que nous voyons, entendons, ressentons, goûtons et sentons et ces informations sont traitées différemment, stockées dans différents endroits et exploitées à bon escient. Cela se passe aussi bien en état d'éveil que pendant le sommeil. Il en est de même pour les organisations.

Parce que nous sommes déjà en apprentissage, notre premier challenge est de reconnaître l'apprentissage et d'être conscients de comment nous allons nous y prendre pour renforcer ce qui marche et mettre fin à ce qui ne marche pas. Par exemple, une de vos collègues peut noter dans un journal tout ce qui se passe sur le terrain. Elle s'en servira pour rédiger ses rapports. Si d'autres en faisaient de même, cela aurait permis d'enrichir vos réunions et rapports écrits en ce sens que vous auriez apporté de meilleures observations à partager entre vous.



Voici des exemples qui montrent comment nous sommes déjà en apprentissage.

Apprendre auprès, et avec les communautés

Pouvons-nous laisser ce que nous entendons des communautés guider nos actions? Cela est probablement l'apprentissage le plus important que nous faisons. Prenez en conscience, et posez-vous la question de savoir comment mieux s'y prendre. Posez vous la question suivante : 'Comment arriver à mieux écouter, à prêter une oreille plus attentive?

Est-ce que les gens avec qui vous travailler *savent* que vous vous intéressez à leurs observations et idées et que vous avez besoin d'apprendre d'eux? Si la communauté en est consciente elle pourra certainement être plus ouverte et plus informative. Elle pourra également se sentir plus valorisée et sera ainsi encouragée à prendre sa propre écoute et son apprentissage plus au sérieux.

Apprendre de manière informelle avec les collègues

Peut-être dans la voiture qui nous ramène à la maison après le travail, nous partageons les mêmes impressions et idées, pendant que l'expérience partagée est vive et nos sentiments toujours en éveil par rapport à ce qui venait de se passer. Comment améliorer ces conversations, poser les bonnes questions et valoriser et partager avec les autres ce que nous avons appris ici?

Pendant les pauses café, les collègues peuvent tailler bavette de manière informelle sur le travail. Combien cela est-il précieux? Avons-nous des aires de réunions informelles propices à des conversations spontanées? Est-il permis aux gens d'échanger et discuter de leur travail, ou bien pensent-ils qu'ils doivent être toujours assis seuls à leur bureau?

Rappelez-vous que d'aucuns pourront plus facilement exprimer leurs sentiments et pensées autour d'un tasse de thé que lors des réunions et ateliers. Alors si nous voulons tenir une conversation pleine d'enseignements avec eux, nous devons leur offrir une tasse de thé et discuter à propos du travail.

Le fait de capter et apprécier leurs sentiments de cette manière peut les aider à participer plus ouvertement à des situations plus formelles.

Apprentissage lors des réunions de travail

Les réunions peuvent constituer des opportunités d'apprentissage considérables; elles peuvent également être très ennuyeuses et une perte de temps. Qu'apprécie-t-on le plus de nos réunions? Qu'est-ce que les gens affectionnent et le plus et leurs permettent de mieux réfléchir? Que devons-nous faire de plus?



“Pouvons laisser ce que nous entendons des communautés guider nos actions?”



“Rappelez-vous que d'aucuns pourront plus facilement exprimer leurs sentiments et pensées autour d'une tasse de thé que lors des réunions et ateliers.”

Apprentissage à travers une supervision personnelle, le mentorat et l'encadrement

Dans nos organisations nous utilisons différentes combinaisons de supervision personnelle, d'encadrement et de mentorat pour appuyer les membres du personnel. Dans certaines organisations cela est formalisé et dans d'autres cela se passe de manière informelle et sporadique. Votre organisation utilise-t-elle ces sources capitales de support et de productivité de manière optimale? Est-ce qu'en rendant ces activités formelles et régulières on arrive à améliorer les performances individuelles et organisationnelles?

Quatre chemins parmi lesquels choisir

La mise en exergue et le renforcement des pratiques d'apprentissage qui marchent peuvent suffire. Mais si vous voulez faire plus, vous devez alors réfléchir sur où vous désirez vous projeter. Selon vous, quelle situation parmi les quatre décrites ci-dessous s'applique à vous, en tant qu'organisation désireuse d'apprendre?



A. Tout va bien en ce moment... mais nous pouvons tenter un certain nombre de choses.



B. Tout va bien... mais nous voulons vraiment hausser le niveau de notre jeu.



C. Nous ne sommes pas bien. Nous avons vraiment besoin de changer des choses.



D. Nous sommes perplexes...



A. Tout va bien pour le moment... mais nous pouvons tenter un certain nombre de choses

Votre organisation est dans une assez bonne situation; vous vous débrouillez assez bien. Peut-être avez-vous vécu de grands changements par le passé et vous voulez juste vous concentrer davantage sur votre travail. Très probablement vous apprenez beaucoup de choses pendant votre travail, sur le terrain et au sein de votre organisation. Vous et vos collègues ne sentez pas de pression particulière pour passer du temps sur l'apprentissage. Si vous travaillez dans une organisation pilote cela peut avoir un sens (voir ci-dessous). Peut-être que les gens avec qui vous travaillez auraient aimé que vous fassiez quelque chose de nouveau (par exemple les bailleurs désirent avoir un système de suivi), mais vous vous accordez de ce que vous faites. Dans ce cas, veuillez parcourir ce livre, mais retenez bien que nous ne disons pas que toutes les organisations doivent changer leur façon d'apprendre, ou même apprendre plus consciemment. Peut-être l'année à venir sera différente, lorsque la situation dans laquelle vous vous trouvez change. Mais pour le moment, ignorez ce livre et retournez au travail!

Cependant, si vous sentez qu'il y a moyen d'améliorer certains aspects, comme introduire une petite pratique de réflexion ça et là, alors ce livre peut vous être utile. Veuillez parcourir le reste du Chapitre, découvrez ce qui a du sens et ignorez ce qui ne vous parle pas.

Si vous êtes une organisation relativement pionnière, examinez les deux impératifs suivants :



Cf. Guide Barefoot 1, page 75, pour une bonne description.

Défis de l'apprentissage dans une organisation pilote

1. Apprenez à vos pieds

Les organisations pilotes sont généralement de jeunes organisations. Il s'agit souvent de structures petites et flexibles qui passent beaucoup de temps à faire des expérimentations sur le terrain. Elles sont souvent un peu non structurées et font leur planification au fur et à mesure.

Ces organisations peuvent être perçues du dehors comme désorganisées, mais en réalité elles peuvent être très efficaces et très efficaces, tout le contraire des bureaucraties lourdes et sur-organisées. Elles sont généralement très vives, adaptatives et innovatrices. Les gens du dehors s'y perdent, particulièrement les bailleurs et les gouvernements qui pensent qu'elles ne sont ni fiables ni durables. Cependant, du fait qu'elles ne fonctionnent pas sur des règles conventionnelles, les jeunes organisations peuvent être très efficaces.

Existe-t-il des organisations apprenantes? En effet, il y a bien des organisations apprenantes d'un type spécial : elles apprennent le plus souvent à la tâche! Elles font de manière intuitive et inconsciente, et ne s'en rendent même pas compte. Puisqu'elles ont une culture et des systèmes informels, l'information peut circuler dans tous les sens, sans aucune restriction imposée des règlements ou des relations hiérarchiques. Cela est très propice à un apprentissage effectif.

Parfois, les bailleurs insistent sur les systèmes de planning, suivi et évaluation qui bureaucratisent et sapent l'apprentissage dans ces organisations.

Votre challenge : Subissez-vous une pression qui vous pousse à être plus structuré et plus systématique que vous pensez nécessaire? Comment pouvez-vous aider les autres à comprendre ce dont vous avez besoin ou non?

2. Gardez les portes et les fenêtres ouvertes!

Même si la communication circule librement, les organisations pilotes peuvent toujours rencontrer des difficultés liées à la communication. Parce que ces organisations communiquent de manière informelle, les gens en arrivent à être sous-informés involontairement. Cela est un frein à l'apprentissage. Peut-être ceux qui ont un accès facile à Internet peuvent s'informer les premiers, et cela peut saper l'implication et la participation des autres. Il se peut que ceux qui travaillent loin du bureau ou du quartier général ne soient pas informés des réunions importantes à temps. Peut-être que quelques conversations se passent uniquement autour d'une tasse de thé entre certaines personnes. Cela peut exclure les autres de ces conversations informelles ou formelles pendant lesquelles certains apprennent des choses qui intéressent l'organisation dans son ensemble.

Assurer une transparence au sein de l'organisation est le moyen le plus efficace d'encourager l'apprentissage dans l'organisation. Les gens ne peuvent pas apprendre s'ils ne sont pas informés.

Votre challenge : Comment être plus transparent et communiquer plus activement en impliquant le maximum de personnes?

«...du fait qu'elles ne fonctionnent pas sur des règles conventionnelles, les jeunes organisations peuvent être très efficaces.»





B. Tout va bien... mais nous voulons vraiment hausser le niveau de notre jeu

En tant qu'organisation, vous êtes pratiquement en bonne forme. Vous avez dépassé les années de balbutiement et êtes devenu plus organisés. Vous êtes conscients qu'il se passe beaucoup d'apprentissage sur le terrain, mais cela se fait de manière chaotique ou même un peu trop de manière mécanique et peu vivante. Vous êtes disposés à apprendre de façon plus consciente, plus créative et plus disciplinée, mais vous ne savez pas par où commencer. Ou bien vous avez même commencé, mais les choses ne se passent pas bien parce que vous n'avez pas assez d'idées pour développer des pratiques d'apprentissage fructueuses. Peut-être voulez-vous mettre en œuvre un système performant de planification, de suivi et d'évaluation.

Si un des cas mentionnés s'applique à votre organisation, alors ce livre peut vous être très utile.

Même si vous êtes dans une bonne forme, ne prenez pas les choses comme allant de soi. Il ne s'agit pas uniquement d'apprendre quelques méthodes rapides. La résistance à l'apprentissage est souvent plus forte qu'on le pense. Si vous l'ignorez, cela peut saper votre volonté d'apprendre. Si vous parvenez à identifier et transcender les résistances à l'apprentissage, alors vous serez en mesure de dégager une bonne énergie pour l'apprentissage.

Challenges de l'apprentissage pour une organisation plus complexe

1. Développer la visibilité sur les rôles renforce les capacités

Je me rappelle avoir travaillé dans une organisation qui s'est développée très rapidement d'une année à une autre. Nous nous sommes subitement rendu compte de notre besoin de développer plus de rôles spécialisés, avec pour chacun un nouvel éventail de compétences. Jusqu'alors, nous faisons un peu de tout, personne n'avait un rôle bien défini et exclusif.

Alors nous avons créé de nouveaux rôles et capacités. Les différents rôles ont été rapidement établis. Alors ce fut le moment de choisir les compétences adéquates. Certains ont pris des cours tandis que d'autres se sont documentés. Nous avons également organisé des visites d'échanges. Pour la plupart, les gens ont dû apprendre sur le tas et les uns des autres. Tout cela a été utile mais nous avons commis une erreur.

Le problème était que nous n'avions pas une idée claire de nos nouveaux rôles. Nous nous étions hâtivement lancés dans le processus. Bien entendu, nous n'évoluions pas dans une situation stable et les rôles ne pouvaient pas être bien fixes. Mais nous aurions dû passer plus de temps à réfléchir à qui devait faire quoi et définir le travail pour chaque rôle.

Je devais collecter des fonds et pour ce faire j'ai pris des cours de recherche de finance, mais je n'ai pas appris grand-chose; tout cela était presque évident. Alors nous nous sommes mis autour d'une table pour se mettre d'accord sur le rôle d'un collecteur de fonds. Lors des discussions, nous nous sommes rendu compte que la collecte de fonds était uniquement un des produits finaux de mon travail; mon vrai rôle étant d'aider à mobiliser les ressources et à développer l'esprit d'initiative, tant au niveau interne qu'externe. Il s'agissait également de maintenir les conversations sur le vrai



objet de l'organisation et de développer la compréhension de notre approche, aussi bien pour améliorer notre pratique que pour encourager les bailleurs; pour bâtir des relations et un réseau; pour connecter notre organisation aux conversations stratégiques dans le secteur en vue de mieux collaborer; pour permettre aux autres de mobiliser des ressources etc.

Il ne s'agit pas de capacités mais de rôles. Souvent, la capacité clé est la visibilité sur le vrai travail du rôle, et de cette clarté se dégage la confiance et la capacité à mener à bien le travail. Dès lors, si les gens disent manquer d'assurance sur leurs compétences, il faut d'abord chercher à savoir s'ils comprennent bien ce que l'on attend d'eux.

Des rôles bien définis peuvent aider à évaluer s'ils ont les capacités nécessaires (compétences, connaissances, expériences) pour répondre aux attentes. Très souvent, les capacités dont ils ont besoin sont cachées en eux et doivent être réveillées et affinées. Sinon, l'organisation peut prévoir un encadrement, des visites d'immersion, des ateliers, des cours, une auto-analyse etc.



2. De qui d'autre peut-on apprendre?

Bien que vous soyez toujours amené à vous reposer sur votre propre expérience pour améliorer votre pratique, il est presque sûr que vous serez coincé à un moment donné, car les choses peuvent souvent s'avérer complexes à comprendre pour une organisation. Il est toujours bon de lire et de découvrir de nouvelles idées et expériences. Et nombreux sont ceux qui s'emploient à lire beaucoup et qui se lancent dans des séances de lecture collective.

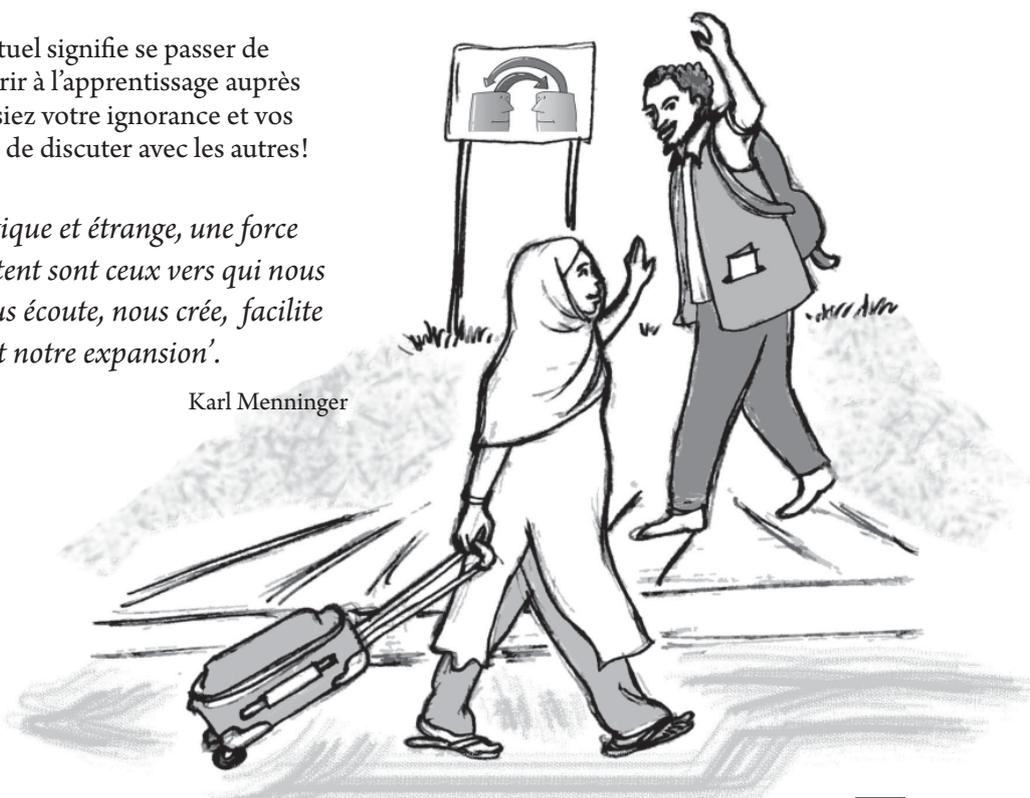
Il est important d'identifier qui d'autre travaille dans votre domaine d'action et de préparer des *visites d'échanges* pour apprendre de leurs expériences et partager vos expériences. L'apprentissage horizontal est une alternative forte à la formation.

Bien entendu, l'apprentissage mutuel signifie se passer de tout instinct compétitif caché. S'ouvrir à l'apprentissage auprès des autres exige que vous reconnaissiez votre ignorance et vos difficultés, et affirmiez votre volonté de discuter avec les autres!

'L'écoute est une chose magnétique et étrange, une force créative. Les amis qui nous écoutent sont ceux vers qui nous nous dirigeons. Le fait qu'on nous écoute, nous crée, facilite notre épanouissement et notre expansion.'

Karl Menninger

« Très souvent, les capacités dont ils ont besoin sont cachées en eux et doivent être réveillées et affinées. »





Le Chapitre 2 du Guide Barefoot 1 renferme des idées à ce propos et le site web contient des exercices intéressants à adapter et adopter. Vous pouvez y jeter un coup d'œil, ainsi qu'au Chapitre 3 pour de plus amples idées sur ces fondements.

3. Apprendre à collaborer

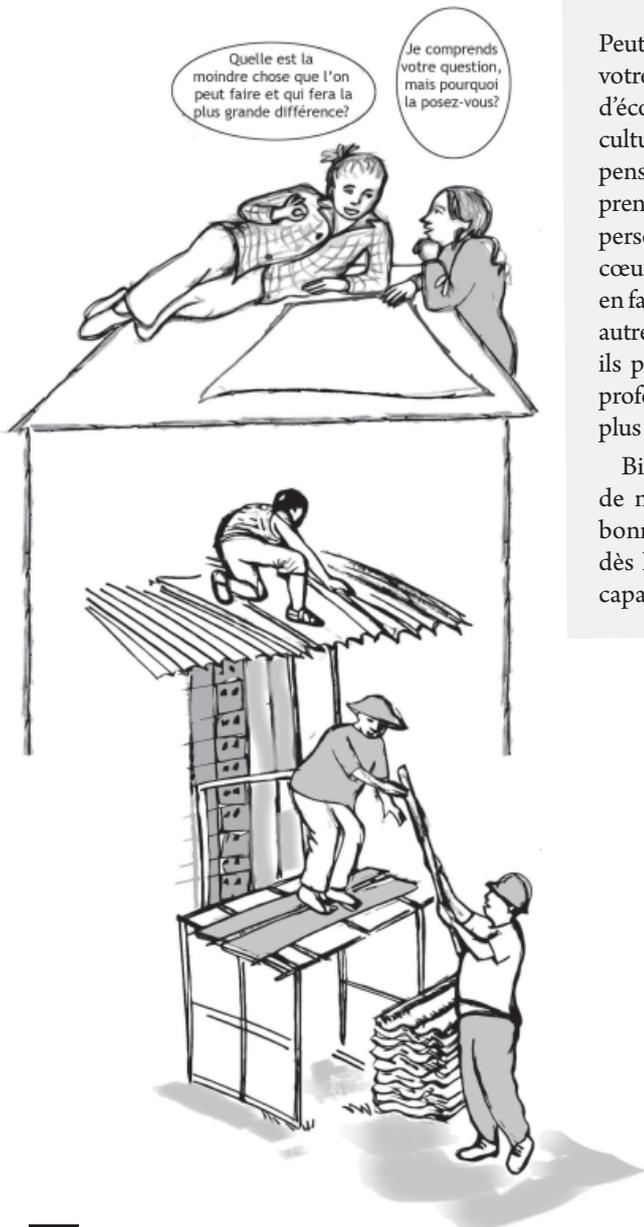
La collaboration est un mot bien à la mode, et à juste titre. Nous devons simplement travailler avec un éventail de personnes et d'organisations pour être capable de contribuer à l'atteinte de résultats tangibles et durables. Mais collaborer est difficile. C'est assez dur pour les personnes au sein d'une organisation de collaborer entre elles, à plus forte raison pour deux organisations ou plus de travailler ensemble.

C'est là que l'apprentissage mutuel joue un rôle non négligeable. Il y a de nos jours assez d'expériences pour montrer que *si des organisations (ou des communautés) apprennent ensemble*, partagent leurs expériences et pratiques, leurs réflexions et enseignements, cela jette *les bases de la collaboration*. Cela aide les gens à apprendre les uns des autres et à comprendre l'autre avant de décider de travailler ensemble.

Investir dans une culture d'écoute et de questionnement

Peut-être la chose la plus utile pour améliorer l'apprentissage au sein de votre organisation est de favoriser une bonne culture et des capacités d'écoute et de questionnement. Une bonne culture d'écoute est une culture où les gens s'intéressent vraiment les uns aux autres, à ce qu'ils pensent, ce qu'ils ressentent et ce qu'ils veulent. Les bons dirigeants prennent habituellement le temps de s'asseoir avec les membres de leur personnel et les encouragent à dire ce qu'ils ont dans la tête et dans le cœur. (Cf. *Guide Barefoot 1* pages 29-32), mais également les incitent à en faire de même entre eux. Non seulement ils apprendront les uns des autres en acquérant des informations et des idées importantes, mais ils parviendront également à cultiver une culture de réflexion plus profonde, plus sociale et plus enthousiaste susceptible de les rendre plus heureux et plus productifs.

Bien entendu, une meilleure écoute est possible si les gens posent de meilleures questions; vous êtes plus à même de recevoir une bonne réponse lorsque vous posez une question pertinente; et dès lors, il est utile d'investir dans le développement de meilleurs capacités de questionnement.





C. Nous ne sommes pas bien. Nous avons vraiment besoin de changer des choses

Votre organisation a beaucoup à faire. Les choses sont plus complexes qu'elles ne l'étaient et vous êtes conscients que vous avez besoin non seulement d'apprendre, mais également de repenser votre façon de travailler.

Mais les gens sont très occupés pour marquer le pas et apprendre ensemble. Vous avez tous besoin d'améliorer l'approche collective et la pratique de votre organisation. Cependant, il semble que vous n'avez pas assez de temps, ou peut-être certains ne sont-ils pas intéressés. Vous avez dû essayer des activités de réflexion sur le terrain et au sein de l'organisation, mais rien n'a été concluant, si ce n'est d'empirer les choses.

Certains ont peut-être développé de la résistance à l'apprentissage, ou bien n'ont-ils pas suffisamment d'assurance pour s'ouvrir les uns aux autres, partager leurs réussites et échecs et apprendre les uns des autres. Votre organisation est peut-être tellement orientée résultats que les gens rechignent à partager leurs combats ou 'échecs' par peur de perdre leur travail, leurs chances d'augmentation de salaire ou de promotion.

Chaque organisation peut se retrouver dans cette situation à un moment donné, mais ne paniquez surtout pas, c'est en fait dans l'ordre normal des choses. Si vous êtes capables de résoudre le problème, cela peut être une bonne base pour la prochaine étape du processus de développement.

Il est également possible que votre organisation soit dans une situation de passer d'une étape de son expansion à une autre, et a donc besoin de se transformer fondamentalement, et dès lors, l'apprentissage fait juste partie de ce challenge. Si cela est vrai, il serait bon de lire le premier Chapitre du Guide Barefoot portant sur les challenges du processus de transformation organisationnelle. Cf. Chapitres 4-6.

Même si cela n'est pas totalement vrai, vous pouvez continuer à lire ce livre, en accordant une attention particulière à ces challenges d'aborder ces aspects de votre culture organisationnelle qui militent pour ou entravent l'apprentissage individuel et collectif.

Les challenges d'apprentissage en situation de transition ou de crise

1. NE PAS PANIQUER!

La première chose à se rappeler est que le fait d'être dans une situation de crise n'est pas toujours une mauvaise chose. Souvent, une crise offre beaucoup d'opportunités pour le changement, même si cela peut paraître douloureux et difficile. Rappelez-vous que là où il y a de la douleur, il y a de bonnes raisons de changer. Le problème est que les dirigeants sont généralement pointés du doigt ou se sentent responsables ou bien en veulent à leur personnel lorsque les choses ne marchent pas. Cela est dommage parce que la crise est naturelle.

Le challenge est : Arriver à comprendre ce que signifie la crise et être coincé.



Rapportez-vous aux pages 74-79 du Guide Barefoot 1, pour consulter les crises typiques que traversent les organisations et comment elles y font face.

2. Il ne s'agit pas d'apprendre mais de désapprendre

La chose la plus importante dans une phase de transition (terme euphémique) dans un état de blocage ou de crise est que l'apprentissage n'aide qu'un peu. Le problème n'est pas ce que vous ignorez et que vous pensez devoir apprendre, il s'agit plutôt de *désapprendre* ce que vous savez déjà ou bien ce que vous avez l'habitude de faire. Parfois, nous nous trouvons coincés dans nos habitudes, en faisant des choses qui ont toujours marché, des choses pour lesquels nous avons les compétences et que nous maîtrisons, même si elles ne sont plus utiles. Cependant, si cette situation change, nous devons en faire de même. Si nous voulons utiliser de nouvelles idées et compétences, nous devons nous départir de certaines de nos anciennes idées qui ne marchent plus. Il s'agit plus de désapprendre que d'apprendre.

Il y a différents types de choses dont nous devons nous départir. Quelques fois, ces choses procèdent de nos pratiques, ou bien de nos ambitions, approches ou stratégies. Parfois nous sommes amenés à abandonner des choses à l'intérieur de nos organisations, de notre culture, de nos valeurs, de la structure, des relations, rôles ou processus auxquelles nous sommes attachés.

Par exemple, nous avons peut-être l'habitude d'inviter des communautés en réunion d'évaluation que *nous* organisons, planifions et facilitons. Cela nous donne plus de contrôle sur les résultats et peut nous aider à remplir les obligations vis-à-vis des bailleurs. Alors il se peut que nous nous rendions compte qu'il serait plus valorisant si nous participions à *leurs* processus plutôt que de les intégrer aux nôtres. Alors nous essayons de les encourager à introduire des questions récapitulatives dans leur propres réunions, à leur façon, mais uniquement s'ils le désirent et s'ils le trouvent utile. Ce qui signifie que nous perdons le contrôle sur les retours d'informations dont nous avons besoin pour les bailleurs, et un nouveau degré d'engagement et de relation avec la communauté est maintenant établi.

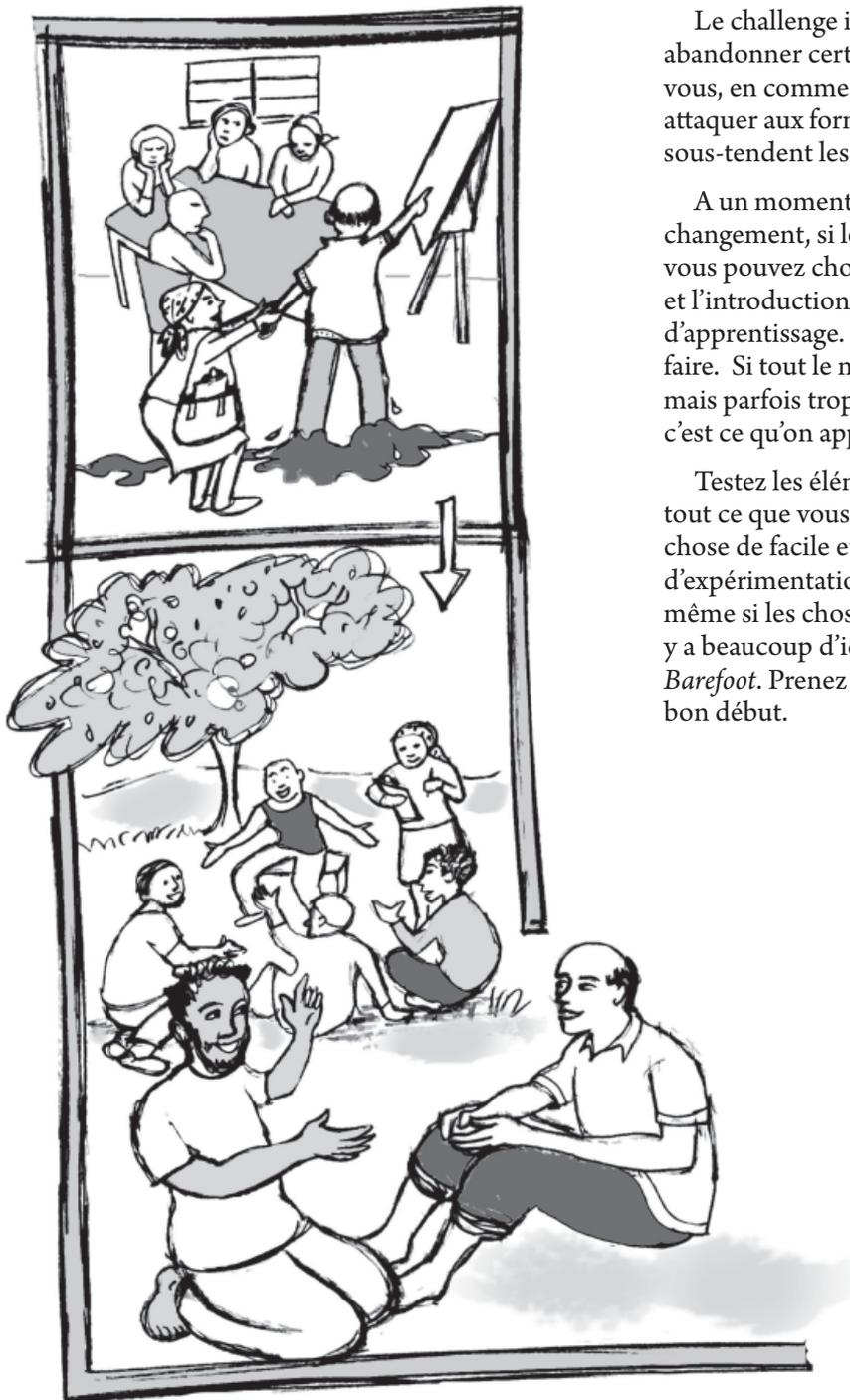
Il est toujours bon de regarder d'abord votre pratique ou votre travail, et lorsque cela est repris ou transformé, alors vous pouvez envisager la restructuration de l'organisation en vue de mieux appuyer les nouvelles pratiques de travail.



Cf. le Chapitre 10 et le processus en U aux pages 112-117 du Guide Barefoot 1 pour avoir des idées sur comment s'y prendre.

‘... parfois trop de changement peut s'avérer stressant, c'est ce qu'on appelle 'la fatigue du changement' ’





Le challenge ici est : vous êtes peut-être amenés à abandonner certaines choses qui ont de l'importance pour vous, en commençant par votre pratique avant de vous attaquer aux formulaires et processus organisationnels qui sous-tendent les pratiques. (Pas tout!)

A un moment donné de votre processus de changement, si les choses sont changées radicalement, vous pouvez choisir de vous concentrer sur l'adaptation et l'introduction de certaines pratiques conscientes d'apprentissage. Mais faites attention de ne pas trop en faire. Si tout le monde est prêt et enthousiaste tant mieux, mais parfois trop de changement peut s'avérer stressant, c'est ce qu'on appelle 'la fatigue du changement'.

Testez les éléments de base d'abord, ensuite renforcez tout ce que vous avez déjà et au besoin, ajoutez quelque chose de facile et agréable. Encouragez un esprit d'expérimentation pour vous assurer que tout ira bien même si les choses ne fonctionnent pas bien au début. Il y a beaucoup d'idées dans ce livre et sur le site du *Guide Barefoot*. Prenez celle qui peut marcher pour un petit, mais bon début.



D. Nous sommes perplexes ...

Si les descriptions ci-dessous ne s'appliquent pas à votre situation, alors ouvrez une conversation avec vos collègues, en leur demandant où selon eux se situent les challenges en matière d'apprentissage. Si vous voyez que les gens ne se prononcent pas alors aborder les questions en petits groupes ou en tête-à-tête en vue de tester certaines questions et idées. Vous pouvez même inviter quelqu'un du dehors pour interviewer tout le monde et étudier les pensées, sentiments et volontés en vue de favoriser la mise sur pied d'une organisation plus apprenante.

Impulser le changement...

ou le favoriser?

Pour beaucoup de gens, le changement est une affaire de cause et effet : vous identifiez le problème (l'effet), cherchez les causes et concevoir et mettre en œuvre la solution (une nouvelle cause et un effet). Ou bien décidez de ce que vous voulez, par exemple une vision prospective (un effet désiré) et ensuite planifiez les étapes pour y parvenir (causes). Souvent, le changement est perçu comme plus complexe et circulaire, avec beaucoup de causes et effets en interaction.

Cependant, il y a d'autres moyens d'aborder le changement. Ce n'est pas parce que cette réflexion de cause et effet est mal à propos, mais peut-être y a-t-il de meilleurs moyens. Une des options est de s'intéresser non seulement à comment et pourquoi les choses changent, mais également comment et pourquoi elles ne changent pas. Individuellement et collectivement, les gens sont très actifs et dynamiques pour impulser beaucoup d'activités et de mouvements que nous ne devons pas être surpris par le changement; c'est presque de manière ininterrompue. En réalité, c'est lorsque les choses ne changent pas, et qu'elles stagnent que nous devons être surpris et nous enquêter de ce qui bloque ce changement. Nous devons être curieux des blocages ou entraves au type de situation que nous voulons à l'avenir.

Voici un exemple édifiant. Imaginez une situation de 'blocage' dans votre organisation qui a besoin de changer, telle que le peu d'apprentissage consciente. Parce que l'énergie et le potentiel pour le changement sont bien réunis, la situation offre beaucoup de possibilités. Ces différentes situations projetées sont pour le moment entravées par certains blocages. Ces contraintes gardent la situation en l'état et empêchent tout changement. Il se peut qu'il y ait des relations de pouvoir malsaines qui freinent la communication, ou bien une certaine valeur qui privilégie les résultats sur l'honnêteté, ou la crainte d'être critiqué, ou bien le manque total de temps consacré à l'apprentissage. Les gens peuvent bien avoir la volonté d'apprendre les uns des autres, mais il se peut qu'il y ait certaines contraintes qui bloquent le processus.

Vous pouvez percevoir cela dans les conditions de cause et effet, mais ça ne vous aide pas à appréhender le potentiel pour le changement et donc comprendre quels en sont les blocages et entraves.

Le challenge premier est de s'accorder ensemble sur la situation désirée à l'avenir, quelque chose d'exaltant mais également réalisable. La tâche suivante consistera à comprendre ce qui bloque le futur désiré et à trouver les moyens d'y remédier.

En résumé, vous n'avez pas toujours besoin de tout faire vous-même, mais plutôt de favoriser les choses, débloquer la situation que vous désirez collectivement.



Quelle est notre pratique? Où concentrons-nous notre apprentissage?

Ce *Guide Barefoot* a été rédigé pour aider les organisations à s'améliorer et devenir plus conscientes de l'apprentissage. Devenir une organisation apprenante permet d'être plus efficace dans notre action, d'améliorer notre pratique sur le terrain. Par conséquent, les premières questions à se poser sont :

'Quelle est notre pratique?' et 'Où dans notre pratique devons-nous concentrer notre apprentissage?'

Une fois que nous aurons répondu à ces questions, alors il faut se demander :

'Quel type d'apprentissage peut mieux nous aider à améliorer notre pratique?'

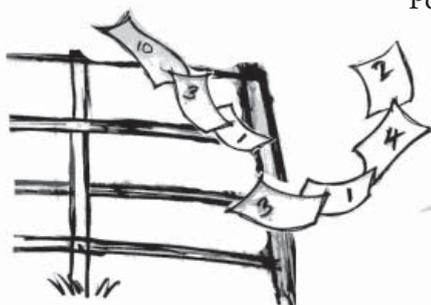
Mettre notre pratique en exergue – quel est notre vrai travail?

D'aucuns peuvent se dire : 'Oh nous connaissons bien notre pratique; elle est bien abordée dans nos plans stratégique, passons à la prochaine question...' Mais attention. Il est bien de commencer par revisiter notre pratique, de se rappeler collectivement c'est quoi notre vrai travail. Qu'avons-nous vraiment besoin de développer à travers un bon apprentissage? Nous ne voulons pas perdre du temps à travailler sur des aspects de notre pratique qui n'en ont pas besoin.

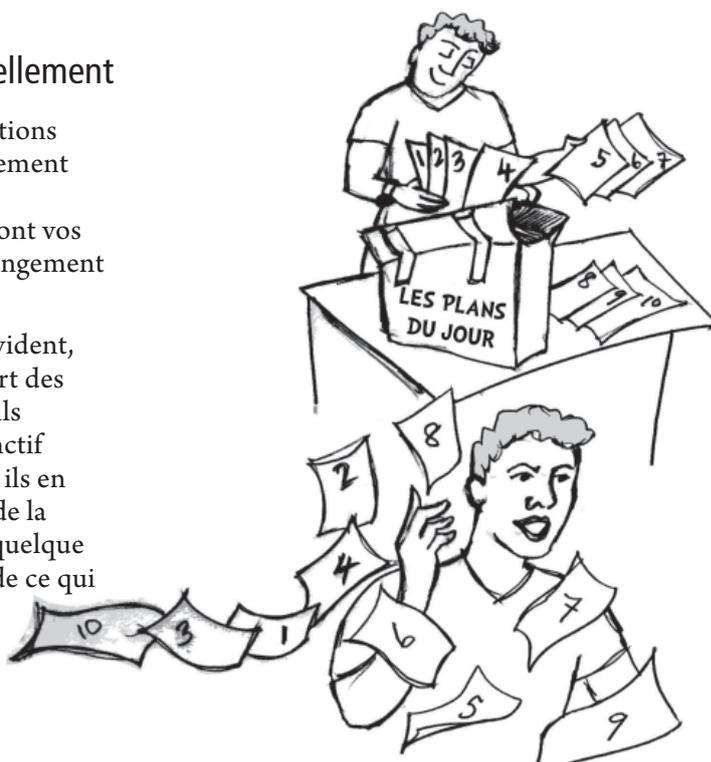
Voici deux 'plans' pour identifier le focus de l'apprentissage dans notre pratique

Premier plan Explorez ce que vous faites réellement

Il y a souvent une différence entre vos plans ou propositions et votre travail réel. Vos plans et propositions de financement peuvent contenir vos pensées et même vos théories de changement, mais que faites-vous vraiment et quelles sont vos réflexions sur le terrain? Quelle est votre théorie de changement dans la pratique? C'est ce qu'il importe de découvrir.



Pour certains, cela est évident, mais pour la plupart des spécialistes ce qu'ils font est très instinctif et involontaire et ils en arrivent, à la fin de la journée, à faire quelque chose différent de ce qui avaient prévu



Qu'avons-nous vraiment
besoin de développer
à travers un bon
apprentissage?

Commencer avec ce que vous faites réellement, et non ce que vous avez l'intention de faire. Cela est un principe fondamental et une Approche d'Apprentissage Proactive.

Essayez de travailler en groupe pour dessiner une carte ou un schéma de votre pratique :

Retenez qu'avant d'ouvrir des conversations en groupe, il est toujours utile de donner aux gens un peu de temps pour se recueillir, réfléchir sur ce qu'ils veulent dire.

1. *Décrivez entre vous ce que vous faites.* Donnez le temps aux gens de se préparer à cet exercice (individuellement ou en tant qu'équipe). Faites chacun un récit détaillé de votre travail typique, de préférence quelque chose déjà accompli.
2. Pendant que vous faites le récit, vos collègues doivent *écouter attentivement*, en ayant en tête des questions du genre :
Où a-t-on apporté de la différence?
Quelle contribution a-t-on apporté ici?
Quels besoins a-t-on pris en charge?
Quel est le vrai travail qui compte ici?
Comment entrevoit-on la fin?
Quel est celui dont l'énergie pilote le processus?
3. Après un temps de réflexion pour mettre de l'ordre dans leurs idées, vos collègues peuvent maintenant dire ce qu'ils trouvent intéressant dans ce qu'ils ont entendu, ce qui a attiré leur attention.
4. On peut maintenant ouvrir une conversation en vue de trouver des réponses aux questions suivantes :
Que faisons-nous en réalité? Quel est notre vrai travail?
Quels sont nos domaines de préoccupation?
Quel enseignement en tirer pour la pratique future?

Chaque membre de l'équipe peut faire cet exercice et alors un schéma se dégage sur la vraie pratique de l'organisation.

Il y a beaucoup de façons de s'y prendre. Nous pouvons demander à différentes personnes de préparer des présentations et d'ouvrir des questions et discussions. Nous pouvons utiliser un processus World Café (voir le site web) pour explorer davantage les différentes connexions dans notre travail.

5. *Maintenant réfléchissez sur les domaines où concentrer l'apprentissage* – les schémas de votre pratique qui se dégagent vous aideront à prendre la bonne décision.

Peut-être voulez vous continuer à partager vos histoires pour approfondir votre compréhension de votre travail. Peut-être vous rendez vous compte que vous avez besoin d'être plus clair sur les besoins que vous voulez prendre en charge et de pousser la réflexion sur votre but. Cela peut également révéler le besoin de développer certaines compétences manquantes.



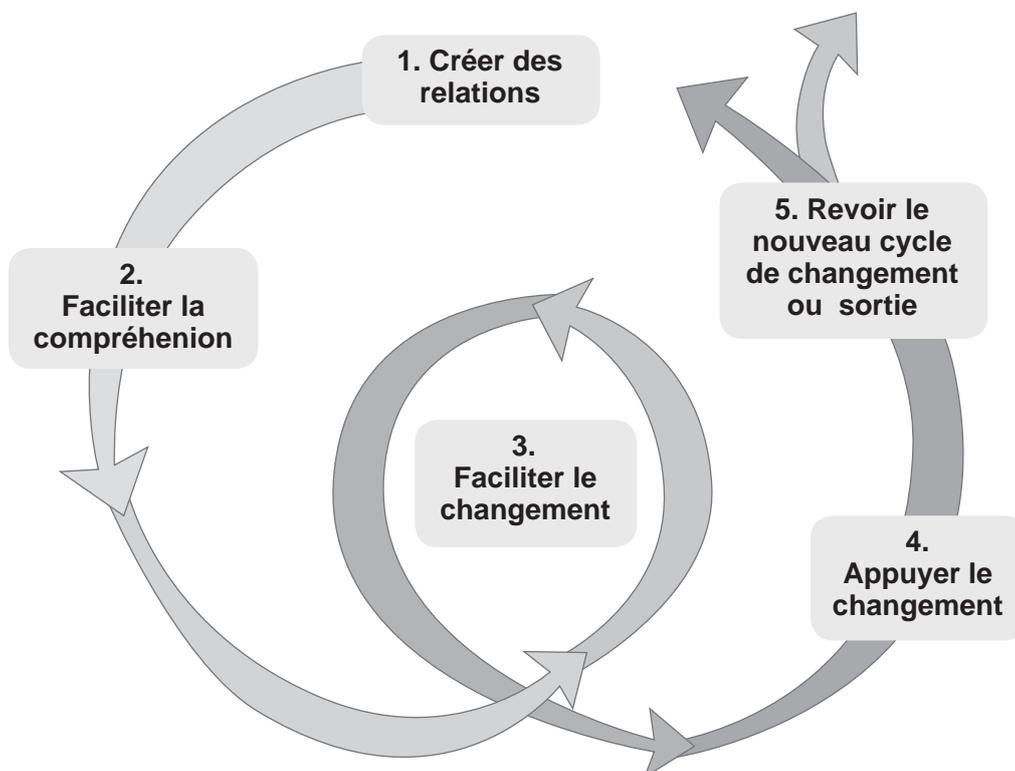
Les cinq éléments de base d'une approche de croissance

Une autre façon de trouver le focus pour l'apprentissage est d'explorer les Cinq Eléments d'une Approche de Croissance et de voir les domaines dans lesquels votre pratique a besoin de plus d'apprentissage. Ces thèmes sont propres à la plupart des pratiques de croissance sur le terrain :

1. Bâtir les relations – Développer la confiance et la clarté
2. Acquérir la compréhension – permettre aux gens d'identifier et de comprendre leur réalité
3. Catalyser le changement – permettre des changements et des avancées
4. Soutenir le changement – mise en œuvre pratique
5. Passer le changement en revue – évaluer l'état d'avancement et entrevoir le futur.

Nous commençons par créer des relations. Mais ces thèmes se déroulent généralement simultanément, bien qu'à certaines étapes d'une intervention il y ait besoin de mettre l'accent sur l'un ou l'autre. C'est en nouant des relations avec ceux avec qui nous pouvons collaborer, que nous commençons à percevoir ce qui se passe. La création de relations continue tout au long du processus.

Partagez et discutez ces thèmes avec vos collègues et aborder les questions de chaque thème, en explorant et en évaluant votre propre pratique.





Cf. Chapitre 3 du Guide Barefoot 1 pour explorer le pouvoir et les relations.

“ Le changement commence avec et se termine par les relations ”



1. Création de relations

Le changement commence avec et se termine par les relations, et le besoin d'établir d'abord les conditions de confiance chaleureuses et humaines en vue de faciliter une bonne et sincère coopération. Sans cela, les personnes avec qui nous travaillons seront tenues à l'écart, et nous serons dès lors incapables de travailler efficacement. Deuxièmement, il y a un besoin d'ouverture et de transparence, pour permettre aux gens d'exprimer clairement ce qu'ils pensent, ressentent et veulent pour aller de l'avant.

Souvent, le vrai travail qui sied se déroule au niveau des relations. Le pouvoir se trouve dans les relations, ainsi s'il y a un abus de pouvoir, ou bien si le pouvoir a besoin d'être mieux réparti, le vrai travail qu'il importe de mener est au niveau des relations. Les questions à se poser sont :

- Comment bâtir des relations avec ceux avec qui nous travaillons, de manière à les amener à nous faire confiance et à nous comprendre?
- Comment sommes-nous entrain d'affecter leurs relations avec eux-mêmes et avec les autres?

2. Acquérir la compréhension

Comprendre ce que nous faisons réellement est un challenge primaire. Derrière ce qui se déroule, il y a souvent des questions profondes qui doivent être mises au devant et comprises, pas uniquement par le spécialiste, mais surtout par les gens avec qui nous travaillons pour les amener à voir plus clairement ce qui importe le plus. C'est en ce moment qu'ils seront plus à même de percevoir facilement et mener leur propre processus de changement.

Le fait d'aider les gens à voir plus clairement la situation dans laquelle ils se trouvent leur permet d'accepter le type de changement auquel ils feront face et ce qu'il faut à cet effet.

Chose intéressante, les processus de création de relations et d'acquisition de la compréhension balisent le terrain pour faciliter le changement, mais également produisent généralement des changements dans l'immédiat; particulièrement là où les problèmes ont trait aux relations, au manque de clarté et aux incompréhensions.. Les questions à se poser sont :

- Quelle est notre contribution pour aider les gens à comprendre la situation dans laquelle ils se trouvent?
- Comment les aidons-nous à apprendre d'eux-mêmes?
- Quels types de conditions de changement y a-t-il?
- Comment cela peut-il nous aider à comprendre notre vrai travail?

3. Catalyser le changement

Le fait d'être coincé, rigide et de s'accrocher aux pratiques anciennes et de refuser de se départir des perceptions et blessures du passé, les relations difficiles, les structures, cultures et stratégies inadéquates et les façons de voir le monde; tout doit être assoupli, ouvert de manière à faciliter l'émergence d'une nouvelle vie. Certains des faits suscités doivent être résolus à travers un meilleur apprentissage que nous appelons l'Apprentissage Proactif.

Mais parfois, le sentiment de blocage ou de crise, nécessite d'abord un désapprentissage. Les anciennes façons d'aborder et de voir les choses doivent cesser pour faire la place et de nouvelles façons, créant ainsi les conditions de percevoir un avenir nouveau. Les questions à se poser sont :

- Quel rôle jouons-nous pour aider les gens à changer de façons de faire, leurs relations ou les conditions dans lesquelles ils vivent et travaillent?
- Comment les aidons-nous à désapprendre et à apprendre de nouvelles approches essentielles?

4. Soutenir le changement

Même après avoir pris l'engagement de changer et commencé sa mise en œuvre, les gens peuvent facilement se retrouver dans les travers du passé. Le changement a besoin d'être ancré : la nouvelle situation doit être parfaitement enracinée pour se stabiliser, et doit être pourvue de nouvelles structures qui la sous-tendent. De nouvelles compétences et capacités peuvent être nécessaires pour faciliter l'élaboration de nouveaux plans à activer et mettre en œuvre. Les dirigeants peuvent avoir besoin d'encadrement et le progrès réalisé doit être revu et consolidé. Les questions à se poser sont les suivantes :

- Comment aider les gens à transformer leurs intentions et plans en actions et réalisations?
- Y a-t-il une durabilité?



“ Le changement a besoin d'être ancré : la nouvelle situation doit être parfaitement enracinée pour se stabiliser et doit être pourvue de nouvelles structures qui la sous-tendent ”





5. Passer le changement en revue

En pilotant ou en facilitant le changement nous devons marquer le pas régulièrement pour passer le processus en revue, réfléchir sur la façon dont les choses marchent, en assurant le suivi de l'état d'évolution pour s'assurer que les choses sont sur la bonne voie. Cela doit se faire de manière continue, mais à certains moments charnières, il doit y avoir des revues profondes en vue de décider s'il faut entrer dans un autre cycle de changement ou arrêter. En donnant aux gens les moyens de développer leurs capacités de réflexion, on facilite l'indépendance et la durabilité pour l'avenir, tout en leur permettant de comprendre eux-mêmes les processus de changement. Les questions à se poser sont les suivantes :

- Sommes-nous entrain de créer assez de temps et un espace adéquat pour permettre aux gens de réfléchir et d'apprendre de leur expérience?
- Les processus de revue que nous soutenons sont-ils de bonne qualité?
- Sommes-nous entrain d'aider les autres à faciliter leur propre réflexion et processus d'apprentissage?

Qu'est-ce que cela entraîne pour l'apprentissage?

Une fois que vous aborder les Cinq Eléments de l'Approche de Croissance, vous pouvez ajouter une sixième étape : 'Qu'est-ce que cela entraîne pour l'apprentissage?' le fait d'explorer ces cinq éléments dans votre pratique en soi est un processus d'apprentissage, mais cela vous révèle également des aspects de votre pratique qui ont besoin de plus d'attention; soit pour les renforcer, les améliorer ou même les transformer.

Les questions utiles à se poser pourraient être :

Sur quoi devons nous concentrer plus d'efforts?

Sur quoi devons nous concentrer moins d'efforts?

Par où devons nous commencer?

Que devons nous cesser de faire?



Les différents domaines où l'apprentissage doit se focaliser

Voici plusieurs des domaines les plus importants sur lesquels vous pouvez concentrer l'apprentissage organisationnel.

- **Développer l'objet et nos théories du changement**
Qu'est-ce qui compte pour nous? Dans quels domaines pouvons-nous apporter notre contribution la plus utile?
- **Comprendre ce qu'est le changement social**
Développer les théories du changement qui mettent en cohérence ce que nous faisons avec la contribution que nous voulons apporter.
- **Développer des approches, stratégies et méthodes pratiques**
– *pour des interventions, programmes et projets spécifiques*
Quel est le vrai besoin, et notre vrai champ d'intervention dans cette situation? Qu'avons-nous appris de cette expérience jusqu'ici, et qu'est-ce que cela peut-il entraîner dans notre prochaine action? Comment pouvons-nous améliorer notre approche face à cette situation? Que pouvons-nous apprendre des autres?
- **Apporter et recueillir des retours d'informations**
Comment pouvons-nous aider les gens à percevoir et comprendre leur contribution et à recueillir des retours d'informations utiles dont ils peuvent tirer profit individuellement et collectivement? Comment les réactions peuvent-ils être perçues comme un cadeau (même si elles sont délicates) et non comme des critiques?



- **Créer des compétences spécifiques**
Quelles compétences a-t-on besoin de renforcer? Quelles compétences a-t-on besoin d'acquérir?
- **Créer de bons systèmes et procédures de soutien**
Comment concevoir nos systèmes et procédures de soutien pour satisfaire les besoins qui conviennent aux spécificités de notre pratique?
- **Innover et concevoir**
Comment pouvons-nous encourager l'innovation, la créativité et la prise de risques? Comment peut-on utiliser notre potentiel collaboratif pour générer de nouvelles idées, conceptions et initiatives?
- **Surmonter les conflits et ressentiments**
Comment anticiper et traiter les conflits et ressentiments?
- **Créer une communauté authentique**
Comment pouvons-nous renouveler régulièrement les relations et l'enthousiasme de travailler ensemble? Comment prêter plus d'attention à la santé émotionnelle de l'organisation et de ses membres?
- **Développer des cadres confortables de vie et de travail**
Comment pouvons-nous aider les gens, en tant qu'individus, à entrevoir et planifier leur vie active et à évoluer en tant qu'êtres humains? Comment pouvons-nous les aider à chercher un bon équilibre entre la vie active et la vie personnelle?



Je suis, donc nous sommes : Connexion entre l'apprentissage individuel et l'apprentissage organisationnel



Effondrement – fois trois!

‘Le PDG a été licencié pour avoir détourné des fonds. La gestion financière est catastrophique, le bureau a été utilisé à des fins inappropriées, et le personnel n’était pas régulier. Nous n’avions pas le choix. Il fallait le licencier. Maintenant il nous amène en justice pour licenciement abusif’.

Le président de cette organisation humanitaire, un ancien politicien, un homme honnête et influent, s’est montré exaspéré. “Nous lui avons fait confiance. Il était ‘un des nôtres’. Nous aurions dû être plus vigilants”. Il a hoché la tête, faisant tout pour éviter notre regard. Et nous ne savions pas où donner de la tête. On ne pouvait pas ne pas remarquer le désordre dans le bureau; des piles de dossiers éparpillés ça et là. L’organisation avait l’air d’être en plein effondrement. Mon patron et moi étions pratiquement nouveaux dans nos fonctions et c’était notre première réunion avec le président. Il nous est apparu qu’un programme de sauvetage était plus que nécessaire. Plusieurs partenaires internationaux et bailleurs étaient déterminés à aider l’organisation à ne pas sombrer. Et notre travail en tant que spécialistes du Développement Organisationnel (DO) consistait à assurer la coordination de l’action des partenaires pour mettre en place ensemble ce programme de renflouement.

Un des partenaires a accepté de détacher un manager expérimenté dans le pays pour une période de trois mois, en vue d’aider à la remise sur pied de l’organisation. De nouveaux employés ont été embauchés, ainsi qu’un comptable externe, des statuts du personnel ont été élaborés et de nouvelles politiques et procédures mises en place couvrant une large variété de questions. Un nouveau PDG local a été recruté, et un programme de mentorat mis sur pied pour assurer que cette personne bénéficie de tout le soutien nécessaire. Et ainsi, les programmes humanitaires au sein de la communauté ont repris de plus belle. Après une rupture de plusieurs mois, le Conseil d’administration a repris ses réunions. La constitution a été revue et il était convenu qu’une assemblée générale annuelle serait tenue, avec des élections pour tous les postes de direction.

Nous demandions si le problème n'était pas en partie imputable au président qui avait été à la barre pendant vingt ans et réfractaire à tout changement. Au même moment, il semblait qu'il était la seule personne qui gardait ce qui restait de l'organisation.

Lors de l'assemblée générale annuelle, de nouveaux talents ont été intégrés au Conseil et un nouveau président porté à sa tête. Une formation sur la gouvernance a été effectuée, et tout semblait être sur les rails de nouveau.

Nous nous sommes félicités du travail bien fait. Notre tâche était terminée... sauf que trois années plus tard, l'organisation était de nouveau en plein effondrement. Le PDG était accusé de mauvaise gestion et avait disparu; le Conseil était en proie à des conflits et avait du mal à avoir le quorum pendant de longs mois, la plupart des membres du personnel ayant quitté l'organisation. Pour être honnête, l'image donnée par l'organisation n'était en rien différente de celle qu'elle dégageait trois années plus tôt. Mais cette fois-ci, mon patron et moi n'avions pas baissé les bras.

Cependant, il y avait quelques spécialistes en DO disponibles pour donner un coup de main. J'ai ouïe dire qu'un plan de sauvetage similaire était mis en place (qui a vu l'ancien président revenir à la barre). Et l'organisation était de nouveau sur pied.

Pour encore trois années...

« L'apprentissage organisationnel est difficile là où il n'y a aucune mémoire organisationnelle. »

Il n'y avait aucun apprentissage organisationnel dans ce récit; ni dans l'organisation locale, ni au sein des partenaires internationaux qui ont apporté leur concours. Les mêmes problèmes se reproduisaient et les mêmes 'solutions' étaient appliquées, avec à la clé les mêmes résultats.

Cependant, il y avait bien un apprentissage individuel. Au sein de l'organisation locale, les employés du programme ont développé beaucoup d'apprentissage avant de migrer ailleurs à la quête de postes plus responsables. Les cadres eux, ont également appris que les partenaires internationaux ne les laisseraient pas sombrer. Mais en tout cas, il n'y avait pas l'ombre d'un apprentissage à même d'enrichir la vie de l'organisation, ou de lui permettre de bien se débrouiller pendant les périodes difficiles.

L'apprentissage individuel était également perceptible au niveau des partenaires internationaux. Mais le contrat type de leurs employés avait une durée de deux ans. Dès lors, avant le second effondrement, chaque personne dans les organisations de soutien découvrait la situation, car personne n'occupait un même poste assez longtemps pour vivre la récurrence de ce phénomène.

Ce manque de mémoire organisationnelle a fait que les partenaires internationaux apportaient quasiment les mêmes réponses que leurs prédécesseurs. C'était comme un château de sable emporté par les flots, et qui a simplement été rebâti au même endroit, sans que le courant marin ait été pris en compte. L'apprentissage organisationnel est difficile là où il n'y a aucune mémoire organisationnelle.



Qu'est-ce qui est traité dans le présent Chapitre?

Le présent Chapitre explore la connexion entre l'apprentissage individuel et l'apprentissage organisationnel. Après avoir passé en revue les approches 'traditionnelles' d'amélioration de l'apprentissage organisationnel et leurs pièges, il met la lumière sur la façon dont on peut prendre l'apprentissage individuellement plus sérieusement. Ensuite il partage des récits d'apprentissage individuel et qui montrent comment ils ont réussi ou échoué à susciter un apprentissage organisationnel. J'ose espérer que ces récits enrichiront votre réflexion sur la façon d'améliorer l'apprentissage à l'échelle de l'organisation. Enfin, le Chapitre fait état de l'importance de la 'culture organisationnelle' comme un catalyseur ou inhibiteur clé de l'apprentissage organisationnel.

Trois approches traditionnelles d'apprentissage organisationnel

« La formation peut soit favoriser l'apprentissage de l'individu, soit lui être d'aucune pertinence. »

1. Formation – Apprentissage 'sporadique'

Lorsqu'une organisation sent le besoin d'apprendre, une des tactiques les plus répandues est d'envoyer les gens prendre des cours de formation. Dans beaucoup de pays, il y a une large variété d'opportunités de formation et les partenaires internationaux n'hésitent pas à financer la formation pour des participants dans des pays étrangers. Mais la vérité déprimante est que l'impact de ce type de formation est souvent discutable.

Je connais une organisation qui a envoyé 30 employés dans des cours de formation internationaux sur financement de partenaires internationaux. Et pour autant, personne n'a pu identifier de changement dans la façon de travailler de cette organisation.

Ceux qui voient en la formation un grand espoir pensent que si les participants approfondissent leurs connaissances dans leur domaine de compétence, ils seront en mesure de changer leur façon de travailler. Une dimension fâcheuse de la 'culture d'atelier' est la supposition que l'apprentissage est quelque chose qui se dégage d'un atelier ou d'un évènement quelconque. Dès que se termine l'atelier, on en finit avec l'apprentissage et le cours normal du travail reprend, avec un flux de correspondances reçues qui ont besoin de beaucoup d'attention, et où il y a aucune opportunité de susciter un apprentissage à l'échelle de l'organisation.

'La formation' et l'apprentissage' sont deux choses complètement différentes. L'apprentissage implique un processus de changement à même de transformer les individus, tandis que la formation peut soit favoriser l'apprentissage de l'individu, soit lui être d'aucune pertinence.



COMMENT LES ÉVALUATIONS PEUVENT-ELLES PROMOUVOIR L'APPRENTISSAGE?

Voici quelques idées sur la façon de maximiser le potentiel de l'apprentissage à partir des évaluations :

- Les évaluations sont bien à même de promouvoir l'apprentissage organisationnel lorsqu'elles sont requises par l'organisation qui en fait l'objet;
- Même lorsque les termes de référence n'indiquent pas de manière explicite l'apprentissage comme résultat escompté, un spécialiste en développement peut souvent travailler avec une approche d'apprentissage;
- Des interviews doivent être organisées sous forme de discussions ouvertes. Les participants doivent être éduqués sur les termes, le processus et la méthode d'évaluation, et la confidentialité des interviews;
- Les participants aux évaluations doivent également être conscients de ce que l'on fera avec les résultats; qui en seront les destinataires et ainsi de suite;
- Il est important de savoir que faire avec le projet de rapport, en gardant à l'esprit que les consultants tiennent à être présents lors de la lecture du projet de rapport. Ce rapport fait ensuite l'objet d'atelier de l'organisation évaluée, regroupant tous les membres, ou bien des membres sélectionnés, ou ceux qui auront volontairement choisi d'être présents. L'organisation évaluée signe ensuite le rapport et décide des étapes suivantes;
- Ce processus de discussions collectives sur le rapport est susceptible de générer un apprentissage profond et beaucoup d'enseignements, ce qui est l'essentiel pour toute évaluation qui vise à appuyer l'apprentissage organisationnel.

2. Evaluation par un Consultant – une solution externe

Une autre façon assez populaire de prendre en charge les besoins d'apprentissage organisationnel est de recruter un consultant externe pour mener une revue. Cela peut donner lieu à une expérience intense de recherche et d'apprentissage pour un consultant! Mais ce dernier quittera l'organisation avec un rapport qui sera facilement mis aux archives aux cotés de ceux d'autres consultants que personne ne consulte.

J'ai été impliqué dans la planification d'une revue du travail d'un collègue, et cela a suscité beaucoup d'intérêt parce que le travail était très novateur. L'objectif premier était de voir ce que l'on pourrait tirer comme enseignement de son expérience et si cette approche pourrait être appliquée à l'échelle de l'organisation. Cette revue a abordé aussi bien les impasses et approches ratées que les cas de succès. Mon collègue était très enthousiaste et s'attendait à être bien impliqué.

Cependant, les termes de référence étaient finalement changés pour permettre à un consultant externe d'évaluer l'impact de son travail (pour les besoins de reddition de comptes). Du coup, l'attitude de mon collègue a changé immédiatement et de manière visible; il se mettait alors à faire prévaloir le meilleur de lui-même plutôt que de montrer ses luttes et doutes. Il s'agit là d'une réaction naturelle lorsque vous pensez que votre poste est menacé.

Telle est la tension qu'il y a entre la responsabilisation et l'apprentissage. La plupart des évaluations que j'ai vues ont été financées et inspirées par des bailleurs pour les besoins de reddition de comptes. La question essentielle pour une organisation communautaire est alors de savoir si elle peut donner une image suffisamment reluisante pour espérer une continuation du financement qu'on lui accorde. Si le bailleur peut encourager son partenaire à considérer cela comme une expérience d'apprentissage, la réalité est généralement toute autre. L'apprentissage requiert une honnêteté, une vulnérabilité et un environnement sécurisé. Une évaluation peut remettre en cause la survie d'une organisation, ce qui par définition, est une situation menaçante, pas une situation rassurante.



3. L'informatique – une solution technologique

Une troisième approche consiste à recourir à une solution technologique pour prendre en charge les questions d'apprentissage organisationnel.

Le Disque Z que personne n'a utilisé

Je connais une organisation où l'exception était que chaque employé sauvegarde son dossier de travail dans un serveur commun appelé 'Disque Z'. L'objectif était de rendre disponible 'les connaissances' et de les rendre plus accessibles à tout le monde dans cette organisation structurée en réseau.

Malheureusement, le Disque Z est devenu une confusion de différents systèmes de classement 'conçus' au fil du temps. Pour accéder aux dossiers d'autrui, le temps qu'il fallait pour y parvenir était tel que l'on ne songeait même pas à utiliser cette approche une seconde fois. Bien que le nettoyage du Disque Z ait été réclamé à plusieurs reprises, cela n'a jamais été une priorité. Dès que le Disque se remplissait, les gens pour la plupart effaçaient simplement certains fichiers, sans vraiment examiner si ces derniers étaient utiles et devaient par conséquent être conservés.

Un jour, un employé a décidé de chercher dans le Disque Z quelque chose qui y avait été enregistré trois années auparavant. A sa grande surprise, il ne parvenait pas à se connecter au serveur. Lorsque l'informaticien a été tenu informé, il a juste expliqué que la voie d'accès avait été changée trois mois plus tôt.

'Est-ce que cela signifie que personne n'a pu accéder au Disque Z pendant trois mois?'

'Oui. Et vous êtes le premier à nous en parler', dit-il avec un large sourire.



Beaucoup d'organisations ont expérimenté l'usage de solutions informatiques plus sophistiquées qu'un simple Disque Z. mais il est incroyablement rare de trouver des gens satisfaits de systèmes de gestion des connaissances. Ces systèmes doivent établir un lien avec l'apprentissage organisationnel, mais ce lien est souvent peu clair, ou ne fonctionne pas comme il se doit. La gestion des connaissances comme une stratégie de promotion de l'apprentissage organisationnel échoue lorsqu'elle ne reconnaît pas le côté humain de l'organisation. Il se peut que la Direction trouve simplement des raisons techniques pour expliquer les difficultés, pour ne pas avoir à faire avec un méli-mélo d'egos, d'ambition, de rivalité, de jalousie, de commérages, de frustration et d'anxiété... toute relation et politique au sein de l'organisation qui détermine le potentiel susceptible de faire éclore l'apprentissage organisationnel.

La perspective de solution miracle est toujours attirante, et le recours à la consultance externe, le fait d'envoyer les gens à un cours de formation, ou de mettre en œuvre une nouvelle solution informatique peuvent à première vue produire des bons résultats, mais cela peut donner des résultats décevants dans le long terme.



« C'était la dimension non technologique de cette solution technologique qui a fait la réussite de ce système. »

Comment reconnaître le côté humain de l'apprentissage organisationnel

Le fait de reconnaître le côté humain d'une organisation peut créer quelque chose de plus efficace et de plus durable. Un de mes collègues a mis en place un programme pour fournir de l'eau aux communautés sévèrement touchées par une catastrophe naturelle. Il savait que le programme se déroulerait sur cinq années et qu'un roulement de personnel était plus que probable. Alors la priorité était accordée à la mise en place d'un système qui permettrait de documenter cette aventure ainsi que les enseignements tirés tout au long du projet.

Un des challenges était de créer quelque chose auquel les gens aimeraient contribuer et qui serait intéressant d'explorer. Le fait de demander aux gens de rédiger plus de documents et rapports ne pourrait provoquer aucune sorte d'enthousiasme.

Son approche était de prendre un employé à plein temps qui agirait comme un journaliste au sein du programme. Dès que quelqu'un revenait d'une réunion ou d'un événement, le 'journaliste interne' se chargerait de l'interviewer et de tout mettre sur papier. Lorsque quelqu'un soumet un rapport important, le journaliste lui poserait des questions sur l'historique, l'objet du rapport et les questions clés consignées dans ledit rapport. Le journaliste compilerait ensuite toutes les interviews, 'les introductions' aux documents et autres informations dans un système de classement, en utilisant un logiciel de schématisation conceptuelle, avec une structure discuté et convenu par le personnel.

Le résultat consistait en une source d'information commune qui racontait l'histoire du Programme du début à la fin. Cela a permis de créer une riche couche de réflexions personnelles qui n'étaient pas saisies dans les rapports officiels. Et le personnel dans son ensemble y contribue. La journaliste interne, il s'agissait d'une femme, était un personnage sympathique et positif dans le bureau. Les gens aimaient être interviewés par la journaliste et n'hésitaient pas à la solliciter lorsqu'ils avaient quelque chose d'intéressant à mettre dans un rapport. Ils avaient également le sentiment que le système les encourageait à réfléchir et générait des conversations intéressantes, et ne se limitait pas à demander plus de rapports.

C'était la dimension non technologique de cette solution technologique qui a fait la réussite de ce système.



Prendre l'apprentissage individuel au sérieux

Sans apprentissage individuel, il n'y a aucune possibilité d'apprentissage organisationnel. Alors dans la section suivante, nous allons aborder certaines idées concernant l'apprentissage individuel.

Apprentissage individuel – des salles de classe au... marais

Comment l'apprentissage individuel peut-il prospérer dans des situations de grande complexité, où les solutions techniques fonctionnent vraiment, et où l'arène du changement social ressemble plus à un marais qu'une salle de classe? Nombreux sont les praticiens qui s'enlisent dans le marais, en essayant de maîtriser ce qui refuse d'être apprivoisé, avec le risque de devenir exténué, pour finalement abandonner. Cependant, pour les autres, le marais peut devenir un beau marécage plein de vie et de possibilités uniques.

Sans l'apprentissage individuel, il n'y a aucune possibilité d'apprentissage organisationnel. Dès lors, dans la section suivante, nous allons aborder quelques idées se rapportant à l'apprentissage individuel.

Apprentissage par l'expérience – Apprentissage par la pratique

Lorsqu'on a à faire avec des réalités 'compliquées', apprendre de l'expérience devient souvent la seule option.

Pendant quelques années, j'ai perçu le modèle d'Apprentissage Pratique (planification, action, réflexion, apprentissage, planification etc.) comme une chose très simpliste et très évidente pour attirer toute mon attention. Cependant, j'ai pu comprendre sa valeur lorsque je me suis rendu compte que dans mon propre travail, je passais presque toujours de l'action à la planification. Et souvent ces deux aspects se passaient au même moment. Pendant les moments les plus chargés, j'ai reçu un courriel qui m'informait que la date de mise à disposition des plans de l'année à venir était arrivée à échéance, et j'étais loin d'avoir fini! Je n'étais pas fier de certains des plans que j'avais rédigés simplement pour répondre aux exigences de la 'machine'.

Le cycle d'Apprentissage Pratique inclut une période de réflexion profonde suivant une période d'action, et ne s'agit pas d'une réflexion rapide dans le feu de l'action avant de passer à la tâche suivante. Le temps qui suit l'action est la meilleure opportunité pour vous de devenir plus conscient de ce qui s'est passé et des dynamiques qui étaient en jeu, avant de commencer à tout oublier.

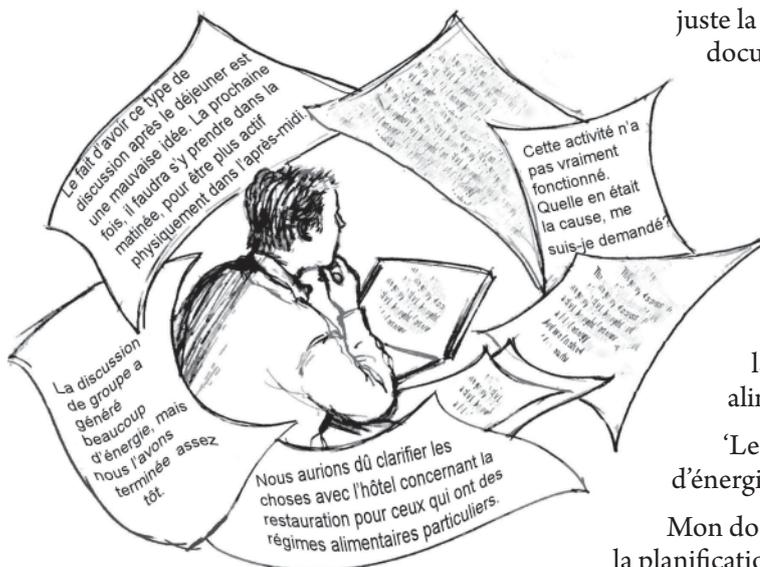
'Dans la topographie variée de la pratique professionnelle, il y a un haut plateau qui donne sur un marais. Sur le haut plateau, les problèmes gérables se prêtent à des solutions à travers la théorie et la technique basée sur la recherche. Dans le marais en dessous, les problèmes délicats et peu clairs défient toute solution technique. L'ironie dans cette situation est que les problèmes du haut plateau ont tendance à avoir peu d'importance aux yeux des individus et de la société dans son ensemble, quelque soit le degré de l'intérêt technique, tandis que le marais recueille les problèmes ayant le plus grand aspect humain. Le praticien doit choisir s'il doit être sur le haut plateau, où il peut résoudre des problèmes relativement peu importants selon les normes de rigueur qui prévalent, ou descendre au marais et faire face aux problèmes importants à travers des enquêtes peu rigoureuses.'

Donald A Schön



Vous pouvez trouver de plus amples informations sur le cycle d'Apprentissage Pratique et des questions utiles au Chapitre 12 intitulé Comment Apprendre?

Récemment, j'ai organisé un évènement annuel auquel ont pris part des participants venant d'une dizaine de pays. J'ai eu l'habitude de documenter toutes mes réflexions sur l'évènement juste la semaine d'après, et j'ai été surpris du volume de documents que j'ai rédigés.



'Cette activité n'a pas vraiment fonctionné comme prévu. Qu'est-ce qui l'explique, demandais-je?'

'Ce n'est pas une bonne idée d'avoir ce type de discussion après le déjeuner. La prochaine fois, il faudra s'y prendre dans la matinée et être plus actif physiquement dans l'après-midi.'

'On aurait dû être plus clair avec l'hôtel sur la restauration de ceux qui suivent des régimes alimentaires spécifiques.'

'Les discussions de groupe ont apporté beaucoup d'énergie, mais on a terminé cette activité très vite.'

Mon document non officiel s'est révélé très utile lors de la planification de l'évènement l'année suivante. Il renfermait beaucoup de réflexions et suggestions concernant les questions de grande et petite importance, que j'aurais certainement oubliées si je ne les avais pas mis sur papier.

Certaines questions utiles et simples qui encouragent la réflexion sont :

- Que s'est-il passé?
- Est-ce que tout s'est passé comme prévu? Quels étaient les imprévus?
- Qu'est-ce qui ne s'est pas produit?
- Qu'est-ce qui continue à vous déconcerter? Y a-t-il quelque chose qui vous préoccupe?

« La profondeur de tout apprentissage par l'expérience est directement liée à la profondeur de la réflexion. »

La profondeur de tout apprentissage par l'expérience est directement liée à la profondeur de la réflexion. 'L'Apprentissage' est le processus par lequel vous distillez vos réflexions. Après avoir consacré assez de temps à la réflexion et à l'apprentissage, la phase de planification vous offre l'opportunité de traduire vos idées en action.

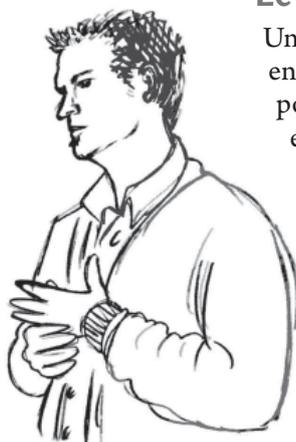
Que s'est-il passé?

Les choses se sont-elles déroulées comme prévu?

Qu'est-ce qui ne s'est pas produit?

Y a-t-il quelque chose qui vous rend perplexe?

Y a-t-il quelque chose qui vous préoccupe?



Le mentorat et l'encadrement

Une relation de mentorat ou d'encadrement peut entraîner un apprentissage riche pour un individu. Si pour un cours de formation il y a un sujet spécifique et un nombre de participants ayant une variété d'expertise et d'expériences, un mentor ou un encadreur se focalise sur une personne donnée et sur des questions spécifiques qu'elle pose.

Peter était un vieil homme qui a travaillé dans son organisation toute sa vie durant. Il était en poste au département financier mais sa carrière ne l'a pas confiné uniquement au bureau. Ce n'était point l'agent financier typique. Il a passé un certain nombre d'années à travailler étroitement avec des gens venant de différentes sections de l'organisation. Et il a beaucoup d'idées de comment améliorer les choses. C'est l'une des dix personnes au sein de l'organisation qui avaient bénéficié des services d'un encadreur.

A travers cet encadrement, il s'est rendu compte qu'il avait besoin d'apprendre à impliquer les autres dans ses plans, à voir les choses selon leur propre optique, et à les aider à avoir une vision plus panoramique.

Peter est devenu plus inspiré par les pratiques de communication qu'il a apprises tout au long de l'encadrement : comment améliorer la communication avec les autres, comment poser les bonnes questions, comment écouter attentivement et comment expliquer ses visions au lieu de supposer que les autres le comprennent.

Il voulait essayer cette pratique de communication et a dès lors commencé avec une situation pas du tout menaçante. Il avait une jeune assistante qui n'était pas très efficace. Cette dernière peinait à comprendre des choses que lui trouvait évidentes, ce qui a créé beaucoup d'erreurs. Il a alors décidé de bâtir une relation avec son assistante. Chaque matin, il venait saluer l'assistante avant de l'inviter à prendre une tasse de café tout en discutant de ce qui se passait au bureau. Cela est complètement différent de la façon dont les cadres supérieurs communiquent avec leurs subalternes, mais ce caractère informel crée une atmosphère détendue et très confortable. La prochaine étape était d'utiliser une approche d'encadrement, pour d'abord écouter et comprendre ce que son assistante pensait et les questions qu'elle pourrait se poser. Elle a timidement commencé à poser des questions, et expliquait parfois pourquoi elle avait fait certaines choses différemment. Peter s'est réjoui de constater combien son assistante s'est bonifiée. (La 2^{ème} Partie est à la page 12.)



La valeur d'une bonne relation d'encadrement et de mentorat va au delà du sujet même de la conversation. Cette relation est à même de modeler une façon d'interagir et de créer un style de leadership.

Créativité, cerveau et apprentissage

Un volume conséquent de documents ont été écrits sur les styles d'apprentissage individuel. Cependant, vous avez toujours l'impression, après beaucoup de formations et conférences, que le fait de concocter un programme avec le plus d'informations possibles permet aux gens d'apprendre.

Récemment, j'ai fait l'expérience de séances de formation et de conférences qui privilégient une approche d'apprentissage plus créative. J'ai été invité à articuler mes propres questions, à utiliser de l'argile, à dessiner avec des crayons, à apprendre des pas de danses, le tout pour encourager une façon différente de voir et réfléchir sur mon travail. Il n'y a pas longtemps, j'aurais perçu ces activités comme étant une rupture d'avec l'apprentissage réel, ou bien même comme une perte de temps si cela me trouvait dans une humeur peu charitable.

Cependant, avec le recul, je me suis rendu compte que ces activités d'apprentissage qui ont intégré de manière réfléchie des expériences créatives, m'ont bien influencé et ont contribué aux changements apportés dans ma façon de travailler d'une manière beaucoup plus profonde que ce que l'on peut tirer des journées de bombardement d'informations au travers de présentations PowerPoint.



Que se passerait-il si vous travaillez avec l'assurance d'un danseur?

- Vous ne compromettez jamais votre centre d'équilibre. Dans tous les pas de danse, vous passez par votre centre d'équilibre. Chaque partenaire retient son équilibre tout en créant une tension à travers laquelle ils communiquent. Si vous sacrifiez votre centre de gravité pour 'vous donner à votre partenaire' ou pour faire un mouvement en arrière, ce qui relâche la tension, il devient impossible de communiquer;
- Celui qui dirige a un moment, une pause naturelle entre deux pas. Cela est un moment de prise de décision, un moment de déterminer et de démontrer l'intention avant toute esquisse;
- Celui qui dirige a besoin de communiquer physiquement son intention clairement et de le véhiculer à travers ses gestes;
- L'autre partenaire doit avoir le talent de suivre les invitations de celui qui dirige tout en maintenant son équilibre. Il doit être sensible à l'invitation et y réagir. Il doit faire confiance à celui qui dirige et suivre l'orientation et se garder de faire toute suppositions;
- Les partenaires doivent se faire confiance mutuellement, se pencher l'un vers l'autre et s'engager l'un pour l'autre;
- Il faut toujours maintenir votre dignité et protéger celle de votre partenaire;
- Un désir très puissant de 'bien faire' peut être inhibiteur. Ça n'a rien à voir avec les pas de danses. Il s'agit de la connexion avec votre partenaire. Les pas fournissent juste le cadre. Si vous n'êtes pas en équilibre, les pas ne pourront pas vous aider;
- Il est nécessaire de cultiver un sens de confiance en soi et en ce que vous savez déjà.
- Que se passerait-il si vous travailliez avec l'aisance d'un danseur?



Et Je me suis posé la question suivante : cela a-t-il quelque chose à voir avec la façon dont fonctionne notre cerveau? Selon le psychiatre Iain McGilchrist dans son ouvrage de 2009 intitulé *The Master and His Emissary* (Le Maître et son Emissaire), si les deux hémisphères du cerveau humain sont utilisés dans toute activité mentale (qu'il s'agisse du langage, des mathématiques ou de la peinture), la façon dont ils traitent l'information est différente. L'hémisphère droit est plus à même de reconnaître quelque chose comme un ensemble, dans son contexte. Il peut avoir une vue plus globale, discerner les signes, réfléchir de manière créative et travailler facilement avec les métaphores. Pour sa part, l'hémisphère gauche se focalise sur les éléments de la nouvelle information. Il est plus orienté vers les fonctions et l'analyse et se satisfait des syntaxes et de la grammaire.

McGilchrist soutient que pour que l'apprentissage ait lieu, tous les deux hémisphères du cerveau doivent être engagés. Mais si l'hémisphère gauche (celui qui est orienté vers les éléments) s'engage le premier, il domine facilement le processus de réflexion qu'il perçoit comme le vue d'ensemble. Et pourtant, toute invention, créativité, et innovation se produit au niveau du cerveau droit.

Cela pourrait-il expliquer que les expériences d'apprentissage qui intègrent l'expression créative (en sus de l'utilisation des meilleures capacités analytiques) sont les plus puissantes? Peut-être activent-elles le côté sous-utilisé et puissant de mon cerveau.

J'ai participé à une conférence pour les spécialistes en développement organisationnel lors de laquelle l'activité centrale était un cours au choix sur l'art. J'ai choisi la danse. Chaque jour de la conférence je participais aux cours de Tango Argentin. Si personne n'a fait état de pratique professionnelle lors de la formation, j'ai commencé à réfléchir sur mon travail au regard de ce que j'apprenais comme danse.

Les connexions entre l'apprentissage individuel et l'apprentissage organisationnel

L'apprentissage est un processus vulnérable. Cela requiert du courage pour faire face à la réalité, particulièrement lorsque vous faites une prise de conscience douloureuse des incongruités de votre travail.

Je me rappelle avoir accumulé beaucoup de frustrations après quelques années, avec le sentiment que mon approche de travail ne permettait pas d'atteindre les résultats escomptés. Le travail était très exigeant et difficile. Et j'étais très insatisfait. Néanmoins, mon patron était satisfait de mes efforts de faire confiance en mes instincts, ce qui a créé un environnement assez sécurisé pour moi.

Un jour, j'ai décidé de mettre mon travail en suspens. J'ai fait le vide à mon bureau, fermé la porte et essayé de faire le point sur les difficultés auxquelles je faisais face. Il a fallu quelques heures de solitude pour cristalliser les questions qui me taraudaient l'esprit, et dès lors, tout a changé pour moi. Certaines questions ont porté sur les vraies causes de mes frustrations. Je pensais pouvoir faire des progrès dans ces domaines. J'étais capable de transformer ma vie professionnelle. Mais une certaine peur m'envahissait. Ne devrais-je pas être déjà conscient de ces choses? Dois-je dévoiler aux autres que je n'ai pas les réponses dont j'avais besoin pour être efficace au travail?

Néanmoins, je me suis senti comme quelqu'un en voyage. Mes questions m'ont permis de me focaliser sur mes pensées. J'ai alors commencé à les mettre à l'épreuve avec les autres. Loin de m'accuser 'de n'en savoir assez', certaines personnes se sont vues stimulées par mes questions. Elles ont reconnu la valeur de mon voyage, aussi bien pour moi que pour l'organisation, et ont même ouvert des voies que je devais explorer. Certains étaient inspirés par mon honnêteté, et n'ont pas hésité à demander à être tenu au courant de mes progrès. Cela a donné lieu à de nouvelles relations professionnelles. J'ai lu une thèse de doctorat d'un collègue et commencé à suivre certaines de ces sources. Un échange de courriel avec une de ces sources a approfondi mes questions et a suscité plus d'opportunités de lecture, réflexion et formation.

“ L'apprentissage est un processus vulnérable. Cela requiert du courage pour faire face à la réalité. ”



« Si une organisation n'a pas une culture d'apprentissage, il est extrêmement difficile d'avoir un apprentissage individuel qui stimule l'apprentissage organisationnel. »

Ce n'était pas la même chose que de se voir envoyer en cours de formation que quelqu'un d'autre a choisi à ma place. La formation était directement liée à mes questions et au voyage que j'entrepris. Et cela a entraîné de nouvelles connexions.

C'est un moment riche d'apprentissage individuel, mais cela a-t-il suscité un apprentissage organisationnel?

Il y avait un certain conflit entre l'apprentissage individuel et l'apprentissage organisationnel. Mon enthousiasme a attiré ceux qui avaient des questions similaires, et ceux qui ne se satisfaisaient pas de la façon dont on faisait les choses. J'ai pu créer un environnement où les autres pouvaient s'engager dans de nouvelles idées et pratiques. Nombreux sont ceux qui se sont félicités de l'expérience avec de nouvelles façons de penser et travailler.

Cependant, au fur et à mesure que mon enthousiasme pour une nouvelle façon de travailler gagnait du terrain, mon côté critique à l'endroit des anciens modes de travail s'est également développé. Tout le monde ne partageait pas mon désenchantement. Certains me percevaient comme quelqu'un de négatif et très critique de leurs approches et de leur façon de penser au travail. Cela a donné lieu à des relations professionnelles tendues et à des malentendus.

Avec le recul, je me suis rendu compte que j'aurais pu gérer cela de manière plus constructive, et je me demandais si on avait une vraie culture d'apprentissage. Si une organisation n'a pas une culture d'apprentissage, il est extrêmement difficile d'avoir un apprentissage individuel qui stimule l'apprentissage organisationnel.



Peter et l'encadrement - 2^{ème} Partie

Après avoir acquis de la confiance tirée de son expérience d'encadrement, Peter a décidé de s'attaquer à un problème organisationnel plus aigu.

L'organisation s'évertuait à créer des systèmes plus efficaces et plus conviviaux. Peter avait sa petite idée dont il était sûr qu'elle fonctionnerait, mais il devait convaincre toutes les unités compétentes de la mettre à l'épreuve. Il s'est rendu compte que tous les départements qu'il devait contacter étaient représentés dans son cercle d'encadrement (les dix, au sein de l'organisation, qui bénéficiaient de l'encadrement).

Pour y parvenir, il fallait simplement changer d'approche et de persévérer, car il n'était pas évident de consulter chaque département individuellement. Cette fois-ci, il a décidé d'impliquer d'autres personnes. A travers un dialogue au sein du cercle d'encadrement, il est parvenu à partager son idée et recueillir les sentiments des uns et des autres. Collectivement, ils ont mis sur pied une solution et se sont engagés à la partager avec les décideurs.

Lorsqu'il a finalement fait une proposition à la Direction, elle est passée comme lettre à la poste. C'était la première fois que quelqu'un utilise une équipe interne pour prendre en charge une question, et d'autres ont aussitôt exploré cette approche.

Comment reconnaître la culture organisationnelle sous-jacente

Examiner le paysage

Un après-midi, je faisais une promenade le long d'un fleuve avec un écologiste aquatique qui m'a expliqué comment elle a été formée pour observer la nature. Si on lui donne un paysage à examiner, elle prête une attention particulière aux différents éléments visibles. Elle identifie alors les relations entre les différents éléments du paysage, dans toute leur complexité, dans une vallée fluviale où tout est interconnecté. Ensuite, elle essaie d'identifier les processus sous-jacents qui se produisent. Les 'caractéristiques' et les 'processus' sont des concepts clés.

Un écologiste ne doit jamais intervenir dans un paysage sans avoir au préalable maîtrisé les processus intrinsèques. Le fait de travailler uniquement sur les éléments visibles est normalement une perte de temps. Au contraire, il faut travailler avec les processus sous-jacents pour atteindre un objectif, et non travailler contre eux.

A un moment donné le long de la vallée, nous nous sommes perdus. 'Les écologistes se perdent toujours', me dit-elle sur un ton rassurant.



Les organisations ont une culture intrinsèque qui façonne fortement la manière dont les choses sont faites. Certaines dimensions vous frappent immédiatement : une organisation ne vous prend au sérieux que lorsque vous vous habillez en costume cravate, tandis qu'une autre considère toute chose allant au-delà d'une chemise, culotte et sandales comme entrave à la conversation, comme une marque de distance.

De la même manière qu'il ne sert à rien de travailler sur des dimensions visibles d'une vallée fluviale si vous ne comprenez pas les processus sous-jacents, il est aussi vain d'essayer d'améliorer l'apprentissage organisationnel si vous ne maîtrisez pas la culture organisationnelle de votre institution, particulièrement ces dimensions qui ne favorisent ni n'inhibent l'apprentissage.

Il n'est pas facile de reconnaître et de décrire la culture d'une organisation, et cela requiert de grandes capacités d'observation et de compréhension. Comme les écologistes qui marchent à travers les vallées fluviales, on se perd facilement.

“ Nous aurions dû explorer son histoire, pour faire en sorte que les signes récents... soient plus visibles. ”

Dans le Chapitre 3 nous abordons la façon de reconnaître et travailler avec la culture d'une organisation et explorer les moyens de générer 'une culture d'apprentissage'.

Révision de l'histoire 'd'effondrement'

Revenons à l'histoire qui a débuté le présent Chapitre. En tant que spécialistes en développement organisationnel, nous aurions pu faire un meilleur travail de soutien de l'apprentissage et de création de changement plus profond dans la vie de l'organisation. Pour un début, nous aurions pu considérer une partie de l'objet de l'organisation comme étant de promouvoir l'apprentissage organisationnel, plutôt que de simplement essayer à résoudre un problème épineux. Nous aurions dû explorer cette histoire pour faire en sorte que les signes récents de 'd'échec et rescousse' soient plus visibles. Cela aurait pu révéler les suppositions, croyances et valeurs intrinsèques en jeu au sein de l'organisation. Nous aurions pu explorer les caractéristiques relationnelles entre les acteurs clés et essayer de faire ressortir la culture profonde de l'organisation.

En mettant en lumière les réalités profondes dans la vie de l'organisation, la Direction pourrait se rendre compte qu'un simple diagnostic et le programme de sauvetage habituel n'étaient les bonnes réponses. En tant qu'individus, ils auraient pu voir leur organisation ainsi que leurs différents rôles différemment. En tant qu'organisation, ils auraient pu avoir une occasion de s'attaquer à aux vrais dynamiques qui semblent les plonger régulièrement dans des crises. Ils auraient peut-être vécu une expérience sérieuse d'apprentissage organisationnel.

Cela aurait pu être un processus douloureux, mais lorsque les gens reconnaissent un substrat organisationnel qui va au delà des individus, ça peut transformer les relations.

Et qu'en est-il des partenaires internationaux, dont le personnel est recruté pour des contrats de deux ans? Leur manque de mémoire organisationnelle rend difficile la mise en place de bon partenariat. La mémoire organisationnelle aurait pu leur permettre de reconnaître collectivement les échecs, plutôt que de pointer un doigt accusateur à l'organisation de mise en œuvre.

Du fait de la rotation régulière de personnel, il est même plus important pour les organisations de soutien de maintenir une analyse vivante des relations avec leurs partenaires locaux. Elles ont besoin de comprendre l'histoire et les dynamiques de pouvoir entre les acteurs clés, ce qui a été fait dans le passé, et ce que l'on a appris. Elles devraient chercher les moyens d'entretenir cette compréhension pour que cela aille au-delà des individus qui viennent et repartent. Et elles ont besoin d'être particulièrement pointues lorsqu'il s'agit de recueillir des réflexions et enseignements des membres du personnel qui bouclent leur contrat de deux ans. Sinon, l'apprentissage s'en ira avec les individus qui partent et ne sera jamais vraiment un 'apprentissage organisationnel'.

Les partenaires internationaux n'ont pas un intérêt moindre à développer leur propre culture d'apprentissage. S'ils commencent à façonner une culture d'apprentissage plus efficace, leur personnel sera dans une meilleure position d'engager leurs partenaires sur la même voie.

D'autres sections du présent guide explorent les moyens de soutenir les facilitateurs d'apprentissage, de ce qu'est le désapprentissage et comment le catalyser, comment ouvrir des processus d'apprentissage et comment intégrer l'apprentissage dans les systèmes existants. Certaines de ces approches peuvent aider une organisation à développer une culture d'apprentissage, mais aucune d'entre-elles ne sera efficace dans une organisation qui s'accroche à une culture anti-apprentissage.



Des espaces conviviaux : Comment créer une culture d'apprentissage?

Etudes de cas ... à quelle fin?

J'ai été une fois chargée de travailler avec quelques organisations pour faire des études de cas de manière à partager leur 'apprentissage' avec d'autres. Cependant, personne ne s'est senti à l'aise quand il s'agissait de documenter les décisions ou actions qui pourraient donner une mauvaise image d'eux-mêmes, de leurs organisations ou de leurs patrons. Et dès lors, le résultat était un simple recueil d'expériences réussies dépourvues de tout échec ou de sens de lutte. Malheureusement, ces études de cas ne seraient d'aucune utilité particulière pour les lecteurs. Il manquait dans le recueil des histoires d'échec et de lutte; des expériences propices à la réussite. Des récits dans lesquels beaucoup de lecteurs pourraient se trouver.

Une des choses qui fondent le caractère unique d'une organisation est sa culture. Certaines organisations peuvent avoir une atmosphère amicale et détendue, tandis que d'autres peuvent être uniquement orientées métier. Certaines peuvent être transparentes et inclusives dans leur prise de décisions, alors que dans d'autres, seules quelques personnes sont habilitées à accéder aux informations sensibles. Ou bien, certaines peuvent avoir des relations de concurrence, là où d'autres peuvent reposer sur des relations de coopération. Il y a beaucoup de choses de ce genre.

Comme les individus, chaque organisation a son propre caractère et sa propre personnalité.

Le présent Chapitre met l'accent sur 'la culture d'apprentissage' qui regroupe ces aspects de la culture organisationnelle qui affectent l'apprentissage, positivement ou négativement.

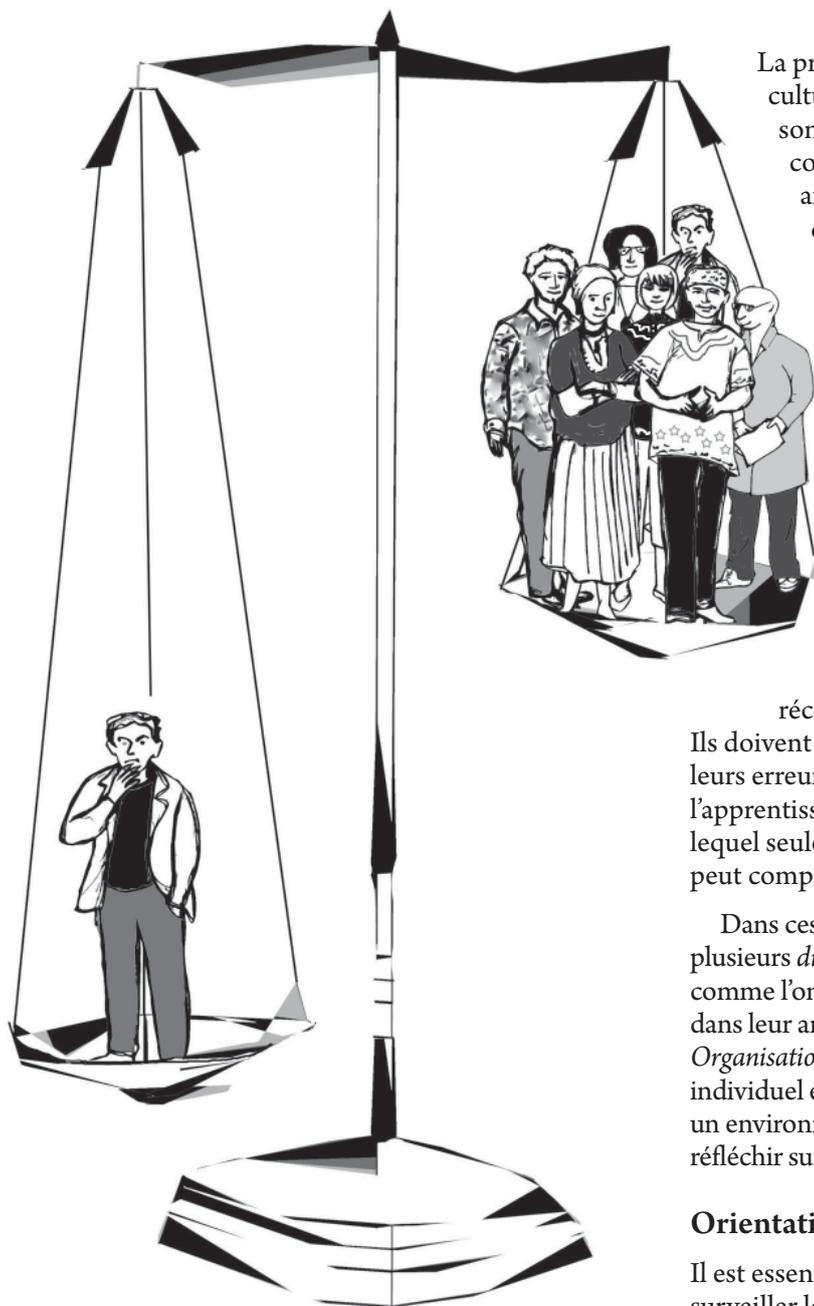
Une culture d'apprentissage *consciente et saine* est une série de valeurs, conditions et comportements mis en pratique et qui font *l'objet d'accord* par un groupe d'apprenants volontaires. Cette culture permet aux apprenants de réfléchir régulièrement, honnêtement et efficacement sur leur *façon* d'apprendre ensemble en vue d'améliorer leur pratique.



Pourquoi est-il important de prêter attention à la culture d'apprentissage?

Lundi – jour d'apprentissage

Nous sommes tombés d'accord pour consacrer trois heures chaque lundi à échanger sur ce que nous faisons, à apprendre, à établir des relations, et à se soutenir mutuellement. Mais le lundi d'après, seule la moitié des gens étaient présents. Lorsqu'on a demandé aux autres la raison de leur absence, l'un d'entre eux a déclaré : 'je pensais que c'était facultatif, que je pouvais venir si cela me tentait', un autre de renchérir : 'je n'ai pas voulu venir parce que lorsque nous avons organisé quelque chose de ce genre l'année dernière, j'ai essuyé des critiques pour des erreurs que j'avais commises. Et je me suis senti dénigré'.



La première réponse ici révèle un aspect de la culture qui est libre et individualiste, où les gens sont encouragés, où on n'attend pas d'eux qu'ils coopèrent, et où ils peuvent 'faire leurs propres affaires'. Les gens jouissent de leur liberté, ce qui renforce leur engagement individuel, mais ils manquent d'engagement organisationnel. Comment assurer un engagement individuel et organisationnel dans une ère où la priorité est de plus en plus accordée aux besoins des individus?

La deuxième réponse révèle une culture de critiques, très différentes de l'environnement sûr pour un partage honnête. L'apprentissage devient possible uniquement lorsque les gens se sentent en sécurité pour partager leurs expériences, questions et idées librement. Les gens doivent être récompensés pour leur honnêteté et non punis. Ils doivent être encouragés à partager leurs luttes et leurs erreurs, et c'est uniquement en ce moment que l'apprentissage se produit. Un environnement dans lequel seules 'les expériences réussies' sont acceptées peut compromettre toute culture d'apprentissage.

Dans ces deux réponses, nous sommes en face de plusieurs *dimensions* d'une culture d'apprentissage, comme l'ont souligné John Farago et David Skyrme dans leur article Internet en 1995 intitulé *The Learning Organisation*. Dans la quête d'équilibre entre l'engagement individuel et l'engagement organisationnel, et pour créer un environnement propice à l'apprentissage, nous devons réfléchir sur les aspects suivants.

Orientation vers le futur et le monde extérieur

Il est essentiel d'adopter une attitude prospective et surveiller les aspects exogènes susceptibles d'affecter l'organisation. L'organisation doit s'ouvrir au monde extérieur pour recevoir un feedback et du soutien, et faire face à des défis.

Echanges et flux d'informations libres et horizontaux

Des processus et systèmes organisationnels doivent être en place pour assurer la disponibilité de l'expérience et de l'expertise en lieu opportun. Il est fondamental d'aider les individus à se mettre en réseau intensivement, à aller au-delà des barrières organisationnelles, et à renforcer leurs connaissances et expertise.

Engagement à l'apprentissage et au perfectionnement individuel

L'apprentissage requiert un soutien de la part de la Direction, et les gens à tous les niveaux doivent être encouragés à apprendre régulièrement. L'apprentissage est gratifiant et il y a toujours du temps pour apprendre, comprendre, explorer, réfléchir et se développer.

Valoriser les gens et leur créativité innée

Les idées, la créativité et les 'aptitudes imaginatives' sont stimulées, utilisées à bon escient et consolidées. La diversité est reconnue comme une force. Les vues peuvent être mises à l'épreuve.

Un climat d'ouverture et de confiance

Les individus sont encouragés à développer des idées, à se prononcer et à se lancer dans des actions.

Apprendre des expériences

Il est admis que l'apprentissage se produit à partir des réussites et erreurs. L'échec est toléré, à condition que des enseignements en soient tirés.

Que faut-il retenir lorsqu'on réfléchit sur une culture d'apprentissage

Lorsqu'on réfléchit à une culture d'apprentissage au sein d'une organisation, les points suivants doivent attirer votre attention :

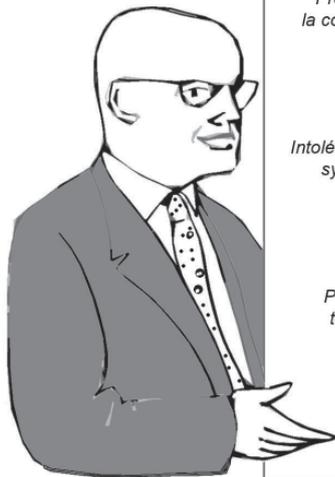
- Une culture d'une organisation est généralement inconsciente et invisible aux personnes en interne, ce qui rend difficile toute tentative de changer la culture. Avant de pouvoir la changer, il faut rendre la culture plus visible. (la section suivante 'Trouvez votre propre culture d'apprentissage' peut être utile).
- La culture n'est point uniforme. Il y a souvent des sous-cultures en concurrence, des groupes de personnes différents dont les relations avec l'organisation diffèrent. Gardez-vous d'assumer que tout le monde a la même expérience de l'organisation.
- La plupart des gens veulent coopérer et apprendre les uns des autres, et ils y parviendront si les conditions si prêtent.
- Les membres du personnel sont des êtres complexes qui soulèvent des questions, apprennent et nouent des relations. La qualité coopérative de ces relations est fondamentale pour une culture d'apprentissage. Cette vision peut être en contradiction avec le fait de traiter le personnel comme regroupant des 'ressources humaines' qui opèrent comme des machines et qui ont besoin de mise au point, par exemple à travers une formation.

La qualité coopérative de ces relations est fondamentale pour une culture d'apprentissage.



Le modèle de culture organisationnelle d'Hofstede

Le sociologue organisationnel, Professeur Geert Hofstede a identifié cinq dimensions dans la culture nationale. Ses conclusions sont structurées dans un cadre qui montre les attentes des gens par rapport au leadership et à la gestion au sein d'une organisation. Le diagramme ci-dessous montre les relations entre les différentes fonctions.



Comment utiliser ce modèle pour stimuler une culture d'apprentissage?

- Demandez à chaque membre du personnel de mettre une marque devant chaque ligne et de mettre en exergue le point qui, selon lui, décrit parfaitement la culture de l'organisation. Par exemple, l'organisation est-elle plus individualiste ou plus collective?
- Comparez ces réponses et demandez aux gens de motiver leurs réponses en utilisant des *exemples concrets* pour illustrer leurs propos.
- Posez-vous la question de savoir comment la culture de l'organisation affecte la capacité à apprendre.

Cet exercice devrait susciter certaines observations et réflexions, et permettre à l'organisation de réfléchir sur ce qu'il importe de changer pour devenir une organisation plus apprenante.

Trouvez votre propre culture d'apprentissage

L'apprentissage se produit partout dans une organisation, alors nous pouvons chercher dans différents endroits. Que se passerait-il si vous vous posez les questions suivantes.

A quel point nos réunions sont-elles participatives? Est-ce que seuls les expérimentés prennent la parole? Ou bien tout le monde a-t-il la chance de se prononcer?

Si les gens se rendent compte qu'un collègue gâche leur travail, comment réagissent-ils? Ils l'ignorent, font des commérages entre eux, affrontent la personne concernée, ou lui parlent de façon positive?

Si les gens ont du mal à mener à bien leur travail, que se passe-t-il? Se sentent-ils sécurisés pour l'admettre librement et demander de l'aide ou des idées, ou bien le gardent-ils pour eux-mêmes par peur de perdre du respect ou compromettre leur promotion?

Si les gens font du bon travail, que se passe-t-il? Cela est-il ignoré ou célébré? Les efforts consentis sont-ils appréciés, ou les autres collègues ont-ils une attitude de ressentiment par rapport au succès?

Après des expériences intéressantes sur le terrain, que se passe-t-il? Prend-on le temps d'en tirer des enseignements? Ou bien les échéances sont-elles très courtes pour s'arrêter et réfléchir?

Quels sont ceux dont les expériences et idées importent le plus? En dehors des consultants, le chef d'équipe, quels sont ceux qui se prononcent le plus?

Combien d'attention est consacrée au perfectionnement individuel? Très peu? De temps à autre si les fonds le permettent? Y a-t-il une approche d'introduction au travail efficace pour les nouvelles recrues? Qu'en est-il du planning de perfectionnement individuel?

Comment les décisions sont-elles prises? Par les responsables, collectivement par consensus ou en coulisses? Peut-être par ceux qui sont les plus affectés par les décisions?

Si les gens se sentent traités injustement, comment l'expliquent-ils? Du fait de leur sexe? Du fait de la couleur de leur peau? Parce qu'ils ne sont pas bien expérimentés?

Ces questions permettent d'explorer les aspects d'une culture organisationnelle qui affectent directement la capacité des gens et de l'organisation à apprendre efficacement.

Une culture d'apprentissage requiert que les gens s'inscrivent dans le long terme. Si la pression est toujours sur la prise en charge de la crise à venir, il devient difficile pour les gens de prendre du recul et réfléchir sur une perspective plus large.

« Une culture d'apprentissage requiert que les gens s'inscrivent dans le long terme. »



Les leçons non encore apprises

Un collègue m'a une fois dit : 'si tu jettes un regard sur les grands projets que nous avons réalisés lors des quinze dernières années, tu verras les mêmes points soulevés dans la section 'leçons apprises' à la fin du rapport d'évaluation. Cette section devrait, en réalité, être renommée en 'leçons non encore apprises'.

‘... le fait d’être une organisation apprenante implique le renforcement de hauts niveaux de connaissance et compétences.’



Voir ‘Star learner syndrome’ (syndrome de l’apprenant vedette) dans le Guide Barefoot 1, page 144.

Les types d’apprentissage qui devraient reposer sur une culture d’apprentissage

Etre une organisation apprenante ne signifie pas initier ‘plus de formation’. Bien que la formation permette de développer certains types de compétences, le fait d’être une organisation apprenante implique le renforcement de hauts niveaux de connaissance et compétences. Voici les types d’apprentissage qu’une culture d’apprentissage a besoin de faciliter :

Type 1 – Apprendre des faits, des connaissances, processus et procédures Votre culture aide-t-elle les gens à maîtriser les fondamentaux?

Type 2 – Apprendre à transférer les expériences, les compétences, aptitudes dans d’autres situations Votre culture encourage-t-elle les gens à réfléchir sur comment leur façon d’apprendre peut s’appliquer à d’autres défis?

Type 3 – Apprendre à s’adapter Votre culture est-elle propice à l’expérimentation et à la capitalisation des leçons tirées des réussites et échecs?

Type 4 – Apprendre à apprendre et à innover La prise de risques et l’esprit d’innovation et de créativité sont-ils récompensés dans votre culture? Prenez-vous le temps concevoir le futur plutôt que d’essayer de vous y adapter? Dans ce type d’apprentissage, les suppositions sont remises en cause et les connaissances restructurées.

Ces quatre types d’apprentissage peuvent être appliqués dans différents domaines : l’apprentissage des individus, des équipes et des organisations dans leur ensemble. Les organisations qui sont parvenues à atteindre le niveau du Type 4 seront en mesure réinventer pas uniquement leur organisation, mais le secteur d’activité dans son ensemble.

Laisser aller... laisser venir...

Asseoir une bonne culture d’apprentissage peut signifier adopter de nouvelles attitudes, de nouveaux comportements et de nouvelles compétences, mais cela peut également nécessiter de se départir de certaines choses (ou de désapprendre!).

Laisser aller...

Pour beaucoup d’organisations, la mise en place d’une culture d’apprentissage requiert un changement de paradigme, le fait de se départir de choses qui freinent l’apprentissage. Il est fondamental de se départir des points suivants :

- La concurrence au sein du personnel (souvent très cachée) qui compromet le partage et l’apprentissage collaboratif;
- Une attitude orientée vers les résultats où les réussites ponctuelles sont plus importantes que les perspectives d’avenir;
- L’idée selon laquelle le temps consacré à l’apprentissage est un luxe que l’on ne peut pas se permettre;

- Un environnement malsain où l'on fait foi aux critiques subjectives;
- Un activisme démesuré et un idéalisme qui sacrifient la santé et les besoins des individus, et qui mènent souvent au surmenage;
- Les hiérarchies qui valorisent plus les expériences et idées de certains au détriment de celles des autres;
- Une situation où les responsables ne sentent pas le besoin de participer à l'apprentissage sous prétexte qu'ils savent tout. [Voir 'Star learner syndrome' (syndrome de l'apprenant vedette) dans le *Guide Barefoot 1*, page 144.]

'Nous apprenons de nos expériences et elles enrichissent notre capital de connaissances. Mais pour apprendre ici bas, nous devons être attiré par la jouissance et en être impliqué.'

Rudolf Steiner

Laisser venir...

En arrivant à se départir des problèmes énumérés ci-dessus, on crée un espace propice à l'émergence des qualités et ressources suivantes. Ces dernières favorisent une volonté et une capacité individuelle et collective à apprendre.

- Assiduité – respect du rythme d'apprentissage;
- Empathie – une des valeurs les plus importantes. Cela nous permet de s'écouter et de s'identifier les uns aux autres à un niveau profond, et de réellement apprendre les uns des autres;
- Curiosité – le fait d'être fasciné par vos propres expériences et idées et par celle des autres;
- Honnêteté – une fois que la peur et la concurrence destructive auront disparu, alors l'honnêteté peut jaillir et ouvrir la voie à la transparence. Chacun peut entièrement parler de ses expériences et histoires personnelles;
- Egalité – l'expérience de chacun est précieuse;
- Jouissance – un espace est créé où l'on peut jouir d'un apprentissage constructif individuellement et collectivement.



Comment améliorer la culture d'apprentissage

Il y a plusieurs façons d'améliorer la culture d'apprentissage; mais il n'y a aucune solution miracle! Cela demande de l'effort, de l'engagement et du temps, et requiert au moins les facteurs suivants.

Des responsables de bonne volonté

Des responsables entreprenants sont à même de se départir de certaines attitudes et enclins à en adopter de nouvelles. Si les directeurs, les responsables ou les coordonnateurs ne sont pas vraiment intéressés, la bataille de l'apprentissage est perdue d'avance. Le rôle du leadership est crucial dans la mise en place d'une culture d'apprentissage. La Direction accepte-t-elle que l'organisation ne soit pas dans une dynamique d'apprentissage, ou y a-t-il une culture qui inhibe tout apprentissage? Les dirigeants reconnaissent-ils les conséquences que cela peut avoir sur l'efficacité? Sont-ils disposés à explorer les suppositions sur lesquelles repose l'organisation? Sont-ils disposés à concevoir une

Voir les pages 112-117 du
Guide Barefoot 1.

approche d'apprentissage selon lequel ils démontrent leur volonté d'apprendre, et affirment qu'ils n'ont pas toutes les réponses? Vous pouvez avoir besoin de sonder la Direction par rapport à ces questions. Sans l'enthousiasme et l'énergie des dirigeants, vous risquez de vous épuiser en vain, comme nager à contre courant.

'Il n'y aura pas un moment où vous verrez les étoiles s'aligner pour commencer. Dans le monde actuel en pleine mutation, les pratiques du monde réel ne se présentent jamais comme une série de problèmes précis, mais plutôt comme des situations imprécises et en désordre. Il revient à tout un chacun d'initier de meilleures façons de faire face aux choses non structurées, non définies et inconnues. Ralph Waldo Emerson a une fois déclaré qu'il y a toujours deux parties : le mouvement et l'establishment. De quel côté êtes-vous? A moins d'être un apprenant actif, vous faites certainement partie de l'establishment et êtes plutôt en train d'apprendre laborieusement dans des façons que vous ignorez'.

Marcia L. Conner and James G. Clawson

Des conversations franches et ouvertes

Elles jettent de bonnes bases pour l'apprentissage entre tous les membres. Elles suscitent les types de questions auto réflexives abordées plus haut. S'il y a une forte résistance à l'apprentissage collectif, alors vous pouvez vous retrouver dans un 'Processus en U'. Il s'agit d'un processus de désapprentissage et créatif qui vous aide à vous départir de ce qui entrave l'apprentissage. Cela vous aide également à renouveler les valeurs et en créer de nouvelles, ainsi que des pratiques et comportements qui favoriseront un bon apprentissage organisationnel. Cela peut jeter les bases pour lancer votre organisation sur le chemin vers un avenir plus propice à l'apprentissage. (Voir les pages 112–117 du *Guide Barefoot 1*). Prendre le temps de réfléchir et apprendre plus profondément en équipe

Le Cycle d'Apprentissage Pratique a été déjà abordé comme étant un modèle pour l'apprentissage individuel. Son pouvoir s'intensifie s'il se produit en équipe ou dans un groupe. Mais il est souvent utilisé de manière superficielle. Votre équipe est-elle dans une dynamique constante d'aller de la planification à l'action, et vice versa, sans arrêter de réfléchir et penser? Avez-vous l'influence pour inclure dans le rythme normal de votre travail du temps consacré à la réflexion et à l'apprentissage? Comment pouvez-vous poser des questions plus pénétrantes et plus révélatrices en vue de faire face aux vrais défis et éviter que votre organisation ne répète les mêmes erreurs?



Pour conclure, vous *pouvez* faire un nouveau début comme leader dans une organisation apprenante. Vous avez juste besoin de courage pour jeter un regard sur vos habitudes d'apprentissage et initier de nouvelles choses. Dès que vous vous lancez, les autres suivront. Et le moment que vous choisirez pour vous y mettre est toujours le bon moment.

Tapis roulants : Apprendre au sein de systèmes organisationnels

Tout se passe bien. Vous avez bien travaillé, bien étudié votre organisation, compris parfaitement comment les gens apprennent. Tout le contexte est bien maîtrisé. Avec le soutien de la direction, vous avez élaboré un plan d'action pour vous assurer que votre organisation apprenne plus efficacement. Des séances d'apprentissage sont programmées tout au long de l'année et le cycle d'apprentissage pratique est incorporé dans les réunions. Le premier grand événement se tient demain. Des spécialistes en développement de catégories et bureaux différents prendront part à la séance en vue de mieux comprendre ce qu'ils font et comment cela est efficace. Vous avez eu des échos favorables. Toutes les places sont prises, Vous avez passé beaucoup de temps à préparer les documents, La veille, vous vous occupez de la salle qui est bien aérée et bien illuminée et qui donne sur le jardin où les gens pourront travailler en petits groupes. Il y a du chocolat et des biscuits sur la table. Des tableaux et des crayons et de l'argile sont bien disponibles. Les murs sont décorés avec des dessins et des citations censés provoquer la réflexion des participants.

Aujourd'hui, vous avez quelques annulations. Certains se sont excusés du fait des délais très serrés auxquels ils font face, tandis que d'autres doivent prendre part à une réunion urgente organisée par un autre département. Rien d'inquiétant, vous dites-vous en essayant de vous rassurer, la salle sera pleine de toute façon.



Il y a cependant un danger qui nous guète lorsque nous commençons à accorder à ces systèmes plus d'importance que la réalité qu'ils sont censés permettre de gérer.

Au premier jour de l'atelier, vous vous présentez très tôt. Les deux premiers participants arrivent sur les lieux, très enthousiastes pour cette nouvelle opportunité. Le troisième se dirige vers vous et vous explique qu'il devra quitter plus tôt que prévu, car le département de la comptabilité aurait besoin de quelques chiffres en toute urgence, et il était le seul à pouvoir les lui fournir. D'autres sont arrivés l'air motivés mais un peu énervés. Certains manquent à l'appel. Juste après que vous avez expliqué les règles de base, tout le monde s'accorde qu'il serait mieux d'arrêter une heure plus tôt. Avons-nous besoin de toute la journée un vendredi? Ne serait-il pas mieux de terminer une heure avant le déjeuner? La date limite pour le dépôt des rapports d'évaluation est fixée pour lundi. Et c'est la fin du mois....

Ce n'est parce que nous refusons d'apprendre, disent-ils, c'est juste parce que nous avons tellement de tâches à accomplir dans des délais très courts.

Que se passe-t-il ici?

Au fur et à mesure de sa croissance, une organisation a besoin d'élaborer des processus qui appuient le travail qu'elle fait. Ces systèmes administratifs de soutien nous permettent de recruter les ressources dont nous avons besoin, rédiger les rapports pour les bailleurs, décider de la façon de répartir nos ressources. Dans les grandes organisations, il y a des équipes qui travaillent sur ces systèmes à plein temps.

Processus et systèmes de soutien

La Communication



Les systèmes administratifs de soutien émanent typiquement de la réflexion du cerveau gauche (Cf. Chapitre 15). Ils nous permettent de catégoriser et prioriser les informations et d'apporter de l'ordre dans notre monde. Même les petites organisations ont besoin de systèmes susceptibles de les aider à bien appréhender un monde de plus en plus complexe. Ils nous permettent également de rendre compte à d'autres organisations qui nous soutiennent et qui assurent notre légitimité : les services d'impôt, les bailleurs, les organismes de réglementation.

La Recherche de fonds

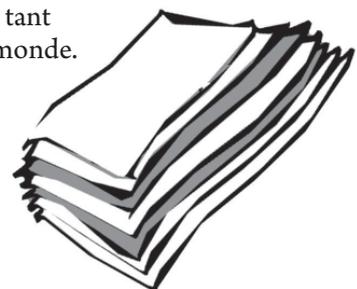


Les Technologies de l'Information



Sans systèmes, aucun fonctionnement n'est possible, ils nous permettent de gérer notre monde. Il y a cependant un danger qui nous guète lorsque nous commençons à accorder à ces systèmes plus d'importance que la réalité qu'ils sont censés permettre de gérer. Nous commençons à agir comme si le monde peut être divisé en des éléments d'information distincts qui peuvent être comptés et analysés. Les activités qui ne rentrent pas facilement dans des processus maîtrisés avec des délais clairs, c'est-à-dire la création de relations, la réflexion créative, l'apprentissage, et même le changement social en tant que tel, ont du mal à trouver leur place dans ce monde.

Les Ressources Humaines



Les Finances

Le Marketing et la Publicité

Le temps qui leur est consacré diminue de plus en plus. Et pourtant, leur valeur est reconnue et l'on s'évertue à les intégrer dans un système : 'D'ici d'ici au mois de septembre de l'année prochaine nous devons nouer de bonnes relations avec des organisations communautaires'. Mais le délai imparti nous met dans l'impossibilité d'y parvenir de manière significative. Nous rendons une première visite à une organisation communautaire et lors de la prochaine visite on arrive avec des accords de partenariat en main qu'il faut signer juste pour retirer cette organisation de la liste. L'organisation veut mesurer les réalisations par étapes et en fonction des résultats, tandis qu'il y a beaucoup de changement qui se produit de manière progressive, petit à petit, et qui est à peine visible à moins que nous restions au contact et l'observions au fil du temps.

Au lieu de nous servir, le système devient le maître.

Mais les systèmes sont aussi des choses vivantes...

Les systèmes de soutien que nous voyons font partie d'un système plus grand, l'organisation qui, à son tour, appartient à un système plus vaste, l'environnement dans lequel elle évolue. Donc les systèmes sont également des choses vivantes. Ils croient, se développent au fil du temps et peuvent prospérer s'ils ont bien entretenus. Mais sans l'attention et le soin requis, ils peuvent devenir des monstres qui tuent les autres choses vivantes qui les entourent. Pour les rendre sains et plus efficaces, il ne suffit pas uniquement de remplacer une pièce en panne ni serrer un vis. Il faut voir l'organisation comme un ensemble et comprendre que les changements survenus dans un endroit peuvent affecter l'organisation dans son ensemble du fait de ses relations et interconnexions.

Y a-t-il des systèmes que vous avez mis en place et qui ont envahi le reste de votre travail? De simples solutions peuvent se développer et devenir des monstres complexes dans le temps. Si vous vous dites : 'Nous ne pouvons pas faire de planification stratégique parce que nous devons remplir nos feuilles de présence cette semaine', vous gagnerez certainement à examiner vos systèmes de plus près et voir combien de temps vous passez sur ces systèmes.

Se débarrasser de tels systèmes n'est pas la bonne décision. Les bons systèmes administratifs de soutien nous aident à organiser notre travail de manière efficace dans nos actions quotidiennes. Avoir de bons systèmes signifie que l'on n'a pas à passer tout un mois à se démenier pour rédiger un rapport aux bailleurs. Il importe de s'assurer que ces systèmes permettent à ceux qui les utilisent d'en tirer profit et qu'ils sont mis à jour régulièrement sur la base de notre apprentissage; qu'ils accordent de l'espace et des informations pour l'apprentissage; qu'ils ne prennent pas assez de temps au point de torpiller les fonctions vitales de l'organisation et les processus qui déclenchent les changements sociaux. Les systèmes sont complexes. Par où doit-on commencer?



Le physicien et auteur Fritjof Capra a déclaré qu'il n'y a aucune distinction entre vivre et apprendre. 'Un système de vie est un système d'apprentissage'. Si nous ne commençons pas à accorder plus d'importance à l'apprentissage dans nos organisations, il n'y aura aucun moyen de leur assurer une vie.

Margaret J Wheatley et Myron Kellner-Rogers



Quelques principes pour changer les systèmes organisationnels

1. La participation n'est pas un choix

Les gens entretiennent ce qu'ils ont créé. Chaque individu dans l'organisation a besoin d'être impliqué dans la réflexion de la façon dont l'organisation peut apprendre, et voir comment l'utilisation des systèmes dont ils ont la charge peut faciliter cet apprentissage.

2. Les gens réagissent aux directives, ils ne les obéissent jamais

Nous devons proposer nos idées et pensées aux gens afin de les inviter à mieux s'impliquer et à créer ensemble. Nous ne pouvons pas dire aux gens de changer, nous devons travailler à leur côté pour aller vers ce changement.

3. Nous ne voyons pas la 'réalité'; chacun fait sa propre interprétation de ce qui est réel

Vous pouvez voir un système qui ralentit le travail sur le terrain et qui absorbe l'énergie du personnel qui aurait dû être plus en contact avec les communautés. D'autres peuvent voir un système qui fournit de l'information à ceux qui en ont besoin pour lever des fonds destinés au travail sur le terrain, ou pour aider la prise de décision en montrant comment les ressources devraient être allouées pour profiter aux communautés. Si nous n'essayons pas de comprendre comment les autres perçoivent le système, nous ne pourrons pas travailler ensemble pour en faire un système d'apprentissage.



4. Les systèmes s'améliorent en s'interconnectant avec toutes les parties et à travers l'écoute

Les systèmes sont capables de changer eux-mêmes s'ils parviennent à générer des informations meilleures et plus riches. Mais souvent, ces informations proviennent de gens qui ne sont pas toujours considérés comme faisant partie du système; par exemple, les communautés pour lesquelles l'organisation travaille. Dans les écoles, cela signifie écouter les élèves; dans les usines les ouvriers et les clients; et dans les organisations le personnel et tous ceux avec qui nous travaillons pour créer le changement social.



Les systèmes s'adressent aux gens

Si l'objectif principal d'une organisation est de faciliter le changement social, chacun ne doit-il pas y contribuer? Autant nous avons passé beaucoup de temps à mieux nous comprendre et à comprendre notre contexte, autant nous devons nous assurer d'avoir une bonne compréhension de nous-mêmes en tant qu'organisation. Cela implique la compréhension de tous les systèmes et processus actuels, pas uniquement ceux qui sont directement liés au changement social. (Si vous faites cela en analysant votre organisation et le contexte dans lequel vous travaillez, vous pouvez passer sur cette étape!)

Dans les organisations plus petites, les gens peuvent se dire : cela ne nous concerne pas, nous n'avons pas de département informatique ni de ressources humaines. C'est peut-être vrai, mais il est bon de voir si vous avez vraiment impliqué tout le monde dans le processus. Avez-vous recueilli l'avis du comptable? De l'agent de nettoyage? Avez-vous parlé aux membres de l'organisation ou à ceux avec qui vous travaillez dans les communautés? De quels systèmes disposez-vous? Pourquoi? Ces systèmes vous aident-ils à apprendre?

Tant que les béchers sont propres...

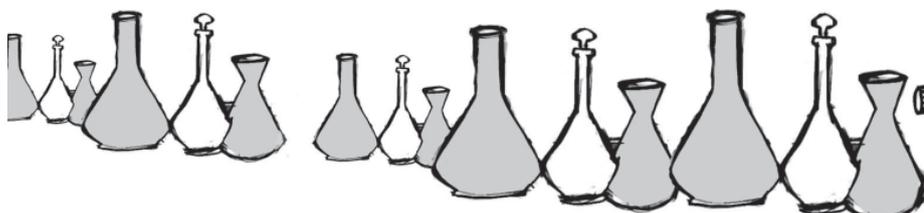
Un pédologue s'est engagé comme volontaire dans un centre de recherche en pédologie en Thaïlande. Il devait travailler avec les chercheurs pour améliorer les techniques de recherche et faire des recherches en vue de fournir des informations aux agriculteurs locaux sur la gestion des cultures. Le centre de recherche fonctionnait depuis des années. Le volontaire a fait la connaissance des techniciens de laboratoire. Ces derniers n'étaient pas bien payés et leur statut était très précaire du fait de leur manque d'études universitaires. Cependant, ils étaient chargés du fonctionnement au quotidien des laboratoires et d'une bonne partie des tâches répétitives relatives aux recherches. Un jour, le volontaire a été choqué de les voir manipuler des tubes à essais et des béchers pour faire des expérimentations au robinet.

'Vous n'utilisez pas de l'eau distillée?' Leur a-t-il demandé.

'Autrefois si,' ont-ils répliqué. 'Mais il n'y en a plus et nous avons jugé qu'il serait plus facile d'utiliser l'eau du robinet et c'est moins cher.'

Les chercheurs leur avaient demandé d'utiliser de l'eau distillée sans leur dire combien cela était important; pour éviter l'introduction de bactéries dans les échantillons et pour éviter que les résultats ne soient faussés. Il se trouve que les techniciens de laboratoire avaient utilisé de l'eau de robinet pendant cinq bonnes années et personne ne s'en était rendu compte.

Toutes les recherches effectuées pendant cette période étaient frappées de nullité parce que personne n'avait songé à dire aux techniciens de laboratoires pourquoi l'utilisation d'eau distillée était importante, ou même reconnaître la valeur de leur travail.



« Les systèmes, comme les organisations, dépendent des gens. »



Ceux parmi nous qui travaillent sur le terrain ont tendance à se plaindre des systèmes, à penser que les autres ne font pas assez d'effort pour nous aider. Nous tenons généralement des propos du genre, 'Les informaticiens sont lents et lorsque vous parvenez à les joindre au téléphone, vous ne comprenez rien de ce qu'ils disent', ou bien 'Qui a inventé ces tableurs?' Il est facile de se plaindre des systèmes, ou de s'en servir comme prétexte pour ne pas apprendre. Mais à moins de les changer, nous ne réussirons pas à nous attaquer à l'essentiel et pour ce faire, nous devons collaborer avec les gens qui gèrent ces systèmes. Les systèmes, comme les organisations, dépendent des gens. Nous avons besoin de bien les comprendre, savoir comment les systèmes sont utilisés et pourquoi ils ont été mis au point.

Le fait de travailler avec différents segments d'une organisation peut être une chose nouvelle. Le personnel de terrain peut avoir peu de connaissances de l'organisation dans son ensemble, particulièrement si les départements de services sont basés dans d'autres pays. La bureaucratie peut facilement amener les gens à travailler en toute isolation, et à ne se focaliser que sur leurs tâches sans réfléchir sur les implications de ce qu'ils font. Le personnel administratif et les services de programmes dans un même bureau peuvent, contre toute vraisemblance, ignorer ce que l'action des uns ou des autres a comme implication. Le fait de commencer à travailler au sein d'un département ou avec une personne que vous ne connaissez pas bien n'est en rien différent d'agir en tant que facilitateur dans une organisation autre que la vôtre. Les processus décrits dans le *Guide Barefoot 1* par rapport aux organisations et le changement social peuvent vous être utiles ici, notamment le Chapitre 3 concernant la création et l'utilisation des relations dans les organisations. D'abord, créez des relations; essayez de voir ce que les gens font et ce qui est important pour eux; qu'est-ce qui les passionne? Qu'est-ce qui suscite leur intérêt?



Comprendre le rôle des uns et des autres

Dans une organisation plus petite, un facilitateur a demandé à chaque département de faire comme s'ils étaient des stations de radio; ils devaient publier des communiqués concernant la façon dont ils percevaient leur travail. Chacun des employés assis à son bureau habituel, le facilitateur captait les différentes 'stations' pour permettre aux uns et aux autres d'écouter la description faite par tout le monde, et chacun avait sa plage horaire pour décrire la réalité de ses opérations. Cela a suscité un débat et facilité la compréhension du rôle des uns et des autres au sein de l'organisation.



Récemment, j'ai eu la chance de participer à un processus de planification stratégique qui regroupait des gens venus de tous les segments de mon organisation. C'était une bonne opportunité de leur parler et de jauger la valeur de leur travail, leurs réussites et les défis auxquels ils font face. Ils avaient, pour la plupart, ce que les Bouddhistes appellent 'la bonne intention' et étaient fiers de ce que fait l'organisation. Ils veulent que le travail qu'ils font réponde aux normes considérées comme acceptable dans le secteur, par exemple, l'égalité dans les pratiques de ressources humaines, l'obligation de rendre compte et la transparence dans la gestion financière.

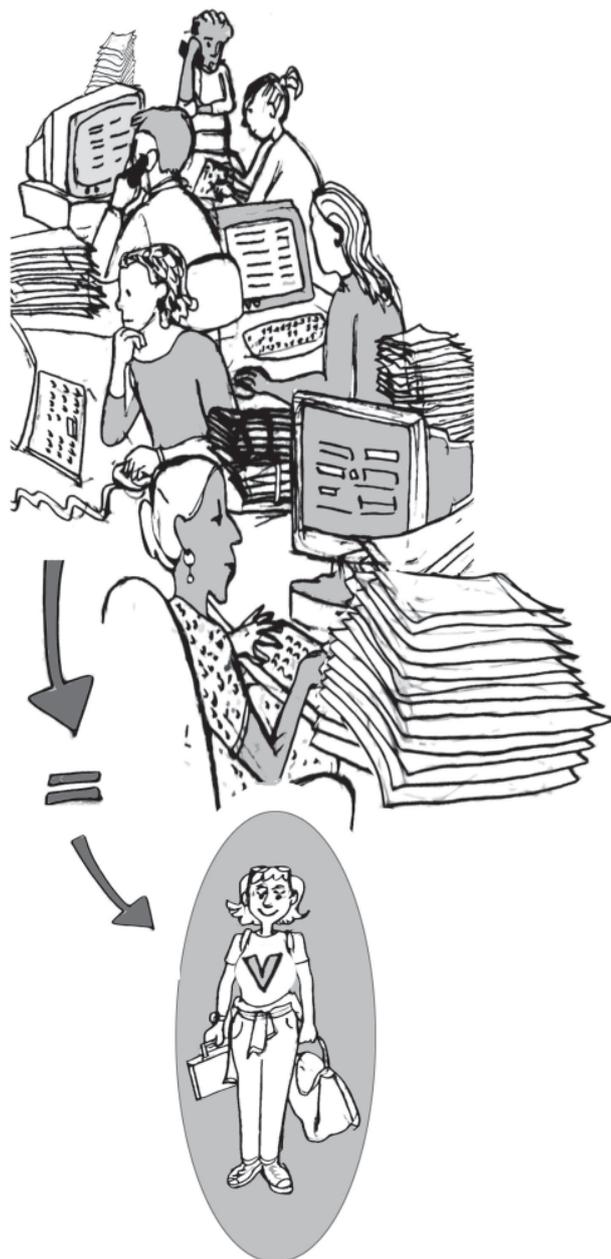
Ils veulent également que leur travail apporte une contribution significative à l'action de l'organisation dans son ensemble. Pour certains, il s'agissait de faire en sorte que l'organisation soit perçue comme une structure performante qui atteint les objectifs qu'elle se fixe. Pour d'autres, le but était de rendre les choses meilleures et de changer la vie des gens. La création de relations, l'écoute et l'apprentissage constituent la première étape vers la compréhension mutuelle et le changement.

Ne pas oublier les dirigeants!

Après avoir eu une meilleure compréhension de ceux qui gèrent et développent les systèmes, les dirigeants de l'organisation doivent être impliqués. Il doit y avoir un engagement à transformer les systèmes en des *systèmes d'apprentissage* qui favorisent le changement social; il est également essentiel de reconnaître que l'apprentissage implique l'organisation dans son ensemble et n'est point quelque chose de superficiel que l'on ajoute après coup. Pour cela, vous pouvez faire une présentation à la direction ou au bureau ou inviter les membres à vos activités. Il est utile de montrer comment un système spécifique peut compromettre l'apprentissage.

Un système de soutien pesant

Lors d'une réunion de planification stratégique, un groupe a présenté un dialogue entre deux membres du personnel. Cela a montré clairement comment le système de recrutement de volontaires a impliqué plusieurs membres du personnel et nécessité l'échange de beaucoup de courriels, ce qui veut dire que les partenaires devaient attendre longtemps avant de rentrer en contact avec leur interlocuteur. On pouvait immédiatement se rendre compte que le système était devenu inefficace et lourd. Le dialogue a réussi à amener les gens à réfléchir sur les moyens de faire les choses différemment.



Systèmes d'apprentissage, systèmes pour changement social

Nous devons nous rappeler l'objet de nos systèmes. Nos systèmes et processus doivent reposer sur nos valeurs et notre vision.

Cela semble tellement évident, mais il est surprenant de voir combien d'organisations ne pensent même pas à cela lorsqu'elles mettent en place des systèmes administratifs. Nous inculquons l'importance de l'apprentissage à nos partenaires et aux communautés avec lesquelles nous travaillons, mais nous utilisons des systèmes qui entravent notre propre apprentissage, si nous ne faisons simplement fi de l'apprentissage même.

Nous sommes des organisations travaillant sur le changement social. Nos systèmes doivent nous permettre de réaliser le changement social. Pour ce faire, nous devons apprendre. Il peut être utile de se poser les questions suivantes :

- Comment nos systèmes nous permettent-ils de créer le changement social?
- Comment nos systèmes nous permettent-ils d'apprendre?
- Comment nos systèmes empêchent-ils notre apprentissage?
- Comment nos systèmes compromettent-ils nos efforts de susciter le changement social?

« Parfois, les systèmes sont si profondément ancrés dans notre travail que nous ne nous rendons même pas compte de leur influence sur nous. »

Le site web – <http://appreciativeinquiry.case.edu/> – est un portail mondial formidable consacré au partage de ressources académiques et d'outils pratiques d'Enquête de Satisfaction.



Ce questionnement nous permet de garder le focus sur notre objet, plutôt que sur les questions du genre : ‘De quel type de système comptable avons-nous besoin pour bien rendre compte aux bailleurs?’ ou ‘Quel est la façon la moins onéreuse de communiquer entre nous?’ Ces questions ont leur place bien entendu, mais il est important de se poser les questions citées plus haut pour ne pas se retrouver avec un système de communication pas cher mais qui empêche les gens d’apprendre les uns des autres, ou qui prenne assez de temps qui aurait pu être consacré aux efforts de changement social.

Chaque système doit être examiné rigoureusement. Une approche d’enquête d’appréciation peut être utilisée ici (voir encadré). Cela nous permet de voir s’il y a un potentiel pour l’apprentissage et d’en tirer profit. On est également amené à se départir de vieilles habitudes et à faire preuve de désapprentissage. Parfois, les systèmes sont si profondément ancrés dans notre travail que nous ne nous rendons même pas compte de leur influence sur nous. Par exemple, l’année fiscale du pays où est basé le siège de l’organisation a un impact sur les rapports financiers. Cela a également tendance à impacter le rythme des rapports narratifs, ce qui par ricochet a des répercussions sur les activités sur le terrain, y compris les activités de suivi et évaluation programmées de manière à alimenter les rapports, sans compter les petites subventions accordées aux partenaires qui doivent être dépensées avant la fin de l’exercice. Dans certains pays, cela signifie que l’argent est disponible à un moment de l’année où il est difficile pour les partenaires de mener des activités, peut-être du fait de l’hivernage qui rend difficile les déplacements, ou parce que cela coïncide avec les festivals ou d’intenses activités agricoles. Cela peut vouloir dire que nous demandons aux partenaires de s’impliquer dans des activités d’apprentissage à des moments où ils préféreraient s’adonner à des actions communautaires. Souvent, c’est lorsque l’on jette un regard sur les effets que les systèmes produisent sur le contexte dans lequel nous tentons d’impulser le changement social, que nous nous rendons compte des dégâts involontaires qu’ils peuvent causer.

Les effets cumulatifs des systèmes doivent également être passés au peigne fin. Si les rapports narratifs et financiers et les rapports d’évaluation sont échus au même moment, le personnel d’un petit bureau de coordination peut être amené à y consacrer des mois et n’aura pas l’occasion de mener des activités avec les partenaires ou les communautés. Si un agent de terrain passe plus de temps devant son ordinateur qu’avec la communauté, alors nous devons nous demander si cela est réellement le ratio travail de terrain/travail administratif le plus efficace. Il est attendu des enseignants et médecins qu’ils passent plus de temps avec leurs élèves et patients, et de la même manière, les agents de terrain doivent raisonnablement passer plus de temps auprès des populations qu’ils sont censés servir.

Eloges pour les systèmes simples

Nous pouvons être profondément attachés aux systèmes que nous utilisons, particulièrement lorsque nous avons dépensé beaucoup d'efforts dans leur mise en œuvre.

Nous aimons les systèmes

Un membre du personnel au siège nous raconte comment les systèmes peuvent donner un sens erroné du travail réellement accompli : 'Les systèmes ne sont pas menaçants; ils offrent du confort. Ils donnent du sens aux heures que nous sommes censés passer au bureau. Nous aimons paraître occupés, être occupés, et la meilleure façon est de passer le maximum de temps possible sur le système, y être inféodé, l'entretenir et le renforcer.'

Il réfléchit ensuite sur la façon dont ses meilleures idées lui arrivent lorsqu'il est sur le tapis roulant à la salle de gymnastique le matin; du temps qui ne lui est pas payé et dans un endroit où personne ne le voit entrain de travailler. Ce ne sont pas les systèmes qui le rendent efficace; ce sont ses activités qui lui donnent un espace propice pour réfléchir et penser.

Que représente cette anecdote pour une culture de travail efficace? Pour créer du temps destiné à la réflexion et à l'apprentissage, les systèmes fondamentaux (rapports, saisie de données, comptabilité) doivent être réduits au minimum nécessaire au fonctionnement de l'organisation. Ils doivent être aussi simples que possible et nous devons les passer en revue régulièrement pour nous assurer qu'ils n'entravent pas l'apprentissage involontairement.

Note d'avertissement

Simplifier et rationaliser les systèmes signifie que nous n'avons pas besoin de beaucoup de personnes pour les faire fonctionner. Si vous êtes un agent de terrain, vous pourrez vous retrouver avec plus de temps à apprendre et à être actif sur le terrain. Mais également, l'informaticien et le comptable peuvent se retrouver sans travail. Comment allez-vous gérer cette situation? Une organisation apprenante est soucieuse des personnes et investit sur leur apprentissage; pas uniquement pour le bénéfice de l'organisation en tant que telle, mais également pour les individus qui la composent.

Autres systèmes qui ont besoin de plus d'attention

Si vous demandez à quelqu'un, 'Qui est responsable de l'apprentissage dans votre organisation?' Il est très probable qu'il vous dira l'équipe de perfectionnement du personnel' ou 'les conseillers en suivi et évaluation', ou bien encore 'les responsables de la gestion des connaissances' ou 'la section de gestion des données'. En réalité, personne ne peut apprendre à notre place. Nous ne pouvons ni donner la responsabilité de notre propre apprentissage à quelqu'un d'autre, ni attendre que quelqu'un d'autre prenne la responsabilité de partager notre apprentissage avec les autres.

Le rôle de ces équipes est de faciliter l'apprentissage et d'assurer que l'apprentissage individuel se traduise en un apprentissage à l'échelle de l'organisation. De plus, les facilitateurs de l'apprentissage ou les dirigeants peuvent entretenir la flamme de l'apprentissage au sein de l'organisation. Il est important de travailler avec des gens qui ont été investis de la responsabilité de s'assurer que leurs systèmes encouragent et valorisent l'apprentissage, et aident à mettre en place des conditions propices à cet effet.



Pour plus d'idées sur la question, veuillez lire le Chapitre intitulé 'Comment apprenons-nous? Dans le livre de Pearson. Dans ce Chapitre figurent également beaucoup de réflexions sur les conditions favorables à l'apprentissage, par exemple 'Qui décide des besoins en apprentissage?'



Perfectionnement du personnel

Les équipes de perfectionnement de personnel relèvent habituellement du département des ressources humaines. Elles ont pour rôle d'assurer que tous les membres du personnel ont les connaissances et capacités nécessaires pour mener à bien les tâches qui leur sont confiées. Elles sont chargées d'organiser et de coordonner le perfectionnement du personnel à tous les niveaux : individuel et organisationnel. Au niveau individuel, cela se fait par la mise à disposition de fonds alloués à un employé pour faire une formation donnée, ou à travers un mentorat pour un bon encadrement des employés. Au niveau organisationnel, cela peut se faire par exemple à travers des séances formation qui visent à familiariser les employés ciblés avec les nouveaux systèmes ou façons de travail.

Il y a un certain nombre de choses à considérer si vous voulez comprendre si le mécanisme de perfectionnement de personnel actuel favorise vraiment l'apprentissage.

1. Quels sont vos types de perfectionnement de personnel préférés et qui décide des besoins en apprentissage?

Si les ressources sont dépensées en majorité sur les cours de formation traditionnels, il y a un risque que l'apprentissage individuel ne se traduise pas en apprentissage à l'échelle de l'organisation. Jenny Pearson souligne dans sa publication de 2010 intitulé '*Seeking Better Practices for Capacity Development : Training & Beyond*', que l'apprentissage traditionnel a montré ses limites dans la traduction des capacités individuelles en atouts pour le développement organisationnel. Les membres du personnel sont souvent incapables d'appliquer dans le lieu de travail les compétences apprises, faute de temps ou de la bonne compréhension de la meilleure façon de procéder.

2. Le lien entre l'apprentissage et le changement social est-il établi?

Le personnel d'une organisation impliquée dans le changement social a besoin de comprendre comment le changement social survient et d'avoir une bonne maîtrise des organisations ou communautés qui collaborent avec l'organisation. Le comptable

ne peut vraisemblablement pas rendre visite à chaque partenaire ou communauté, mais il est essentiel de passer du temps avec une des communautés et de discuter avec les gens sur place. Il ne s'agit pas d'un exercice de contact physique; c'est une approche fondamentale si nous voulons développer des systèmes alimentés par nos valeurs et par les aspirations de ceux avec qui nous désirons travailler pour impulser le changement social. S'il est peu réaliste d'envoyer tout le monde pour visiter les endroits dans lesquels nous intervenons, alors visualiser des films, écouter des interviews et discuter avec les agents de terrain sont des exercices très utiles. Les organisations qui travaillent avec des volontaires peuvent créer des opportunités de volontariat pour leur personnel.

3. Passe-t-on assez de temps sur l'apprentissage auprès de ceux avec qui nous travaillons?

Beaucoup d'ONG, aussi bien locales qu'internationales, fonctionnent comme si l'apprentissage et les échanges de connaissances sont des processus unidirectionnels; elles parlent toujours de ce qu'elles apportent aux communautés, mais rarement de ce que leur personnel et l'organisation même tirent des communautés qui les accueillent. Le temps passé au sein des communautés, le fait d'écouter ce qu'elles ont à dire et d'examiner leurs systèmes et processus pour voir ce que l'on peut apprendre est grandement important. L'écoute est un moyen intéressant de reddition de comptes aux populations que nous servons; cela montre que nous valorisons leurs apprentissages, compétences et connaissances autant que nous attendons d'elles qu'elles valorisent les nôtres. Ça témoigne de notre capacité à apporter des ressources et une expertise pour le changement social, du fait que nous sommes privilégiés et parce que le rapport de pouvoir est déséquilibré, mais pas parce que nous sommes intrinsèquement meilleurs qu'elles. En définitive cela montre que la mobilisation de l'expertise et les connaissances au niveau local est le principal vecteur de changement social.

Suivi & Evaluation

Le département de Suivi et Evaluation (S&E) est le plus souvent perçu comme l'endroit où se déroule la plus grande partie de l'apprentissage au sein d'une organisation. Cependant, si on se réfère à la vraie signification des vocables (suivi = vérifier si quelque chose se passe; évaluation = donner une appréciation des résultats d'une activité ou d'un projet) on se rend compte que ce n'est pas souvent le cas. Il est tout à fait possible d'avoir un système S&E sans une composante d'apprentissage! La plupart de nos systèmes ne favorisent en réalité pas l'apprentissage parce qu'ils ont des caractéristiques qui ne nous aident pas à apprendre.

D'abord, le focus est sur la production de rapports à temps opportun plutôt que sur les processus de collecte, d'analyse et de compréhension des informations en vue d'améliorer notre travail.

Deuxièmement, les processus et activités de S&E sont réalisés de la même façon dans chaque communauté, province, district ou pays. Le focus est mis sur la comparaison des données que nous collectons avec d'autres données, ou bien sur leur regroupement qui aboutit généralement à des statistiques insensées, plutôt que sur les moyens de permettre les communautés et organisations d'en tirer profit.

Troisièmement, le système S&E a été conçu pour répondre aux exigences du bailleur uniquement; pour des besoins de reddition de comptes. Ils doivent être des processus d'apprentissage également.

Enfin, le système S&E est séparé du système de planification, et dès lors, aucun changement n'est apporté suite à la collecte et l'analyse des informations.

D'autres Chapitres aborderont le processus S&E avec de plus amples détails.



La gestion des connaissances

Certaines organisations ont des fonctions de gestion de connaissances, soit au travers du mécanisme de S&E, soit via un système séparé. La gestion des connaissances est souvent dévolue aux personnes ayant une bonne maîtrise de l'outil informatique et nécessite la mise en place de bases de données ou de sites virtuels de stockage d'informations. Les connaissances sont bien entendu d'une importance capitale pour l'apprentissage et les organisations ont besoin de documenter l'apprentissage et de le mettre à disposition des autres, aussi bien en interne qu'en externe. Mais la technologie est uniquement un moyen, pas une solution.

L'apprentissage ne se résume pas aux informations et connaissances. Il s'agit d'un processus évolutif qui requiert l'accès aux informations et connaissances, l'exploitation de sa propre expérience ou de celle des autres.

LES POINTS FORTS D'UN BON SYSTÈME DE GESTION DES CONNAISSANCES

- Accessible à qui en a besoin;
- Organise les informations et connaissances de manière à les rendre compréhensibles par tous. Par exemple le fait d'attribuer des numéros aux documents peut être restrictif, et l'usage de langage technique peut être exclusif;
- A un visage humain; les gens ont un temps limité pour la recherche d'informations qui sont pour la plupart consignées dans des documents. Dans beaucoup d'organisations, il y a des personnes qui sont des 'répertoires de connaissances'. Ces dernières ne savent pas tout, mais elles ont cheminé assez longtemps avec l'organisation pour se rappeler les travaux et projets dont nous pouvons toujours apprendre. De telles ressources peuvent orienter les gens vers les endroits où trouver la bonne information. Dans des organisations plus grandes, il peut s'avérer utile de recruter quelqu'un à plein temps pour chercher des informations spécifiques dans la base de données; de la même manière que, dans le cadre d'un programme télévisé sur une période historique, des chercheurs seront recrutés pour trouver le type de vêtements à porter par les personnages et vérifier la précision historique.
- Complète l'apprentissage entre les gens, mais n'est pas l'apprentissage en soi. Si le budget de gestion des connaissances est égal au budget consacré à l'apprentissage, vous vous retrouverez avec un outil cher qui ne sera pas utilisé dans toute sa plénitude.

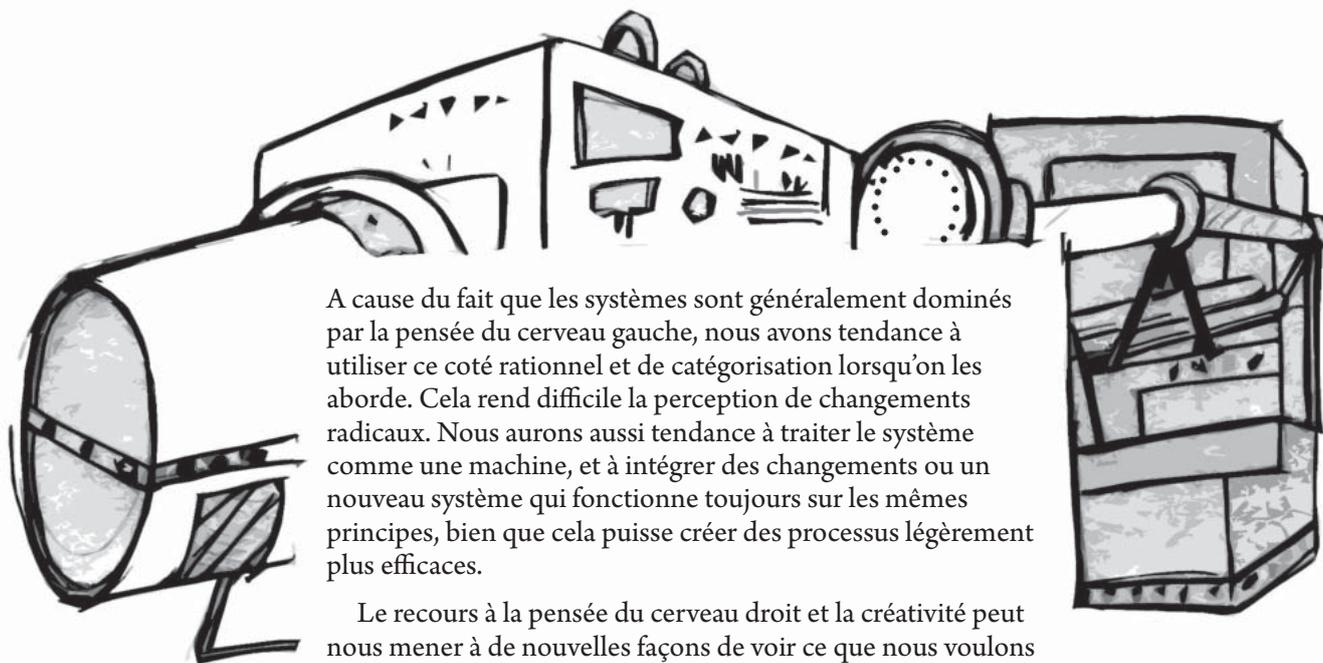


Mettre ensemble les différentes composantes de l'apprentissage

Le perfectionnement du personnel, le système S&E et la gestion des connaissances relèvent généralement de départements différents et sont organisés par différentes personnes. Ils peuvent même fonctionner complètement de manière autonome. Cela rend difficile l'interconnexion entre l'apprentissage individuel et l'apprentissage à l'échelle de l'organisation. L'individu qui participe à un cours de formation peut ne pas faire le lien entre ce qu'il a appris et les besoins de l'organisation et des communautés. L'apprentissage acquis auprès des communautés et la pratique venant des autres parties de l'organisation ne peuvent être partagés avec des individus.

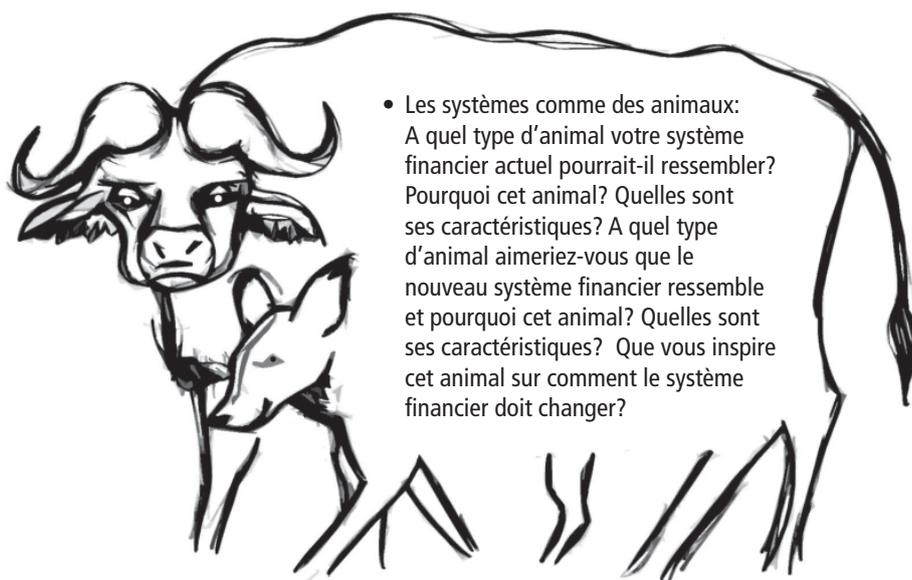
Les personnes chargées de la gestion des connaissances, du perfectionnement du personnel et du système S&E doivent travailler ensemble. Elles peuvent constituer l'équipe d'apprentissage; les défenseurs de l'apprentissage au sein de l'organisation capables d'encourager et de permettre à tout un chacun d'apprendre.

Etre créatif concernant les systèmes



A cause du fait que les systèmes sont généralement dominés par la pensée du cerveau gauche, nous avons tendance à utiliser ce côté rationnel et de catégorisation lorsqu'on les aborde. Cela rend difficile la perception de changements radicaux. Nous aurons aussi tendance à traiter le système comme une machine, et à intégrer des changements ou un nouveau système qui fonctionne toujours sur les mêmes principes, bien que cela puisse créer des processus légèrement plus efficaces.

Le recours à la pensée du cerveau droit et la créativité peut nous mener à de nouvelles façons de voir ce que nous voulons faire. Voici quelques façons de voir les systèmes différemment; vous en trouverez d'autres dans d'autres sections de ce guide.



- Les systèmes comme des animaux: A quel type d'animal votre système financier actuel pourrait-il ressembler? Pourquoi cet animal? Quelles sont ses caractéristiques? A quel type d'animal aimeriez-vous que le nouveau système financier ressemble et pourquoi cet animal? Quelles sont ses caractéristiques? Que vous inspire cet animal sur comment le système financier doit changer?

- **Portrait des systèmes :** Regroupez des personnes de différentes parties de l'organisation dans une salle et demandez leur de prendre des crayons pour faire un portrait du département chargé du financement. Cela doit être abstrait et dessiné rapidement. Chacun partage son portrait avec un partenaire et par paire, ils font des annotations sur les caractéristiques du département auxquels ils appartiennent. Ces portraits seront ensuite partagés avec tout le groupe. Quel portrait en ressort? Combien est-il différent de la façon dont l'équipe de financement se voit?



- **Un visiteur venant de la planète Mars :** Un extra-terrestre venu de Mars en visite sur la planète Terre cherche du travail dans votre organisation. Faites une description du processus du point de vue du Martien. Qu'est-ce que cela vous inspire sur la façon dont les gens perçoivent l'organisation et quels messages lancez-vous involontairement aux employés potentiels?

Des systèmes qui répondent aux besoins

La question fondamentale à se poser est : 'Quel genre de système peut nous permettre le mieux d'impulser le changement social? Ceux qui sont chargés de faire en sorte que le système fonctionne efficacement peuvent également avoir besoin de s'adapter à leur propre situation. Le système 'parfait' de comptabilité, un système qui répond aux normes internationalement reconnues de reddition de compte et de transparence, peut ne pas être le même selon qu'on est dans un contexte urbain de type occidental ou dans un contexte de pays en développement. Mais tous les deux types de systèmes peuvent toujours répondre aux normes internationales.

Rendre compte par rapport au contexte

L'Association des Femmes de Karen (KWO), une organisation de femmes réfugiées travaillant dans les camps de réfugiés situés le long de la frontière entre la Thaïlande et la Birmanie n'a pas de véhicule qui lui est propre. La plus grande partie de son action se déroule dans les camps de réfugiés qui sont situés très loin des bureaux en ville et dans des zones difficiles d'accès. Pour se déplacer vers les camps, les coordonnateurs du Projet KWO prennent une voiture en location et sont obligés de passer la nuit, parce que le trajet aller-retour est impossible à cause de l'état des routes. Pendant l'hivernage, le voyage prend plus de temps. Seuls un nombre réduit de membres du personnel détiennent des papiers leur permettant de se déplacer en toute liberté dans les provinces et d'une province à une autre. Conformément aux normes comptables internationales et dans le but de mettre en place un système de contrôle fiable, l'équipe de KWO chargée des finances préfère que les projets qui bénéficient de fonds externes lui soumettent toutes les pièces justificatives tous les mois au bureau central. Cependant, du fait des problèmes logistiques susmentionnés, il serait mieux que le système travaille avec des reçus soumis après deux mois de retard. Le personnel financier et les directeurs sont tombés d'accord que même avec des reçus qui arrivent tous les deux mois, ils doivent pouvoir faire le suivi budgétaire, soumettre des rapports aux bailleurs et être performants. Cela pourrait également alléger les conditions de travail pour le personnel, en réduisant le temps passé sur le terrain avec les conditions de déplacement risquées, loin de leur famille. L'équipe des finances admet que le système financier peut ne pas toujours être aussi rigoureux qu'elle l'aurait souhaité, et la direction a accepté le fait qu'elle aura à attendre des informations financières plus longtemps que de besoin. Cependant, dans les deux cas, le résultat était assez satisfaisant. Les bailleurs de KWO sont satisfaits des rapports financiers et le système répond aux normes internationales.



Il y a des choses, comme les années fiscales, que nous ne pouvons pas changer. Par conséquent, l'impact négatif potentiel qu'elles peuvent avoir sur le changement social doit être minimisé, par exemple en travaillant sur des intervalles de 3 exercices et en dissociant les rapports narratifs des rapports financiers. Cependant, dans certains cas, les bailleurs imposent des systèmes qui sont simplement inutilisables dans un contexte donné, et il serait bon de faire du lobbying pour les amener à permettre l'usage de systèmes plus souples, peut-être avec d'autres organisations faisant face aux mêmes problèmes.

Tout le monde change, tout le monde apprend

Le Groupe de Karen pour la défense des Droits de l'Homme (KHRG) est une organisation qui documente les violations de droits de l'homme dans la partie ouest de la Birmanie, ainsi que la façon dont les communautés locales se prémunissent contre les violations. Le Groupe a pris conscience des effets de la réinsertion de certains des membres du personnel chargés des réfugiés dans d'autres pays tels que les États Unis et l'Australie (certains des membres de son personnel sont des réfugiés et sont éligibles à l'asile politique à l'étranger).

Le Groupe est également conscient du besoin pour le personnel local qui gère l'organisation d'apprendre de leurs collègues étrangers qui sont venus apporter une expertise qui n'existait pas sur place. Comment le KHRG peut-il faire en sorte que l'apprentissage ne quitte pas l'organisation et reste ancré dans le personnel et que la capacité qu'il a développée continue de croître? Les membres du personnel ont ensemble élaboré un projet de transfert de compétences 'Projet Handover'. Des orientations claires ont été données pour employer du personnel étranger, et il était clair que son rôle impliquait le partage systématique de compétences avec le personnel local. Les membres du personnel local éligibles pour la réinsertion sont également censés partager leurs compétences avec les autres. Un système de formation et d'encadrement a été mis sur pied pour assurer qu'il y a un pool de personnes capables de prendre le relais sur les tâches sensibles. Les leçons tirées de ces activités sont minutieusement documentées dans un manuel des opérations qui sert de document de base, de manière à assurer que l'ensemble des membres du personnel et l'organisation s'inscrivent dans une dynamique continue de développement des meilleures pratiques et d'application des leçons apprises.



Les principes clés pour les systèmes

Ce n'est pas un processus facile, et le changement de systèmes peut prendre plusieurs années. Cependant, le fait d'impliquer les personnes dans toute l'organisation depuis le début et de convenir de principes clés qui sous-tendent tous les systèmes peut être d'une grande utilité.

Que doivent-être ces principes? Ils peuvent varier d'une organisation à une autre mais voici certains à prendre en considération.

Les systèmes doivent :

- Refléter les valeurs fondamentales de l'organisation;
- Intégrer des processus qui favorisent l'apprentissage, aussi bien pour améliorer le système lui-même mais également pour renforcer les capacités de l'organisation à créer le changement social;
- Requérir le minimum de temps et de ressources possibles pour permettre un focus sur les actions directes qui favorisent le changement social;
- Être respectueux de ceux qui les utilisent. Si cela vous semble insensé, alors réfléchissez sur les conversations que vous avez eues avec les voix automatisées dans les serveurs vocaux; si elles ont été conçues par rapport au besoin du client, vous vous rendez compte à peine que vous ne parlez pas à une vraie personne. Sinon vous pouvez vous retrouver à crier. Le fait d'éviter l'utilisation d'un langage technique, une prise de conscience du contexte dans lequel le système est utilisé; voilà de simples choses qui peuvent faire la différence.

« Vous ne pouvez pas changer de système du jour au lendemain, et vous ne pouvez pas changer tous les systèmes tout d'un coup. »

Ceux qui sont censés utiliser le système doivent être bien imprégnés de son importance. Si vous remplissez une base de données, il est très probable que vous le ferez correctement si vous maîtrisez à quoi servent les informations. Les délais sont également plus compréhensibles si vous savez pourquoi ils ont été fixés, par exemple : 'le Comité de financement se réunit la semaine prochaine' ou 'les personnes chargées de la logistique peuvent prendre jusqu'à quatre semaines pour acquérir un produit donné'. Les personnes responsables du système vont concevoir de meilleurs systèmes si elles maîtrisent le travail de l'organisation.

Enfin

Le changement de systèmes n'est pas chose aisée. Il n'y a pas de raccourcis si vous voulez avoir des systèmes pouvant être utilisés pour l'apprentissage. Un pays peut décider, du jour au lendemain, de changer le sens de la circulation routière, mais pas sans un vaste programme de sensibilisation, le changement des panneaux de signalisation et les plans de circulation, et en acceptant l'inévitabilité d'un certain nombre d'accidents de la route. Vous ne pouvez pas changer de système du jour au lendemain, et vous ne pouvez pas changer tous les systèmes tout d'un coup. Il peut être utile d'identifier et de prioriser le système où des changements auront le plus d'impact. Le changement d'un système va inévitablement avoir des répercussions positives ou négatives sur les autres. Si la transition se fait avec soin, cela peut inciter à plus de changement.

Dans son ouvrage publié en 1994 et intitulé *Maverick*, Ricardo Semler décrit comment sa société, Semco, a changé d'une entreprise régie par des règles à une autre régie par des principes et des valeurs. Semco est une entreprise prospère qui tient à ses employés à qui elle permet d'apprendre les meilleurs moyens de faire leur travail. Si cela est possible dans le secteur privé, il est certainement possible dans le secteur du changement social!

Enfin, enfin...

Les systèmes d'apprentissage ne peuvent prospérer en l'absence d'une culture d'apprentissage (Cf. Chapitre 03). Et vice versa. Ces deux vont de paire, chacun appuyant l'autre pour permettre à l'organisation d'apprendre et d'agir sur la base des enseignements acquis.



Planification, Suivi et Evaluation –

Comment utiliser l'apprentissage pour faciliter le changement

“Nous sommes submergés par toutes sortes de documents destinés à des besoins différents... la planification, le suivi et les rapports. La vision du programme semble avoir été reléguée au second plan dans toutes ces activités de planification. Cela m'a fait comme un choc d'entendre tous ces récits. Je pensais que les ateliers de planification s'étaient bien déroulés.

Mais voici ce que nous avons fait : nous avons mis de côté tous les documents de planification pour nous engager dans un processus d'exploration du contenu de notre programme. Nous avons organisé ces ateliers de consultation avec d'importants acteurs, dont les partenaires, en vue de discuter de ce que nous considérons comme la 'vulnérabilité' et comment traiter véritablement les questions de vulnérabilité à travers une formation pédagogique. Cela nous a permis d'avoir une compréhension plus profonde de la vision du programme. Nous avons également pu faire le lien entre cette compréhension et notre planification, assurer l'appropriation des plans par le personnel de soutien du programme et nos partenaires. Les incompréhensions qui se dégageaient entre les membres de l'équipe de soutien ont également été dissipées, ce qui a conduit à la mise en place d'un environnement de confiance au sein de l'équipe de soutien.



Le changement social est-il compliqué? Ou bien est-il complexe?

Nombreux sont ceux qui pensent qu'une planification minutieuse basée sur une analyse détaillée du problème est la clé pour une parfaite élaboration de programmes susceptibles d'appuyer le changement social. Que Diantre j'aurais aimé qu'il en soit ainsi! Si cela était le cas, alors plusieurs de nos défis en matière de développement auraient été résolus. Le problème avec cette assertion est que les gens pensent que le développement est un *processus technique compliqué*, comme réparer un avion en panne. En réalité, le changement social est un *processus social très complexe*, ce qui ne signifie pas la même chose. Pour réparer un aéronef, l'expert commence par procéder à une analyse approfondie de la panne, élabore ensuite un plan avant de faire les réparations. D'autres experts peuvent évaluer le travail jusqu'à ce qu'ils tombent tous d'accord que l'avion est bien réparé selon des normes de bonne pratique acceptées au niveau international. Très compliqué, mais pas complexe.



Cela est complètement différent pour la plupart des processus de changement social; ils sont complexes, pas uniquement compliqués. Il ne peut y avoir de plan directeur pour atteindre les objectifs fixés. Il y a beaucoup de choses inconnues et imprévisibles tout au long du processus. Bien entendu, beaucoup de choses sont inconnissables! Beaucoup d'organisations ou de communautés, sous la pression des bailleurs, passent des années à élaborer des plans compliqués. C'est à ce moment que surviennent des choses imprévisibles. Une re-planification est alors nécessaire, encore et encore, ce qui constitue une perte d'énergie très frustrante pour tous. Parfois, les gens se voient reprocher de n'avoir pas bien mis en œuvre 'Le Plan', souvent élaboré par des experts qui ne sont pas imbus des réalités complexes du terrain. Quelques fois, il est reproché aux communautés de ne pas avoir bien répondu à un 'bon' plan.

Cependant, nous *pouvons* bien nous préparer. Généralement, la préparation est plus importante que la planification parce qu'elle nous aide à affronter une variété de situations, à faire face aux choses en mutation, et à explorer des possibilités. Si nous sommes bien préparés, nous pouvons parfaitement planifier nos prochaines étapes. Alors, au fur et à mesure que nous déroulons le plan, nous pouvons apprécier les résultats en expérimentant une série de mesures. Nous observons constamment les effets de ce que nous avons effectué, pour voir ce qui a marché et ce qui n'a pas marché, en examinant ce qui se passe et en réfléchissant sur ce que nous pouvons faire après. Et nous faisons cela ensemble en impliquant beaucoup d'acteurs. Cela n'est pas seulement une bonne approche au changement social complexe; ça permet de percevoir comment le changement social survient. Cela revient à travailler avec la réalité.

Il s'agit d'une approche d'apprentissage et de changement social. Vous pouvez l'appeler une Action Proactive d'Apprentissage.



« La plupart du temps, la préparation est mieux que la planification... »

Quatre récits d'apprentissage

Ces anecdotes vous aideront à percevoir la signification et l'importance de l'apprentissage du changement social. Elles préparent le terrain pour une autre série de récits pour orienter nos systèmes de planification, suivi et évaluation (PSE) vers l'apprentissage. Comme vous l'avez certainement noté, ce Chapitre n'est pas juste un autre manuel de PSE; il s'agit de récits de pratiques qui vous montrent la valeur critique de l'apprentissage dans les PSE, en vue de soutenir les processus complexes de changement social.

Récit n°1 : Perspectives multiples – inévitables et compréhensibles

Une communauté locale cherche à sauver un marécage à Harare, la capitale du Zimbabwe. Les riverains de la zone humide se rapprochent de certaines ONG environnementales et des écoles environnantes pour créer un programme éducatif. L'objectif était d'attirer l'attention des décideurs et riverains sur la valeur écologique du marécage et la protection naturelle qu'il offre contre les inondations.

Au même moment, les promoteurs immobiliers cherchent de nouveaux espaces pour construire des maisons, tandis que les résidents d'une banlieue voisine très peuplée lorgnent sur la zone pour cultiver des produits alimentaires. Ces points de vue et motivations divergents sont perçus à travers un engagement actif des différents acteurs, souvent lors de conflits sur le terrain. Par exemple, les riverains se ruent vers le marécage pour éteindre les feux de brousse allumés par de prétendus agriculteurs urbains.

Il n'y a aucun atelier ici, juste une action isolée. Dans le contexte de changement social, il est inévitable et compréhensible de voir des perspectives multiples, même si elles sont contraires : un problème pour certains peut être une situation favorable pour d'autres.



« Au lieu d'avoir un plan directeur, le Comité y est allé étape par étape ... tout en renforçant ce qui semblait fonctionner. »

« ... l'apprentissage n'est pas uniquement véhiculé à travers les livres ou par les experts, ni n'est dispensé uniquement dans les salles de classe. »



« ... écoute profonde, observation pointue et effort de compréhension... »



Récit n°2 : En l'absence d'un plan technique – un rêve

Le Comité de Protection de la Zone Humide à Harare s'engage dans une série d'activités, allant de l'enlèvement des espèces étrangères aux tournées de sensibilisation et à la collaboration avec les projets de recherche avec des étudiants de diverses universités. Au lieu d'avoir un plan directeur, le Comité y est allé étape par étape, en augmentant le nombre de ses membres et en apprenant des actes passés sur le terrain, tout en renforçant ce qui semblait fonctionner. Les membres du Comité se sont rendu compte que leur action de génération de fonds à travers des techniques de compostage novatrices pouvait les aider dans leurs campagnes de sensibilisation. L'équipe est motivée par le rêve d'avoir un marécage salubre. Cela leur procure l'énergie et une référence pour réfléchir sur les progrès réalisés. Il n'y a eu aucun plan directeur ou un échéancier donné, mais sans cette initiative, une ressource naturelle irremplaçable risquait de disparaître.

Plusieurs des problèmes rencontrés dans nos sociétés ou communautés à travers le monde ne peuvent être résolus par des experts venus d'ailleurs. Je ne miserai pas non plus sur une approche de projet conventionnelle, avec des indicateurs de résultat et d'impact prédéfinis, pour sauvegarder le marécage dans ce récit. Les chances de réussite sont probablement minces du fait de plusieurs facteurs et acteurs imprévisibles.

Récit n°3 : S'adapter et survivre à un monde en pleine mutation

Dans leur livre intitulé *Getting to maybe*, Westeley, Zimmerman et Patton (2006) nous racontent l'histoire des Afaris, une tribu nomade en Ethiopie qui considère comme un sacerdoce le fait de partager le 'dagu'. Dagu signifie 'information'. Mais cela signifie plus que de simples faits. Lorsque les familles Afari se rencontrent pendant leurs pérégrinations avec leurs troupeaux, ils s'assoient pour deviser, souvent pendant des heures, pour partager le *dagu*. Les Afaris ont une expression très courante : 'le Dagu c'est la vie'. Dans le processus de partage du *dagu*, ils partagent ce qu'ils ont pu voir et entendre et sur leur nouvelles relations. Ainsi, tout au long de ce processus, ils rapportent des faits mais également des interprétations de ces faits. Ils tentent ensemble de saisir la signification des symboles qui émergent. L'adage 'Le Dagu c'est la vie' montre que le *dagu* n'est pas uniquement le fait d'échanger sur des faits, mais cela implique une attention profonde, une observation sans faille, et le déchiffrement de symboles. Le *Dagu* est au cœur de la capacité des Afaris à s'adapter et à survivre dans un monde en mutation.



Récit n°4 : Apprendre des connaissances locales

C'était au début de l'année 2009 au Zimbabwe, quand le pays était en proie à une épidémie de choléra. Un matin ensoleillé, dans une des banlieues vertes de Harare, les professeurs de collèges et certains travailleurs d'ONG se sont réunis pour prendre les premières mesures d'un programme de formation et de sensibilisation sur le choléra pour les enseignants. Les gens se sont beaucoup inquiétés car beaucoup d'entre eux avaient des parents dans les zones affectées par l'épidémie.

Le facilitateur a commencé par inviter les participants à échanger des anecdotes sur leurs expériences face à l'épidémie de choléra. Mon attention fut attirée par deux choses faites par le facilitateur.

D'abord, il a remercié chacun des participants en les félicitant de la beauté et de la pertinence de leurs récits. Il les a motivés à se décontracter pour pouvoir partager leur expériences particulières. Certains récits étaient très personnels et émotionnels. Mais il n'y avait aucun problème, les gens se sentaient à l'aise et respectés.

Deuxièmement, pendant que les participants racontaient leurs récits, le facilitateur inscrivait certains points sous différents rubriques au tableau, ce qui a conduit à la représentation d'un récit clair et bien structuré. Nous pouvions voir différents thèmes tels que les causes, les symptômes, la prévention, les pratiques traditionnelles qui ont concouru à la prévention, et ce qu'il fallait faire en cas d'infection. A mes yeux, il s'agissait d'une histoire d'autonomisation; une histoire de personnes cherchant une solution, se basant sur des expériences pratiques et sur une pratique culturelle. On se sentait bien! On était prêt et confiant pour affronter le choléra.

Un des thèmes qui se dégagent des quatre récits est que l'apprentissage n'est pas uniquement dispensé à travers les livres ou par les experts, ni n'est uniquement dispensé dans les salles de classe. Il peut être matérialisé à travers l'expérience quotidienne guidée par une vision partagée; telle que la conversation à propos du marécage ou la survie de la tribu à travers l'échange d'informations 'Dagu' ou la détermination de vaincre le choléra. Chaque récit est un exemple d'apprentissage horizontal au cours duquel on apprend de et avec des gens ordinaires. Les expériences de peuples différentes sont partagées, ce qui conduit à de nouvelles idées et de nouvelles actions. Les récits montrent que le développement ou le changement social est impulsé par l'énergie des personnes véritablement concernées par quelque chose qui leur est cher. C'est un processus complexe dépourvu de plan directeur prédéterminé et qui est caractérisé par des approches d'apprentissage horizontal qui représentent le fondement de l'apprentissage pour le changement social.

En tant que facilitateurs, que l'on soit dirigeant, spécialiste ou bailleur, comment peut-on initier et soutenir plus d'approches orientées vers l'apprentissage susceptibles de mieux cadrer avec la réalité du changement social.

'Chaque contexte requiert sa propre approche sur mesure; commencez par travailler avec les gens qui savent déjà; essayez de comprendre comment ils perçoivent leur situation; ne leur imposez pas des solutions; travaillez avec la méthode et le médium de leur choix; soyez préparé à faire des erreurs; engagez les gens autant que possible'.

Wendy Quarry et Ricardo Ramirez

QUESTIONS À MÉDITER

- Pouvez-vous identifier des éléments communs aux quatre récits?
- Comment les récits se rapportent-ils à votre propre pratique d'apprentissage dans votre travail?

L'apprentissage horizontal signifie apprendre des autres, pas uniquement de vos propres expériences. Parexemple, on peut citer l'apprentissage entre pairs, les échanges communautaires ou les groupes d'apprentissage entre agriculteurs; qui sont de formes palpables d'apprentissage rapide et pratique. Ce type d'apprentissage peut également réduire l'isolation de la communauté et bâtir une solidarité. La narration de récits est une bonne méthode d'apprentissage transversal.



Pourquoi a-t-on besoin de Planification, Suivi, Evaluation et Rapport?

La planification, le suivi, l'évaluation et les rapports nous aident à gérer, améliorer, repenser et répondre de notre pratique, au fil du temps. Jetons un regard sur chacun de ces éléments :

Comment gérer la pratique?

A travers des cycles de planification, de suivi et de re-planification, nous parvenons à suivre ce que nous faisons et à faire les ajustements nécessaires. C'est comme piloter un navire avec une main sur le gouvernail, un œil sur la boussole et un autre œil dirigé vers l'horizon, en faisant les ajustements et vérifications nécessaires pour maintenir le cap.

Comment repenser la pratique?

Une bonne évaluation, dans le court ou long terme, nous permet de repenser notre pratique, au fur et à mesure que le contexte et les besoins changent, et lorsque notre propre changement nous y oblige. Le contexte est de plus en plus changeable, ce qui nous oblige à nous remettre en cause continuellement.



Comment la gestion orientée sur les résultats peut-elle compromettre les résultats?

Naturellement, les bailleurs tiennent beaucoup aux preuves de résultats. Mais le fait de mettre l'accent sur les résultats consignés dans un rapport équivaut à essayer de comprendre la vie des papillons en étudiant des spécimens morts épinglés sur un tableau. En réalité, les bailleurs sont plus à même d'avoir des résultats probants s'ils réclament des preuves différentes. Ils devraient s'intéresser plus à la vraie vie des 'papillons' : des comptes fiables, de vrais récits de ce qui s'est réellement passé. Ils devraient s'intéresser à des réflexions et des apprentissages, et comment ces derniers permettent d'améliorer et repenser la pratique. De ce fait, non seulement l'apprentissage serait encouragé, mais il serait bien probable d'atteindre des résultats probants qui seraient plus faciles à démontrer.

Comment améliorer la pratique?

A travers des bons processus de suivi et évaluation, nous pouvons réfléchir sur notre expérience, tirer les bons enseignements de nos erreurs, capitaliser sur nos réussites, approfondir notre compréhension de notre travail et développer, renforcer et améliorer continuellement notre pratique.

Comment expliquer (et rendre compte de) notre pratique?

Nous ne travaillons pas en vase clos. Si nous dirigeons ou aidons les gens dans leur actions, nous devons répondre de la qualité de notre action à leur côté, pour nous assurer que nous faisons rien de compromettant. La meilleure façon de le faire est demander et fournir un retour d'informations fiable. Si nous avons acquis des fonds, nous devons en justifier l'utilisation non seulement auprès des bailleurs, mais également vis-à-vis des communautés pour le compte desquels nous avons acquis ce financement.



Une autre conséquence non intentionnelle de la gestion orientée sur les résultats est que les gens ignorent les échecs intéressants et exagèrent leurs réussites en essayant désespérément de sauvegarder leur financement. Ironie du sort, cela compromet les vrais résultats attendus par les bailleurs, et c'est ça leur plus grande erreur.

Le challenge pour les bailleurs est d'aider leurs partenaires à investir dans les systèmes et cultures de PSE centrés sur l'apprentissage et non sur les résultats ou l'impact.

'Le niveau de responsabilité le plus élevé est moins le fait d'avoir fait ce que vous aviez prévu de faire, que le fait de vous être bonifié pour réaliser l'objet de ce que vous aviez envisagé de faire.'

Terry Smutylo



De S&E à PSE – Ou Comment rattacher le ‘P’ au S?

J’ai une fois été chargé de mettre sur pied un système de Suivi et Evaluation (S&E) pour un programme national. J’ai été vraiment impressionné par le travail entrepris par ce programme qui consistait à assister les écoles communautaires et à apporter un soutien continu pour le perfectionnement des enseignants. Mais, je ne pensais pas que ma contribution serait utile parce que je ne voyais pas comme un expert en S&E. J’ai préparé les questions suivantes qui devaient faire l’objet de discussion lors des deux premiers jours d’atelier qui devait s’étaler sur trois jours :

1. Qui sont les partenaires qui collaborent directement avec le projet?
2. Quel changement le programme attend-il dans la pratique et dans ses relations avec ces partenaires?
3. Quelles activités le programme devrait-il mener pour appuyer ses partenaires directs?

Mes collègues étaient un peu déconcertés par rapport à la simplicité de l’ordre du jour. Mais lorsque nous avons abordé la première question, il est apparu que la réponse n’était pas évidente. Certains étaient surpris de constater que le programme n’était pas capable de travailler directement avec les bénéficiaires finaux tels que les enseignants et les élèves. Son soutien était uniquement orienté vers ses partenaires directs tels que les comités d’aide au perfectionnement des enseignants ou les associations de parents d’élèves. Les membres de l’équipe ont également discuté de leur vision profonde et de la pertinence des questions, et avant la fin de la première journée, nous sommes parvenus à identifier les partenaires directs schématisés sur un tableau. ‘Alors quand allons-nous commencé à travailler sur notre système de suivi et évaluation?’ demanda un des participants.

‘Nous sommes en plein dedans’, lui dis-je, ‘en abordant le ‘P’ du PSE, le P de la Planification qui apporte de la différence.’

‘Le P de la Planification qui apporte de la différence?’ répliqua-t-il.

‘Tout à fait’ ai-je ajouté. ‘La Planification de notre logique d’intervention, ou de notre théorie du changement, à travers laquelle nous avons clarifié les responsabilités et attentes de l’équipe de soutien du programme et des partenaires locaux avec lesquels nous pouvons travailler directement. Nous devons ramener les gens au cœur de notre planification. Cela constitue la base du plan S&E que nous allons élaborer demain.’



‘Nous devons ramener les gens au cœur de notre planification.’

'Imaginez une carte ... dessinée à partir de votre mémoire au lieu d'être tirée de l'Atlas. Une carte montrant divers endroits reliés les uns aux autres par les liens vivaces des voyages de transformation. Elle regroupe tout ce que vous avez appris sur le terrain et montre où vous avez acquis ces connaissances... Imaginez cette carte comme étant une chose vivante, pas comme une représentation graphique mais comme un tissu de récits qui s'élargit au fil des expériences. Elle vous montre où et qui vous êtes par rapport à la terre, et dans les moments de stress ou de désorientation elle vous procure les repères dont vous avez besoin pour aller de l'avant. Nous avons tous ce genre de cartes à l'intérieur de nous même en tant qu'êtres réfléchis et doués de sensations, et nous dépendons d'elles inconsciemment, comme nous dépendons du langage ou de la pensée... Et cela est une forme de sagesse de considérer cet aspect écologique de notre identité'.

John Tallmadge, *Meeting the Tree of Life*. 1997 : IX

Comment élaborer une stratégie de changement partagée?

Quelle est la réflexion qui sous-tend votre planification? Comment le changement social va-t-il se matérialiser? Quel processus déployé amène les gens à réfléchir, à se sentir ou se comporter différemment dans des situations différentes? Où se situe le véritable travail? Quelle est votre pratique?

Chaque plan est sous-tendu par une théorie ou une idée du changement, mais peu de gens prennent le temps de mettre cela en exergue. Nombreux sont ceux qui agissent instinctivement. Parfois cela marche, mais souvent nous appliquons des approches (préférées) qui fonctionnent dans un contexte mais pas dans un autre. Et nous nous avons du mal à comprendre pourquoi elles ne marchent pas à tous les coups.

Si nous parvenons à développer des théories de changement ou notre logique d'intervention, nous serons moins dépendants de plans détaillés et plus à même de travailler avec ce qui se présente à nous, en tant que dirigeants ou spécialistes réfléchis.

Comment peut-on y arriver? Une des façons est de laisser chaque membre de l'équipe partager sa compréhension, ses attentes, son rôle et ses responsabilités. Cela permettra de souligner là où leur énergie peut les amener et de montrer quels genres de changement il est possible d'impulser; ainsi des possibilités et idées de changement émergeront. Ce processus doit être partagé, ce qui permettra d'éviter que certaines personnes intelligentes concoctent des plans astucieux visant à 'facipuler' le changement!

Où est la carte?

Un jour, un de mes amis m'a demandé si je voulais apprendre comment dessiner une 'carte de changement'. J'ai soulevé la tête, perplexe. Mon ami sourit avant de dire : 'une carte pour la planification, le suivi et l'évaluation', tout en souriant de plus belle. Plusieurs années plus tard, je suis toujours en plein voyage d'apprentissage et je dois apprécier la sagesse de Marcel Proust qui disait que : "Le véritable voyage de découverte ne consiste pas à chercher de nouveaux paysages mais à avoir de nouveaux yeux".



Comment faire sa cartographie du processus de changement – un remède axé sur la personne pour les ‘indicatoritis’

Ce récit s’adresse à ceux qui cherchent des alternatives aux indicateurs habituels de type ‘logframe’ (cadre logique) :

Comment utiliser notre cartographie de changement pour le suivi?

L’heure était maintenant venue de réfléchir sur l’état d’avancement de notre programme et d’apprendre les uns des autres par rapport à ce qui nous faisons. Notre collègue qui modérait la réunion de réflexion nous a demandé de former de petits groupes et de discuter des objectifs de changement de comportement que nous nous étions fixés l’année précédente. On nous avait donné une demi-heure, et nous avons fini par prendre deux heures.

‘Nous avons un comité de perfectionnement du personnel opérationnel! C’est moi qui ai gardé les procès-verbaux de nos réunions mensuelles, vous souvenez-vous de la journée de formation que nous avons organisée pour le personnel sur la façon d’évaluer les élèves dans notre pratique pédagogique?’

‘Mais nous n’avons rien fait qui se rapporte à la vulnérabilité comme prévu,’ dit un autre.

‘... nous serons moins dépendants de plans détaillés et plus à même de travailler avec ce qui se présente à nous, en tant que dirigeants ou spécialistes réfléchis.’

Cartographie des résultats

‘Nous avons fait un rêve! Nous avons rêvé de collèges qui soient des lieux de sécurité et de respect pour le personnel et les élèves. Je me rappelle quand nous menions l’activité ‘Rivière de la Vie’, en essayant d’explorer les moments clés de la vie qui nous ont requinqués ou abattus. Nous nous sommes rendu compte que la solution pour faire de nos collèges de meilleurs endroits pourrait se trouver en nous, si nous changeons nos comportements envers les collègues et élèves, et ne se fiant à aucun changement de système.

Certains pourraient l’appeler planification stratégique; mais pour nous c’était une cartographie. Nous avons cartographié les changements que nous trouvions nécessaires par rapport à nos pratiques et nos relations avec les autres. Les premiers changements pourraient être de petites mesures, telles que la participation des enseignants à des réunions de revues des programmes scolaires.



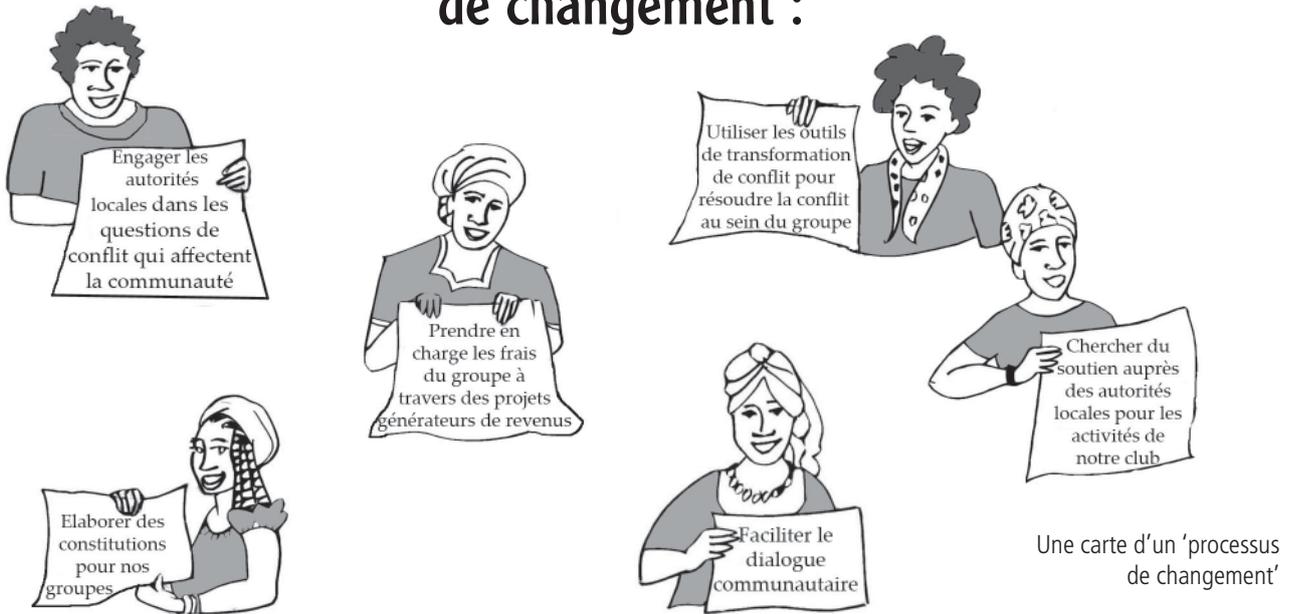
Ces premières mesures constituent la base pour impulser de plus profonds changements tels que l'ajustement de la pratique en classe pour prendre en charge différents besoins des élèves en matière d'apprentissage. Ainsi, la quête de changement du comportement des enseignants est la base de notre système de suivi.

C'était au tour de notre modérateur d'expliquer que le fait d'avoir un comité de perfectionnement du personnel opérationnel jette les bases pour aller de l'avant. Nous pouvions alors chercher les moyens de renforcer les capacités des enseignants à s'attaquer à la vulnérabilité.

'Pourquoi n'invitons-nous pas les enseignants des écoles pour malvoyants à participer aux ateliers avec nos enseignants?'

'Nous pouvons demander à l'équipe de soutien du programme de venir nous aider à organiser un atelier sur les moyens de concilier les différences d'enseignement dans nos salles de classe'. Les nouvelles idées étaient inscrites sur la carte de changement pour faire l'objet de suivi lors des réunions suivantes.

Des groupes de dialogue de femmes dans un programme de gestion de conflit au Zimbabwe ont identifié les jalons suivants pour cartographier leur propre processus de changement :



Le récit concernant le changement dans un collège illustre deux principes importants de l'apprentissage dans le cadre d'un changement social :

- Il s'agit d'un processus qui se déroule au fil du temps et où les acteurs sociaux font les choses différemment;
- Les gens prennent en charge leur propre processus de changement.

« Il n'est pas très difficile pour vous de devenir un expert en apprentissage ou en PSE ... »

Avez-vous remarqué qu'il n'y a aucun expert S&E qui intervient dans le récit? Combien de fois développons-nous des systèmes de PSE que seuls les experts en S&E peuvent comprendre? En réalité, le véritable apprentissage se déroule au sein des personnes impliquées dans l'action, et qui travaillent vers le changement qu'elles se sont fixé. Il n'est pas très difficile pour vous de devenir un expert en apprentissage ou en PSE comme c'est le cas pour les personnes relatées dans le récit.

Deux approches de PSE orientées vers la personne

Dans cette section, nous allons aborder trois approches.

Cette approche vous encourage à élaborer des 'marqueurs de progrès' qui indiquent le changement de comportement des partenaires avec lesquels un programme de soutien travaille en étroite collaboration. Les marqueurs de progrès ne représentent pas les cibles, mais plutôt les points de référence qui permettent de suivre et réfléchir sur l'état d'avancement. Ils sont élaborés par les partenaires dans un cadre de dialogue et d'apprentissage. C'est comme des aires de repos lors d'un long voyage, des endroits pour réfléchir et passer en revue tout le processus. Les marqueurs de progrès suivants ont été identifiés par des directeurs de collèges dans un projet d'éducation environnementale au Zimbabwe :

- Fournir un espace de bureau et de l'équipement aux coordonnateurs d'éducation environnementale;
- Permettre aux enseignants de participer aux activités d'éducation environnementale;
- Faciliter l'allègement de la charge d'enseignement pour les coordonnateurs de collège;
- Participer aux activités d'éducation environnementale;
- Appuyer l'élaboration et la mise en œuvre de la politique d'éducation environnementale à l'école;
- Fournir des moyens de transports, des financements et d'autres ressources pour les activités d'éducation environnementale;
- Inscrire l'éducation environnementale à l'ordre du jour des réunions du personnel;
- Incorporer l'éducation environnementale dans le plan stratégique du collège;
- Designer des coordonnateurs d'éducation environnementale qui travaillent à temps plein.

Les marqueurs de progrès sont différents des indicateurs dans les conditions suivantes :

- Ils ne décrivent pas un changement d'état (ex : hausse des niveaux de revenu), mais plutôt les changements dans les comportements ou relations des individus ou groupes qui travaillent directement avec un programme.
- Ils décrivent un processus de changement graduel.
- Pris globalement, les marqueurs de progrès permettent d'illustrer la complexité du processus de changement.
- Ils peuvent être ajustés pendant la mise en œuvre du projet (corrections à mi-parcours).
- Il ne s'agit pas d'une liste des réalisations ou des cibles à atteindre.
- Ils donnent une bonne base de dialogue sur les progrès.

'L'accent de la cartographie des résultats est mis sur les personnes et les organisations. L'originalité de cette méthodologie est qu'elle s'éloigne de l'évaluation des produits d'un programme (ex : la pertinence de la politique, la réduction de la pauvreté, la réduction des conflits) pour mettre l'accent sur le changement dans les comportements, les relations, les actions, et/ou les activités des personnes et organisations qui collaborent directement avec un programme de développement'.

Barefoot Guide I, page 155, 2009.



« L'apprentissage se déroule principalement lors des discussions sur le processus de sélection des récits. »



QUESTIONS À MÉDITER

- Pourquoi est-il important pour le programme d'assurer le suivi au niveau des bénéficiaires finaux?
- Dans votre organisation, comment êtes-vous informés des changements au niveau des bénéficiaires?
- Quelles questions vous posez-vous après avoir lu ce récit?

Récits de 'Changements Majeurs' – comment apprendre des bénéficiaires?

'Comment peut-on savoir si les changements au sein de nos partenaires directs contribuent positivement au changement des élèves et enseignants?' Cette question est revenue plusieurs fois lors de notre intervention dans le collège de formation des instituteurs au Zimbabwe. Pendant un moment, des réactions défensives ont été perçues :

'Nous n'avons aucun contact avec les bénéficiaires de nos partenaires, il est donc impossible d'assurer le suivi à ce niveau.'

'Ils sont en dehors de notre champ d'influence.'

'Nous n'avons pas les moyens d'assurer le suivi à ce niveau.'

Après qu'un membre de l'équipe a pris part à un atelier sur les Changements Majeurs, il a été demandé à un élève en stage de recueillir des anecdotes. Il s'agissait de récits d'élèves ou d'enseignants sur la façon dont ils pensent que le programme avait affecté leur vie. Nous avons toujours du mal à recueillir des récits utiles, mais nous y arrivons petit à petit. Les récits les plus significatifs ont été recueillis lors d'une réunion de réflexion. Le retour d'information par rapport au choix d'un récit était relayé à la personne qui l'a raconté, mais également au bureau du bailleur. L'apprentissage se déroule principalement lors des discussions sur le processus de sélection des récits. Nous avons appris, par exemple, l'aide dont les groupes de soutien scolaire ont besoin pour garantir des régimes alimentaires équilibrés et un soutien psychologique aux élèves ou enseignants qui avaient révélé leur statut sérologique.

D'aucuns pensent que le fait de travailler sur les récits de 'Changements Majeurs' révèle uniquement le côté positif. D'autres se demandent comment analyser un grand nombre de récits recueillis. Les réponses se trouvent dans la façon dont les gens apprennent et discutent des récits. Le récit ci-dessus montre comment cet apprentissage a abouti à la prise de conscience que les structures de soutien scolaire étaient nécessaires. Ce n'est point une question de célébration de succès pour le programme; il est apparu que le programme avait accordé peu d'attention à ces structures de soutien, mais il s'engageait dorénavant à l'inclure dans ses plans à venir. L'histoire montre également qu'il n'est point besoin d'analyser un nombre astronomique de données. L'apprentissage et le changement peuvent être déclenchés par une seule histoire!

« L'apprentissage et le changement peuvent être déclenchés par une seule histoire! »

Qui est-ce qui apprend vraiment?

Lors de notre première réunion de réflexion de fin d'année, la question du suivi et évaluation a été posée. A cette occasion, le coordonnateur du programme a déclaré : 'Nous avons des indicateurs spécifiques qui nous permettent de suivre les progrès réalisés.' 'Nos amis auprès des bailleurs remplissent le rapport de suivi tous les trimestres et les envoient au siège. Une copie de ce rapport est également transmise au directeur du collège. Nous avons des copies de tous les rapports de suivi dans notre fichier de programme au niveau des collèges et vous pouvez venir les consulter.'

'Cela signifie-t-il que seuls les bailleurs apprennent des systèmes de suivi et d'évaluation? A demandé quelqu'un. Le coordonnateur m'a demandé de répondre à la question.

Je me retrouvais là, perplexe, réfléchissant à ce qu'il fallait dire, surpris que j'étais par la compréhension soudaine que tout le groupe se partageait! La compréhension que notre système de suivi n'était pas un système d'apprentissage, mais plutôt un mécanisme administratif de production de rapports.

'Passons', s'écria un des participants. 'Laissons-les faire leur rapport tant que cela leur fait plaisir. Continuons notre atelier et réfléchissons sur notre planification pour l'année à venir.'



'Cela signifie-t-il que seuls les bailleurs apprennent des systèmes de suivi? A demandé quelqu'un.'



Comment tester la volonté d'apprendre?

Un challenge majeur pour le programme dans les collèges au Zimbabwe était de motiver les partenaires locaux à participer. Les grandes ONG avaient, par le passé, l'habitude de 'motiver' les gens à coup d'indemnités considérables.

Face à cela, l'équipe d'ActionAid a décidé de réfléchir sur le bien-fondé de motiver les gens à participer. Ils ont finalement décidé qu'aucune indemnité ne serait accordée; le programme travaillerait uniquement avec les populations vraiment intéressées. Cela était une décision risquée dans un contexte de récession économique dans le pays, mais elle était en phase avec la vision du programme. En réalité, la réflexion a apporté une nouvelle vie à la vision. C'était difficile au début, mais le processus de suivi a montré que, étape par étape, cette approche a conduit à un groupe élargi d'étudiants et de professeurs actifs. Ils ont fait montre de beaucoup d'intérêt dans les activités telles que les ateliers de formation à l'autonomie fonctionnelle. Le retour d'informations aux directeurs et autorités locales a permis d'avoir plus de soutien et une plus grande contribution de leur part tirée de leurs maigres ressources.



Comment trouver un rythme et un cadre de partage des enseignements?

Nous avons besoin de trouver une bonne cadence pour notre apprentissage, pour nous assurer que nous disposons d'un cadre régulier, sûr et fiable que les gens peuvent utiliser pour tout soutien, régénération ou inspiration.



‘Tous les lundis matin, tous les membres de l'équipe de soutien du programme se réunissent au siège à Harare pour un débriefing sur la semaine écoulée et pour discuter des plans de la semaine à venir. En plus de mettre en exergue les principales activités réalisées, chaque membre de l'équipe doit partager les leçons apprises et ce qu'il pense avoir un apport significatif pour le programme. Cette routine a permis aux membres de l'équipe d'être dans une dynamique de réflexion accrue.’

‘Dans une certaine mesure, les réunions hebdomadaires nous ont permis de quitter nos zones de confort et nous ont poussés à être à la quête de leçons et perceptions inattendues et à les documenter de manière à les partager lors des réunions de réflexion entre collègues,

‘Les leçons importantes sont documentées lors des réunions, portées à l'ordre du jour des réunions de direction, et alimentent les cycles de suivi semestriels.’

‘Nous consacrons trois jours dans le mois au développement de notre pratique. La moitié de cette période est passée sur les rapports de réflexion personnelle et le retour d'informations de chaque spécialiste, un cadre où ils apportent leurs expériences que les autres peuvent découvrir et dont ils peuvent s'inspirer, et qui leur permet de recevoir des idées ou conseils. Des études de cas et des discussions de stratégie sont également courantes, en fonction des besoins de ce mois. Nous prenons également le temps de nous retrouver, bâtir des relations de confiance, ce qui très utile à notre culture d'apprentissage.’



Planification, Suivi et Evaluation – le véritable challenge

Pour beaucoup d'entre nous, la planification, le suivi et l'évaluation (PSE) sont des activités d'appoint qui appuient uniquement notre travail. Mais cela revient à dire que nos os ou notre circulation sanguine ne servent uniquement qu'à maintenir notre corps! Si nous voulons que notre pratique reste vivante et pertinente, nous devons trouver des approches de PSE profondément ancrées dans notre pratique, où le travail et l'apprentissage font partie du même processus. De cette façon, le PSE ne sera pas un processus ennuyeux que nous devons simplement dérouler pour plaire aux autres, mais un processus continu qui peut nous aider à nous remettre en cause et stimuler notre travail pour le garder vivant et capable de s'adapter aux circonstances de la vie en perpétuelle mutation.

QUESTIONS À MÉDITER

- Que pensez-vous des approches d'apprentissage décrites dans les récits?
- Pouvez-vous penser aux opportunités d'appui à l'apprentissage et aux rythmes d'apprentissage dans votre organisation?

Donations modestes :

Pratique des bailleurs et apprentissage

Bailleur

Il s'agit de toute personne qui offre de l'argent ou des biens à une organisation

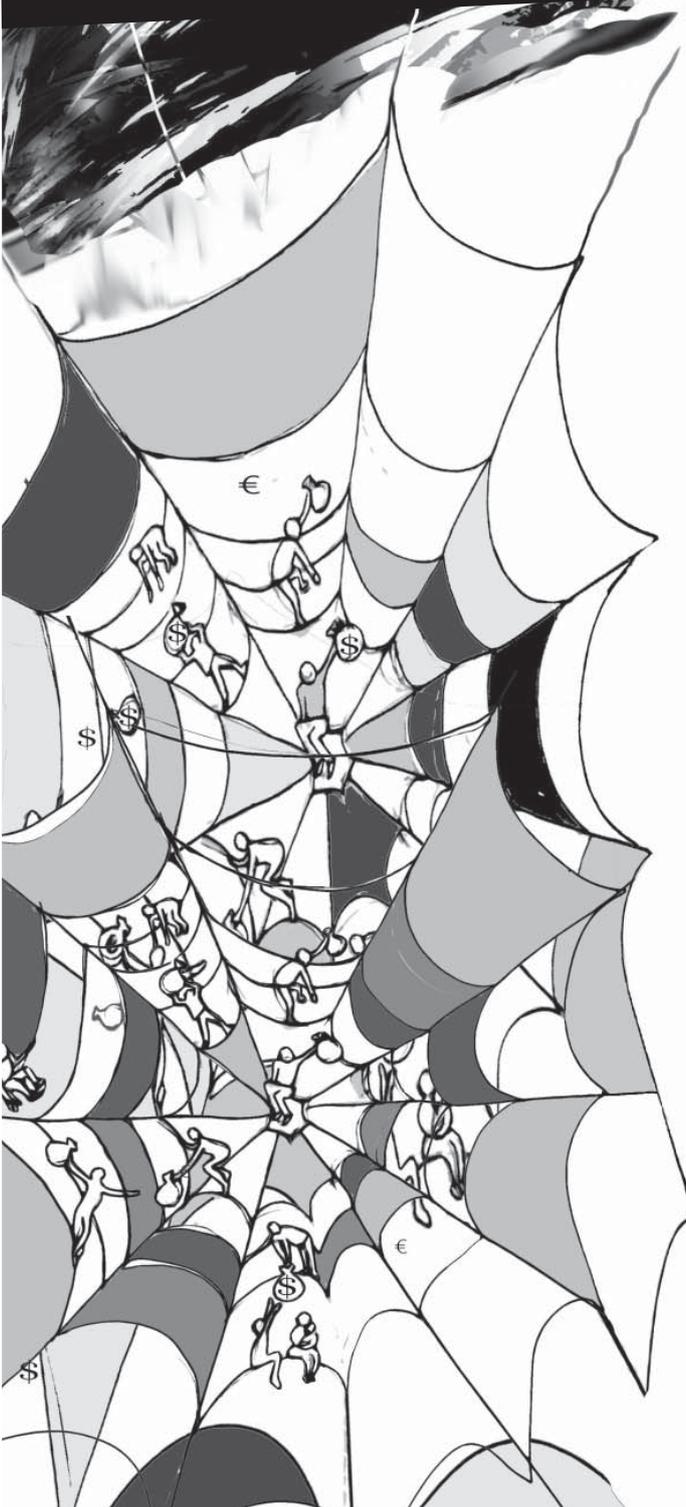
– Cambridge Advanced Learners' Dictionary

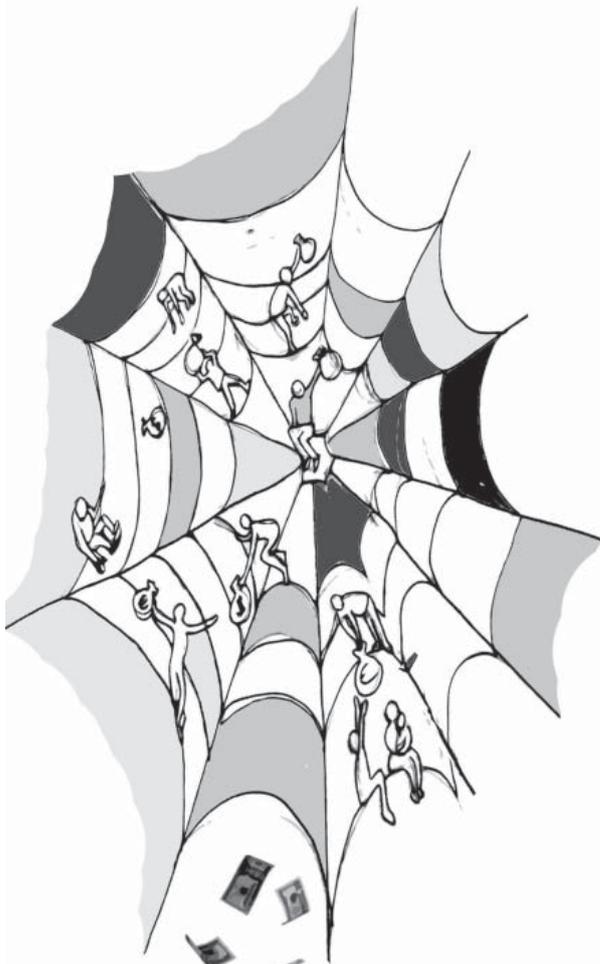
Quelqu'un qui apporte une contribution, telle que de l'argent, à une cause ou à un fond

– The Free Dictionary

Le présent Chapitre traite des façons dont les bailleurs peuvent freiner ou favoriser l'apprentissage, et suggère comment une organisation donatrice peut elle-même apprendre, et favoriser l'apprentissage. Il vise à aller au-delà de la mentalité 'nous et eux' qui sous-tend généralement les relations entre les bailleurs et les bénéficiaires, et à explorer les façons dont ils peuvent tirer profit pour apprendre les uns des autres.

Le terme 'Bailleur' est généralement utilisé pour décrire *les autres* plutôt que pour décrire soi-même. Mais il y a peu d'organisations qui offrent uniquement de l'argent. La plupart d'entre-elles, qu'il s'agisse de l'instrument de développement d'un gouvernement, d'une organisation multilatérale telle que la Banque Mondiale ou d'une fondation privée, offrent également beaucoup d'autres choses. Elles peuvent mettre en œuvre leurs propres projets, seules ou en collaboration avec d'autres, publier des résultats de recherches, faire du lobbying pour un changement de politiques ou établir des réseaux avec des organisations sœurs pour impulser le changement. Mais, si elles allouent de l'argent à mon organisation, je peux les appeler 'bailleurs' et les mettre dans la même catégorie qui regroupe toutes les organisations qui nous donnent des fonds, quelque différentes qu'elles puissent être. Et pour rendre les choses plus confuses, dès que mon organisation commence à distribuer cet argent à d'autres, aussi maigres que puissent être la subvention, je deviens également un bailleur aux yeux des bénéficiaires.





Je présume que la majorité des gens qui liront le présent Chapitre sont des bailleurs, soit individuellement (peut-être vous parrainer un enfant ou donnez régulièrement une contribution à une œuvre de charité), soit en tant qu'organisation qui offre de l'argent ou de l'expertise ou équipement à d'autres. Et nous travaillons pour la plupart pour des organisations qui appartiennent à un réseau de bailleurs. Nous avons peut-être la charge d'allouer des fonds tirés du budget de développement national ou obtenus de fondations privées. Il se peut que nous attribuions des fonds alloués par des individus, ou par des gouvernements aux organisations locales. Ou bien recevons-nous de l'argent qui aura transité par une série d'organisations avant d'arriver entre nos mains.

Le réseau de bailleurs peut être complexe. Mais pour des raisons de simplicité, nous utiliserons le terme 'bailleur primaire', dans le présent Chapitre, pour faire référence à toute organisation qui procède à des décaissements aux titres de budgets nationaux et internationaux de développement, ou qui opère dans le secteur privé. Ceux qui sollicitent ces fonds pour les redistribuer aux organisations ou communautés locales sont des 'bailleurs secondaires'. Par exemple, une organisation internationale de développement qui obtient des fonds de l'agence de développement d'un gouvernement national et le distribue aux organisations locales est considérée comme bailleur secondaire, tandis que l'agence de développement est le bailleur primaire.

Le challenge – réduire la production de rapports, et accroître l'apprentissage

'Selon les agents de terrain, deux mois (octobre et novembre) sont généralement consacrés à la revue et à la production de rapports sur les performances de l'année, tandis que les quatre mois suivants (de décembre à avril) sont plutôt consacrés au budget et aux propositions de mise en œuvre... Et bien entendu, lors des deux derniers mois (août et septembre), l'accent est mis sur la préparation et la signature de contrats et accord de subventions... Presque huit mois de chaque exercice sont dominés par les processus budgétaires et la production de rapports, ce qui fait que le programme et les experts techniques n'ont que peu de temps pour concevoir de nouveaux programmes et assurer le suivi de la mise en œuvre des programmes en cours.'

Ken Schofield, head of the Philippines USAID mission, 4 March 2010



C'est Andrew Natsios, directeur de l'USAID sous l'ère George W Bush qui a inventé le terme 'contre-bureaucratie' c'est-à-dire des systèmes bureaucratiques et départements dont l'objet principal est d'assurer la conformité dans la mise en œuvre de projets et de faciliter l'évaluation de leur état d'avancement. Le rôle premier de ces systèmes n'est pas de faciliter la réalisation des choses, mais de réduire le risque. Ils n'ont pas pour vocation à être des systèmes d'apprentissage, ni ne sont censés faciliter le développement durable. Selon Natsios, l'USAID devient moins efficace à cause de ces systèmes.

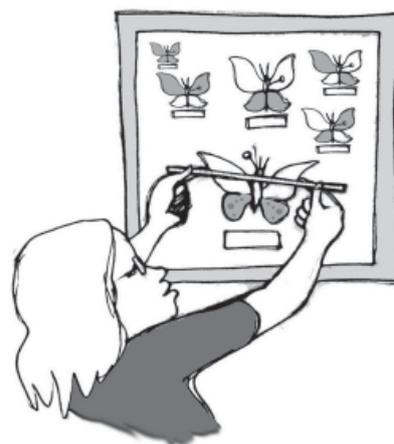
Le caractère mesurable n'égal pas l'efficacité en termes de développement. Natsios nous donne un exemple d'un programme de prestation de service d'un milliard de dollars, l'Initiative de Bush de lutte contre le paludisme (Bush Malaria Initiative). Cette initiative a bien atteint les objectifs assignés c'est-à-dire réduire les taux d'infection. Mais on n'est pas arrivé à maintenir le niveau bas de ces taux parce que le programme avait occulté le développement des institutions et organisations locales requis pour assurer la pérennité du programme. Sans les institutions et organisations locales, les initiatives de ce genre s'effondrent généralement dès que le financement baisse ou se termine, même si les objectifs initiaux avaient été atteints.

Les processus de dialogue et de réformes de politiques, ainsi que le soutien aux institutions ou organisations locales sont en général plus réussis en termes de développement que la prestation de services elle-même. Cependant, leur succès, souvent qualitatif, n'est pas facile à mesurer dans le court terme et ne peut être directement attribué dans le long terme.

L'USAID n'est pas la seule agence de développement à être handicapée par la contre-bureaucratie. C'est le cas pour la plupart des agences de développement national et multilatéral. Face à la demande compréhensible du contribuable, elles s'évertuent à montrer que les fonds sont dépensés à bon escient. Mais la plupart d'entre-elles allouent la plus grande partie de leur budget à des organisations locales et d'internationales sous forme de subventions, ce qui donne lieu à un système de rapports multiples et chronophages qui apparaît au niveau communautaire. Quels sont les répercussions sur l'apprentissage?

'Les programmes de développement qui sont évalués avec plus de précision et de facilité sont les moins transformationnels, et les programmes qui sont les plus transformationnels sont les plus facilement mesurables.'

Andrew Natsios



Effets sur l'apprentissage au sein des organisations bénéficiaires

Plus d'argent, moins de temps

Une organisation qui s'emploie à apporter du soutien aux personnes vivant avec le VIH/SIDA avec sa dizaine d'employés qui gèrent un centre d'accueil, un centre de dépistage et d'action sociale. L'organisation entend élargir son champ d'action et pour ce faire, grâce à l'assistance technique du bailleur, elle a déposé un grand nombre de demandes de subvention et quatre bailleurs de différents pays se sont manifestés. Cela permettra à l'organisation de doubler le nombre de personnes bénéficiant de son action, d'assurer le paiement régulier des salaires et d'acheter des équipements essentiels.

Un des bailleurs tire la plupart de ses fonds des cotisations de ses membres qui réclament des preuves de changement concret qu'ils peuvent utiliser dans leur campagne de levée de fonds. Un autre est une fondation philanthropique qui exige des photos de réalisations avec leurs noms dessus et des photos de matériels acquis grâce à son soutien. Aucun de ces bailleurs n'entend prendre en charge les frais généraux.

Le troisième bailleur a obtenu ses fonds auprès d'une agence gouvernementale. Cela veut dire que les procédures de conformité de ce gouvernement doivent être respectées à la lettre, y compris un audit annuel, de la documentation pour toutes les transactions et activités, des fiches de présences à remplir par tout le personnel et ainsi de suite.

Le quatrième bailleur n'est uniquement intéressé que par le nombre de personnes bénéficiant des services, mais il réclame des informations détaillées concernant l'âge, le genre et l'appartenance ethnique des usagers. Il s'attend également que le nombre de bénéficiaires augmente chaque trimestre, comme preuve d'efficacité de leur soutien.

Les subventions ont permis à l'organisation de recruter deux nouveaux employés, dont l'un travaille à plein temps sur le financement de projets et l'autre se charge, également à plein temps, du suivi et de l'évaluation, en collectant tout type d'informations requises par les bailleurs.

L'augmentation du nombre de bénéficiaires des services requiert un travail d'action social et d'amélioration des installations. Il s'agit là d'un travail supplémentaire, mais qui doit être effectué par le même

personnel qui, maintenant, passe beaucoup plus de temps sur la comptabilité et la collecte d'informations destinées aux bailleurs.

Par le passé, le personnel disposait d'assez de temps pour parler aux bénéficiaires, apprendre de leurs préoccupations et besoins. Ces informations étaient au menu des réunions mensuelles durant lesquelles tout le personnel échangeait sur des questions et comment améliorer leurs services. Maintenant ces réunions se

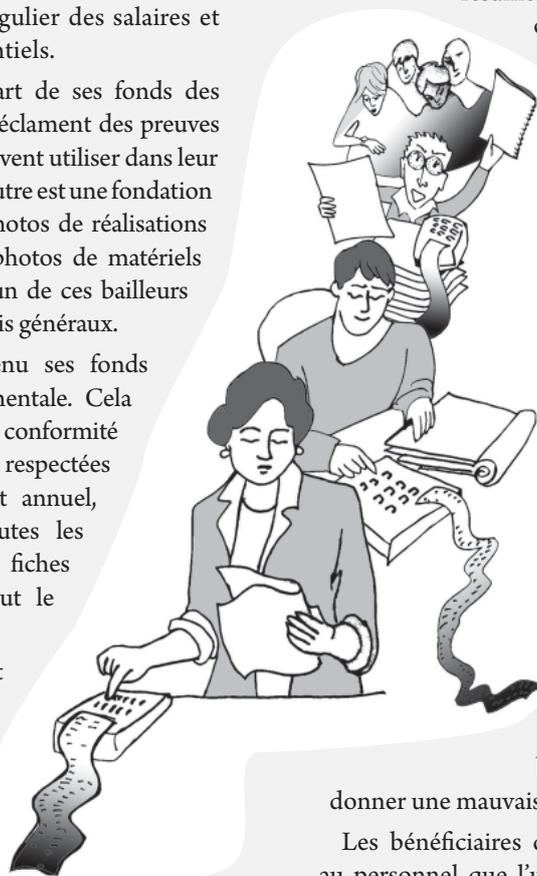
résumant à la production de rapport par chaque employé sur ce qu'il fait et s'intéresse à l'atteinte des objectifs fixés par les bailleurs et au respect des dépenses comme prévu.

Le Directeur, qui d'ordinaire passait beaucoup de temps à rendre visite au personnel du centre et prenait part aux activités d'animation, est maintenant collé devant l'ordinateur pour corriger les rapports et servir d'interface auprès des bailleurs. Il se rend compte que certains de projets ne sont pas bien exécutés, qu'il n'y a point d'apprentissage et que des changements s'imposent mais il ne pense pas pouvoir en parler aux bailleurs. Il s'agit en réalité de nouveaux bailleurs et il ne veut pas leur

donner une mauvaise impression.

Les bénéficiaires des services n'ont cessé de dire au personnel que l'unique raison de leur utilisation du centre d'accueil est l'assistance personnelle dont ils peuvent bénéficier, mais également la chance de rencontrer d'autres personnes et de discuter des questions qui intéressent leur communauté. Maintenant, le personnel ne peut plus fournir d'assistance en tête-à-tête, et en plus, l'accent qui est mis sur le nombre de personnes 'servies' fait qu'ils travaillent constamment sous pression et minimisent donc le temps à consacrer aux individus.

Le centre a inspiré un certain nombre de groupes d'auto-assistance menant des activités génératrices de revenus et qui sont très appréciés. Et cela ne figure pas dans les rapports aux bailleurs. Pourquoi? Simplement parce que cela ne fait pas partie des indicateurs de réussite.



Etes-vous familier avec la situation décrite ci-dessus? Il est important de rendre compte de l'utilisation des fonds obtenus, et il est important également que les subventions reçues servent à impulser le changement social. Mais la culture de conformité à court terme et les rapports orientés résultats font que les agences gouvernementales de développement travaillent sous pression. Elles transfèrent leurs prérogatives à de grandes organisations de développement qui pour la plupart se tournent vers des organisations locales de moindre envergure. Les systèmes administratifs sont par conséquent imposés aux organisations. Ils ne tiennent pas compte du contexte local ni ne se préoccupent de favoriser l'apprentissage dans ce contexte. L'organisation est toujours dans une dynamique d'apprentissage, mais elle apprend à répondre aux exigences des bailleurs plutôt qu'à être plus efficace dans son travail! Et le temps à consacrer à l'apprentissage et à la réflexion est totalement perdu.

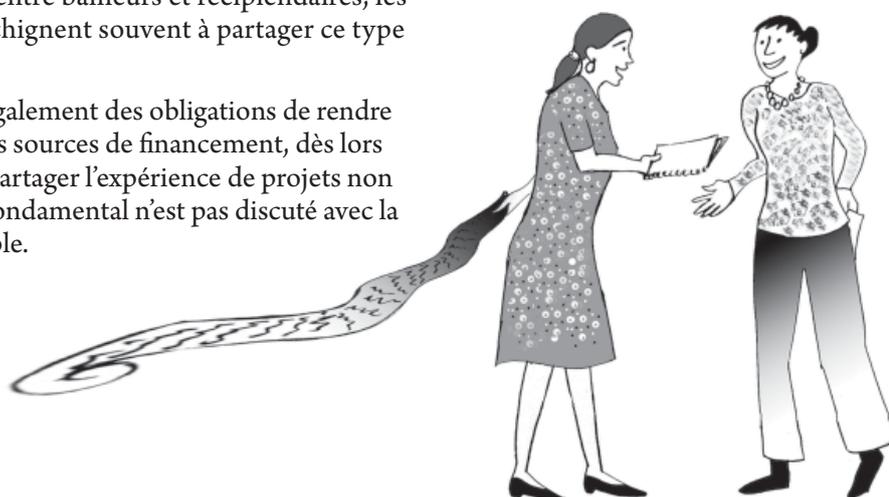
Effets sur l'apprentissage par les bailleurs primaires – questions sur nos suppositions concernant les bailleurs

Les organisations bénéficiaires s'emploient à donner aux bailleurs les informations demandées de peur de perdre leur financement. Elles répondent aux questions des bailleurs plutôt qu'à leurs propres questions. Cela signifie qu'elles ne s'engagent pas dans un apprentissage profond dans leur contexte local, et même si c'est le cas, elles n'en parlent pas aux bailleurs. Avec leur objectif qui est d'améliorer la précision et l'efficacité, les bailleurs ont, selon le DSA/IGS en 2010, 'créé une situation où les rapports et documents comptables ne reflètent pas la réalité du terrain qui est moins efficace dans l'atteinte des objectifs fixés'. Le fait de tirer des enseignements sur ce qui n'a pas marché, de nos erreurs, est souvent plus gratifiant. Cependant, à cause du système de production de rapports et de l'inégalité perceptible dans les relations entre bailleurs et récipiendaires, les organisations bénéficiaires rechignent souvent à partager ce type d'apprentissage.

L'organisation donatrice a également des obligations de rendre compte des cas de réussite à ses sources de financement, dès lors elle ne trouve aucun intérêt à partager l'expérience de projets non réussis. Ainsi, l'apprentissage fondamental n'est pas discuté avec la communauté dans son ensemble.



... les agences gouvernementales de développement travaillent sous pression. Elles transfèrent leurs prérogatives à de grandes organisations de développement qui pour la plupart se tournent vers des organisations locales de moindre envergure.



«... l'apprentissage signifie comprendre et maîtriser le contexte dans lequel nous travaillons, et les bailleurs font justement partie de ce contexte.»

Or, c'est l'apprentissage qui nous permet de mieux rendre compte. En montrant que nous comprenons bien la situation et en cherchant à en tirer les leçons idoines, nous montrons notre engagement à utiliser les fonds à bon escient.

Il est facile pour les organisations bénéficiaires de se plaindre auprès des bailleurs. Mais l'apprentissage signifie comprendre et maîtriser le contexte dans lequel nous travaillons, et les bailleurs font justement partie de ce contexte. Nous devons revoir les substrats qui fondent notre action et mieux comprendre ce qu'est un bailleur pour apprendre d'eux et avec eux, et être nous-mêmes des bailleurs en quête d'apprentissage. Jetons un regard sur certaines des suppositions concernant les bailleurs primaires et comment nous pouvons aller au-delà.

Supposition 1: les bailleurs ont plus de pouvoir de changer les choses que les récipiendaires.

Les bailleurs, comme tout autre type d'organisation, font face à des barrières qui entravent l'apprentissage, particulièrement lorsqu'elles gèrent de grosses sommes d'argent et travaillent dans des systèmes centralisés. Ces facteurs font qu'elles sont dans la ligne de mire des media et autres structures de régulation, et du coup elles deviennent timorées et prudentes.

Les barrières se multiplient davantage lorsqu'il s'agit d'agences d'aide gouvernementales telles que l'USAID et le DFID. Bill Gates de Microsoft peut décider des secteurs où il dépense son argent, mais les agences ont des obligations de rendre compte aux gouvernements et au contribuable. Elles veulent des résultats pour les électeurs, qui doivent être réalisés durant le mandat d'un gouvernement élu. Mais le développement prend du temps, avec comme règle le long terme qui en soi n'est pas une erreur. Et, comme l'a dit Andrew Natsios : 'plus un Etat est faible ou fragile, plus le temps pour rendre visibles les résultats de programmes est long.'

Les gouvernements donateurs ont tendance à appliquer les mêmes contrôles à tous les départements, mais le développement obéit à d'autres paramètres. Les résultats escomptés peuvent être raisonnables dans des contextes relativement stables, et irréalisables dans des contextes politiques, économiques et environnementaux instables. Le développement est délicat : le soutien à la replanification constante peut être un objectif cohérent, mais pas une erreur administrative.

A cela s'ajoute la séparation géographique et politique entre les grandes organisations donatrices nationales et multinationales et les populations pauvres vivant dans les pays bénéficiaires. Les personnes pauvres n'ont aucune influence politique sur les bailleurs, et il se peut que les bailleurs aient de mauvaises informations ou ne s'obligent à aucune responsabilité vis-à-vis des personnes pauvres. Ce manque de responsabilisation est le problème fondamental de l'aide étrangère, contrairement aux services publics au sein d'un pays donateur, où le contribuable, les électeurs et utilisateurs de services forment le même peuple.



Or, même s'il y a toutes ces limites et dépendances, les agences nationales de développement financent les recherches et évaluations, et dépensent de l'argent et des efforts pour essayer de comprendre ce qui marche et ce ne marche pas. La Déclaration de Paris de 2005 sur l'efficacité de l'aide, quelque soit ses faiblesses, émane de la prise de conscience que les bailleurs ont besoin de travailler ensemble et apprendre les uns des autres, plutôt que faire cavalier seul, sachant qu'ils essaient de faire face aux mêmes problèmes.

Suppositions 2 : Les bailleurs sont des bureaucrates, pas des spécialistes du développement.

Beaucoup de ceux qui travaillent dans des agences donatrices ont conscience que le développement est délicat et compliqué et que sa réalisation prend du temps. Nombreux sont ceux qui entrent dans ces agences avec une forte croyance en la justice sociale, et avec des diplômes qui leur a appris à innover et prendre des risques. Certains bénéficient également d'une solide expérience de terrain. Ils doivent essayer de concilier cela avec un système bureaucratique et managérial qui ne laisse aucun espace à de la manœuvre. Ils deviennent souvent frustrés et désabusés.

Mais cela ne les empêche pas à résister. Selon un proverbe éthiopien, 'lorsque le Bon Dieu passe le paysan sage se prosterne et pette en silence' Andrew Natsios déclare que 'les subalternes ne sont pas sans leurs propres ressources ('ils veulent des statistiques, nous allons leur en donner'); d'autres feront fi de la stratégie de la Direction en ignorant les activités mesurées (ce qui compromet leurs propres chances de promotion) ou en générant assez de statistiques pour faire plaisir à la Direction tout en gardant leur propre définition du travail bien fait'.

Les récipiendaires peuvent aider le personnel des agences donatrices à garder toute leur intégrité et se voir d'abord comme des spécialistes du développement. Parce que les bailleurs octroient de l'argent, leurs relations sont particulièrement basées sur le pouvoir. Ils doivent fonctionner en toute transparence, mais également gérer des contextes politiques très complexes. Ils ne sont pas les banquiers du développement, mais des spécialistes qui ont besoin d'apprendre de l'expérience, comme tous les spécialistes.



“ En montrant que nous comprenons parfaitement la situation et sommes disposés à en tirer les leçons qui s'imposent, nous montrons tout notre engagement à utiliser l'argent alloué de manière responsable. ”

Les bailleurs ne sont pas les banquiers du développement, mais des spécialistes qui ont besoin d'apprendre de l'expérience, comme tous les spécialistes.

Supposition 3 : Si nous ne faisons pas ce que disent les bailleurs, nous n'obtiendrons pas d'argent.

Les bailleurs ne sont pas tous les mêmes; ils diffèrent de par leurs intentions, leurs objectifs et leurs actions. Il est toujours bon de dire aux bailleurs comment et pourquoi vous avez développé votre système de responsabilisation. Vous devez leur dire comment vos pratiques d'apprentissage améliorent votre travail et vous rendent plus efficaces, et leur expliquer que votre façon de travailler à beau être spécifique au contexte, elle peut parfaitement être l'objet de reddition de compte.

Bien entendu, certains bailleurs sont eux-mêmes limités (voir ci-dessus) et d'autres ne veulent rien entendre. Mais certains peuvent être sympathiques et ouverts à adapter leur processus pour garder les systèmes et pratiques qui fonctionnent avec vous. Ciblez ces bailleurs et encouragez les à parler à d'autres bailleurs du changement qui peut survenir lorsque vous vous inscrivez dans le long terme, lorsque vous faites la promotion de processus difficiles à mesurer, et lors lorsque vous encouragez l'apprentissage. Aidez-les à organiser leurs propres événements d'apprentissage et impliquez-les dans les vôtres. Souvent, les bailleurs les plus souples sont modestes; encouragez-les à faire connaître les changements qu'ils appuient et à partager la façon dont ces changements ont eu lieu.

Comment améliorer l'apprentissage des bailleurs

Quelque soit la taille de notre organisation, petite ou large, et quelque soit la portion de notre temps que nous consacrons à des actions en tant que bailleurs, nous sommes tous liés au flux de l'argent décaissé aux titres de l'aide. Nous sommes tous influencés par la façon dont l'argent est dépensé et justifié. Nous avons perçus les types de problèmes que cela peut causer, mais il s'agit également d'une opportunité pour nous d'influencer ceux qui octroient le plus de fonds.

En particulier, nous gagnerons à réduire la distance entre les grandes organisations donatrices et les personnes en proie à la pauvreté, à travers une ouverture plus consciente et des processus d'apprentissage, dont quatre sont décrits dans la section suivante.

Les bailleurs ne sont pas tous les mêmes; ils diffèrent de par leurs intentions, leurs objectifs et leurs actions.



1. Apprendre directement des personnes pauvres

Certaines grandes organisations donatrices ont reconnu le besoin de mieux comprendre la vie des personnes pauvres en vue d'être de meilleurs bailleurs. Cela peut se faire à travers différentes actions dont l'immersion, les récits sur les bailleurs, et les évaluations de la situation des personnes pauvres.

L'immersion

Les immersions organisées ont débuté dans les années 1980 en Allemagne. Elles sont de nos jours utilisées par beaucoup de bailleurs et organisations. Dans une immersion, le visiteur (le personnel cadre des agences donatrices, des gouvernements et ONG) réside chez une famille hôte et s'implique dans les activités quotidiennes pendant un certain nombre de jours et nuits. Entre autres tâches, il aura à récolter des légumes, faire la cuisine, apprendre à faire du beurre, apprendre à danser, à faire du thé, tenir des discussions avec la famille hôte, ainsi de suite. Le statut professionnel, les discours, les rapports et autres rôles et responsabilités sont relégués au second plan, l'objectif étant d'expérimenter et développer des relations personnelles.

Les immersions ne sont pas des courtes visites de terrain normales destinées à suivre et évaluer un projet. Ces dernières sont uniquement des visites sur 'tapis rouge' pendant lesquelles les récipiendaires sont censés faire plaisir au bailleur et présenter un portrait positif.

Les immersions visent à créer un impact au niveau personnel, à travers un apprentissage direct et expérimental; au niveau institutionnel, à travers ce que les visiteurs peuvent faire plus tard dans leurs organisations respectives; et au niveau de la prise de décisions, en donnant un visage humain et une réalité aux décisions, rapports et politiques une fois de retour au bureau.

Un membre du personnel de la DFID Chine a déclaré : 'Nous nous réunissons à Beijing, nous discutons et analysons des politiques. Nous essayons de supposer quelles sont les implications pour la pauvreté, sans vraiment avoir une expérience de ce que c'est la pauvreté.... Cette immersion a permis de faire face à la réalité, mais également de renforcer mon engagement à la mission, aux objectifs et valeurs de DFID Chine.'



Récits sur les bailleurs

Bien qu'ils ne relient pas physiquement les bailleurs aux personnes pauvres comme dans le cas d'une immersion, les Récits sur l'autonomisation constituent une autre initiative qui vise à aider le personnel des organisations donatrices à réfléchir sur ce qu'il fait et pourquoi. Cela a été adopté en 2009 par le Comité d'Aide au Développement sur la réduction de la pauvreté (DAC/Povnet) qui examinait comment les bailleurs devraient apporter un meilleur appui et éviter de saper le processus d'autonomisation. Il avait été identifié des histoires (récits) par rapport auxquelles des décisions prises par les bailleurs primaires avaient eu un impact sur le financement des bailleurs secondaires (gouvernements récipiendaires ou grandes ONG) qui, à leur tour, étaient en interaction directe avec les populations.

Pour cela, on a utilisé une méthode mise au point par Rosaling Eyben, à travers laquelle le rôle spécifique des bailleurs était mis en exergue dans le récit. Il y avait quatre versions ou 'voix' en contraste dans le même récit. Plutôt que de recruter un consultant, l'implication directe dans la collecte et l'analyse des récits par les membres du Groupe de Travail (bailleurs) était recommandée.

Le processus reconnaît la possibilité d'avoir plusieurs points de vue dans un même récit, mais l'initiative avait quelques manquements, car l'équipe avait du mal à recueillir les récits elle-même du fait des contraintes de temps et de ressources.

Les évaluations des personnes pauvres par elles-mêmes

Les bailleurs peuvent également apprendre directement des évaluations effectués par les personnes pauvres elles-mêmes sur la façon dont les programmes pilotés de l'extérieur peuvent affecter leur vie. Une autre approche est de permettre à une communauté donnée d'élaborer ses propres plans d'action et de mener ses propres réflexions (Voir Chapitre 7 et 8 sur l'apprentissage communautaire).



2. Comment apprendre de personnes pauvres à travers les bailleurs secondaires

Plaidoyer fondé sur les faits : Lorsque les graines arrivent tard, vous devenez une partie du problème

Le Zimbabwe est une fois parvenu à asseoir une sécurité alimentaire, mais à cause de la sécheresse, du déclin économique et d'un taux d'infection du SIDA, le quatrième plus élevé au monde, la sécurité alimentaire s'est dégradée entre 2000 et 2005. En réponse à ces difficultés, la Commission Européenne (CE) a mis sur pied une ligne de financement de Sécurité Alimentaire pluriannuel des ONG en 2004. C'est dans ce cadre qu'ActionAid (AA) Zimbabwe a initié un projet qui devait débiter le 1er janvier 2005 pour la distribution de kits d'irrigation au goutte-à-goutte et des semences dans cinq départements.

Avant le mois de février 2005, le début de la période des semis, les partenaires locaux étaient toujours en attente des kits goutte-à-goutte et des semences. Ils ont tiré la sonnette d'alarme pour dire qu'une mise à disposition tardive pourrait causer une mauvaise récolte. Les semences n'étaient distribuées qu'en juillet, c'est-à-dire avec un retard de six mois. Les enquêtes menées auprès des foyers ont montré que lorsque les semences ont été finalement reçues, les populations ont dû les consommer, avant de recourir au secours alimentaire d'urgence.

Pour trouver ce qui aurait dû être fait différemment, l'équipe d'AA s'est focalisée sur ce qui n'a pas bien marché. Les résultats étaient surprenants. Elle a commencé par rencontrer le Responsable de la Sécurité Alimentaire à la délégation locale de la CE pour passer en revue l'évolution du projet et

s'enquérir des raisons de la mise à disposition tardive du financement. Il y avait un certain nombre de facteurs, dont la plupart étaient indépendants de la volonté du bureau local :

- Une décision tardive du Conseil Européen par rapport à cette nouvelle rubrique budgétaire;
- Les vacances de Noël à Bruxelles et au niveau du bureau local;
- Un arrêt de fonctionnement de deux mois de la base de données de la CE pour des besoins de maintenance;
- Une certaine confusion au niveau d'AA International sur le compte de dépôt qu'il fallait utiliser, ce qui a causé un retard supplémentaire de trois semaines.



Tout en reconnaissant le rôle de la CE, le Responsable de la CE s'est demandé comment une si grande ONG comme AA International n'a pu couvrir les frais du projet avec ses fonds non affectés, en attendant la mise à disposition des fonds de la CE. Deux choses devaient être retenues. D'abord, AA devait renforcer ses processus internes et trouver

les moyens de préfinancer les contrats signés en cas de mise à disposition tardive des fonds du bailleur au-delà du début programmé du projet. Deuxièmement, il était important de mener un plaidoyer ciblant le bureau local, quoique le changement réel dans la gestion des fonds fût uniquement attendu du siège de la CE à Bruxelles.

Le récit ci-dessus est un exemple de plaidoyer fondé sur les faits utilisé par AA pour influencer sur la politique de réflexion des bailleurs qui est généralement basée sur la réalité sur le terrain. Cela a débuté avec les personnes pauvres qui ont identifié les changements requis dans les pratiques ou politiques des projets financés par les bailleurs et qui les affectent négativement. Un plan d'action est alors élaboré pour leur permettre de travailler avec le bailleur en vue de susciter ce changement.

AA a rapporté que les enseignements tirés de ce processus ont montré que la présence du bailleur dans le pays et son appropriation du projet, plutôt qu'un système de prise de décision centralisé 'facilite la promotion de solutions sur mesure pour les dynamiques au niveau local et national... tout en ouvrant de nouvelles perspectives pour un dialogue plus facile pour inviter les bailleurs à participer aux réunions'.

3. Agences donatrices et bailleurs secondaires – comment renforcer un dialogue d'apprentissage

Comme relaté plus haut, les bailleurs primaires peuvent constituer l'une des principales barrières aux systèmes d'apprentissage au niveau des bailleurs secondaires. Mais les pratiques telles que 'les clauses dérogatoires', 'les budgets d'apprentissage' et 'les rapports ouverts' peuvent aider à ouvrir la voie pour des relations plus ouvertes et basées sur la confiance entre les bailleurs primaires et les bailleurs secondaires. Cela signifie que les bailleurs secondaires ne devront pas transférer des systèmes inadéquats de responsabilisation à des personnes et organisations à qui ils octroient des subventions. Cela est potentiellement un réseau créatif à travers lequel les enseignements peuvent être partagés.

Clauses dérogatoires et budgets d'apprentissage

Un membre du personnel de la CDRA réfléchit sur la flexibilité, les budgets d'apprentissage et les attitudes vis-à-vis des bailleurs

'La vie était bien plus simple. Je me rappelle avoir eu une pratique beaucoup plus claire, en travaillant sur un ou deux projets à la fois. La planification était un processus relativement simple et la plupart de notre apprentissage était plutôt informel et fait sur le tas.

Mais les choses ont changé. Nous consacrons plus de temps à préparer, planifier et réfléchir, aussi bien pour nous-mêmes que pour les autres. Nous sommes devenus plus nombreux et nous travaillons sur des programmes de grande envergure et collaborons avec beaucoup d'organisations. Nous devons considérer des scénarii divers et complexes.

L'époque où les gens pouvaient élaborer un plan de projet et simplement le mettre en œuvre est révolue. Les choses sont devenues tellement complexes et imprévisibles que nous devons apprendre à re-planifier notre façon de faire perpétuellement. Un plan peut être jugé bon mais, nous sommes constamment dans le besoin de le changer. La planification est maintenant un processus continu de préparation et d'adaptation plutôt qu'une affaire de fixer et réaliser des résultats.

Nous élaborons toujours des plans et budgets destinés aux bailleurs en vue d'obtenir des ressources, mais nous faisons en sorte de discuter (et écrire sous forme de clauses) comment le plan devra être changé. Nous négocions un degré élevé de flexibilité de manière à ne pas avoir à renégocier nos accords avec eux.

Heureusement, il y a des bailleurs qui ont capitalisé assez d'expériences. Mais nous savons qu'ils constituent l'exception plutôt que la règle. Nous avons déployé

quelques efforts pour les aider à apprendre des réalités auxquelles nous faisons face, pour leur permettre de développer eux-mêmes une pratique plus orientée vers le développement. Nous les regardons comme des collègues spécialistes du développement qui ont besoin de notre assistance honnête pour devenir des bailleurs efficaces, et vice versa. Ils ont une pratique difficile qui consiste à donner de l'argent pour des actions de développement, dans des contextes en proie à la pauvreté, dans des conditions qui visent à rendre les gens plus autonomes plutôt que de corrompre une minorité. Et nous pouvons les aider à y parvenir.

Nous mettons les bailleurs à l'épreuve et pour la plupart, ils ont apprécié cela; en fait, certains d'entre-deux ont admis qu'ils continuent à nous financer parce que nous les mettons à l'épreuve et également parce que nos rapports contiennent de bonnes réflexions et leçons tirés de notre expérience, mais pas uniquement des listes de résultats ou des affirmations extravagantes de résultats.

Il s'y ajoute que nous devons apprendre de nouvelles leçons tous les jours, de nouvelles façons de faire avec des personnes différentes, en vue d'être en phase avec les défis émergents et complexes. Bien entendu, nous avons probablement consacré entre 20 et 25 % de notre temps dans diverses activités de planification, préparation, réflexion et apprentissage, aussi bien par nous-mêmes qu'avec des collaborateurs.

Donc, une des choses que nous avons négociées avec certains bailleurs est d'avoir une rubrique budgétaire consacrée à l'apprentissage. Nous sommes en train d'inciter ceux qui n'ont pas encore pris en compte l'apprentissage à le faire!



Rapports ouverts

Les rapports ouverts sont simplement des rapports qui mettent l'accent sur ce qui s'est passé, et pourquoi, plutôt que de fournir des réponses à des questions déterminées, ou d'insérer ce qui s'est passé dans des cases définies. Voici quelques idées qui peuvent vous aider :

- Utilisez la voix active plutôt que la voix passive : 'elle a fait' au lieu de 'il a été fait';
- Déplacez le focus des activités (effectuées par les ONG) à l'impact et au changement par les populations;
- Ne vous limitez pas uniquement à ce qui a fonctionné ou ce qui s'est passé, mais cherchez ce qui l'a rendu possible;
- Accordez autant d'importance et de normalité aux résultats inattendus qu'aux résultats escomptés;
- Intégrez les défis, les leçons et les recommandations; ce qui a bien fonctionné et ce qu'il faut améliorer.

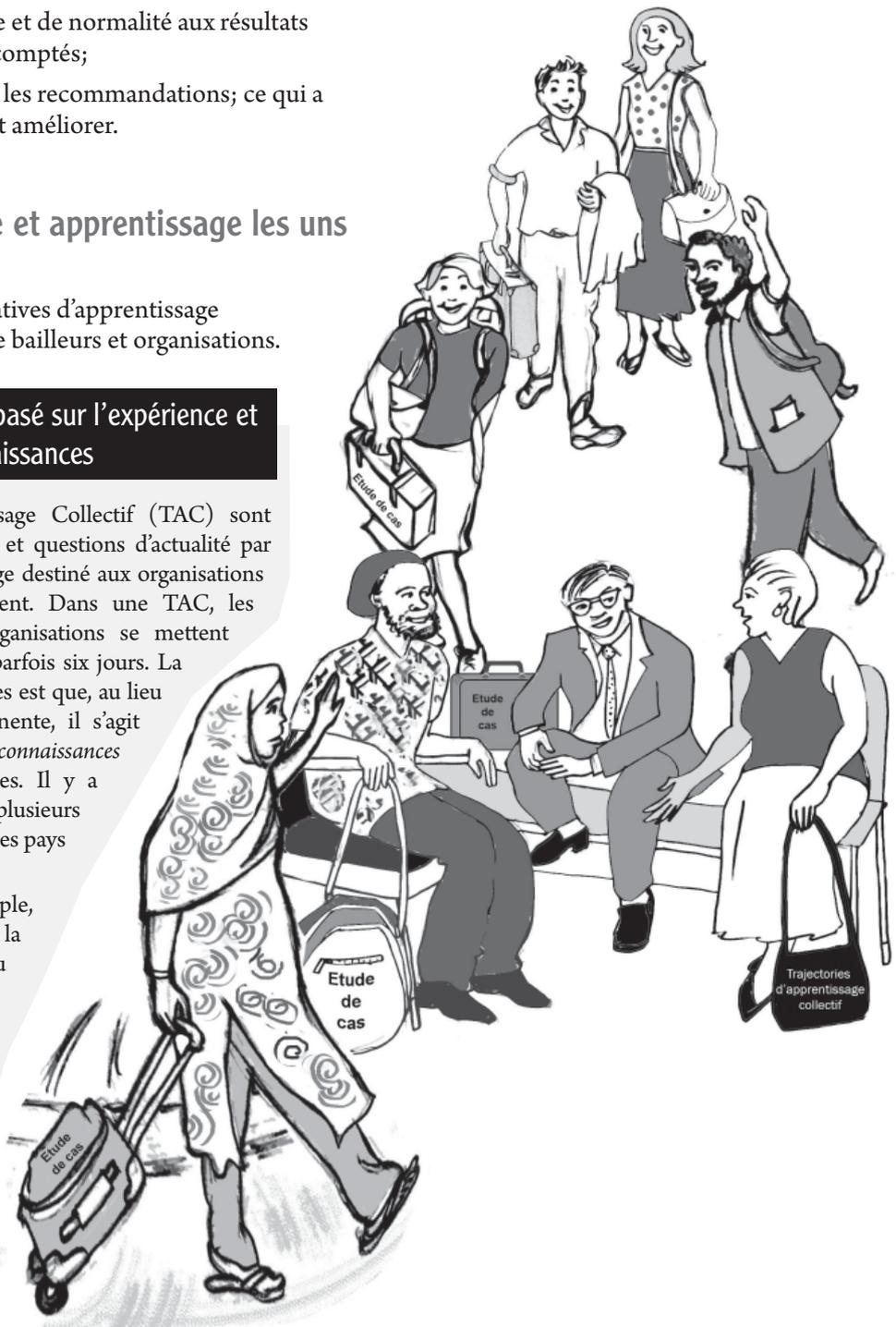
4. Apprentissage interne et apprentissage les uns des autres

Voici quelques exemples d'initiatives d'apprentissage bilatérales et multilatérales entre bailleurs et organisations.

Apprentissage collectif basé sur l'expérience et les connaissances

Les Trajectoires d'Apprentissage Collectif (TAC) sont organisées autour de thèmes et questions d'actualité par PSO; un centre d'apprentissage destiné aux organisations hollandaises de développement. Dans une TAC, les gens venant de diverses organisations se mettent ensemble pour un, deux ou parfois six jours. La spécificité pour ces Trajectoires est que, au lieu d'apporter une théorie pertinente, il s'agit d'un partage des *expériences* et *connaissances* des organisations participantes. Il y a toujours un lien avec une ou plusieurs personnes ressources venant des pays en développement

L'année dernière, par exemple, il y a une Trajectoire sur la façon de collaborer en réseau avec des partenaires venant du Nord et du Sud. Tous les participants étaient impliqués dans un réseau Nord-Sud, certains en tant que membres, d'autres en tant que bailleurs, avec des membres du personnel du secrétariat. Chacun a apporté une étude de cas, et sur la base de la





théorie et des cadres définis, ils ont échangé sur leurs pratiques entre pairs, et beaucoup appris les uns des autres. Par exemple :

- Si vous jouez un rôle de leadership, soyez transparent, ne confondez pas leadership et management;
- Un réseau peut être vraiment orienté vers les besoins lorsque vous écoutez à tous les niveaux (tête, cœur, pieds) et prêtez attention au S&E. Soyez sûr d'impliquer le groupe cible;
- Si le réseau devient durable, cela marque la fin du réseau. Mais faites bien attention : un réseau n'est pas un programme!
- En tant que bailleur vous devez investir dans la communication. Cela est assez cher mais vital. Passez du temps avec le secrétaire du réseau, mais également avec les membres. Discutez à travers la messagerie instantanée, le téléphone, Skype, etc. restez en contact!

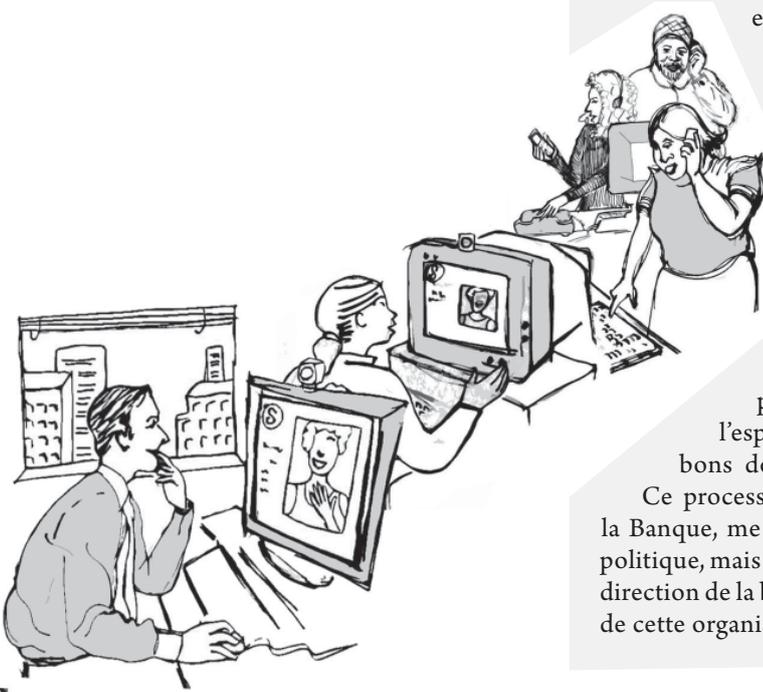
Un des participants a fait la réflexion suivante : 'Les choses que nous avons apprises dans le cadre de la Trajectoire nous ont amenés à changer notre relation avec les partenaires au sein du réseau. Maintenant, nous inscrivons notre collaboration dans une dynamique d'égalité, plutôt que de tenir le gouvernail.'

Lomeña nous décrit un processus de Revue Interne pare les Pairs

Lomeña est un ancien consultant à la Banque Interaméricaine de Développement (IADB).

'Durant le processus de Revue Interne par les Pairs concernant l'évaluation de documents (le bureau d'évaluation de l'IADB), nous nous sommes intéressés à la clarté des documents, la méthodologie des évaluations, et vérifié la durabilité des conclusions... il s'agissait d'un processus technique et critique, parfois très controversé du fait du désaccord sur les approches ou des bases conceptuelles entre les participants, mais toujours très riche et intéressant. Ces discussions s'étalaient parfois sur une à quatre heures, notamment quand il s'agissait de documents controversés. J'en ai beaucoup appris tant au niveau personnel que professionnel. La pression que chacun avait de faire des commentaires lors de la Revue par les Pairs, dès le premier jour a rehaussé l'esprit critique et la motivation de présenter de bons documents pour les revues de vos collègues.

Ce processus de Revues Externes avec la Direction de la Banque, me semble plus bureaucratique et parfois même politique, mais plein d'enseignements sur les relations entre la direction de la banque et le 'bureau d'évaluation' indépendant de cette organisation internationale.'



Un aperçu sur les Semaines de Lecture Guidée

Les Semaines de Lecture Guidée, telles que décrites par Rosalind Eyben, ont été initiées pour les conseillers en développement social de la DFID en 2005. D'autres comme le Swedish International Development Authority (SIDA) l'utilisent depuis lors. Elles visent à faciliter une meilleure compréhension et l'application des récentes approches conceptuelles à des thèmes comme le pouvoir, l'exclusion sociale et le genre. Elles regroupent entre 5 et 10 participants et sont organisées comme suit.

Dimanche après-midi : Arrivée. Les participants prennent part à une séance sur l'apprentissage et la pratique collective et cognitive et sont encouragés à identifier individuellement leurs propres attentes.

De lundi à vendredi : Un thème spécifique et choisi pour chaque jour, avec un participant désigné pour préparer une présentation sur chaque thème. La présentation doit identifier les questions



essentielles tirées de documents ainsi que les implications pour la pratique organisationnelle actuelle et pour l'expérience personnelle directe;

- Chaque matin est consacré à une étude individuelle sur les documents au menu. Le facilitateur introduit brièvement les documents à lire au groupe pendant le petit déjeuner, après quoi il s'entretient pour près de 90 minutes avec les présentateurs du jour qui, à leur tour, vont finaliser leur présentation.
- L'après-midi est réservé aux présentations suivies de discussions. Il y a ensuite une promenade en groupe d'une à deux heures au cours de laquelle les participants continuent souvent les discussions;
- Le soir est quartier libre, à moins que le groupe en décide autrement. Les participants peuvent avoir des échanges informels sur des expériences particulières, et demander à des orateurs externes de se joindre à eux pour des rafraîchissements et pour le dîner, etc.

Comme pour n'importe quelle activité d'apprentissage, les semaines de lecture guidée fonctionnent mieux si elles sont intégrées dans le système de travail et soutenues par la Direction. Dans ce cas, il est important que l'apprentissage mette l'accent sur la façon dont le processus de donation favorise ou freine le développement. Ces activités ne doivent pas être une évaluation du travail d'une autre organisation, mais elles doivent constituer un regard critique sur la propre pratique de l'agence donatrice et comment cela affecte les autres. Une attention particulière doit être accordée à l'effet sur les personnes pauvres et marginalisées : ceux dont les bailleurs cherchent à changer la vie.

5. Recherches sur la pratique des bailleurs

“L'Aidnographie”

Il s'agit d'un type de recherche décrit par David Mosse dans son ouvrage paru en 2005 intitulé *Cultivating Development : An Ethnography of Aid Policy and Practice* comme étant une approche 'qui ne s'intéresse pas uniquement aux objectifs et résultats de projets, mais également aux questions concernant la façon dont un tel processus de développement se produit'. Cela veut dire que la compréhension des relations entre les différents acteurs du réseau d'aide tels que les bailleurs, les bailleurs secondaires et les populations pauvres.

Il importe de faire plus de recherches sur la façon dont la pratique des bailleurs, les procédures de décaissement et de justification des dépenses, affectent le développement et le changement social.



Cette initiative a été lancée par l'équipe chargée de la participation, du pouvoir et du changement social au niveau de l'Institut des Etudes en Développement en Grande Bretagne. Dans le sillage de cette initiative, un projet d'action et de recherche a été lancé en vue d'identifier les approches alternatives au système de rapports orientés résultats et cibles actuellement exigées par plusieurs grands bailleurs, et démontrer toute leur efficacité.

Quelques 70 spécialistes en développement, chercheurs et professionnels d'agences de financement se sont retrouvés lors d'une réunion en septembre 2010. Ils ont fait part de leur préoccupation par rapport aux résultats de plus en plus irréalistes qu'on leur demandait, ainsi que l'accent sur la conformité qui a tendance à compromettre le travail et le changement transformationnel. Certaines des initiatives convenues sont :

- Développer des contre-récits en mettant l'accent sur la responsabilisation envers les pauvres et personnes marginalisées et en priorisant l'histoire sur le nombre;
- Elaborer différentes méthodes de production de rapports;
- Communiquer sur le fait que certains aspects du développement ne sont pas mesurables;
- Collaborer avec les gens à l'intérieur des agences donatrices qui ne sont pas satisfaits de la 'culture d'audit';
- Améliorer la pratique cognitive et d'apprentissage organisationnel.

Cf. www.bigpushforward.net



En conclusion...

Quel que soit notre domaine d'action, nous avons la responsabilité de faire en sorte que l'argent mis de côté pour le changement social et le développement soit utilisé à bon escient. Le fait de se plaindre auprès des bailleurs, tout en se pliant aux systèmes d'allocation de subventions et de rapports qui sapent le vrai apprentissage et le changement social, n'est pas tout à fait une option honorable. Peut-être y'a-t-il juste de petites mesures par lesquelles commencer, mais nous devons être très actifs pour susciter le changement.

Quand nous agissons en tant que bailleur, lorsque nous offrons de l'argent, de l'équipement ou de l'expertise pour faciliter le changement social, nous devons nous poser la question de savoir : 'Comment y parvenir dans une manière qui permette aux communautés et individus d'en tirer des leçons idoines et agir en fonction de ces enseignements? Lorsqu'on reçoit de l'argent pour le changement social, on doit se demander : 'Comment utiliser l'argent et le justifier d'une manière qui identifie et incorpore l'apprentissage pour susciter le changement le plus efficace et le plus durable possible?'

Avec les pieds sur terre :

Apprendre avec les communautés

Dialogue avec les apprenants : Un long processus où l'éducation a une très grande importance!



Pour les femmes du Cercle Reflect de Dioosong au Sénégal, l'heure était venue d'avoir leur propre terre où elles pourront mener leurs activités maraichères et agricoles. C'était en 2005, et elles se sont alors rendues à la collectivité locale avec leurs demandes en main et ont finalement remporté la bataille de l'accès à la terre. Elles ont eu droit à des graines qu'elles ont semées et récoltées, avant de gérer elles-mêmes la distribution des récoltes, ce qui a généré pour beaucoup d'entre-elles des revenus substantiels.

En 2006, les femmes ont demandé à avoir leur propre point de vente pour écouler leurs récoltes d'arachide. Cela aurait pu être considéré comme une offense pour les hommes, car les femmes ne s'étaient auparavant jamais adonnées à la vente d'arachide. Au début, le chef du village avait refusé de leur fournir des balances pour organiser la vente, et elles ont dû en louer. Un des opérateurs s'est même livré à un travail de propagande auprès du Gouverneur de la région qui finira par mettre fin au commerce des femmes. Mais c'était sans compter avec la détermination de ces dernières qui ont fait pression sur le Gouverneur pour obtenir son autorisation.

Avant l'année 2007, dix sept femmes des Cercles Reflect ont acquis un terrain et construit une unité de transformation de produits alimentaires en des denrées rentables. Les femmes contrôlent désormais leurs propres activités agricoles et la commercialisation des produits et ont ouvert leurs propres comptes bancaires. Maintenant, elles bénéficient de plus de respect de la part des hommes dans les structures de prise de décision, jusqu'à même aider les filles à aller à l'école et à y rester. Personne n'aurait pu imaginer une telle situation en 2002, lorsque les femmes n'avaient pas voix au chapitre.

Au sein des Cercles Reflect, les Facilitateurs d'une communauté donnée sensibilisent les femmes en associant l'apprentissage à l'autonomisation. Ils créent ainsi un espace démocratique susceptible de renforcer la capacité des populations à parler de leurs propres préoccupations. Les femmes apprennent ainsi à lire, écrire et calculer, à parler en public, à devenir des leaders, à gérer des associations, et à prendre part à des élections.

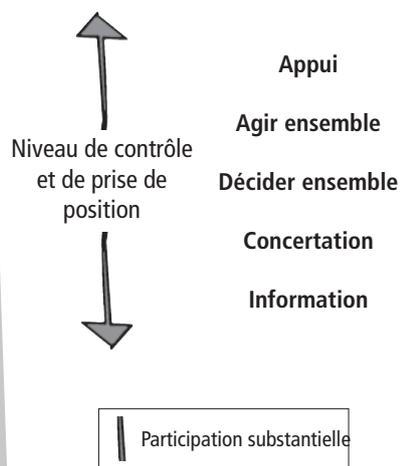
Il doit juste en être ainsi!

Allez à la rencontre des gens
Vivez avec eux
Apprenez de vos rapports avec eux
Apprenez à les aimer
Commencez par ce qu'ils savent
Construisez avec ce qu'ils ont
Mais avec le meilleur leader qui soit.
Une fois le travail terminé
La tâche est alors accomplie
Et les gens diront :
'Nous avons réalisé ceci nous-mêmes.'

Lao Tzu,
philosophe Chinois du
sixième siècle avant JC



Cinq niveaux de participation



1. S'engager à une participation substantielle

Permettez-moi de vous faire part de l'idée de participation substantielle. Elle couvre les trois niveaux supérieurs de "l'échelle de participation" ci-après.

Niveau 5 – Soutenir les initiatives communautaires indépendantes.

Aider les populations à mener les activités de leur choix.

Niveau 4 – Agir ensemble.

Les populations ayant des intérêts différents décident ensemble de ce qui est mieux, en partenariat.

Niveau 3 – Décider ensemble.

Encourager les autres à donner des idées et opinions additionnelles; décider ensemble de la démarche à suivre.

Niveau 2 – Concertation.

Donner des options et écouter les réactions.

Niveau 1 – Information.

Informar les populations de ce que vous avez prévu.

2. Ne prenez pas la spatule...! Entrez

La communauté doit être aux avants postes

L'assainissement comme point d'entrée vers la responsabilisation

Dans le cadre du programme gouvernementale pour mettre fin à la défécation à l'air libre, des milliers de latrines ont été construites, gratuitement, à l'occidental et en dur. Après plusieurs années, les mêmes latrines existaient toujours et aucune nouvelle latrine n'a été construite bien que les fabricants locaux aient été formés à la tâche. La raison est que personne n'avait expliqué les biens faits de l'assainissement et les villageois ne voyaient pas l'intérêt d'investir des sommes substantielles dans la construction de latrines. Une bonne partie de ces latrines n'étaient pas durables : les gens ont arrêté des les utiliser lorsque la fosse s'était remplie, et beaucoup d'autres ont été utilisées pour des besoins de stockage ou même comme des temples.

Avec l'approche ATPC, les communautés sont d'abord sélectionnées et contactées. Ensuite, le point d'entrée déclencheur suit en suscitant un dégoût collectif et une honte par rapport à la défécation à l'air libre et les membres de la communauté prennent la mesure des risques sanitaires causés par ce fléau : qu'ils sont en train d'ingurgiter ce que d'autres ont excrété. Alors l'objectif est d'aider les membres de la communauté à faire face à la réalité du problème, et à voir eux-mêmes comment y remédier.

L'équipe de facilitation peut recourir à plusieurs outils méthodologiques tels que les visites de zones de défécation et des latrines insalubres, la cartographie des zones de défécation, le calcul de la 'contribution' quotidienne de chaque foyer et l'argent dépensé sur l'achat de médicaments contre les maladies liées telles que la diarrhée. Le chemin de la contamination fécale est ainsi identifié : des mouches aux aliments, aux animaux en contact avec les excréments, aux mains, à la nourriture.

'La mise en marche' correspond à la prise de conscience collective qu'avec la défécation à l'air libre, les gens ingurgitent les excréments des autres. Souvent, il y a des arguments solides concernant la manière de mettre fin à cette situation.

« ... aider les membres de la communauté à faire face à la réalité du problème, et à voir eux-mêmes comment y remédier. »

Concept important : Point d'entrée

Le point d'entrée est le moment où vous faites la première prise de contact avec la communauté, dans une manière à même de stimuler l'action communautaire. Le message à retenir est : 'Nous y serons avec vous, mais vous êtes les principaux acteurs'.

L'approche d'Assainissement Totale Pilotée par la Communauté (ATPC) et l'approche CARE Hunger constituent deux exemples montrant comment les points d'entrée vers la responsabilisation sont utilisés.



QUESTIONS À MÉDITER

- A quel niveau de participation intervenez-vous?
- Qu'avez-vous besoin de faire (ou de ne pas faire) pour atteindre le plus haut niveau?

QUESTIONS À MÉDITER

- Quelles sont les valeurs et attitudes qui fondent l'action de l'équipe de facilitation?
- Que fait l'équipe en cas de désintérêt de la communauté? Et lorsqu'elle manifeste un intérêt?
- Qu'entendent-ils par moment de "mise en marche"?

QUESTIONS À MÉDITER

- Pourquoi l'assainissement n'est-elle pas utile comme point d'entrée dans ce cas précis?
- Qui fait quoi dans cette histoire?

L'intervention est alors suivie d'analyses des causes de famine saisonnière auprès des familles les plus pauvres and dont les résultats facilitent l'élaboration de stratégies collectives. Parmi ces stratégies on peut citer l'utilisation de nouveaux espaces comme les bords de routes et le long des canaux pour la production de cultures vivrières avec le soutien d'experts locaux, l'accès à des terres arables ou aux ressources aquatiques auprès d'élites locales animées d'un esprit positif, la production de cultures de rente, la renégociation de la main-d'œuvre et des dispositions contractuelles, et la constitution de réserve alimentaire.

Ces stratégies ont porté des fruits en période de famine. Les réserves ont également évité aux paysans pauvres de contracter des prêts auprès des propriétaires pendant les périodes de soudure. Cela leur a permis de négocier des rémunérations plus élevées lorsque les propriétaires leur demandent de récolter des rizières. En deux saisons, plus de 1.500 paysans journaliers de quinze communautés ont eu droit à une hausse de rémunération.



L'assainissement comme point d'entrée vers la responsabilisation ...(cont)

A ce stade, le Facilitateur prête une oreille attentive. Si on lui demande que faire, il doit répondre qu'en tant que personne de l'extérieur, il dispose de peu de connaissances locales en la matière et que la communauté est plus à même de savoir ce qui est mieux. Si les membres de la communauté pensent que la construction de latrines coûte cher, alors le Facilitateur peut simplement leur parler des latrines à faible coût, sans les influencer, et partager avec eux les expériences d'autres communautés qui se sont engagées dans l'assainissement total. Si la communauté décide de mettre fin à la défécation à l'air libre, elle doit alors trouver ses propres alternatives.

Là où la 'mise en marche' a réussi, les actions possibles sont : proposer des options de partage de toilettes, faciliter l'élaboration d'un plan d'action et prévoir la formation du comité communautaire, et désigner un point focal au niveau local qui est l'interlocuteur des fournisseurs de cuvettes de W.C.

Là où aucune action collective n'a été prise, les actions possibles sont : les remercier de l'analyse détaillée et leur demander la permission de vous retirer, leur demander combien d'entre eux feront leurs besoins à l'air libre le lendemain matin, fixer une date pour une autre rencontre à laquelle participeront ceux qui étaient absents, et ainsi de suite.

Abolir la famine comme point d'entrée de la responsabilisation

L'assainissement n'est pas toujours un point d'entrée adéquat, particulièrement dans des zones en période de crise telle que la famine. CARE Bangladesh utilise les discussions sur la famine comme point d'entrée, dans les zones en proie à une famine saisonnière et où la distribution de rations alimentaires semble être l'unique option.

3. Reniflez ce que l'on mijote depuis longtemps – n'amenez pas votre soupe instantanée!

Commencez avec ce que les communautés savent, ce qu'elles ont, ce qu'elles et veulent

Si le point d'entrée a eu des résultats probants et si une communauté donnée prend contact avec nous pour soutenir ses propres initiatives, quel sera notre rôle en tant que professionnels d'ONG? D'abord, nous devons bâtir des relations de *confiance* de manière à assurer les membres de la communauté de notre présence tant qu'ils auront besoin de nous. Il est également évident que nous devons connaître ce qu'ils faisaient avant, étant donné que la vie ne commence pas avec *nos* points d'entrée.

Idée n° 1. Passez du temps avec les gens. Respectez-les. Détendez-vous et prenez du bon temps.

'Ma journée' par Ha Lan, travailleuse sociale d'une ONG

Ma journée type au sein d'une communauté, dans le cadre de mon intervention auprès d'une ethnie, commence lorsque je me joins aux chefs communautaires, généralement des hommes, autour d'un verre. J'ai compris qu'il s'agissait d'une coutume locale selon laquelle l'étranger ou le visiteur doit se joindre à ce rituel avec eux avant tout échange. Bien qu'il fût difficile pour une vietnamienne de boire de l'alcool, je prenais toujours un pot que j'ai à la longue appris à savourer.

Ce jour là je suis venue avec un membre de l'association des femmes de la province pour une enquête de participation avant d'organiser une séance de formation en langue pour les femmes de la communauté. La plupart des femmes étaient analphabètes et faisaient face à des difficultés. Il nous avait fallu du temps avant de rallier le village, après avoir traversé une rivière, et grimpé jusqu'au sommet d'une colline.

Qu'à cela ne tienne, j'avais opté d'y aller en personne plutôt que de leur envoyer une feuille de présence, parce que je tenais à rencontrer les femmes et à échanger avec elles afin de comprendre ce qui les a poussé à s'inscrire pour cette séance de formation. Il y avait probablement des femmes qui voulaient participer mais qui rencontraient certaines barrières. Je me suis dit qu'en y allant, je pourrais certainement encourager et soutenir leur participation.

A notre arrivée au village, il faisait déjà noir et il n'y avait pas d'électricité dans toute la zone, alors nous avons travaillé en utilisant des lampes à pétrole. J'étais tellement ravie de voir autant de jeunes femmes venues participer à la réunion. Je ne pouvais même pas voir les visages autour de moi à cause de l'obscurité, mais je pouvais ressentir combien elles tenaient à participer. Elles ont dû surmonter le fardeau de leurs tâches ménagères pour prendre part à la séance. Elles se sont assises à distance, timides qu'elles étaient devant les étrangères que nous étions. Nous avons dû nous rapprocher d'elles une à une pour leur demander leur nom avant qu'elles n'acceptèrent de parler et d'échanger avec nous sur leurs raisons et leurs sentiments.

« Nous avons dû nous rapprocher d'elles une à une pour leur demander leur nom avant qu'elles n'acceptèrent de parler et d'échanger avec nous sur leurs raisons et leurs sentiments. »

**Concept important :
Respectez-les.
Détendez-vous et prenez
du bon temps.**



Entre autres activités clés, on peut citer le contact avec des modèles de comportement dans des organisations similaires, l'encadrement extensif et l'organisation d'évènements sociaux au niveau de la communauté.



Concept important : Histoire communautaire

Idée n° 2. Apprenez de leur culture et de leurs coutumes

Laissez-les vous apprendre avant d'essayer de leur apprendre. Imaginez que vous êtes d'un côté de la balance et que pour tout ce que vous dites ou apportez comme contribution, vous avez besoin d'avoir écouté ou appris de quelqu'un d'autre.

Tien et un projet d'amélioration de la nutrition dans les villages montagneux

Je m'appelle Tien et je travaille avec une minorité ethnique dans les villages montagneux de Khanh Vinh qui tirent leurs moyens de subsistance principalement de la culture et la vente de manioc. Lorsque nous leur avons suggéré de cultiver une plus grande variété de produits alimentaires pour assurer une meilleure nutrition aux familles, ils étaient très réfractaires au début. Alors nous avons arrêté tout en passant du temps avec eux pour écouter leurs idées et priorités. Ensuite, nous les avons aidés à mieux écouler leur production de manioc pour gagner plus d'argent et être moins dépendants des intermédiaires habituels.

Par la suite, ils ont commencé à nous faire confiance et à comprendre que nous nous intéressions vraiment à leur bien-être. Finalement, ils étaient prêts à accepter nos conseils pour utiliser l'espace autour de leurs concessions pour cultiver une large variété de légumes pour leur propre consommation et pour améliorer leur état nutritionnel.

Idée n° 3. Apprenez de leur passé

Le fait d'apprendre de leur histoire crée une mémoire collective et des relations de confiance entre la communauté et l'organisation de soutien. Cela permet également aux organisations d'avoir un plus grand sens de leur propre identité et de mieux se rapprocher et de soutenir des organisations émergentes. Des outils tels que River of Life, le schéma chronologique, les discussions de groupe et l'approche journalistique peuvent être utilisés.

'L'histoire sous l'angle d'une approche journalistique' par Ha Lan, travailleuse sociale d'une ONG

Je m'appelle Ha Lan. En 2000, les personnes handicapées vivant dans la commune de Vinh Tu ont créé une Association de Personnes Handicapées (DPO) avec notre appui. Au début, l'association a démarré avec une quinzaine de membres et a lancé quelques activités lors des premières années. Par la suite, le nombre de membres et le budget ont augmenté rapidement. Les membres ont eu plus de responsabilité dans la conduite des affaires de l'association, dont la visibilité au sein de la communauté s'est accrue considérablement, avec l'organisation d'évènements culturels et sportifs et une plus grande participation à la vie socioéconomique de la commune.

En 2005, l'Association des Personnes Handicapées de Vinh Tu a été contactée par les personnes handicapées des communautés voisines pour leur prodiguer des conseils sur comment mettre sur pied leur propre association. Dès lors, nous avons pensé qu'il fallait d'abord apprendre de l'histoire de l'Association de Vinh Tu.

Nous avons mis l'Association de Vinh Tu en contact avec un journaliste pour documenter leur 'histoire d'apprentissage'. Qu'est-ce qui a changé? Qu'est-ce qui a facilité l'amélioration frappante de l'Association? Après une semaine d'interviews, une réunion des acteurs s'est tenue sur les conclusions provisoires. Nous avons tous appris, dès les premiers pas de l'Association, de l'importance des compétences organisationnelles et la mise en place de plans de perfectionnement personnel qui ont conduit à la création de petits commerces et l'amélioration des soins de santé. Entre autres activités clés, on peut citer le contact avec des modèles de comportement dans des organisations similaires, l'encadrement extensif et l'organisation d'évènements sociaux au niveau de la communauté.

En apprenant de la sorte, l'Association de Vinh Tu s'est préparée à aider les DPO de la communauté environnante.

Idée n°4. Posez des questions, évitez de donner des solutions

L'éducateur brésilien Paulo Freire a souligné le besoin de voir l'éducation (et nous pouvons ajouter le développement) comme un dialogue. Une simple mémorisation mécanique (ou des ordres et 'conseils' en développement) ne peut être considérée comme un vrai apprentissage; s'est juste « un modèle bancaire de l'éducation ». Si la situation ne permet pas de dialogue, alors 'la structure doit changer'.

4. Comment aider les cuisiniers ...

Comment soutenir les leaders naturels

L'expérience a montré que les communautés apprennent également des spécialistes du développement; il s'agit d'un processus d'apprentissage à deux sens. Il y a plusieurs points concernant les leaders communautaires que les communautés demandent et/ou que les spécialistes en développement pensent manquer. Nous avons besoin d'encourager et de favoriser les leaders naturelles dans leurs rôles de :

- Aider les communautés à identifier et renforcer ce qu'elles savent et peuvent déjà;
- Permettre aux communautés de percevoir leurs lacunes en termes de capacités et les aider à bien les prendre en charge;
- Soutenir le processus d'apprentissage entre pairs et le partage entre communautés;
- Faciliter l'accès des communautés à l'information;
- Aider les communautés à trouver le courage de nouer des relations avec l'Etat et le monde des affaires.

Les histoires racontées ci-dessous décrivent comment les leaders naturels sont et comment ils se comportent. Ils sont plus des gens d'action que des parleurs, et sont des travailleurs éloquents et engagés, qui ont une grande capacité de mobilisation avec des initiatives. Ils sont animés d'un esprit de partage et sont fiers de ce qu'ils font. Ils bénéficient de la confiance de leurs voisins et agissent à leurs côtés, et non au dessus d'eux.

Souvent, les leaders naturels ne sont pas élus mais sont plébiscités par les populations pour avoir montré leurs capacités et aptitudes. Ceux-là sont les personnes à appuyer.

Concept important : L'éducation bancaire

Dans le modèle bancaire de l'éducation, le professeur (ou le spécialiste en développement) dépose des bribes d'informations ou de connaissances dans la mémoire des apprenants (ou des communautés) qui sont considérés comme étant vides ou ignorants. C'est comme lorsque l'on dépose de l'argent dans un compte bancaire vide. Selon Paulo Freire ce modèle d'éducation transforme les étudiants (et les communautés) en des objets passifs à modeler par le professeur (le spécialiste). Il les conditionne à accepter le statu quo de la culture dominante.



Concept important : Education interactive

D'autre part, dans le cas d'éducation interactive, le Facilitateur et l'apprenant (le spécialiste et le membre de la communauté) discutent et analysent ensemble leurs expériences, sentiments et connaissances du monde. Ce modèle permet d'explorer les problèmes ou les réalités auxquels les gens sont confrontés comme étant quelque chose susceptible d'être changé. C'est le rôle du Facilitateur d'aider les apprenants à aborder eux-mêmes la situation d'un œil critique. C'est ce que Paulo Freire appelle la *conscientisation*.

Babacar Thiam : De facilitateur à la tête d'une organisation locale

QUESTIONS À MÉDITER

- Qu'est-ce un 'leader naturel' ?
- Quelles stratégies votre organisation a-t-elle identifiées pour appuyer les leaders de ce genre ?

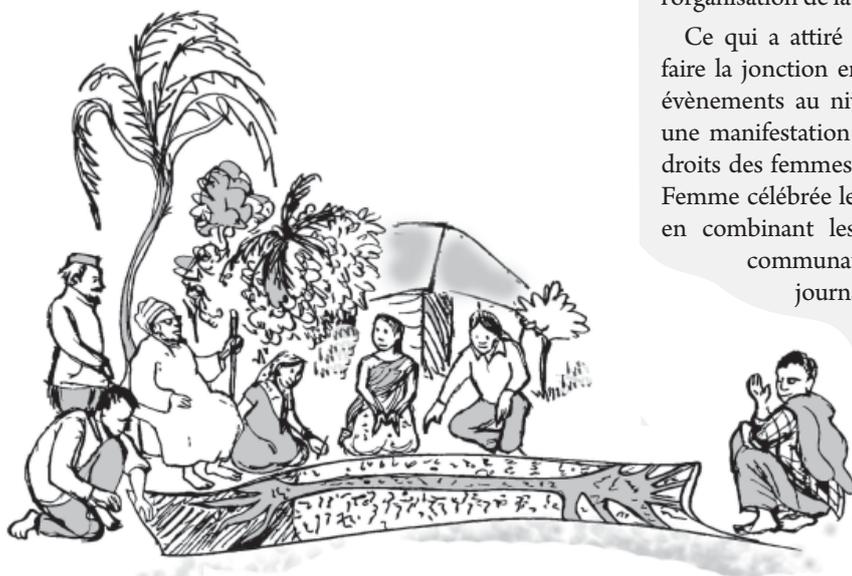
'Nous voulons envoyer deux femmes de la communauté pour nous représenter à la Foire de commercialisation de l'arachide', a déclaré Babacar lors de la réunion mensuelle. 'Comment les sélectionner?'

'Mais deux femmes, ce n'est pas suffisant!', a dit Atta Sene, un des leaders de la communauté. 'Peut-on en envoyer plus?'

'Je regrette, mais notre budget ne nous le permet pas, donc deux seulement y participeront', a répliqué Babacar d'un ton ferme.

Babacar incarne le parfait exemple de la responsabilisation de leaders communautaires locaux. Il y a près de dix ans, il avait été sélectionné par son village comme Facilitateur pour collecter les besoins de la communauté dans le cadre d'une étude participative rurale. Il est devenu un excellent Facilitateur utilisant la méthodologie Reflect et a développé d'autres aptitudes comme l'écriture, l'organisation de réunions, le suivi et l'évaluation, la gestion de projet et l'organisation des visites d'échanges. Il a occupé différents postes avant de devenir le Président du COCOGEP, l'organisation de la communauté locale.

Ce qui a attiré mon attention est la façon dont il a réussi à faire la jonction entre l'apprentissage au niveau du village et les événements au niveau international. Par exemple, il a organisé une manifestation locale avec un contenu spécial centré sur les droits des femmes à l'occasion de la Journée Internationale de la Femme célébrée le 8 mars. Il a réussi à créer son propre contenu en combinant les questions et retours d'informations de la communauté avec les informations tirées de bulletins et de journaux. Il a également initié des schémas d'épargne et de microcrédit qui ne sont pas pris en compte par les bailleurs et donc avec plus de chance de durabilité.



La pêcheuse Fátima : la force comme réponse à l'épreuve

J'ai souvenir de la pêcheuse Fatima qui a grandi pour devenir leader... Elle était silencieuse et pensif, avec une paix intérieure qui vous laisse pantois. Son respect pour les autres est inné, son point d'origine est le groupe. Je vois ses sourcils cligner tout au long des questions abordées. Et je percevais nettement les mots qu'elle prononçait. Comme une fourmi infatigable, elle fait ce qu'elle a à faire doucement mais sûrement, et le sourire arboré après la réunion en disait long sur sa satisfaction; toujours avec le souci de planification pour la prochaine réunion. Elle m'a invité à bord de sa pirogue pour me montrer comment pêcher. Elle est fière de ce qu'elle fait. C'était la première fois que j'ai découvert beaucoup de choses : la solitude en pleine mer, le poids lourd du plus grand poisson, les vertiges fréquents et les maux d'estomac, les prix injustes au port etc. La vie de Fatima est une vraie gageure. J'admire sa force comme seule réponse devant l'épreuve.



5. Nous pouvons préparer la soupe, mais nous avons besoin de votre soupière!

Comment contribuer en actions pour réclamer des droits : la création conjointe



Rejoignez un groupe de spécialistes en développement et ne soyez pas surpris si le sujet concernant le rôle de l'Etat dans les communautés et les changements sociaux attirent l'attention de tous et suscite des perspectives passionnantes et diverses. D'aucuns prônent une approche de développement communautaire sans soutien de l'Etat, arguant que l'on ne peut pas compter sur l'Etat. D'autres ne partagent pas cette position et entendent mobiliser les communautés pour les aider à faire prévaloir leurs droits constitutionnels. Certains de leurs collègues répondent en soutenant que l'approche basée sur les droits peut faciliter la mobilisation des communautés, mais une fois les droits acquis, il est fréquemment noté un phénomène de démobilitation, tandis que l'Etat s'arroge tout le crédit et établit le calendrier en fonction de ses propres priorités. Et chacun y va de son argument....

Mais est-on en face d'une situation à deux alternatives? Considérez le travail de Shack Dwellers International et les mouvements de logement qu'il soutient, avec la combinaison du meilleur des deux approches.

Mobilisation et apprentissage de la communauté

Shack Dwellers International – Récemment, on a noté l'émergence d'approches de changement social allant au-delà des besoins simplistes ou des approches basées sur les droits, et dans certains cas faisant la combinaison pour produire des approches plus efficaces et plus durables. L'apprentissage transversal est essentiel à l'efficacité.

Shack Dwellers International (SDI) existe dans plus de 30 pays et matérialise l'intégration des deux approches. La responsabilisation personnelle et l'initiative individuelle sont essentielles pour la mobilisation requise pour réclamer les droits et amener l'Etat à être coproducteur de services, plutôt que générateur de développement. Les atouts impressionnants de SDI attirent l'attention de plusieurs acteurs impliqués dans les changements sociaux. Sa pratique est composée des processus suivants.

Concepts importants :

Approche basée sur les Besoins, Approche basée sur les Droits, Approche basée sur les Besoins pour les Droits

'Les leaders qui n'agissent pas en interaction, et qui ont tendance à imposer leur décisions n'organisent pas les gens – ils les manipulent. Ils ne sont ni libérateurs ni libérés : ce sont des oppresseurs'.

Paulo Freire

Etape 1 : De l'initiative personnelle provient l'autonomie

Des habitants de baraquements non organisés (principalement des femmes) sont encouragés à mettre sur pied des groupements simples d'épargne et de crédit ayant pignon sur rue. Cela est facilité par des processus d'échanges horizontaux avec des associations existantes expérimentées d'habitants de baraquements. Ces associations sont devenues le noyau de l'organisation communautaire, et de la mobilisation qui en découle, qui est ancrée dans la question qui intéresse fondamentalement les populations : des crédits à portée de main. A travers ce processus, les populations prennent plus de responsabilités dans la gestion de leurs revenus, et deviennent plus conscientes de ce qu'elles peuvent faire pour elles-mêmes, et les uns pour les autres.

Etape 2 : Solidarité intercommunautaire

A travers les échanges d'apprentissage horizontal, les différents groupes ou associations bâtissent des relations de confiance, et se joignent à des Fédérations, ce qui leur permet de mutualiser leurs épargnes et d'avoir un accès à de plus grands pools de capitaux. Dans ce processus, ils mettent en place un potentiel pour agir solidairement dans leurs relations avec l'Etat.

Etape 3 : Recherche sur soi, connaissance de soi

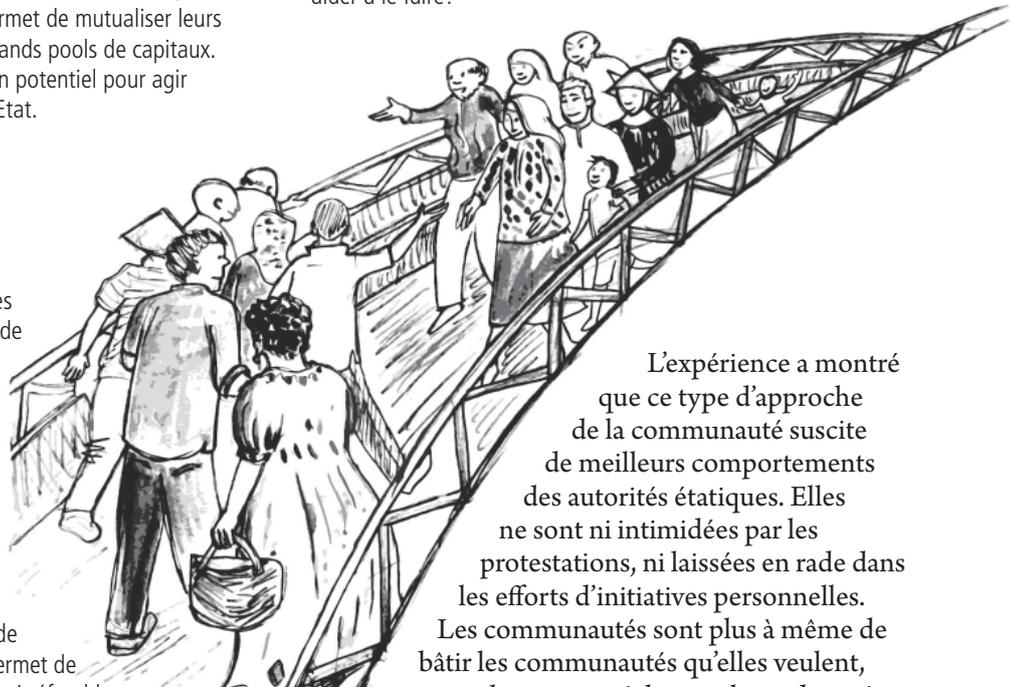
Avec le soutien d'autres communautés, les mouvements et les ONG ayant capitalisé de l'expérience, les communautés peuvent se lancer dans des processus 'de recensement', une sorte de recherche horizontale où les jeunes lettrés sont formés à collecter et à collationner des données concernant chaque foyer, en vue d'aider la communauté à dessiner un portrait plus précis d'elle-même. Cela est partagé et élaboré comme un processus de construction de la communauté et leur permet de s'adresser à l'Etat avec des chiffres et faits irréfutables.

Etape 4 : Perspectives de la communauté

Maintenant qu'elles sont recensées et qu'elles ont un meilleur sens de qui elles sont et des défis auxquels elles font face, elles commencent à entrevoir l'avenir. Grâce à la 'modélisation des foyers' elles parviennent à produire des idées et des plans pour les types de maisons et de communautés qu'elles veulent. Cela permet non seulement de les unifier, mais également des les préparer à s'engager avec l'Etat sur la base des visions et plans qu'elles ont élaborés elles-mêmes.

Etape 5 : Comment engager l'Etat dans la création conjointe

Des contacts sont noués pour des rencontres avec l'Etat. En effet, les communautés sont maintenant capables de dire à l'Etat : 'Voilà ce que nous pouvons faire pour nous-mêmes. Nous savons qui nous sommes et la situation dans laquelle nous nous trouvons. Nous avons élaboré nos propres plans pour l'avenir. Que pouvez-vous faire, en tant que gouvernement, et comment peut-on vous aider à le faire?'



L'expérience a montré que ce type d'approche de la communauté suscite de meilleurs comportements des autorités étatiques. Elles ne sont ni intimidées par les protestations, ni laissées en rade dans les efforts d'initiatives personnelles. Les communautés sont plus à même de bâtir les communautés qu'elles veulent, non seulement en réclamant leurs droits à l'Etat, mais également en demandant à être des coproducteurs des services qu'elles réclament.

QUESTIONS À MÉDITER

- Quel rôle l'apprentissage joue-t-il dans cette approche?
- Que peut-on faire des situations où la collaboration avec l'Etat est impossible – par exemple dans un contexte oppressif avec un gouvernement?

6. Quels ustensiles utiliser? Utiles uniquement lorsque le cuisinier est bon!

Les outils doivent être utilisés par des professionnels ayant la bonne attitude.

Comment votre pratique est-elle évaluée? Veuillez consulter le tableau ci-dessous et jugez (honnêtement) où se situe votre pratique.

Attitudes et comportements de base

A NE PAS FAIRE	A FAIRE
Eduquer, faire la leçon ou dire ce qu'il faut faire	Faciliter la propre évaluation des gens
Dire ce qui est bien ou mauvais	Laisser les gens analyser et faire leur propre prise de conscience
Faire la pression ou exiger de l'action	Faciliter pour promouvoir la mobilisation spontanée
Tenir le gouvernail	Etre en retrait, laisser l'initiative aux leaders locaux
Interrompre	Ecouter attentivement
Favoriser les meilleurs membres ou les plus puissants dans le placement, ou leur permettre d'interrompre ou de dominer	Faciliter, en prenant en compte les relations de pouvoir, le temps de parole, le placement
Ne pas considérer les leaders naturels émergents	Apprécier ceux qui prennent l'initiative et se montrent engagés
Ne pas considérer les femmes, les enfants, des catégories souvent mises à l'écart	Toujours encourager la participation des femmes et des sections pauvres de la communauté
Ne pas considérer ceux qui viennent apporter de l'aide	Etre sensibles aux offres des membres de la communauté à aider les plus pauvres
Etre très humble ou très poli	Etre courageux, tout en étant prudent
Fixer le jour, l'heure ou le lieu qui vous convient pour les réunions	Demander aux gens le jour, l'heure, et le lieu qui leur convient pour les réunions
Répondre à la 'mentalité de dépendance' en étant désolé ou en faisant la promesse d'apporter des équipements	Commencer par ce qu'ils savent, ce qu'ils ont, ce qu'ils font, et ce qu'ils veulent

Source : Adapté à partir du guide de l'ATPC

« *Toujours encourager la participation effective des femmes et des segments pauvres de la communauté* »

Le plus grand défi quant aux méthodologies participatives réside dans la façon de les utiliser, mais pas dans l'objet pour lequel elles sont utilisées. Elles doivent être perçues comme *catalyseurs* plutôt que *substitutions au débat*. Les outils ne doivent jamais constituer une fin en soi. Si les relations de pouvoir et les bonnes attitudes sont ignorées, il y a un risque qu'elles soient utilisées de manière manipulatoire et destructrice. Les processus participatifs sont uniquement efficaces dans le cas de prise de conscience du pouvoir à tous moments et à tous les niveaux.



Etude de cas – Reflect

Le concept Reflect est une approche collective d'apprentissage et d'évolution sociale. Dans l'approche Reflect, les gens sont assis en cercle (groupes), analysent différents problèmes et essaient de trouver des solutions (points d'action). Les techniques utilisées sont les dessins, les sketches, les chansons, la danse, l'écriture, la parole, les chiffres et les croquis, par exemple les calendriers, les cartes et les matrices. Ces outils permettent d'améliorer les capacités des participants à réfléchir sur leur vie de manière plus active et de s'organiser collectivement pour faire face aux choses de la vie. L'action attendue serait de prendre des initiatives et de faire quelque chose pour eux-mêmes, ou bien pour réclamer leurs droits.

« *... améliorer les capacités des participants à réfléchir sur leur vie de manière plus active et de s'organiser collectivement pour faire face aux choses de la vie.* »

A. Comment amener les communautés à s'engager avec le concept Reflect

1. Point de départ – Comment identifier les communautés cibles?



Une communauté est choisie sur la base des résultats de recherches ayant fait la cartographie des communautés qui reçoivent moins de soutien, qui ont moins de partenaires au développement, et qui sont les plus pauvres dans le pays. Après avoir partagé les résultats, nous nous accordons avec les communautés pour réaliser un PRA en vue d'identifier les vrais besoins. Les défis sont énormes mais très objectifs, il est clair que l'objectif n'est pas de résoudre tous les problèmes.

Défis : Certaines collectivités locales ou des politiciens peuvent tenter de vous convaincre de travailler avec d'autres communautés. Défendez fermement votre stratégie et vos convictions.

Nous tenons maintenant des *concertations* avec les communautés pour voir si elles désirent essayer l'approche Reflect. Notre théorie du changement est que les communautés doivent transformer elles-mêmes leur propre vie. Lors d'une réunion, nous avons expliqué l'approche et ses exigences. Au début, les communautés pensent que nous ne sommes pas vraiment sérieux, que nous n'avons pas de l'ordre dans nos idées, parce qu'elles ne pensaient pas avoir beaucoup de compétences, et aucune structure externe n'avait auparavant exprimé une confiance en elles pour piloter elles-mêmes leurs propres programmes de développement.

Défis : Nous devons les convaincre que c'est possible, mais elles doivent identifier leurs propres besoins. Elles doivent apprendre les unes des autres de manière transversale, et parfois de manière verticale apprendre d'experts, y compris l'acquisition de compétences vitales telles que la planification.



2. Identification des Facilitateurs de la communauté

Les communautés proposent leurs propres Facilitateurs, mais le choix doit être confirmé par nous-mêmes avant toute formation, parce que les séances de formation Reflect sont assez onéreuses. Les conditions à remplir sont : le Facilitateur doit être originaire de la communauté, il doit avoir une expérience en matière de facilitation, il doit toujours accepter d'intervenir en tant que volontaire, il doit être accepté au sein de la communauté, il doit parler la langue locale, doit être disposé à apprendre, doit avoir le niveau du premier cycle de l'enseignement secondaire et doit pouvoir écrire.

Défis : Certaines peuvent tenter de vous influencer pour choisir leurs parents comme Facilitateurs, mais soyez ferme. Il est essentiel pour l'organisation externe de prendre part au recrutement dans le but d'aider les communautés à dénicher les bons Facilitateurs. Il ne s'agit pas de faire le choix à la place des communautés, mais de s'assurer de la transparence requise pour la réussite.

3. La formation

La formation des Facilitateurs s'étale sur dix jours en classe et cinq jours de pratique au sein de la communauté, et elle vise à utiliser les connaissances locales et à y apporter de la valeur. Les Facilitateurs expérimentés peuvent devenir des formateurs plus tard. Les Facilitateurs sont formés dans l'utilisation des outils de PRA et apprennent comment aider les populations à les utiliser pour discuter et résoudre un problème. Ils apprennent comment tenir une discussion en cercle, comment élaborer un plan d'action, et comment introduire l'alphabétisation et les notions de calcul dans le processus. Ils seront formés sur la pédagogie et sur les outils de facilitation tels que les stimulants et les anecdotes.

Conseils : Assurez-vous que les Facilitateurs comprennent bien le processus. Laissez-les prendre l'initiative, favorisez l'apprentissage horizontal, apportez la stimulation nécessaire, faites en sorte que l'ambiance soit détendue, programmez des visites de terrain, et donnez des avis utiles.

4. Cérémonie d'ouverture de cercles

Cette cérémonie regroupe les membres de la communauté, les leaders et guides, les responsables de la collectivité locale et les personnes ressources des secteurs de la santé, de l'agriculture, de la pêche, de l'éducation, et d'autres volontaires. Cette grande cérémonie est importante, puisque le consentement de la communauté dans son ensemble est requis pour l'ouverture de tout cercle. Les étapes de l'approche Reflect sont expliquées, de même que les résultats attendus. Il est également prévu un moment pour des questions et réponses, et c'est après que le facilitateur est officiellement installé.

Défis : Tous les leaders doivent assister à la cérémonie pour légitimer cette installation, et vous devez demander le soutien de tout le groupe.

5. Faire fonctionner les Cercles en privilégiant l'approche d'apprentissage horizontal et vertical

Lors de la première réunion, il est défini certaines conditions fondamentales telles que le nombre et l'heure des réunions, la langue utilisée et, dans certains cas, un comité est mis sur pied pour prendre en charge différentes tâches. Le Facilitateur explique l'importance de la participation, et avant la fin de cette première réunion, les membres doivent être conscients que le Cercle est le leur et ils devront le gérer eux-mêmes.

Défis : Le Facilitateur ne doit pas agir en enseignant mais doit inciter les participants à discuter, et à approfondir leurs connaissances. Il doit empêcher toute tentative d'interrompre les autres ou de monopoliser la parole lors des réunions. Trouver un bon équilibre entre la parole, les écrits, les croquis (PRA) et les chiffres peut être un vrai défi.



6. Recyclage, motivation et renforcement de capacités

Il est important de tenir des séances de recyclage annuelles pour une telle approche, où des innovations sont apportées chaque jour. L'apprentissage collectif et entre pairs est favorisé, avec des réunions fréquentes. Généralement, l'organisation de soutien est approchée après une à deux années pour offrir plus de formation ou fournir des informations sur un sujet donné, tel que les NTIC, l'alphabétisation ou même concernant d'autres sujets tels que la grippe selon les besoins. Les Facilitateurs doivent s'imprégner de ce qui se passe au niveau global, et utiliser les connaissances locales et adapter les informations qu'ils jugeront utiles, par exemple sur le prix des récoltes ou l'alphabétisation. Ils réfléchissent toujours sur les moyens de renforcer le développement de leurs secteurs au sein de la communauté.

Les Facilitateurs doivent également assister aux réunions *Reflect* au niveau local, national et international pour partager leurs vues, expériences, compétences et nouveaux outils.

Défis : Certains Facilitateurs hésitent à exprimer tous leurs besoins en renforcement de capacités, dont certains sont onéreux et doivent être répétés. Des Facilitateurs *non-Reflect* dans la communauté peuvent juger élevé l'investissement injecté et vous devrez en expliquer le bien-fondé dans le cadre de l'approche.



7. Mise en œuvre de point d'actions

Un Point d'Action est le projet que le Cercle définit comme solution à un problème donné, par exemple le paludisme. Le Cercle définit les causes et conséquences et *Réfléchit* sur la solution étape par étape pour arriver à un *Plan d'Action* comprenant les Points d'Action. La mise en œuvre d'un Point d'Action peut prendre des jours, des semaines voire des mois. Dès lors, plusieurs Points d'Action forment un *Plan d'Action* des priorités annuelles identifiées par la Communauté. En cas de besoin de financement, le cercle peut avoir besoin de rédiger une proposition écrite comme le tableau ci-dessous.

Objectif global	Objectifs spécifiques	Personnes responsables	Bénéficiaires	Lieu	Budget	Délai : Début et fin	Indicateurs
Réduire le taux d'infection	Enlever les eaux stagnantes, campagne de vaccination	Le Chef du village, l'infirmière, le président du cercle	Tous les habitants du village	Au village de Ndong	\$1 000	Juillet – oct.	Réduire les cas de paludisme de 60 à 10%

Le Facilitateur facilite le cycle du projet jusqu'au suivi et évaluation (S&E).

Défis : En tant qu'organisation de soutien, vous devez les aider à atteindre leurs objectifs, qu'il s'agisse de trouver un financement ou un contact avec un officiel.

8. Comment impliquer une personne ressource

Les Cercles travaillent et agissent avec le reste de la communauté et du monde. Le Facilitateur et la communauté peuvent demander une personne ressource, telle qu'une infirmière, d'assister à une séance pour partager des idées. Ainsi, le Cercle offre un cadre où il est possible d'avoir un Apprentissage Vertical en même temps que l'Apprentissage Horizontal qui se déroule collectivement. La personne ressource apprend également, et vous pouvez bénéficier d'Apprentissage Vertical des organisations de soutien qui travaillent avec tout le monde.

Défis : Quelques fois, le Facilitateur peine à partager les connaissances acquises et vous devez poser des questions lors des réunions pour identifier les problèmes et chercher des solutions. Parfois, il ou elle peut avoir besoin d'un peu de coup de main de votre part. Les budgets peuvent également s'avérer très limités lorsque vous avez beaucoup d'actions à mener. N'oubliez pas de discuter des décisions avec tous les membres. Vous devez les aider à lever des fonds et leur montrer comment les utiliser.

9. Mobilisation de la collectivité locale, plaidoyer et campagnes – monter d'un cran

Nous parlons de 'mobilisation social communautaire' lorsque des populations se mobilisent en prenant des actions en vue de résoudre des problèmes. Dans le cas de l'approche Reflect, les gens sont très habitués à cette idée, donc il est beaucoup plus facile de les mobiliser. Par exemple, ils peuvent organiser une manifestation ou une grande campagne pour faciliter l'accès des femmes à la terre. Ils auront déjà été dans des réseaux et pourront définir des règles pour prendre des actions concrètes. Une communauté peut commencer; d'autres vont la rejoindre lorsqu'elles auront pris conscience du travail réalisé dans un domaine qui les intéresse. L'apprentissage se fait sur la façon d'assurer l'engagement vers la recherche de solutions. Ces activités ont généralement trait au changement de politique et aux droits.

Défis : Il est nécessaire de disposer de fonds pour assurer la communication, généralement à travers les radios communautaires ou les marchés hebdomadaires ou en utilisant des prospectus, des T-shirts etc. Ici également il importe d'aider à contacter les journalistes et les différents media. La formation aux NTIC peut aussi être requise.



QUESTIONS À MÉDITER

- Quels concepts présentés dans le Chapitre avez-vous retrouvés dans l'étude de cas Reflect?
- Où avez-vous vu des exemples d'Apprentissage Vertical? Et Horizontal?
- Comment cet exemple vous aide-t-il dans votre propre contexte?

B. De la mobilisation sociale communautaire à la création de mouvements sociaux

1. Mobilisation de la Communauté

Lorsque plusieurs communautés unissent leurs forces autour d'une question, on parle de mobilisation sociale. Le cœur de la mobilisation est le réseau de plusieurs Cercles, peut-être comprenant des personnes originaires de milieu rural ou urbain. Cette mobilisation doit être assez significative pour attirer l'attention des autorités ou du gouvernement.

Défis : Le défi premier est de trouver le financement parce que parfois le réseau est informel, avec un travail effectué dans le cadre de volontariat. Dès lors, il peut être difficile d'avoir des rapports à temps et de mener des activités régulièrement. Le second challenge est la communication. Là où il n'y a ni électricité ni NTIC, la communication se fait par téléphone et les coûts sont élevés.

2. Mouvements sociaux

Là également il y a le même objectif, le même intérêt, mais ça se déroule au niveau national et international. C'est le cas du mouvement des paysans de l'Afrique de l'Ouest dénommé Cadre de Concertation des Ruraux (CNCR) ou de Via Campesina en Amérique Latine. Ces mouvements puissants peuvent contester, par exemple, les cadres commerciaux, la dette des pays pauvres et sont à même d'attirer l'attention des puissances mondiales telles que les Etats Unis, ou de défier la Banque Mondiale ou le Fond Monétaire International.

Défis : Le chef d'un mouvement peut être plus influencé par une organisation qu'une autre, particulièrement quand les fonds du bailleur sont en jeu. Certains mouvements sociaux peuvent également influencer les thèmes du réseau, poussant ainsi les membres mécontents à claquer la porte. La gouvernance peut être un défi si une organisation a plus de membres qu'une autre. Les politiciens peuvent également essayer de manipuler le mouvement pour d'autres intérêts.

De l'apprentissage au changement social – le développement de nouveaux types de leadership

Le changement social requiert une action sociale, la mobilisation des populations et leur esprit d'initiative inné pour aborder les problèmes dont la résolution nécessite l'apport de tous. Mais, le fait de se précipiter d'une action à une autre, ce qui satisferait certainement l'activiste qui est en nous, nous mène souvent vers l'élaboration de stratégies simplistes et une confrontation inutile. Cela peut aggraver la situation, saper les relations, détruire la confiance et causer la perte du soutien populaire.

La promotion de l'apprentissage, particulièrement l'apprentissage pratique et l'apprentissage horizontal, là où les gens prennent le temps d'apprendre collectivement et de réfléchir ensemble pour travailler de manière participative avec leur propre expérience, permet de poser des bases plus solides pour l'action.

Cependant, pour favoriser l'apprentissage nous avons besoin d'investir dans les compétences en matière de facilitation, en aidant les communautés et les organisations à trouver les bonnes personnes pour jouer les rôles de facilitation créative, et ensuite en leur apportant le soutien et la formation nécessaire. Dans plusieurs cas, c'est le socle sur lequel repose le nouveau leadership, pas dans la constitution de figure de proue forte charismatique et mobilisateur, mais dans la promotion de plusieurs leaders naturels qui émergent, des personnes qui entendent tirer le meilleur des autres, qui suscitent le leadership des autres, et qui subséquentment parviennent à faire éclore des capacités surprenantes pour le changement social.



L'apprentissage horizontal :

une approche transversale du changement

Culture collective de denrées alimentaires à l'école

A travers la vitre brisée de la fenêtre de son bureau, Mme Letela regardait les enfants qui jouaient dans la cour de récréation poussiéreuse. 'Combien d'entre eux ont mangé aujourd'hui? S'est-elle demandé. Combien des terres de leurs parents sont vides? Comment ce fait-il que les enfants d'agriculteurs arrivent à l'école le ventre vide? Je dois vraiment faire quelque chose.'

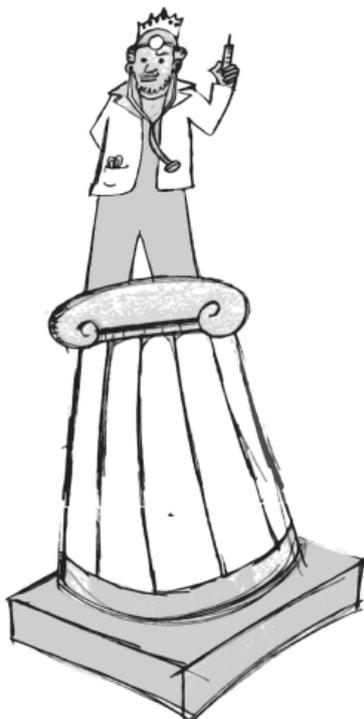
Six mois plus tard, elle regarde maintenant les enfants assis, les yeux luisant de santé devant leurs repas chauds, des mets préparés par les étudiants en arts ménagers, avec des produits cultivés par les parents d'élèves dans le champ de l'école. Elle se rappela le jour où elle avait décidé de faire quelque chose. 'On revient vraiment de loin', a-t-elle dit en souriant. 'Ce fut vraiment un long parcours!'

En sa qualité de directrice de l'école primaire de la localité, elle avait contacté un réseau d'ONG qui faisaient la promotion de petites exploitations maraichères. Le réseau avait collaboré avec les parents en combinant les méthodes agricoles locales avec les principes et méthodes de permaculture. Cela a facilité la culture de légumes tout au long de l'année sans usage d'engrais ni de pesticides.

Le bruit a couru rapidement! Les parents d'élèves et les enseignants d'autres écoles sont venus visiter pour découvrir les nouvelles méthodes de culture. Ainsi, les parents d'élèves de l'école de Mme Letela se sont retrouvés à enseigner ces méthodes à d'autres enseignants. Peu après, 58 écoles et communautés locales ont commencé des initiatives similaires, et cela s'est poursuivi pour atteindre la barre des 200 écoles dans d'autres districts, grâce au soutien de l'Etat. L'école de Mme Letela a également mis sur pied un petit centre d'assistance à temps partiel permettant de mettre les gens en contact en vue de partager des ressources et conseils.



« ... les gens peuvent apprendre de leurs propres expériences et de celles de leurs pairs. »



« Les gens apprennent encore à croire en leurs connaissances et en celles de leurs voisins ... »



Cette histoire exaltante montre comment quelque chose de petit mais tangible peut naturellement avoir un impact pour beaucoup de gens, avec le minimum de coûts. Elle nous montre comment les gens peuvent apprendre de leurs propres expériences et de celles de leurs pairs. Cela est un principe clé dans plusieurs programmes de développements qui ont réussi. C'est ce que l'on appelle 'Apprentissage Horizontal'. Dans ce chapitre, je vais vous expliquer comment cela fonctionne.

L'Apprentissage Horizontal

Qu'est-ce que l'apprentissage horizontal? C'est le fait d'apprendre de ses voisins, des anciens et de ses pairs. C'est une pratique naturelle et ancienne qui a permis de partager et collaborer à travers des siècles; à travers cette forme d'apprentissage, la vie économique, sociale, culturelle, artistique, religieuse et récréative devient une pour générer des bénéfices mutuels. Dans beaucoup de cultures anciennes, les gens rencontraient d'autres communautés dans les marchés ou dans le cadre de rituels. Il se produisait des échanges de connaissances et de biens sur fond d'activités culturelles comme les contes, les chansons et la danse. Ces activités n'avaient pas uniquement pour vocation de divertir, mais elles visaient à répandre et célébrer les valeurs et connaissances traditionnelles nécessaires à la vie. En Afrique de l'Ouest, il était courant d'utiliser les *griots*, grands conteurs voyageant de communautés à communautés, pour fixer et enseigner l'histoire, les pratiques et légendes des peuples de la terre.

Cependant, dans beaucoup de sociétés, ces traditions sont en désuétude parce que détruites par la colonisation et l'introduction subséquente de systèmes scolaires, sanitaires, religieux, judiciaires, et économiques verticaux. La sagesse locale était étiquetée comme arriérée, les rituels et les valeurs locales comme des superstitions, et les gens ne valorisaient plus leurs propres connaissances et celles de leurs voisins. Au cours des cent dernières années, l'enseignant, le prêtre, le médecin, l'avocat, l'homme d'affaires, le fonctionnaire et les masses média sont devenus les sources de connaissances auxquelles on fait foi. Et pourtant, ces sources verticales ont dérouter des millions, sinon des milliards de personnes en leur promettant une vie meilleure, mais qui au finish, n'ont apporté qu'une pauvreté accrue.

L'histoire de Mme Letela est cependant juste un exemple qui montre comment l'Apprentissage Horizontal et le partage de connaissances sont toujours valables. Il y a beaucoup d'autres histoires comme la sienne. Les gens apprennent encore à croire en leurs connaissances et en celles de leurs voisins et en ce qu'ils peuvent faire pour eux-mêmes et pour les autres. De plus en plus, les organisations communautaires, les ONG et les gouvernements prennent conscience du pouvoir des connaissances locales et du potentiel de l'Apprentissage Horizontal pour aider les communautés à se mobiliser, partager leurs connaissances, mais également collaborer entre elles pour faire face à des défis communs.

Quel rôle l'apprentissage horizontal a-t-il joué dans *votre* vie et dans *votre* pratique? Probablement plus que vous ne l'imaginez, et j'espère le démontrer lorsque je vous parlerai de comment les différentes formes d'apprentissage horizontal peuvent apporter des changements à grande échelle dans la société.

Principes et idées clés de l'apprentissage horizontal

Quelques principes clés de l'apprentissage horizontal sont énumérés ci-dessous.



Comment l'apprentissage horizontal est-il différent du renforcement de capacités?

L'approche conventionnelle de renforcement de capacités vise à corriger les faiblesses dans les capacités des personnes et des organisations. La façon et le moment pendant lequel ces insuffisances sont traitées sont décidés par les experts, les dirigeants, les formateurs ou autres. C'est là que l'apprentissage horizontal est fondamentalement différent : il s'adresse aux capacités existantes au niveau communautaire. La façon et le moment de s'y prendre sont décidés par les apprenants eux-mêmes.

Dans bien des cas, les pairs sont plus à même de partager et d'apprendre que les formateurs ou les professeurs. Pourquoi? Eh bien, ils parlent en fonction de leur propre expérience, souvent dans un langage simple, et avec une meilleure compréhension de ce dont une personne, comme eux, a besoin pour assimiler ce qu'ils partagent. L'apprentissage horizontal est souvent à double sens, ce qui apporte de la confiance et de l'énergie à tout le processus. Regardez les agriculteurs échanger leurs idées; il y a de fortes chances qu'ils auront des discussions fructueuses et passionnantes qu'il serait difficile d'avoir avec un formateur ou un professeur.

« L'apprentissage horizontal est souvent à double sens, ce qui apporte de la confiance et de l'énergie à tout le processus. »

Cependant, les formateurs et les professeurs ont leur place à eux. Ils ont généralement de l'expérience et des connaissances qu'ils peuvent utiliser pour dispenser leurs enseignements et apporter plus de clarté conceptuelle que lors de simples réunions entre pairs. Les parents d'élèves/agriculteurs dans le récit ont eu besoin de l'expertise des formateurs en permaculture, sans quoi ils n'auraient certainement pas réussi grand-chose. Mais ces nouvelles connaissances ont été apportées *après* que les participants ont mis en exergue leurs propres expériences et connaissances validées par les formateurs. Dans le cas d'espèce, l'expert a, de part ses connaissances, juste confirmé ce qu'ils savaient déjà, plutôt qu'ignoré les connaissances existantes, tel que c'est généralement le cas. Les efforts de renforcement de capacités, ou apprentissage vertical, pourraient dans ce cas apporter de la valeur au programme d'apprentissage horizontal.

Les différentes méthodes d'apprentissage horizontal

Apprentissage entre pairs et échanges de connaissances

De paysan à paysan, des enfants aux parents

'Nous étions tellement enthousiastes dans le bus, comme les élèves, en chantant à tue-tête durant tout le trajet. La plupart d'entre-nous n'étaient jamais allés aussi loin', a déclaré une agricultrice. Le bus plein d'agriculteurs de Nkwanta dans la région du Volta au Ghana, était de retour d'une visite d'échanges à Salaga avec des coopératives paysannes. Elle me dit combien elle a trouvé intéressant d'échanger avec d'autres paysans, comment ils ont appris à utiliser le téléphone portable pour accéder aux prix du marché de différentes récoltes telles que le soja, l'arachide et l'igname, et à communiquer avec les différents marchés à travers les messages textes. 'Nous en savons toujours moins que les commerçants, et ainsi nous nous sentons toujours lésés. Ils avaient commencé par inscrire les prix sur les tableaux d'affichage dans le village, mais la plupart des paysans vivaient assez loin et du coup ils n'avaient pas toujours les bons prix'. A-t-elle expliqué. 'Mais ici nous avons vu que les choses peuvent être différentes, que si nous travaillons ensemble nous pouvons prendre les choses en main, et ne pas les laisser aux commerçants', a-t-elle ajouté.

Les paysans de Salaga ont expliqué comment les premières formations étaient difficiles jusqu'à ce que l'ONG locale changeât son approche. Leurs enfants étaient d'abord formés, à l'école, et c'est eux qui aidaient leurs parents à utiliser le téléphone portable. Maintenant, les paysans reçoivent à temps les prix actualisés, et si un commerçant vient acheter leurs récoltes, ils pourront mieux négocier. Ils ont déclaré avoir utilisé une partie de l'argent récolté pour envoyer plus d'enfants à l'école. La plupart des paysans n'avaient pas accès à l'électricité et devaient parcourir de longues distances à pied pour pouvoir recharger leur téléphone moyennant des sommes élevées. Mais maintenant, la coopérative s'est procuré des chargeurs solaires communs en vue d'arrêter ces désagréments.



De paysan à paysan, des enfants aux parents ... (cont.)

Le partage d'expériences avec leurs homologues de Nkwanta a également été un bon cadre de réflexion pour les paysans de Salaga, une chose qu'ils ne font pas souvent. 'Nous aimerions également apporter un tel changement dans nos propres villages'! s'est écrié un paysan.

De retour à Nkwanta, l'ONG locale qui avait mis les paysans de la région de Volta avec ceux de Salaga avait organisé une séance de retour d'informations avec d'autres membres de la communauté qui n'avaient pas pris part à la visite d'échange. Ils vont maintenant donner corps ensemble aux leçons apprises.



Que reprenez-vous de ce récit?

Plusieurs idées viennent en tête.

Simple et pas cher. Libération d'un esprit d'initiative au niveau local.

Visites d'échanges à faible coût.

Des paysans montrant à d'autres ce

qu'ils font, pas en tant qu'experts

mais en tant que voisins. De la

confiance et des compétences

venaient de se créer, ce qui a aboutit

à la hausse de revenus durables pour

les communautés, qui pouvaient

alors investir plus dans la prise en

charge des enfants. Et quid de ces

enfants qui ont appris à leurs propres

parents, bouleversant ainsi la donne,

et dégageant un surprenant esprit

d'initiative? Cela est une leçon très

intéressante qui montre comment

apprendre et travailler ensemble.



Apprentissage horizontal et mobilisation communautaire

Une histoire de développements spontanés rapides

Le directeur d'une ONG basée au Cap en Afrique du Sud se sentait un peu bouleversé. La prolifération de groupes informels d'épargne au quotidien avec pignon sur rue se faisait dans une cadence effrénée. Toute la filière s'est développée en trois ou quatre années d'existence. Des vingtaines de groupes d'épargne avaient vu le jour, et poussaient comme des champignons, les uns tirant profit de l'expérience des autres pour s'organiser. La motivation primaire qui a conduit à la mise sur pied de ces groupes d'épargne était de contourner la violence conjugale, mais c'était une orientation très difficile à garder, voire impossible à mesurer, bien que les histoires de groupements féminins réclamant leurs droits et affrontant les conjoints violents fût une évolution pleine d'espoir.

Maintenant, les groupements se sont joints à des groupes d'épargne plus assertifs d'autres coins pour former un mouvement, une fédération, portant le nombre des groupes à plus d'une centaine, c'était extraordinaire. Ils négociaient avec les banques et les bailleurs pour accéder à plus de capitaux pour développer des programmes de logement. Trois groupes venant des villes de la Côte Ouest ont réclamé du gouvernement, en tant qu'organisations, le droit de s'adonner à des activités de pêche lucratives. Que peut-on en tirer comme enseignement? Il n'était pas clair où tout cela pourrait aboutir et ce qu'on demanderait aux ONG en tant que spécialistes sur le terrain. Cela n'était pas dans le logframe originel. Qu'en diraient les bailleurs? Comment mesurer l'impact de ces développements spontanés?

« ... d'énormes possibilités
... se dégagent
lorsque les groupes
communautaires
commencent à partager
leurs compétences ... »

Ce qui a attiré mon attention dans cette histoire ce sont les possibilités énormes qui se dégagent lorsque les groupes communautaires commencent à partager leurs compétences et expériences entre eux, et à utiliser les relations d'apprentissage pour se mobiliser et former de grands mouvements pour jouer de façon créative leur partition au sein de la société. Le récit dans le chapitre précédant sur les fédérations travaillant avec l'ONG internationale Shackdwellers le démontre également à suffisance. Il ne s'agit pas uniquement des mouvements de protestation qui réclament des droits, bien qu'il existe un endroit propice pour lutter contre les injustices. Dans ces récits, nous voyons des gens qui se mobilisent activement. Ils font tout ce qui est en leur pouvoir et se fondent sur l'organisation que cela requiert pour s'engager activement avec les banques et l'Etat, non pas pour demander leur espace, mais pour le réclamer et y travailler en vue d'améliorer leurs propres conditions de vie.

Comment utiliser la vidéo pour aller au delà des échanges intercommunautaires?



Vidéo de paysans échangeant de nouvelles méthodes

La plupart des paysans au Ghana utilisent toujours des méthodes de cultures traditionnelles, et font une seule récolte après la saison des pluies. Mais certains d'entre eux ont expérimenté de nouvelles méthodes, parfois grâce au soutien de chercheurs et de conseillers agricoles de quelques ONG. Mais dans leur ensemble, les paysans ne sont pas au courant des résultats de ces méthodes, et n'ont par conséquent aucune raison de changer de méthode. Une ONG locale a filmé certains des paysans qui présentaient les nouvelles méthodes. Le choix des bonnes pratiques était fait de manière collégiale entre les associations paysannes, les chercheurs, et les conseillers agricoles. La vidéo montre les différentes étapes du processus de production, par exemple la présentation d'une nouvelle méthode de plantation de niébé (haricot à œil noir), une meilleure méthode de tamisage pour le manioc, et les bonnes pratiques de collecte d'argent. Les vidéos sont utilisées pour susciter des discussions, dans la langue locale, avec les associations paysannes. Elles montrent comment les nouvelles bonnes pratiques sont entrain d'être utilisées avec les pratiques traditionnelles.

A travers la vidéo, les connaissances locales sont plus visibles, pas uniquement au sein d'une même communauté, mais dans un rayon plus élargi. Cette image de soi donne l'impression que ses propres connaissances sont importantes et qu'elles peuvent être communiquées de manière efficace. Pour ceux qui ni savent ni lire ni écrire, la vidéo véhicule des informations que les gens peuvent comprendre et sur lesquels ils se retrouvent. Elle permet également d'apporter une touche au conte traditionnel, qui pourra être utilisé pour véhiculer des bonnes pratiques dans une manière que les communautés comprendront plus facilement.

Les vidéos peuvent toucher un plus grand public à travers Internet, par exemple sur le site YouTube, où les gens partagent des vidéos de tous les coins du monde. Cela a déjà changé la façon dont les individus acquièrent de nouvelles connaissances, mais ça peut vous aider à partager votre contexte local au-delà de votre propre communauté. Comment utiliser la vidéo comme méthode d'apprentissage horizontal ou de partage de connaissances? Le mode d'utilisation de la vidéo est expliqué dans le site du *Guide Barefoot*.



Apprentissage en groupes

Une autre méthode importante d'apprentissage horizontal est l'apprentissage en groupes de personnes partageant les mêmes visions et préoccupations, par exemples les paysans, les enseignants et les travailleurs de la santé, pour partager des expériences, relever des défis et trouver des solutions.

‘*Nous ... utilisons le courriel pour continuer à échanger des connaissances même à distance.*’

Conception, amélioration, partage

Un des enseignants participants a présenté leur groupe d'apprentissage en ces termes : ‘Nous nous réunissons un samedi tous les mois. D’abord nous avons élaboré le matériel didactique ensemble dans le cadre du projet qui nous regroupait tous. Mais maintenant nous commençons à partager d’autres équipements. Nous discutons des défis auxquels nous faisons face en tant qu’enseignants, et nous demandons aux enseignants plus expérimentés comment on doit s’y prendre. Nous améliorons nos capacités professionnelles et avons mis sur pied un Groupe d’Apprentissage entre Enseignants. Non seulement nous nous réunissons physiquement, mais également nous utilisons le courriel pour continuer à échanger des connaissances même à distance.’

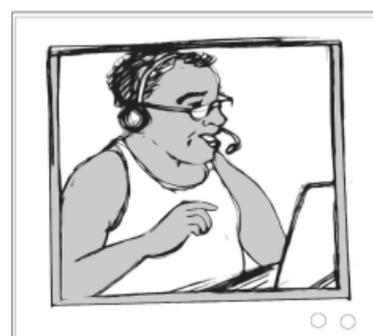
UNE QUESTION À MÉDITER

- Quelqu’un qui vient d’apprendre quelque chose est souvent un bien meilleur professeur qu’un expert qui le maîtrise depuis des années. Comment pouvez-vous l’expliquer?

Les enseignants de sept écoles (publiques et privées) de différentes localités de la Province de Copperbelt en Zambie ont lancé un projet en vue d’améliorer la qualité des enseignements et du matériel didactique dans toutes les matières. Ils étaient formés pour utiliser les logiciels de présentation et d’animation, et maîtriser comment incorporer les nouvelles technologies dans leur enseignement. Mais ce qui a vraiment réussi à améliorer la qualité des enseignements c’est le réseau mis en place par les enseignants. Bien qu’il y ait toujours des difficultés, comme la connexion Internet qui est instable, ils peuvent utiliser le SMS et le courriel pour rester en contact et confirmer les réunions. Cela est un grand pas en avant pour la plupart des enseignants qui peuvent maintenant communiquer entre eux.



Nous avons plus tendance à nous ouvrir à nos pairs qu’à des experts, et nous parvenons à mieux apprendre. Le fait de s’asseoir à coté d’un pair, sur un pied d’égalité, plutôt qu’à un niveau en dessous, nous permet d’être plus en phase et d’échanger plus librement. Et ce n’est pas uniquement au niveau de la réflexion, mais aussi au niveau du cœur, nous nous engageons plus nettement.



Apprentissage en groupes mixtes

Une méthode que j'ai trouvée efficace dans la sensibilisation sur le VIH-SIDA et l'incitation des gens à changer de comportement et la méthode 'Stepping Stones' (Pierres de Gué).

Un des éléments clés de cette méthode est la combinaison de quatre groupes de pairs d'une même communauté (hommes âgés, femmes âgées, jeunes hommes et jeunes femmes). La plupart du temps, ils se rencontrent séparément dans un espace sécurisé et propice à des échanges sur des questions intimes. Mais ils tiennent des réunions périodiques pour partager leurs perceptions.



STEPPING STONES

La méthode Stepping Stones et d'autres activités participatives utilisent une approche différente des méthodes utilisées par beaucoup d'organisations. Avant nous avons commencé avec des approches participatives que nous utilisons pour transférer des connaissances à nos groupes. Maintenant ils utilisent leurs propres connaissances et nous apprenons d'eux. D'habitude, nous leur donnions des cours, mais maintenant nous apprenons aux gens à apprendre eux-mêmes. Lorsque les gens font le jeu de rôles sur les rencontres sexuelles, chaque pair montre son véritable comportement. Des hommes et femmes de tous âges analysent maintenant leurs propres situations et comportements ainsi que leurs causes.

Affirmation de soi en utilisant le 'Je'

Aussi bien les hommes que les femmes ont apprécié le fait d'apprendre à être assertif (plutôt qu'être agressif ou passif) en utilisant le 'Je'. Les hommes utilisent le 'Je' et demandent à leurs épouses poliment de faire certaines tâches pour eux. Par exemple, en Ouganda, les jeunes gens savent comment utiliser cette approche au lieu de réclamer le sexe, et en ce faisant, les filles ont un plus grand sentiment d'auto-appartenance. Les femmes affirment que la mise en pratique de ces compétences leur a appris à dire non à toute relation sexuelle non désirée, à affronter le comportement oppressif des hommes et à demander de l'argent à leur partenaire ou la permission de partir en voyage. Les femmes semblent avoir bénéficié le plus de ces compétences améliorées d'affirmation de soi, et elles déclarent avoir plus confiance en elles pour défendre leurs décisions et affronter les situations difficiles.

Le fait d'avoir quatre groupes de pairs différents vous permet d'apprendre auprès des autres, tandis que les séances partagées facilitent la création de rapports et de relations de confiance au sein de la communauté. Cela pourrait être une bonne base pour un changement au niveau personnel, dans le foyer et à travers la communauté.

Communautés de Pratique

Ce Chapitre traite de l'apprentissage horizontal au niveau communautaire. Il y a d'autres types de communautés comme les 'Communautés de Pratique' qui peuvent intervenir à n'importe quel niveau de la société. Les Communautés de Pratique sont des groupes qui partagent la même préoccupation, un ensemble de problèmes ou une passion pour un sujet donné et qui approfondissent leurs connaissances et expertise en interagissant régulièrement. Ces réseaux d'échanges de pratiques ne sont pas uniquement composés de pairs. Ils peuvent se rassembler autour un sujet d'intérêt commun tel que la production de soja. Les paysans, les chercheurs, les travailleurs d'ONG et les conseillers agricoles peuvent tous apporter leur concours. Ils deviennent des pairs, chacun apportant d'importantes pièces d'un puzzle collectif. Dans une Communauté de Pratique, il ne s'agit pas uniquement d'échanges de connaissances, mais également d'appréhender et interpréter ensemble le contexte et l'expérience, et donc créer de nouvelles connaissances. C'est cette capacité à utiliser, rejeter ou tirer profit des connaissances qui fait de ces réseaux des outils puissants pour encourager un véritable changement.

Avant l'avènement d'Internet, les Communautés de Pratique étaient confinées à des espaces géographiques bien définis. Les frontières étaient bien claires et l'influence de la communauté se limitait à la zone couverte. Aujourd'hui, elles peuvent regrouper une variété de contextes et d'espaces géographiques. De nouvelles possibilités sur Internet ont apporté de nouvelles façons de collaboration et d'engagement communautaire.



‘Cette capacité à utiliser, rejeter ou tirer profit des connaissances ... fait de ces réseaux d'échanges de pratiques des outils puissants’



COMMUNAUTÉS D'APPRENTISSAGE THÉMATIQUE

Un exemple intéressant au sein de ma propre organisation concerne les Communautés d'apprentissage thématique (TLC) mises sur pied pour stimuler l'apprentissage entre les populations qui travaillent sur le terrain et les spécialistes du secteur qui sont dans les bureaux. Nous avons tenu plusieurs réunions ensemble pour échanger sur les pratiques sur le terrain et pour voir si nous pouvons détecter des tendances communes et identifier de bonnes pratiques. Nous avons également tenu des groupes de discussion virtuels sur Internet où nous avons échangé des articles et liens vers des sites, et des pratiques qui sont pertinentes pour le secteur. Sur notre Intranet, nous avons créé un module d'archivage où il est possible de trouver des informations sur les TLC. Cela nous aide à voir comment les autres membres fonctionnent dans d'autres pays, et nous donne des idées sur les bonnes pratiques, tout en nous permettant d'apprendre les uns des autres.



Comment soutenir les échanges d'apprentissage horizontal?

Comme nous l'avons vu, il y a plusieurs sortes de processus d'apprentissage horizontal. Mais une des versions les plus utiles est la visite par les membres d'une communauté ou organisation donnée à une autre, pour un, deux ou trois jours, en vue de rencontrer d'autres gens et apprendre directement d'eux. Très faciles à organiser et souvent pas chers, ces visites d'échanges peuvent réduire l'isolement et bâtir une solidarité et des idées d'enrichissement mutuel, et stimuler un apprentissage énorme vers le changement.

Le fait de permettre aux communautés de s'organiser et de faciliter leurs propres échanges d'apprentissage horizontal agréables, fructueux et pas chers avec d'autres groupes, communautés ou organisations, de manière qu'elles puissent le répéter elles-mêmes autant que de besoin, peut être la plus grande forme d'habilitation qu'une ONG ou un spécialiste externe peut apporter. La capacité à interagir avec d'autres communautés ou organisations est fondamentale pour un changement social durable.

« Échanges d'apprentissage horizontal... peut-être la plus grande forme d'habilitation qu'une ONG ou un spécialiste externe peut apporter. »

Il est possible que les chefs de la communauté soient déjà imprégnés des besoins, mais peut-être ne sont-ils pas conscients ou n'ont-ils pas confiance en leurs connaissances et leur esprit d'initiative, ou bien doivent-ils apprendre à désapprendre certaines habitudes qui sapent les bons processus. Par exemple, quelqu'un peut avoir appris à être tellement formel au point de compromettre sa participation, et peut avoir besoin d'encouragement pour inciter les membres de la communauté à participer et même partager le leadership.

Les spécialistes d'ONG ont l'habitude de prendre les choses en main : élaborer le programme, organiser le transport, le lieu de rencontre et la restauration, donc faciliter tout le processus. Mais les échanges horizontaux réussis sont souvent pilotés différemment. Non seulement les populations font plus contrairement à la perception des ONG, mais elles ont souvent une meilleure compréhension des vrais besoins.

Les membres de la communauté peuvent ne pas être professionnellement organisés comme les spécialistes d'ONG, mais ils savent souvent ce qui marchera ou non mieux que quiconque. Aidez-les à avoir confiance en leurs propres instincts, et si les choses ne marchent pas convenablement, cela constituera une opportunité pour eux d'apprendre à s'améliorer.

Quelques tuyaux pour des échanges réussis

Avant :

- Encourager les participants impliqués dans les échanges à discuter de ce qu'ils espèrent apprendre et de ce qu'ils pensent offrir. Que désirent-ils le plus? Ils peuvent préparer des questions, désigner celui qui va les poser et discuter de la façon dont ils vont enregistrer les réponses ou idées recueillies. Qui rendra compte à ceux qui n'ont pas pris part à l'échange?
- Les échanges fonctionnent généralement mieux s'il y a des démonstrations pratiques. Qu'est-ce que les participants ont besoin d'amener ou de préparer?
- Les échanges sont souvent plus riches si des échanges culturels sont également au menu. Quels contes chansons ou danses peut-on partager? Peut-on offrir de simples cadeaux?
- Où les visiteurs résideront-ils pendant les échanges? Le premier choix est d'héberger les participants dans des familles pour qu'ils découvrent leurs hôtes et amis. Souvent, des choses plus importantes sont partagées pendant les repas ou la nuit autour du feu.
- Souvent, les visiteurs espèrent apprendre beaucoup de leurs hôtes. Aidez-les hôtes à ne pas percevoir la visite comme un processus à sens unique, mais à être curieux et à avoir hâte d'apprendre des visiteurs.

Pendant :

- Il est important que les gens se rencontrent et échangent dans les conditions les plus agréables et dans lesquelles ils se sentent le plus à l'aise. Ils peuvent préférer se réunir de manière informelle. Ou bien ils peuvent vouloir structurer les réunions à leur guise, soit selon une programmation préétablie, soit au fur et à mesure que la réunion se déroule;
- Les échanges les plus réussis ne sont pas modérés par des gens du dehors, parce que les participants sont plus à même de découvrir leur propre façon de partager et d'apprendre. Cela ne signifie pas que vous devez vous absenter lors des échanges; il s'agit uniquement de se mettre à l'écart et d'être prêt à intervenir pour débloquer la situation le cas échéant;
- Souvent il y a tellement à partager que le groupe gagnerait à se subdiviser pour explorer différentes choses;
- Parfois, il est utile pour les participants d'utiliser des petits carnets pour noter leurs observations, pensées et idées;
- Les groupes gagneraient également à se rencontrer à la fin de la journée pour partager leurs observations et idées.

Après :

- Les échanges de l'apprentissage horizontal n'ont pas uniquement pour vocation d'échanger et d'apprendre, il s'agit plutôt d'arriver à faire les choses différemment. La mise en pratique des leçons et idées apprises est fondamentale.
- Le partage des idées sorties de la rencontre avec ceux qui n'y ont pas pris part peut être la première étape.



Quelques dernières réflexions

« ... l'apprentissage collectif est la base de relations qui ont conduit à des initiatives de changement. »

Après avoir lu le présent Chapitre, vous pourrez certainement vous poser certaines questions du genre : Quels conseils puis-je donner pour faire avancer les choses? Encourager les gens à *apprendre ensemble* avant de travailler ensemble, à partager leurs expériences et connaissances. Cela signifie non seulement renforcer les connaissances et compétences des autres de manière efficace et pas chère, mais également en savoir plus sur la vie les uns des autres, et développer une confiance mutuelle! Dans bien des exemples que j'ai utilisés, vous pouvez vous rendre compte que l'apprentissage collectif est la base de relations qui ont conduit à des initiatives de changement : changement individuel, changement dans la communauté, et de la société dans son ensemble.

Beaucoup d'organisations de la société civile s'évertuent à renforcer leurs activités. Les approches ascendantes telles que les méthodes participatives, l'appropriation et l'habilitation locale sont difficiles à combiner sur une échelle plus grande. Ainsi, beaucoup d'organisations sont tentées de migrer vers la planification descendante avec une sorte de plan directeur comme unique instrument.

Cependant, nous savons que cela mène généralement à un blocage, la perte d'appropriation, de créativité et de durabilité. Avec les approches d'apprentissage horizontal, une nouvelle logique se dégage et dégage de nouvelles énergies et des liens, et permet aux gens de s'organiser spontanément. Mais il importe pour les organisations familières aux systèmes conventionnels de contrôle de projets telles que les ONG et les bailleurs de se départir de plans et résultats prévisibles. A cet effet, il est essentiel d'aider les populations et communautés à trouver leur propre moyen de contrôle, et à le développer eux-mêmes pour que les initiatives soient les leurs. Cela change toute la perception du contrôle et de la responsabilité. Bien entendu, le financement doit être toujours bien géré, mais pas au travers de rubriques budgétaires qui sapent la créativité et la souplesse dans la planification et la mise en œuvre créative.

Nous pouvons catalyser cela en facilitant l'émergence de réseaux entre pairs qui se mueront peut-être en mouvements sociaux. En tant que facilitateurs de l'apprentissage, nous devons donner aux gens la possibilité de trouver leurs propres processus. Posez-vous toujours la question de savoir : 'Qui participe dans le processus de qui?



L'Apprentissage au cœur du changement social

La société humaine est complexe par essence. En tant que spécialistes du développement et organisations intervenant dans les changements sociaux, nous sommes souvent parachutés dans des réalités sociales très complexes. Nous avons besoin de bien comprendre comment les sociétés sont éduquées et comment cet apprentissage catalyse l'évolution sociale. Pour bien appréhender les réalités sur le terrain et prendre conscience de l'impact de nos interventions, nous devons avoir une attitude ouverte et être dans une dynamique continue de remise en cause.



Salut! Je m'appelle Sunny et je suis une spécialiste du développement.

Et lui c'est Mo, mon meilleur ami depuis le lycée. Il n'a pas toujours été mon ami. Lors de la première année je le prenais pour un 'Connait-tout' et je faisais tout pour l'éviter. Par la suite, j'ai appris à connaître son côté amuseur lorsque nous fûmes dans la même équipe lors d'un camp d'été pendant notre troisième année. Mo était toujours prêt à mettre la main à la pâte à la cuisine ou pour faire la vaisselle et nous faisait rigoler avec ses blagues. Nous ne nous sommes plus quittés depuis lors et la dernière fois qu'on s'est vu je lui ai dit combien je m'enthousiais à rédiger un guide sur l'apprentissage et les changements sociaux. Mo n'était nullement impressionné....

Donc vous êtes entrain de rédiger un guide sur l'apprentissage et les changements sociaux? Je peux comprendre le fait d'écrire sur les changements sociaux, parce qu'il me semble que c'est le fondement de tout développement. Mais l'apprentissage? Ne pensez-vous pas qu'il s'agisse d'un luxe? Il y a des gens qui sont entrain de mourir et vous parlez d'apprentissage et de changement social. Vous devriez plutôt écrire sur les *actions* et le changement social. Ça aurait beaucoup plus de sens! Si vous voulez mon avis, l'apprentissage est comme la cerise sur le gâteau. Vous devez être des spécialistes assez étranges pour perdre du temps et des ressources sur cette question!

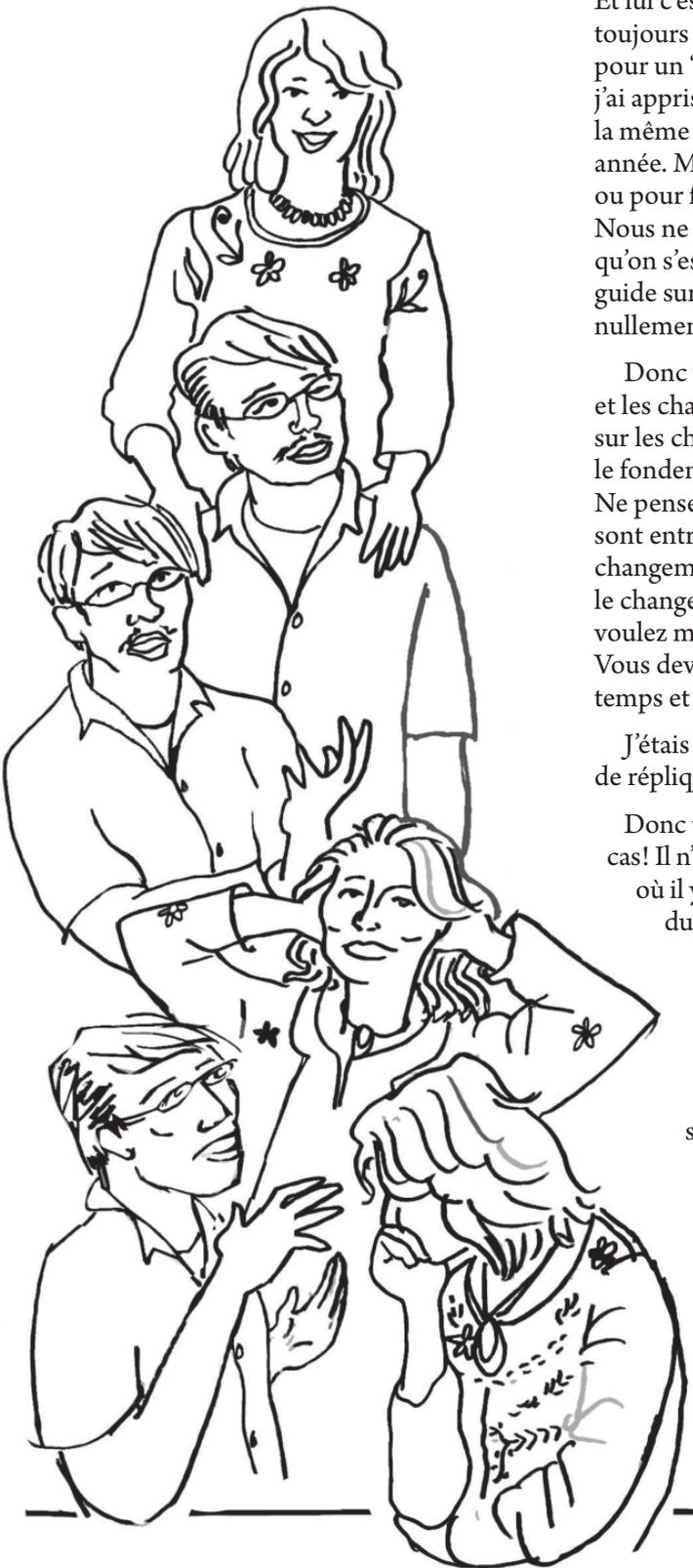
J'étais déconcertée par la réaction plutôt grossière de Mo, avant de répliquer :

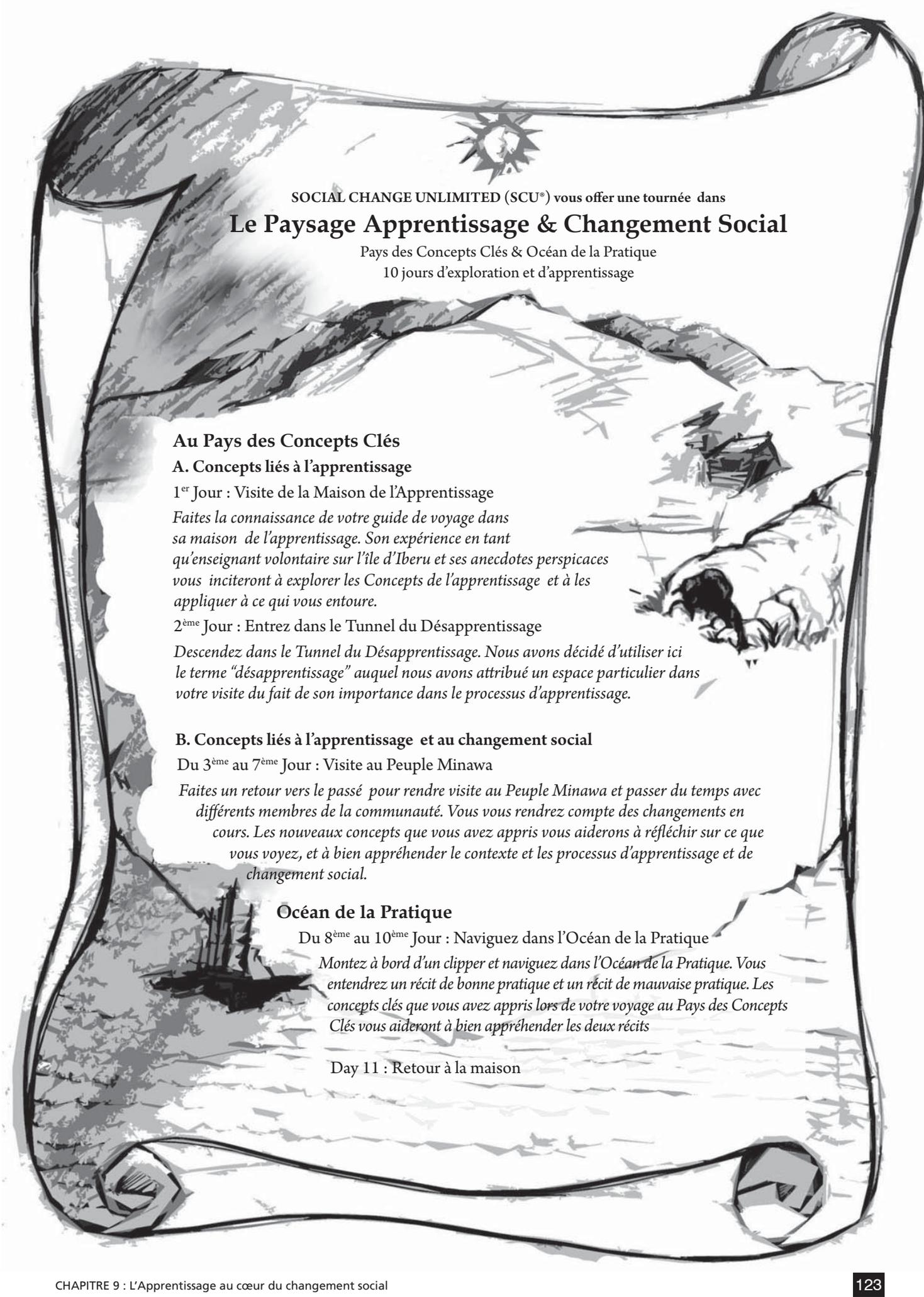
Donc tu penses que l'apprentissage est un luxe? Ce n'est pas le cas! Il n'est point de changement social sans apprentissage. Partout où il y a des gens, tu verras que l'apprentissage est le moteur du changement social. L'apprentissage est au cœur du changement social!

Cela n'a pas convaincu Mo qui essayait toujours de me convaincre de travailler sur un guide axé sur l'action plutôt que sur l'apprentissage. C'était alors parti pour une discussion sans fin, et à un moment donné j'ai suggéré une pause.

Ce dont nous avons besoin, c'est une tournée de sensibilisation et d'explication sur l'apprentissage et le changement social - Tout sera plus clair.

Mo aime les voyages. Alors nous avons trouvé un voyageur (Social Change Unlimited) qui organise des expéditions pour des personnes ayant des questions spécifiques concernant les changements sociaux. Le voyageur a accepté de préparer un programme spécial pour nous. Et bien que le déplacement fût assez cher, je ne regrette pas d'avoir dépensé le plus petit centime.





SOCIAL CHANGE UNLIMITED (SCU®) vous offre une tournée dans
Le Paysage Apprentissage & Changement Social

Pays des Concepts Clés & Océan de la Pratique
10 jours d'exploration et d'apprentissage

Au Pays des Concepts Clés

A. Concepts liés à l'apprentissage

1^{er} Jour : Visite de la Maison de l'Apprentissage

Faites la connaissance de votre guide de voyage dans sa maison de l'apprentissage. Son expérience en tant qu'enseignant volontaire sur l'île d'Iberu et ses anecdotes perspicaces vous inciteront à explorer les Concepts de l'apprentissage et à les appliquer à ce qui vous entoure.

2^{ème} Jour : Entrez dans le Tunnel du Désapprentissage

Descendez dans le Tunnel du Désapprentissage. Nous avons décidé d'utiliser ici le terme "désapprentissage" auquel nous avons attribué un espace particulier dans votre visite du fait de son importance dans le processus d'apprentissage.

B. Concepts liés à l'apprentissage et au changement social

Du 3^{ème} au 7^{ème} Jour : Visite au Peuple Minawa

Faites un retour vers le passé pour rendre visite au Peuple Minawa et passer du temps avec différents membres de la communauté. Vous vous rendrez compte des changements en cours. Les nouveaux concepts que vous avez appris vous aideront à réfléchir sur ce que vous voyez, et à bien appréhender le contexte et les processus d'apprentissage et de changement social.

Océan de la Pratique

Du 8^{ème} au 10^{ème} Jour : Naviguez dans l'Océan de la Pratique

Montez à bord d'un clipper et naviguez dans l'Océan de la Pratique. Vous entendrez un récit de bonne pratique et un récit de mauvaise pratique. Les concepts clés que vous avez appris lors de votre voyage au Pays des Concepts Clés vous aideront à bien appréhender les deux récits

Day 11 : Retour à la maison

1^{ÈRE} PARTIE :

Au Pays des Concepts Clés

A. Concepts liés à l'apprentissage

1^{er} Jour : Visite de la Maison de l'Apprentissage

Nous voilà arrivés Mo et moi, prêts à apprendre, cahiers en main. Notre guide nous a laissé une bonne impression dès le premier contact. Ses sourcils soyeux, ses rides attirantes, et sa voix rauque et plaisante nous ont plongés d'un coup dans ses anecdotes. Les anecdotes racontées renvoyaient à plusieurs concepts se rapportant à l'apprentissage, mais les plus saillants sont les suivants.

L'histoire du guide

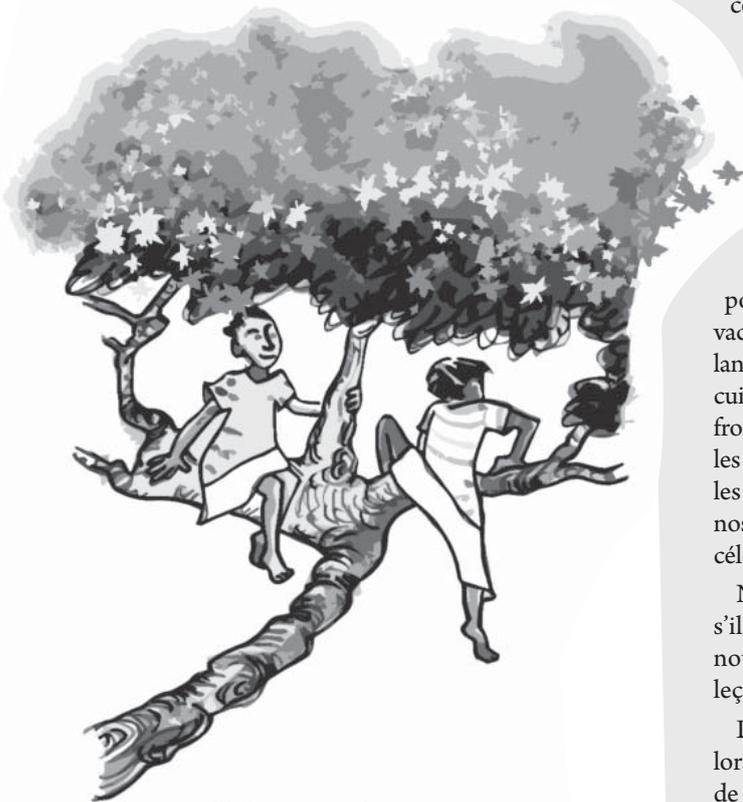
Il y a plusieurs années, deux de mes frères et moi étions en pleine conversation assis sur un banc en bois sous un arbre, tout en nous lamentant de la fin des vacances d'été qui arrivaient à grands pas. Nous étions vraiment navrés car le début de l'année scolaire viendrait ruiner nos moments joyeux.

Nous n'avions jusqu'ici pas passé de si bonnes vacances d'été. Le premier jour nous avons créé un club que nous avons baptisé 'Les Handyman' (bricoleurs). Le hangar qui était dans le jardin était notre refuge où nous avons dressé une liste de lois et règlements. L'adhésion au club n'était possible que si l'on développait certaines aptitudes avant la fin des vacances. Il s'agissait de la sculpture sur bois, de pouvoir décoder un langage codé, d'allumer un feu sans l'usage d'allumettes, de faire la cuisine, de construire des cases, de pouvoir nager en eau libre (très froide), de grimper sur les arbres, et enfin d'entrer furtivement dans les maisons avoisinantes en construction sans se faire prendre par les ouvriers! Il ne se passait pas un jour sans que nous améliorions nos capacités. Nous nous amusions à comparer nos prouesses et à célébrer tout exploit.

Nous en avons tellement appris lors de ces vacances, même s'il ne nous est pas arrivé de penser l'appeler 'apprentissage'. Pour nous l'apprentissage se faisait à l'école et l'école signifiait des leçons imposées.

D'aucuns pensent que l'apprentissage est uniquement dispensé lors de formations organisées et à travers l'instruction dans les salles de classe. Nous devons oublier cet état d'esprit et nous engager dans le vrai apprentissage. En grandissant, je me suis rendu compte que l'apprentissage ne se fait pas uniquement à l'école, à l'université ou lors de formations de haut niveau.

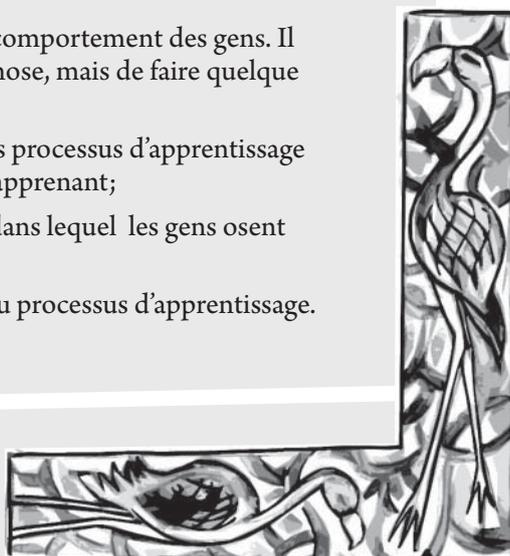
Lorsque notre guide a fini de raconter son histoire, nous nous sommes rendu compte que les principes clés de l'apprentissage ne sont pas une affaire de génie, mais quelque chose qui sommeille en nous tous.





COMMENT APPRÉHENDER L'APPRENTISSAGE – BOÎTE DES CONCEPTS CLÉS

1. L'apprentissage est un processus collectif et social, dans lequel les gens développent ensemble le sens, les compétences et l'identité. L'apprentissage permet de structurer l'environnement dans lequel nous vivons. Nous apprenons ensemble, les uns des autres.
2. Nous apprenons avec la pratique. L'apprentissage est basé sur les propres expériences et connaissances des gens;
3. L'apprentissage conduit au changement dans le comportement des gens. Il ne s'agit pas uniquement d'apprendre quelque chose, mais de faire quelque chose avec ce que l'on a appris;
4. On parle d'apprentissage uniquement lorsque les processus d'apprentissage sont en phase avec les besoins et les réalités de l'apprenant;
5. L'apprentissage requiert un environnement sûr dans lequel les gens osent parler, faire des expériences et faire des erreurs;
6. Le désapprentissage est une partie importante du processus d'apprentissage.



2^{ème} Jour : Entrez dans le Tunnel du Désapprentissage

Après un bon petit déjeuner avec du thé fort, Mo et moi étions prêts à prendre le Tunnel du Désapprentissage. Nous avons alors changé de vêtements et porté des casques de mineurs munis de lampe pour avoir une visibilité dans cet espace sombre et effroyable. Au moment de prendre le Tunnel, Mo a hésité un peu avant de s'arrêter net. Il avoua alors avoir toujours eu peur de l'obscurité, et on pouvait lire sur son visage apeuré qu'il n'était pas prêt à faire ce voyage. Je fus alors très déçue, mais le guide suggéra qu'il fallait mieux remettre la visite à plus tard. En lieu et place de la visite, il nous emmena faire une promenade à travers un paysage merveilleux. 'Ne vous inquiétez pas. Vous serez bientôt prêts à visiter cet endroit', a-t-il rassuré Mo.

Comme Mo, beaucoup de gens trouve le désapprentissage très dur, mais il s'agit d'une étape importante de l'apprentissage! Vous trouverez plus d'informations sur le désapprentissage à la page 139.





B. Concepts liés à l'apprentissage et au changement social

Du 3^{ème} au 7^{ème} Jour : Visite au Peuple Minawa

Le Peuple Minawa vit sur l'île d'Iberu. Mo et moi étions à bord d'une embarcation en bois bondée d'autochtones (avec leurs poulets) qui dormaient à même le sol. Le voyage a duré toute la journée. J'ai souffert du mal de mer, mais le bienheureux Mo ne semblait souffrir de rien. Cependant, une fois descendu du bateau, le mal de mer a complètement disparu du fait de l'air frais et non pollué qui nous envahissait.

4^{ème} Jour : Aperçu sur une journée type au village

Notre guide nous a fait visiter quelques cases qu'un groupe de Minawa avait construites comme abris provisoires. Il a expliqué que la société Minawa se composait de cinq clans vivant en petits groupes éparpillés sur l'île. Nous étions censés prendre part à la vie sociale du clan de Manchassa pour une journée et il nous a remis quelques tenues vestimentaires locales très simples, faites de peau d'animaux, mais je ne cessais d'admirer ce travail artisanal. Je ne pense pas que j'aurais pu en confectionner moi-même.

Les femmes étaient toutes très accueillantes et ne m'ont nullement rejetée. Après avoir fait leur connaissance, elles m'ont emmené cueillir des baies. Enfin, pas toutes; certaines restaient toujours derrière, qui pour surveiller leurs enfants, qui pour nettoyer les peaux d'animaux. La cueillette de baies était très intéressante. Il n'y en avait pas beaucoup, juste quelques fruits mangeables mais qui étaient savoureux et frais. Nous avons également réussi à récolter un certain nombre de légumes qui ressemblaient à des carottes. Les femmes semblaient apprécier ma contribution car elles me souriaient, comme si elles voulaient dire : 'Bon travail'.



A notre retour au village, les femmes ont lavé les légumes. Peu après, c'était le retour des hommes. Ils riaient tous; seul Mo paraissait un peu mécontent. C'est après que j'ai su qu'il n'a pas su garder le rythme. Ils n'ont pas pu attraper des animaux mais ont croisé un des autres clans. Mo me révéla qu'ils ont troqué une petite antilope contre de jolis coquillages.

Avant de partir, nous avons eu droit à un repas copieux fait de ragout de légumes et un peu de viande rôtie.

A la fin de la journée nous nous sommes retrouvés, Mo et moi, pour comparer nos notes sur cette société et son mode de vie qui date de plusieurs siècles. Nous étions un peu confus, parce qu'il était très différent du notre. La question qu'on se posait était : 'Comment saisir la portée de notre expérience?'

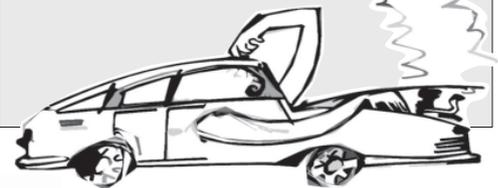
Notre guide nous dit ce qu'il lui avait vraiment permis de comprendre le contexte de la société Minawa furent ses connaissances de base des systèmes de vie.

Et notre guide était plus que prêt à partager ses connaissances avec nous. Il nous a remis une jolie boîte contenant les concepts clés des contextes sociaux. Nous avons travaillé ensemble avec lui pour appliquer ces contextes sur ce que nous avons observé chez les Minawa.

SYSTÈMES DE VIE

Les systèmes mécaniques sont linéaires et agissent selon des relations de causes à effets. X est causé par Y. Par exemple, si une pièce du moteur tombe en panne, la voiture ne marche plus. La pièce en panne peut être identifiée, réparée ou remplacée, mais uniquement par un mécanicien. Le mécanicien ne fait pas partie de la voiture en tant que telle, il/elle fait juste une intervention à partir de l'extérieur. Des forces extérieures peuvent également causer des dommages irréparables au système : une voiture ne peut pas se protéger de la rouille elle-même, comme elle ne peut pas s'auto-réparer.

Un système de vie est différent. C'est un cycle qui peut s'auto-organiser. Il peut se réparer sans intervention de l'extérieur. Il est évolutif et régénérateur. Il peut adopter des changements dans l'environnement. Le corps humain est constamment en mutation et réagit en fonction de l'environnement. Tous les systèmes qui intègrent des êtres vivants dont les humains, sont des systèmes de vie. Dès lors, les organisations et les sociétés sont des systèmes de vie.





La Boîte à 'appréhender le contexte de CHANGEMENT SOCIAL'

Selon la théorie générale des systèmes ... chaque variable dans un système interagit avec les autres parfaitement au point qu'il est impossible de séparer les causes et les effets. Une simple variable peut être à la fois cause et effet. La réalité ne peut être autre. Vous ne pouvez comprendre une cellule, un rat, une structure cérébrale, une famille, une culture si vous les isolez de leur contexte. Tout est relation.

Marilyn Ferguson

1. Un système de vie interagit continuellement avec son environnement.

Un système de vie n'agit jamais seul. Il n'est pas figé; il est partie intégrante d'un environnement plus large et en perpétuelle mutation qui interagit avec d'autres systèmes. La façon dont des communautés différentes, des organisations non gouvernementales (ONG) et des départements ministériels sont en corrélation dans un pays peut être comparée à la façon dont différents animaux et plantes cohabitent dans la jungle. Comme pour les plantes, les arbres et les animaux, différentes organisations et communautés ont des rôles et fonctions différents dans le système. L'extinction d'une espèce animale peut avoir beaucoup de conséquences pour les autres espèces et peut changer le système de la jungle dans son ensemble. Le renforcement ou l'affaiblissement de certaines organisations ou de certains peuples dans un pays donné peut également avoir des impacts sur les autres peuples ou organisations, dans des formes très difficiles à prévoir.

2. Les différentes parties d'un système sont interdépendantes. On ne peut pas changer une partie sans qu'il y ait un impact sur les autres.

Nous savons que des parties différentes sont interdépendantes, mais nous ne savons pas exactement comment. Par conséquent, nous préférons réaliser de petites expérimentations au lieu d'initier de grands changements à grande échelle immédiatement. Pourquoi? Parce qu'il nous est impossible de présager des résultats de ce que nous faisons, de notre intervention. Dans nos efforts de changer un système, nous tirons minutieusement un fil qui affecte une partie donnée. Si cela ne fonctionne pas, nous en tirons un autre fil. En d'autres termes, nous nous rendons compte de la façon dont nos interventions dans une ou des parties peuvent affecter d'autres parties du système, et le système dans son ensemble. En cas d'effet positif, on continue.

La perche du Nil, un gros poisson, a été introduite dans les années 1930 au Lac Victoria au Kenya. L'objectif visé était de permettre aux pêcheurs d'augmenter leurs revenus du fait que cette espèce était plus nourrissante que le Tilapia, l'espèce locale. Malheureusement, la perche du Nil a dévoré la plupart des Tilapia et leur nombre croissant a attiré les chalutiers. Résultat : beaucoup de communautés riveraines ont du mal à avoir une nourriture saine maintenant. Ceux qui avaient introduit la perche du Nil pensaient aider, mais ils ne pouvaient pas prévoir le résultat. Ils ne maîtrisaient pas l'écosystème du lac et ne pouvaient prévoir que l'activité de pêche commerciale viendrait détruire la pêche traditionnelle. De la même façon, dans certains projets de développement, le pouvoir des leaders communautaires est renforcé d'une manière qui déséquilibre le partage de pouvoir traditionnel entre les anciens. Certains leaders acquièrent tellement de pouvoir qu'ils peuvent utiliser contre certaines parties de la communauté qui n'ont pas leur faveur ou qu'ils ne représentent pas.

3. Tout système est composé d'une série d'éléments qui dépendent les uns des autres pour former un ensemble intégré. Chaque élément est un sous-système en soi ou une partie du système.

Chaque élément d'un système de vie est interdépendant des autres. Nous comprenons comment un système organique comme le corps humain fonctionne en étudiant les différents organes et leur interdépendance. Si nous voulons étudier chaque partie isolément, nous pouvons avoir une idée tellement simplifiée que nous risquons de ne pas comprendre le système en tant qu'ensemble. Si nous traitons les maladies cardiaques avec un médicament qui cause des dégâts au foie, nous résolvons un problème tout en causant d'autres complications ailleurs, et le système dans son ensemble est toujours affecté.

4. Le système est plus grand que la somme de ses éléments.

Le système se définit par la façon dont ses éléments sont en corrélation. Les systèmes de vie ne peuvent survivre que si un *certain équilibre est assuré entre ses parties*. Si nous renforçons ou affaiblissons une partie, tout le système peut changer. Les différentes relations entre les parties du système le rendent unique et le définissent. Vous conviendrez que l'atmosphère dans votre famille et dans votre lieu de travail est définie par les différentes relations entre les membres de votre famille et entre vos collègues. Lors qu'une personne part, la famille entière ou le bureau est affecté. Les relations continuent à changer et à se développer jusqu'à ce qu'un équilibre se crée.

5. les frontières entre les systèmes sont créées par les êtres humains et non par les systèmes eux-mêmes.

En tant qu'êtres humains, nous sommes conscients que tout est lié à tout, mais nous avons établi des frontières de manière à gérer nos vies plus facilement et à se sentir plus sécurisés. Il est bien de se simplifier la vie comme ça. Par exemple, une frontière autour de nos familles nous aide à mieux les aimer et prendre soins d'elles. Nous ne pouvons pas prendre soin de tout le monde de la même façon. Cependant, nous devons avoir conscience que ces frontières peuvent avoir été établies différemment et gagneraient à être redéfinies de manière continue. Le fait d'avoir érigé des frontières ne signifie que la simplification ainsi faite est la réalité.

Voici un exemple: dans un projet hydraulique, un chef d'équipe a décidé que chaque pompe servirait 30 foyers. Par la suite, l'équipe est tombée sur une source d'eau qui pouvait alimenter 150 foyers si elle est connectée à un réseau gravitaire au lieu d'une pompe manuelle simple. Mais le chef d'équipe restait intransigeant et ne voulait nullement changer les frontières préétablies, et donc le réseau gravitaire ne fut pas mis en place.

6. Dans tout système, il est possible d'identifier les types de comportement.

Un type de comportement, souvent appelé rythme, peut être identifié dans tous les systèmes de vie. L'identification des rythmes peut nous aider à mieux comprendre les systèmes.

Dans mon lieu de travail, nous nous réunissons tous les lundis matin pour discuter des réalisations et des questions essentielles. Ces réunions m'offrent une paix intérieure et une régularité dans le travail. L'arbre près de ma maison a un rythme différent : en automne il perd son feuillage et au printemps les feuilles réapparaissent après un hiver long et froid.



Les concepts dans la boîte nous permirent, Mo et à moi, de revoir nos notes. Nous réfléchissions sur ce que nous avons pu voir de tel :

La société Minawa peut être perçue comme un *système* ayant cinq clans qui cohabitent ensemble dans différentes communautés. Chaque communauté forme une partie de l'ensemble qu'est la société Minawa. Il serait intéressant d'en savoir plus sur la façon dont ces différents clans, ou *parties du système*, sont en corrélation. Par exemple, les Minchassa sont-ils les seuls à savoir où trouver des coquillages qu'ils troquent contre de la viande? Nous nous sommes rendu compte avoir uniquement rencontré une infime partie de la société jusque là. Nous avons établi des *frontières* virtuelles autour du clan Minchassa, parce que nous ne pouvions pas rencontrer tous les clans en même temps. En un jour, nous avons pu comprendre juste un peu le *sous-système* 'Clan Minchassa'. Ce *sous-système* est également composé de *différentes parties*: Mo a eu une meilleure compréhension de la vie au quotidien des hommes, tandis que moi j'en ai appris sur le mode de vie des femmes. Nous avons décelé des *caractéristiques* dans leurs comportements, les hommes vont à la chasse et s'occupent du commerce, tandis que les femmes récoltent les légumes et les fruits et s'occupent de la cuisine.

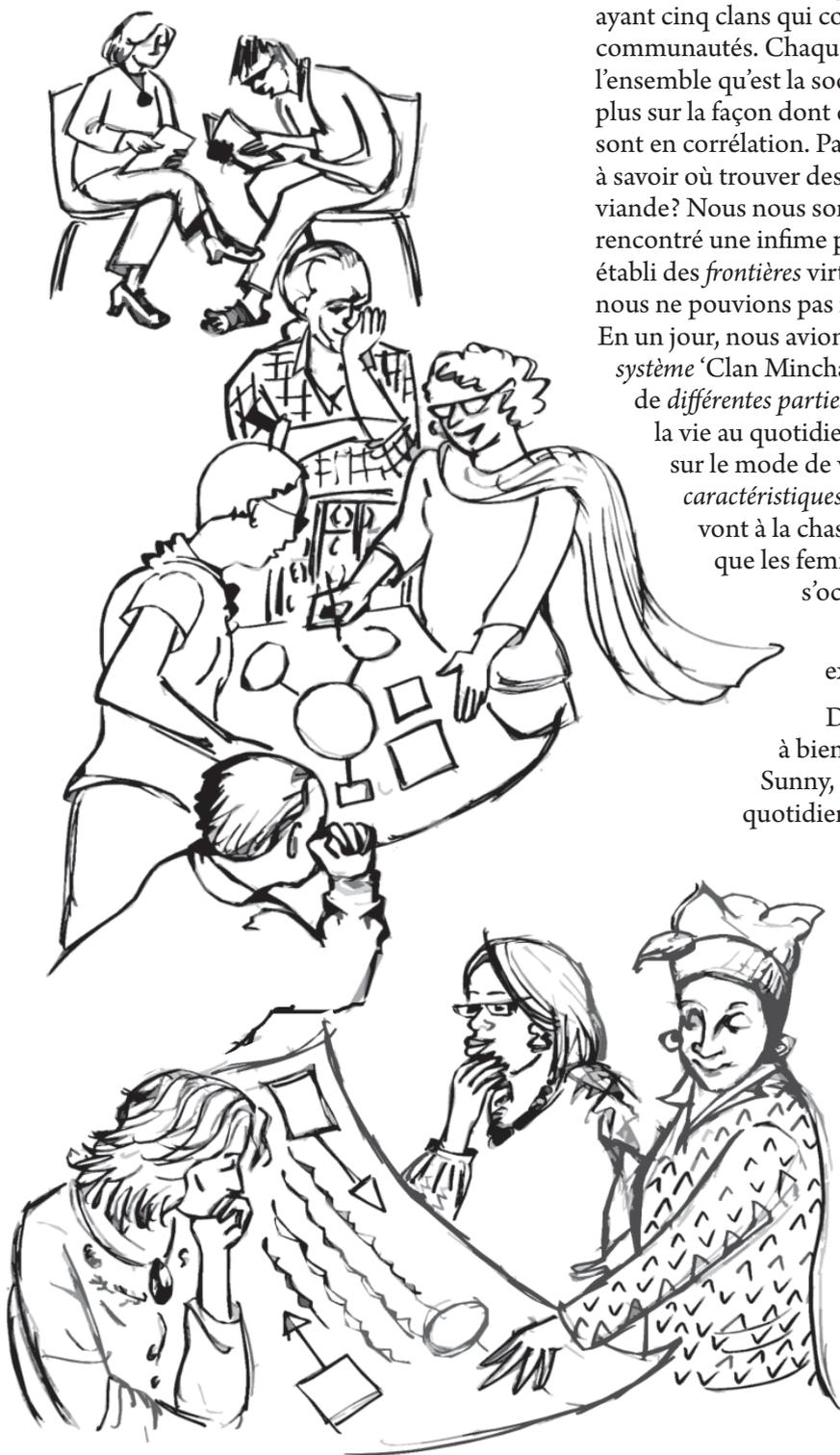
Je me sentais bien à propos de notre petit exercice, mais Mo était un peu perplexe.

Dis-moi! Nous avons certainement réussi à bien comprendre la société Minawa, mais Sunny, utilisez-vous ces concepts dans votre travail quotidien? Comment? J'ai du mal à comprendre.

Eh bien, lorsque j'intégrais un programme de développement, j'essayais toujours de travailler avec l'équipe pour bien comprendre le système dans lequel nous évoluons. On le fait sur papier ou on crée une image virtuelle dans l'ordinateur. Nous schématisons différentes parties du système pour montrer leur interdépendance, et faisons ressortir les fonctions et rôles de chaque partie. Ce schéma nous aidait à poser les bonnes questions et à travailler avec les peuples et communautés en vue d'avoir une meilleure idée du système. Et c'est après que nous pouvions travailler avec eux pour identifier les changements nécessaires. Ces schémas sont constamment mis à jour au fur et à mesure que nous développons nos connaissances sur la façon dont le système

fonctionne et les effets engendrés par nos projets.

Hou la! Je ne pouvais pas imaginer que le travail de développement que vous faites était si intéressant. Comment faites-vous avec ces questions aussi complexes? Allons casser la croûte et prendre un thé pour bien nous préparer pour demain. J'espère que la journée de demain sera aussi intense que celle d'aujourd'hui.



5^{ème} Jour :

Aperçu sur les processus d'apprentissage et de changement social

Aujourd'hui nous avons rendu visite au chef du clan des Minchassa et il nous a raconté quelque chose qui a récemment créé un grand changement au sein de son clan.

Je suis désolé, je suis tellement occupé par l'organisation d'une fête que je n'ai pas beaucoup de temps à vous consacrer. Pourquoi cette fête? Eh bien je reçois les chefs des autres clans pour leur montrer que j'ai plus de ressources.

Ce n'est pas facile de maintenir ma position de chef, il y en a beaucoup d'autres qui aimeraient occuper ce poste. Pour rester un chef, je dois continuer à prouver que j'ai quelque chose de plus, que je peux fournir plus que les chefs des autres clans.

Et devinez quoi, la clé de ma position actuelle – c'est le piment rouge! Ma spécialité c'est la viande épicée au piment. Laissez-moi vous expliquer.

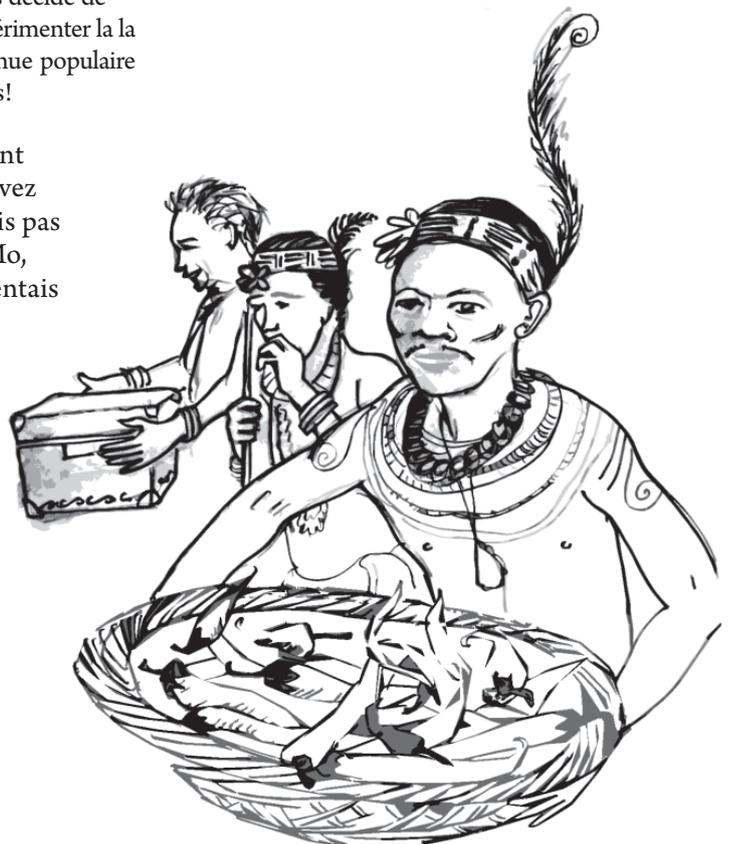
J'ai un neveu très exceptionnel. Une fois, lors d'une partie de chasse ensemble, il m'a parlé de son expérimentation de culture de piment. Il adorait le piment qui donne du goût à la viande. Alors il gardait les graines de différentes espèces de piment que les femmes récoltaient dans la forêt pour pouvoir les semer.

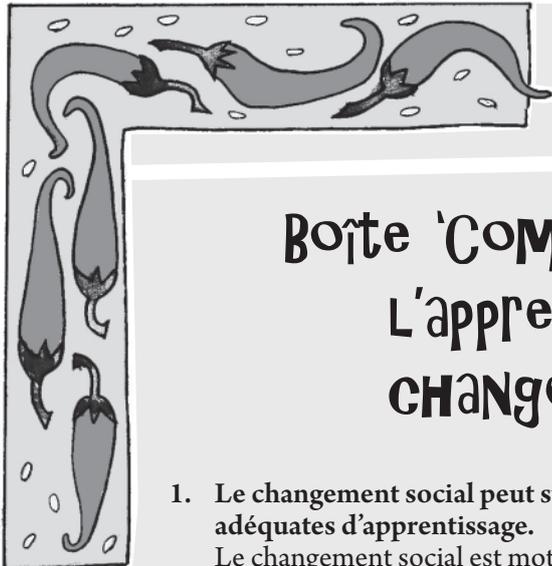
Il a découvert que certains étaient plus piquants que d'autres et qu'il était mieux de sécher les graines avant de les semer. Il s'est également rendu compte qu'il était mieux de les semer juste avant l'hiver. Il a ensuite partagé ses expériences avec ses amis qui furent aussi emballés par ses trouvailles, et réfléchirent sur les possibilités de planter plus de graines de légumes et de fruits récoltés par les femmes. Comme je suis riche, je peux déléguer la chasse à d'autres. J'ai alors décidé de permettre à ces garçons de passer tout leur temps à expérimenter la culture de graines. Avec le temps, ma maison est devenue populaire grâce au piment. Imaginez-vous l'horizon de possibilités!

Mo a goûté à un piment. Il a hurlé tellement le piment était piquant avant de le cracher par terre! Vous pouvez imaginer combien nous étions embarrassés. Je ne sais pas comment le guide a expliqué le comportement de Mo, mais en tout cas il l'a tellement bien fait que je me sentais extrêmement soulagée lorsque nous avons quitté la case sains et saufs.

Notre guide nous a rappelé de toujours garder en tête qu'un milieu social est toujours plein de vie. C'est un produit historique de changement social perpétuel. Le changement social émerge partout, à tout moment. Lorsque nous décrivons et analysons les milieux sociaux, nous devons les aborder comme des processus ouverts et fluides sans début ni fin.

Il nous a ensuite donné une autre boîte pleine d'idées pour nous aider à mieux comprendre le processus actuels d'apprentissage et de changement social au sein de la société Minsawa.





Boîte 'COMMENT appréhender L'apprentissage et Le CHANGEMENTS SOCIAL'

- 1. Le changement social peut survenir uniquement lorsqu'il y a des conditions adéquates d'apprentissage.**
Le changement social est motivé par des *conditions favorables* aux besoins d'apprentissage. Par exemple, le *soutien des dirigeants* est une condition sine qua non pour le changement. Si les dirigeants soutiennent l'apprentissage, ils favorisent ainsi l'expérimentation et ne font pas attention aux erreurs. Ils créent ainsi un environnement favorable pour le changement.
- 2. Les leviers de changement impulsent le changement et l'accompagnent.**
Partout où il y a changement social, les leviers peuvent être identifiés. Il s'agit de personnes ou d'institutions qui désirent apprendre de nouvelles choses, et qui sont assez ambitieuses et expérimentées pour être sûres de leur capacité à impulser le changement.
- 3. Le changement social émerge au fil du temps.**
Le changement social ne se fait pas du jour au lendemain, il survient doucement ou émerge. Les gens profitent de nouvelles opportunités d'apprentissage pour développer leurs connaissances.
- 4. Dans les processus de changements sociaux spectaculaires, il est possible de reconnaître les points de basculement sociologique.**
On parle de point de basculement sociologique lorsque de petits changements et des facteurs de changement apparaissent ensemble au même moment. Ils sont plus forts que toutes les forces contraires au changement. Des sociétés entières peuvent changer du fait d'un point de basculement sociologique.
- 5. Le retour d'informations est crucial dans tout processus de changement social.**
En tant qu'êtres humains, nous avons peu d'informations sur l'utilité ou non de ce que nous faisons. Les autres doivent nous édifier là-dessus.



Nous nous sommes rendu compte, Mo et moi, que nous venions de voir comment le processus d'apprentissage pouvaient causer et appuyer un *changement émergeant*. Les *conditions favorables* pour les piments de culture furent de trouver les endroits spécifiques où les plantes poussaient à l'état sauvage, un sol approprié, et la *chance accordée par le chef* à une poignée de jeunes pour passer leur temps à cultiver du piment, plutôt que d'aller à la chasse comme leurs pairs. Les jeunes qui faisaient l'expérimentation semblaient être dans un *environnement sûr* dans lequel ils pouvaient évoluer et où *il leur était permis de faire des erreurs*.

Dans cette histoire, le chef compétitif était un *important levier du changement*. Il en est de même pour les jeunes curieux et chercheurs. Les jeunes et le chef venaient de prendre part à un *processus d'apprentissage collectif et social*. Ensemble ils ont décidé qu'il fallait trouver une nouvelle approche de production de piment, ils ont développé les aptitudes nécessaires et le piment est devenu une caractéristique du clan, et même une partie de son identité.

Le chef n'aurait pas pu penser que la culture de piment était aussi importante s'il n'avait pas prêté une oreille attentive à la réaction des autres chefs qui ont clairement montré qu'ils aimaient la viande épicée. De ce fait, le chef s'est rendu compte que la culture de piment pouvait véritablement rehausser son statut.

Dans la société Minawa, le point de basculement sociologique qui pourrait la transformer en une société agricole n'a pas encore été atteint. Les populations vivaient toujours de la chasse et de la cueillette. Cependant, nous avons appris d'autres sociétés que la culture de plantes conduit effectivement à un changement vers un mode de vie tourné vers l'agriculture.

Sunny, encore une fois peux-tu m'expliquer comment ces concepts vous sont utiles dans votre travail au quotidien?

Lorsque j'intègre un nouveau programme de développement, mon souci premier est de savoir quelles populations et organisations ont déjà tenté de changer le système dans lequel elles évoluent. Là où il y a des problèmes ou opportunités, vous trouverez des gens ou des organisations qui sont déjà à pied d'œuvre. Les spécialistes du développement peuvent uniquement apporter des contributions durables et positives en soutenant ceux qui interviennent sur le terrain. Par conséquent, en tant que spécialiste j'ai besoin de connaître qui sont les vrais agents du changement et comment je peux renforcer les conditions dont ils ont besoin pour arriver au changement. Autrement, mes efforts ne seront pas durables et, pire encore, ils peuvent faire plus de mal que de bien. Pour être efficace, je dois être dans une dynamique continue de maîtrise des processus d'apprentissage qui sont en cours dans le système où j'interviens.

Au moment de quitter le Clan Minchassa, nous nous sentions tristes Mo et moi, puisque nous commençons à nous attacher à certaines personnes. En guise d'adieu, nous avons été invités à la fête du chef de clan au cours de laquelle nous nous sommes délectés de plats de viande bien épicée!

Dans l'ensemble, nous avons, Mo et moi, très apprécié notre voyage au Pays des Concepts Clés, mais nous attendions avec impatience notre voyage dans l'Océan de la Pratique.



2^{ÈME} PARTIE :

L'Océan de la Pratique

Naviguer dans l'Océan de la Pratique

Eh bien Sunny, j'attends avec impatience notre voyage en bateau. Je commence à réaliser combien le changement social à travers l'apprentissage est ancré dans ton cœur et dans ton travail. Mais, j'aimerais vraiment pouvoir découvrir le côté pratique de la chose.

J'ai hâte du départ. Je suis certaine que nous allons entendre un récit sur les bonnes pratiques. Malheureusement, certaines choses ne marchent pas comme il se doit, et donc nous entendrons également un récit sur les mauvaises pratiques. Essayons de voir si les leçons apprises concernant les milieux sociaux, le changement social et l'apprentissage nous seront utiles pour bien méditer sur ces récits.

A bord de l'embarcation, nous avons fait la connaissance de Maria et Martin, tous les deux des spécialistes du développement. Ils étaient tellement ravis de partager leurs histoires.

L'histoire de Maria

J'avais 23 ans et je venais de terminer mes études lorsque j'ai été recrutée par un bailleur pour travailler avec un cabinet européen d'ingénierie. J'étais chargée de réfléchir à la gestion communautaire d'un programme d'assainissement sur site à faible coût dans la ville de Madiristan. Au bout d'une année, j'étais acceptée au sein de l'équipe et je travaillais sur des systèmes d'assainissement sur site dans différents bidonvilles. J'aimais bien la Consultante Senior de Madiran qui est originaire d'une ville du Sud. Il s'agissait d'une femme de forte personnalité et qui était mon ainée de 22 ans. Le chef d'équipe était un ingénieur hollandais, aussi beaucoup plus âgé que moi. Au début du projet, il était assez dubitatif quant au rôle que j'occupais. Il se demandait pourquoi les spécialistes en sciences sociales devraient être impliqués dans un projet 'technique' et ne daignait même pas cacher son manque de confiance.

Cependant, la Consultante et moi nous sommes rendues au bureau du chef d'équipe pour rendre compte de l'état d'avancement. Nous lui avons fait part de la façon dont six zones de la ville avaient été sélectionnées, comment les bureaux avaient été mis en place dans les zones de concert avec les Organisations de Communauté (OCB), et comment les hommes et les femmes avaient été formés pour construire des latrines à faible coût et fournir une formation en hygiène. Il était stupéfait par rapport à ce qu'il était possible d'accomplir en travaillant de concert avec les communautés locales. Notre réunion qui devait durer une demi-heure finalement pris trois heures, et il s'est depuis montré plus respectueux de nos idées.

Par la suite, une des employées est venue avec une nouvelle idée. D'après sa propre expérience, elle savait combien il était difficile pour les femmes de travailler en dehors de leur foyer, et a pensé inviter les parents, frères et sœurs des employées du programme à prendre du thé dans un des hôtels de la place. Nous avons tous bien accueilli cette idée, et organisé l'évènement.



J'étais très touchée de voir les parents, particulièrement les mères! Elles étaient dans leur tenue d'apparat brodée à la main, et la plupart d'entre-elles n'avaient jamais mis les pieds dans un hôtel. Il était gratifiant de voir la fierté qui se dégageait de leur visage lorsque nous avons demandé à leur fille de parler de leur travail.

Inspirés par cet évènement, nous avons organisé les réunions des femmes dans les communautés. Grâce à ces réunions, la demande de scolarisation des filles est montée en flèche. Heureusement, le consultant local avait de l'expérience en scolarisation des filles à domicile et nous l'avons encouragée à appliquer cette idée de scolarisation à domicile dans nos zones d'intervention.

La popularité des classes à domiciles s'est accrue par la promotion de bouche à oreille auprès des femmes dans les zones d'intervention et le nombre des filles scolarisées a augmenté de manière considérable. Puisque le concept de cours à domicile n'était pas couvert par le contrat avec le bailleur, notre équipe n'en a pas beaucoup fait cas. Mais avec leur popularité grandissante, nous avons finalement décidé de parler de cette tournure imprévue, et le bailleur a finalement accepté de dégager des fonds à part pour ce volet.

Ça a l'air intéressant, mais comment ça s'est passé après votre départ? Que s'est-il passé lorsque tout l'argent a été dépensé?

Eh bien, quand nous exécutons notre programme, nous nous sommes déplacés pour rencontrer les ONG intervenant dans le secteur eau et assainissement dans les autres coins du pays. Nous avons rencontré une ONG financée localement et d'autres ONG qui avaient commencé à travailler dans des secteurs comme l'hygiène, la santé, la construction d'infrastructures à faible coût. Lorsque notre programme a pris fin après plusieurs années d'exécution, nous avons sollicité une subvention de transition pour un an afin de permettre à l'équipe locale de notre agence de mettre en place sa propre organisation. Un conseil d'administration composé de politiciens influents, de quelques scientifiques et de spécialistes fut alors mis sur pied. Bien que plusieurs membres du personnel ne firent pas partie du projet initial, les principes et l'approche de l'organisation n'avaient pas changé. Ils étaient bien ancrés dans le principe d'apprentissage. Maintenant, quinze ans plus tard, l'organisation compte près d'une centaine d'employés et intervient dans quatre différentes provinces dans les domaines d'aide humanitaire, de l'éducation de la femme, de l'eau, de l'assainissement, de la santé et de l'hygiène.



Nous avons bien apprécié l'histoire de Maria, Mo et moi. Mo essayait tant bien que mal d'appliquer nos concepts à son histoire, et moi, j'étais vraiment impressionnée par ses compétences nouvellement acquises!

Les bonnes relations avec le chef d'équipe et avec le bailleur montrent que l'équipe pouvait saisir l'opportunité appréciable ainsi créée : un projet d'éducation des filles. Notre visite à d'autres ONG les a incités à réfléchir sur les perspectives au-delà de l'assainissement. Leur traitement constant des retours d'informations et l'adaptation signifient qu'elles ont apporté un vrai changement social, au lieu de se limiter scrupuleusement au document de projet. Elles ont clairement perçu le système dans lequel elles travaillent comme un système ouvert et réfléchissaient continuellement aux types de comportements notés dans les communautés. Elles travaillaient avec les agents de changement existants : les populations à la base, les experts locaux qui avaient hâte de développer leur communautés et qui avaient acquis et mobilisé des compétences pour faire la différence.

Bien vu Mo. J'aime bien ta façon d'appliquer les concepts que nous avons appris.



Merci Sunny. Je ne pensais pas que tu me complimenterais un jour! Et quelles sont tes observations?

Pour moi, l'histoire montre qu'il y a différents chemins qui mènent au changement social. Nous avons vu comment un programme piloté dans un pays islamique a réussi dans la scolarisation des filles. Et ce n'était pas parce que les écoles formelles et régulières étaient imposées, cela aurait certainement créé des problèmes dans ces communautés conservatrices qui rechignent généralement à exposer les filles au contact direct des hommes en dehors de la famille. Au contraire, il a réussi en se rapprochant aux ambitions des filles alphabétisées plus âgées qui voulaient apprendre à leur cadettes. Les filles plus âgées pouvaient ainsi aménager des salles de classes chez elles et réaliser leur rêve. Au même moment, les parents ont permis aux jeunes filles d'y aller puisqu'il y avait aucun risque de contact avec les hommes. Donc, l'équipe du programme s'est également évertuée à dissiper les craintes des parents.

Pendant ce temps, Martin écoutait attentivement l'histoire de Maria. Ce fut son tour et il paraissait triste en racontant sa propre histoire, mais il l'a fait avec tellement de passion que nous avons été vraiment subjugués.

L'histoire de Martin

C'était un dimanche matin ensoleillé et j'étais en route pour Makassa. Mon ami Bertram qui travaillait en tant qu'ingénieur dans un programme d'hydraulique urbain m'avait invité à déjeuner et en profita pour me faire part de son projet.

Pendant qu'on était dans la voiture à apprécier le beau paysage des plantations de thé, je pensais à la situation plus que difficile d'adduction d'eau dans les bidonvilles de la ville où je résidais. Mon jardinier, Sibou, vivait dans un des bidonvilles. Je lui rendais visite de temps à autre pour prendre un thé et c'est là que je me suis rendu compte des conditions de vie auxquelles il faisait face.

La première fois que j'ai vu des enfants jouant dans le fossé à ciel ouvert, mon instinct me disait de les y retirer et de leur demander de rentrer chez eux, mais ils habitaient probablement dans des baraquements boueux et leurs mères étaient sûrement trop occupées pour prendre soin d'eux. Aucun doute, Sibou ne voudrait certainement pas déménager vers ce bidonville particulier, même si c'était à quels jets de pierre de mon domicile, son lieu de travail.

Dans le bidonville où vivait Sibou, il y avait des systèmes municipaux d'adduction d'eau et des édicules publics. La plupart de ces édicules, d'après Sibou, fonctionnaient illégalement sous la protection de quelques leaders politiques. Sibou n'en avait cure, pourvu qu'il puisse acheter de l'eau. Cependant, l'eau qui coulait des édicules n'était pas potable. Pendant l'hivernage, les eaux de ruissellement s'infiltraient dans les canalisations qu'elles contaminaient. De plus, près de 40% de l'eau fournie dans le bidonville de Sibou provenaient des pertes d'eaux dues aux fuites.

J'ai travaillé dans un programme d'adduction d'eau en milieu rural, portant sur la protection des sources et barrages. J'étais très intéressé par le projet de Bertram parce que je savais combien il était difficile de résoudre les problèmes hydrauliques en milieu urbain. Les villageois peuvent gérer leur propre système d'adduction d'eau. Mais au niveau de la municipalité, tout système nouveau ou réparé avait besoin d'être raccordé au réseau d'adduction de la ville. Et cela a causé beaucoup de problèmes techniques et de gestion qu'il était impossible de résoudre de suite.

J'ai rencontré Bertram il y a six mois. Il était très enthousiaste au sujet d'une formule de gestion que lui et son ONG européenne avait trouvée. Il s'extasiait d'avoir trouvé le moyen de résoudre enfin les problèmes d'adduction d'eau dans la ville.

Pendant que nous étions assis à la véranda en train de boire du café, Bertram me parlait de sa formule et des résultats qu'elle avait engendrés.

Cela me paraissait assez simple! Je lui ai demandé comment ils s'y étaient pris.

'Nous y sommes allés avec beaucoup d'enthousiasme. Les compteurs étaient parfaits et nous avons loué un joli bâtiment près de la municipalité pour abriter la structure. Regarde les diagrammes des coûts et amortissements pour les tous premiers mois', a-t-il dit.

Les graphiques montraient clairement une évolution spectaculaire!

Et Bertram d'ajouter : 'Mais tout d'un coup, les choses commençaient à se dégrader. Je ne sais pas vraiment comment, mais les contrôleurs qui tentaient de faire payer les fraudeurs se sont retrouvés en prison trois mois après. Peu après, la municipalité a fermé la structure et repris le contrôle du système.'

'Pensez-vous qu'il y avait des édicules qui fonctionnaient en toute illégalité dans la zone?' Ai-je demandé.

D'un geste de la tête, Bertram était catégorique : 'Très probablement...'

'S'il y en avait, ceux qui en tiraient de l'argent n'auraient certainement pas bien accueilli votre nouvelle formule.'

Ce que Bertram a bien reconnu.

'Et maintenant?' Lui ai-je demandé.

'Aucune idée. Ce fut un sacré coup pour moi', a-t-il répliqué en hochant la tête. 'Le bailleur m'a demandé d'essayer la même formule dans la capitale provinciale de Nyacha. Je n'ai aucune autre option que d'y aller le mois prochain.'

Cette fois-ci, c'était à Mo de me demander de réfléchir sur l'histoire en utilisant les concepts que nous avons appris. '... Il est clair que le bailleur et le chef d'équipe étaient si sûrs que leur formule technique était la bonne qu'ils ne sentaient pas le besoin de s'enquérir de la situation à laquelle les communautés étaient confrontées. Ils n'ont pas abordé les problèmes d'adduction d'eau et d'assainissement comme faisant partie d'un *système ouvert*. Autrement, ils auraient pu savoir comment les populations percevaient les édicules illégaux. En élaborant une formule pour résoudre un problème, ils auraient dû interviewer les résidents, la municipalité et les hommes politiques locaux, et tirer les enseignements concernant les vraies causes des problèmes existants. Ils ont fait abstraction des *leviers de changement potentiels*. Ils ne savaient même pas s'il y avait des *changements émergents* qu'ils auraient pu aborder.



En clair, la formule se résume comme suit :

- Il y avait des fuites dans les canalisations, donc il fallait tout réparer par le personnel du projet;
- Les compteurs d'eau étaient défectueux, donc toute la zone a été dotée de nouveaux compteurs;
- La municipalité ne disposait pas de ressources pour assurer la maintenance du système de distribution. Par conséquent, une agence commerciale a été mise sur pied et la municipalité a détaché des ingénieurs hydrauliciens mis à sa disposition. Un projet d'entreprise fut élaboré et la structure s'est rendu compte qu'elle pouvait générer beaucoup d'argent, assez rapidement. Même si les coûts d'investissement et de maintenance étaient sous-traités, il était possible de générer des bénéfices en deux années.





Ce qui m'a le plus intriguée dans cette histoire c'est la *manque total d'attitude positive d'apprentissage*. Le chef d'équipe et le bailleur pensaient avoir les connaissances requises pour résoudre les problèmes, et étaient si aveuglés pour voir la réalité sur le terrain. Même lorsque la tournure des événements leur fut défavorable, ils n'ont pas appris de leurs erreurs. Au lieu de *réfléchir et d'apprendre*, et ensuite oublier leur vieille pratique, ils ont changé de zone d'intervention où ils ont repris la même approche qui avait échoué.



Pendant le reste de notre séjour, nous avons entendu beaucoup d'anecdotes dont certaines seront relatées plus loin dans le livre. Nous nous sommes rendu compte que les concepts que nous avons appris peuvent être appliqués à toutes ces histoires, et peuvent nous aider à tirer des enseignements de l'expérience des autres.



Lors de notre dernière nuit, Mo m'a déclaré combien il avait apprécié ma compagnie et, devinez quoi, il m'a proposé de l'épouser! Cela peut vous surprendre, mais je n'étais pas totalement surprise, car nous étions devenus plus proches l'un de l'autre tout au long de notre voyage. Je me suis rendu compte que nos visions n'étaient plus aussi différentes qu'elles ne l'étaient au début de notre voyage. J'étais très enchantée et j'ai accepté la demande en mariage! Après tout, il peut être différent de moi mais je pense que nous sommes complémentaires. Et qui n'aimerait pas avoir un mari aussi élégant et drôle? De toute façon je ne pourrais terminer cette histoire qu'avec les termes, ...' et ils vécurent heureux pour toujours ' puisque je ne peux présager ce que le futur nous réserve. Nous en avons beaucoup appris lors de ce voyage. Nous allons faire confiance à ce processus pour faire face aux questions qui se poseront à nous. Je n'ai aucun doute que tout ira bien si nous prenons le mariage comme un processus continu d'apprentissage et bien sûr de *désapprentissage*!

Eh bien maintenant il est temps de se dire au revoir et ce n'est pas facile. Mais je suis sûr que l'on va se revoir. Mais pour vous, le voyage n'est pas terminé. Il y a beaucoup d'autres paysages à découvrir et admirer tout au long de ce guide. Je vous souhaite un bon voyage et vous remercie infiniment d'avoir manifesté de l'intérêt à notre tournée de prospection au Pays des Concepts Clés et dans l'Océan de la Pratique.



Désapprendre : Lâcher prise pour changer

L'histoire

Les enfants d'aujourd'hui n'ont plus aucune révérence, ne baissant même plus la tête lorsqu'ils croisent des anciens. Les femmes n'écoutent plus leur mari, ni ne leur obéissent. L'enfant du guérisseur traditionnel meurt d'une maladie étrange. La clinique locale est bondée de patients. Personne ne va plus consulter le guérisseur du coin!

Lors des réunions communautaires tenues à la fin de chaque mois, les gens ne discutent plus de questions de développement dans la communauté, ni ne réfléchissent sur les moyens de soulever des fonds pour payer les frais de scolarité pour les enfants admis à l'université ou au lycée. Les cérémonies de danses culturelles autrefois organisées tous les mois ne se tiennent plus. Quelque chose de vraiment étrange est en train de se passer. On passe beaucoup de temps à préparer des cérémonies funéraires. Les fils et les filles de la région qui partent en ville chercher de quoi entretenir leurs familles reviennent au village dans des cercueils. Un weekend, Jack prenait part à un comité funéraire et le prochain weekend un comité se réunit pour les funérailles de Jack.

Le Conseil des Anciens et les guérisseurs se sont réunis pour discuter de la situation de leur communauté. Plusieurs questions ont été posées : Pourquoi autant de décès? Pourquoi juste après la naissance l'enfant et la mère meurent-ils tout d'un coup? Pourquoi il n'y a plus dans certains villages de jeunes gens en bonne santé, mais uniquement les grands-parents et leurs petits-enfants? Que se passe-t-il? Ils sont tous d'accord qu'une malédiction s'abattait sur leur terre. Les Dieux sont fâchés! Que faire?

Un fils très respecté de la région a convoqué une réunion pour discuter du grand nombre de décès qui survenaient dans la communauté. A son arrivée, tout le village était enthousiaste. L'enfant prodige était de retour pour faire une importante déclaration. Il se tenait debout et affirmait qu'il n'y avait point d'abomination. Les gens étaient emportés par une nouvelle maladie appelée SIDA et si aucune mesure n'était prise, le pays entier perdra ses fils et ses filles.



‘Que faire?’ lui ont-ils demandé.

‘Une des façons de réduire le risque est la circoncision’, répliqua-t-il. Toute l’assistance était médusée et en pleurs. Dans ce terroir, les gens étaient initiés à la vie adulte par d’autres moyens. La circoncision était considérée comme une abomination. C’était un tabou!

‘Plutôt mourir que de se faire circoncire! Qui vous a payé pour venir nous exterminer? Tu es un fils de la terre, que tes jours soient comptés’, les anciens s’écrièrent.

Les gens ont quitté la réunion en traitant le digne fils de tous les noms. Rien n’a été fait et leurs enfants continuaient à mourir.

En désespoir de cause, les anciens ont rappelé celui qu’ils avaient voué aux gémonies pour une réunion secrète. Ils commençaient à percevoir le danger de perdre encore plus des leurs. Ils avaient même consulté les Dieux qui leurs avaient dit qu’ils avaient entre les mains le pouvoir de changer la donne.

Ils finirent par accepter la circoncision après une longue introspection : qu’advendra-t-il lorsque nous mourons tous pour avoir accepté en notre sein une culture si étrange? Si les jeunes meurent lors de la circoncision que dirons-nous à la communauté. Comment circoncire un homme marié? Allons-nous être circoncis? Que se passera-t-il si les filles de la région refusent d’épouser les hommes circoncis?

Certains anciens s’étaient retirés du Conseil par peur des représailles des Dieux. D’autres sont partis parce qu’ils pensaient que la communauté était en proie à une déroute. Un vieil homme dans la communauté s’est même donné la mort, tant il refusait d’être témoin des changements qui pointaient à l’horizon.

Cependant, les Dieux leur avaient dit que la réponse était entre leurs mains. Et c’est à ce moment qu’ils se sont rendu compte qu’il fallait faire quelque chose. Le changement était inévitable. Ils ont finalement permis à une vingtaine de jeunes d’être circoncis pour voir si ce moyen allait sauver leur communauté.



Nous ne pouvons pas apprendre comment sortir d’une situation de crise, mais nous pouvons désapprendre les circonstances qui nous ont conduits à cette crise. Il est important de mettre en lumière les causes de la crise ou du problème et d’y faire face. L’accent doit être mis sur les caractéristiques qui sous-tendent les comportements pour révéler les croyances, les valeurs et les suppositions de la communauté. Mettre en exergue et aborder tout ce qui est doute, peur et ressentiment peut nous permettre de jauger notre volonté de faire face à la crise. Une fois que cette volonté est là, nous pouvons commencer à percevoir le changement que nous voulons impulser.

Certaines situations peuvent être maîtrisées à travers l’apprentissage de nouveaux comportements uniquement.

Cela requiert l’abandon de croyances, attitudes et suppositions profondes qui sont importantes mais qui ont cessé de nous être utiles et qui ont même pu être à l’origine de la crise.

Désapprendre? Oublier?

S’agit-il d’oublier tout ce que j’ai appris ou connu? Le désapprentissage signifie-t-il que ce que j’ai connu ou fait par le passé était faux? La réponse est *Non!*

Le désapprentissage ne signifie pas remettre en cause toutes les expériences accumulées. Il s’agit plutôt d’être ouvert à des façons de faire différentes. Je ne dois pas présumer que le caractère que j’ai appris à me forger est le bon pour toujours.



Qu'est-ce que le désapprentissage?

Le désapprentissage requiert beaucoup de volonté. Le chemin qui mène vers le désapprentissage est jalonné d'anxiété, d'embarras et de solitude. Il se peut que nous soyons dans une situation de dire aux autres que nous nous sommes trompés et de faire des choix difficiles qui peuvent être impopulaires au début. Le désapprentissage implique une confrontation consciente avec le passé et la mise à nu de nos croyances les plus ancrées. Il nous oblige à voir comment les choses qui nous sont chères peuvent nous empêcher de faire face à l'avenir. Nous devons accepter le fait terrifiant de n'avoir pas de réponses, d'être à cheval sur plusieurs idées, d'être devant l'inconnu. C'est comme ça que le désapprentissage prépare le terrain pour une approche plus profonde d'apprentissage.

De notre expérience passée nous avons appris des rythmes de travail et des façons d'agir qui nous ont aidés à appréhender le monde. Nous avons également développé des habitudes pour réagir et faire face à des situations, ou même apprendre à les éviter. Ces rythmes et habitudes nous sont tellement familiers que nous n'y faisons pas attention. Lorsque nous sommes obligés d'en prendre conscience, nous nous rendons compte que nous y sommes profondément attachés, ce qui explique notre résistance au changement. Le défi est de comprendre pourquoi nous sommes si réticents quand il s'agit de quitter notre zone de confort, même si nous savons que ce qui nous a été utile par le passé ne fait plus l'affaire.

Je découvre qu'il était important pour moi de désapprendre certaines des 'vérités' qui m'ont permis de réussir par le passé, afin d'être efficace et performant dans le futur. Cela nécessite que je me départisse de ma façon habituelle et inconsciente de voir les choses et de mon instinct d'analyse comparative devant certaines situations et relations. Je dois apprendre à voir les choses telles qu'elles sont, et non à voir ce qu'elles me rappellent ou ce que j'aurais voulu qu'elles soient.

C'est en développant une prise de conscience volontaire de mes rythmes et habitudes que je parviendrai à me départir du pouvoir que mon propre passé va exercer sur ma capacité à me retrouver libre dans une situation donnée.

Le désapprentissage nécessite honnêteté et courage et nous aide par conséquent à être plus honnêtes et plus courageux. Parfois il se résume à nous mettre face à notre propre responsabilité et culpabilité pour nous absoudre de nos erreurs. Par exemple, notre refus d'accepter que nous avons besoin de changer pour faire face aux mutations du monde a dû causer du tort à nous même et aux autres.

L'introspection et la méditation, peut-être avec l'aide d'un collègue ou d'un facilitateur externe, sont extrêmement utiles. Le désapprentissage ne s'impose pas quand on est seul. Dans la plupart des cultures, il y a des processus qui aident les gens à faire une introspection, aussi bien individuellement que collectivement.

« Certaines situations ne peuvent être résolues uniquement qu'à travers l'adoption de nouveaux comportements. »



« Le désapprentissage nécessite honnêteté et courage. »

Il n'est pas évident de remplacer les postulats, les vieilles croyances et les valeurs. Nous ne devons pas nous y prendre à la légère. Le désapprentissage ne signifie pas uniquement choisir le changement, il s'agit de choisir un changement susceptible de conduire à des différences profondes et positives. Il s'agit de garder ce qui est utile et de se débarrasser de ce qui ne l'est plus.

Le désapprentissage se présente comme une bataille, mais lorsqu'il intervient, il libère une sorte d'énergie. Nous éprouvons un sentiment de légèreté lorsque nous nous délestons du poids des idées et croyances qui ne peuvent plus nous servir. C'est en ce moment que nous serons en mesure d'aller encore plus loin.

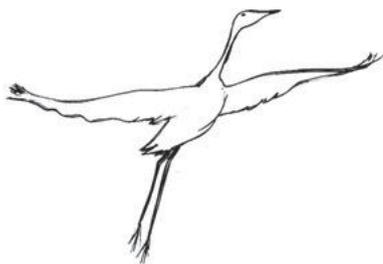
SISIN: Les organisations désapprennent aussi

Paulo a travaillé avec une organisation dénommée SISIN pendant les vingt dernières années. Il est fier du travail qu'il a accompli. Personne d'autre dans sa région n'avait des pratiques aussi bonnes que celles de son organisation. Depuis le démarrage de SISIN, l'accès au financement était devenu plus facile, et l'organisation fonctionnait comme un îlot du fait de l'expertise dont elle se prévalait. Mais les temps ont changé. Les bailleurs commençaient à demander à SISIN qui étaient ses partenaires et comment elle entendait collaborer. Les agences de financement commençaient à octroyer leur fonds à des consortiums d'organisations plutôt qu'à une seule organisation. Qu'à cela ne tienne, SISIN continuait à déposer des demandes individuelles, convaincue que son approche réussie s'affaiblirait si elle devait s'ouvrir à d'autres.

Paulo commençait à s'inquiéter, mais il était difficile pour lui et pour les autres membres du personnel de se départir de leur conviction qu'ils étaient plus efficaces lorsqu'ils travaillaient seuls. Les réunions mensuelles étaient devenues lieux de désaccord. Chaque matin, en allant au travail, Paulo devait endurer des maux de tête de plus en plus sérieux. En tant que membre ancien du personnel, il décida d'en parler à ses collègues en leur demandant de bien méditer sur leurs pratiques.

Ça devenait de plus en plus douloureux et l'atmosphère au sein de l'organisation devenait de plus en plus tendue et difficile. L'organisation en était devenue vulnérable, mais il a réussi à garder son personnel.

Quid de la pratique? Ils ont fini par reconnaître que, loin de renforcer leur pratique en travaillant seuls, ils s'exposaient au risque de se priver de toute possibilité d'apprendre de l'expérience des autres. En nouant des relations, ils sont parvenus à enrichir leur pratique. Ce n'était pas toujours facile et il a fallu beaucoup de temps, mais ils étaient surpris de constater qu'il y avait beaucoup d'autres qui pensaient comme eux, et qui faisaient des choses intéressantes et très valorisantes. Tout d'un coup, ils se voyaient submergés par un flot de demandes d'assistance de la communauté des bailleurs et autres partenaires dans la région.



Qui désapprend?

Le désapprentissage survient à tous les niveaux d'une organisation humaine : individuel, organisationnel et sociétal. Aucun de ces niveaux n'est épargné. Le désapprentissage au niveau personnel va inévitablement se transposer dans le lieu de travail et dans les communautés et s'arrimer au changement qui émerge. De même, le désapprentissage au niveau organisationnel signifie que les individus au sein de la structure doivent reconsidérer leurs propres habitudes et rythmes, ainsi que leur façon de penser, pour commencer à apprendre.



La résistance au désapprentissage

La Peur

Même lorsque je suis heureux, je dois choisir de garder les choses telles qu'elles sont. La stabilité ne m'impose pas à être vulnérable, à admettre que j'ai besoin de changer. J'ai peur d'admettre que je me suis trompé, de perdre le pouvoir, d'abandonner les habitudes et rythmes que fondaient ma sécurité pendant plusieurs années. La peur de l'inconnu m'empêche souvent de voir le vrai changement dont j'ai besoin. C'est à cause de la peur que les leaders parviennent à se maintenir au pouvoir pendant des décennies, pendant que les peuples opprimés restent silencieux et passifs devant l'injustice. C'est la raison pour laquelle la croissance des sociétés stagne face aux marchés en évolution. C'est la raison pour laquelle les gens choisissent de vivre en toute tranquillité plutôt que de vivre leurs rêves.

Dans bien des circonstances, ce que je sais bloque souvent ce qui émerge. Je perçois ce qui émerge comme une menace. J'associe mon apprentissage à mes croyances, à mon identité, ce qui fait que je reste sur mes gardes et essaie de protéger ce que je sais, plutôt que d'y jeter un regard introspectif. La résistance devient la réponse naturelle à toute menace. Face à cet état de fait, je me retrouve dans une position effroyable, parce que je me sens dérangé dans mon confort et perturbé dans mon for intérieur.

Je dois faire des choix. Suis-je prêt à une nouvelle compréhension, ou dois-je rester assis et apprécier mon confort? Dois-je refuser de faire face à ce dont j'ai peur? Je peux également m'écarter du sujet principal et utiliser des arguments intellectuels pour justifier mon état actuel et être dédaigneux, pour m'assurer que la situation reste inchangée.

Il est important que le désapprentissage se déroule dans un environnement propice. Les facilitateurs et les conseillers peuvent aider les individus et les groupes à faire face à leur crainte et à se sentir soutenus lorsqu'ils embarquent dans des changements transformationnels de leur pratique. Des groupes de pairs, tels que les cercles d'apprentissage, peuvent s'entraider.

Le Doute

Suis-je en train d'exécuter la bonne action? Suis-je la bonne personne pour une telle action? Pourquoi d'autres personnes ne s'en chargeraient pas? Que pensera-t-on de moi? Qu'advindra-t-il si j'échoue?

Le doute crée des contradictions et déchirements dans mon for. Cela peut être très pénible. Je sais que je ferais mieux d'agir et avancer mais je me pose beaucoup de questions. Je trouve qu'il serait utile de partager mes doutes. D'autres sont passés par là et ont pu trouver des réponses. Mais je trouve que mon fardeau est plus lourd. Le désapprentissage requiert la foi, la foi en soi et la conviction que si d'autres ont réussi, alors je peux en faire de même.

La haine de soi et le ressentiment

Je viens d'une communauté qui considère les femmes comme des handicaps, des problèmes, et les hommes comme des biens utiles. Avec sept filles, mon père a dû batailler fort pour les garder à l'école et affronter les regards de la communauté. Mes tantes et mes oncles m'ont toujours fait savoir que quelque soit mon niveau d'instruction, je resterais toujours une femme dont le travail consistera à faire la cuisine pour un homme. Les paroles dirigées à l'encontre de ma mère ont gravement porté atteintes à mon amour propre. Je ne pouvais pas parler en public. Je n'avais aucune confiance en moi. Je me haïssais et je restais le plus souvent esseulée. Pourquoi suis-je une femme? Pourquoi ma mère n'a-t-elle pas eu de garçon? Comment peut-on reprocher à ma mère de n'avoir pas eu de garçon, comme si cela dépendait uniquement d'elle? Comment le Bon Dieu peut-il permettre cela?

Plusieurs années plus tard lors de mes pérégrinations, je me suis retrouvée mère célibataire vivant dans la même communauté. J'avais accepté d'être inférieure. Je me bats pour accepter mon statut monoparental et élever mes enfants toute seule. Malgré la lecture de livres de développement personnel et ma participation à des ateliers de motivation, je continuais à me détester et à en vouloir à ma communauté. Je ne pourrais jamais pardonner à ces gens ce qu'ils ont dit à ma mère et à mes sœurs. Ils ne méritaient aucun pardon!

J'ai par la suite fait la connaissance d'une femme qui a vécu la même situation et qui a réussi à gagner ce combat elle-même. D'une façon très religieuse, elle m'a fait lire la Bible et m'a fait découvrir combien la femme est précieuse. Elle m'a montré que la femme a apporté des contributions importantes dans l'histoire du monde.





Donc la femme est précieuse? Elle est importante? Florence Nightingale a-t-elle sauvé des soldats de la mort? Cela peut arriver uniquement aux autres mais pas à moi! Je me détestais... je n'avais aucune confiance. Que faire?

Il a fallu beaucoup de patience et de conseils de mon amie pour m'aider à retrouver un amour propre. J'ai souvent pleuré et je me tiens toujours à l'écart des foules. Dans l'effort de désapprendre, je suis parvenue à faire face au cliché selon lequel les femmes de ma communauté ne peuvent pas construire de maisons pour elles mêmes. J'ai maintenant une belle maison qui donne sur le lac et beaucoup de femmes célibataires ont acheté des terrains dans les environs et construit leur propre maison.

Le désapprentissage nécessite l'amour, l'amour de soi d'abord et des autres ensuite.

Donc pourquoi faire l'effort de prendre un chemin peu fréquenté?

Il n'y a point de progrès sans lutte. Prendre la décision de désapprendre requiert une décision réfléchie d'aller vers le changement transformationnel. Pendant que beaucoup d'entre nous qui s'activent vers le changement social sont familiers à nos combats individuels, nous n'avons pas intégré les pratiques de désapprentissage dans nos processus organisationnels. Nous continuons à utiliser des stratégies obsolètes et à dupliquer les interventions qui sapent notre impact. Lorsque nous nous affranchissons de notre dépendance vis-à-vis des suppositions et croyances, nous nous mettons dans des dispositions d'être ouverts à beaucoup de possibilités.

Le désapprentissage promeut l'innovation en libérant les gens des carcans d'idées particulières ou de façons d'être, pour leur permettre de penser librement et d'être créatifs.

Si la première réussite peut être attribuée à la chance des débutants, ce sont les personnes, organisations et communautés, qui ont délibérément choisi de désapprendre, qui en ont facilité la récurrence. Elles abordent toujours la situation présente de manière ouverte, en se gardant d'essayer de recréer le passé ou de prétendre que les choses n'ont pas changé.

Dans l'Océan du Changement :

Comment bien maîtriser votre contexte

Les environnements ne sont pas des emballages passifs, mais plutôt des processus actifs qui sont invisibles. Les règles de base, la structure prépondérante et les caractéristiques globales des environnements ne sont pas facilement perceptibles.

Marshall McLuhan et Quentin Fiore

Comment rester en phase avec un contexte changeant

Nous formons une coalition d'ONG et d'OCB qui soutiennent les initiatives de développement communautaire. Durant les cinq dernières années, beaucoup d'ONG ont cessé d'utiliser les services de renforcement de capacités, car ne trouvant plus pertinents les cours de formation qu'on offre. Cependant, elles restent connectées à la coalition à travers les campagnes contre les activités minières sur les terres qui appartiennent aux communautés.

Par contre, beaucoup de petites OCB ont toujours besoin de notre soutien en termes de renforcement de capacités en vue de renforcer leurs comités de direction, dont la mise en place est requise si ces OCB sont éligibles à la subvention annuelle accordée par le gouvernement provincial. Cela n'est pas ce que nous avons pour but de faire.

Nous avons toujours bénéficié de financement auprès de bailleurs étrangers, mais lors des quinze dernières années, beaucoup de bailleurs se sont retirés du pays. Lors des cinq dernières années, nous nous sommes employés à assurer notre propre financement, ce qui fait que nous étions obligés de nous départir de notre programme de volontariat. Bien que nous ayons joui d'une relation saine avec le gouvernement provincial, notre relation avec les collectivités locales a été difficile. La Coalition s'est battue pour avoir accès aux terres détenues par les municipalités pour nos programmes d'agriculture de subsistance. Cela a été une longue bataille avec peu de gains, et certaines communautés ont simplement baissé les bras. Les gens ont perdu de l'espoir.

QUESTION À MÉDITER

- Quelle serait votre réponse aux questions que se pose la Coalition?

« Lorsque les organisations manquent de remarquer et de répondre aux changements dans ce contexte, elles deviennent sans importance. »

Les différentes dimensions du contexte

Les histoires de toutes les organisations se produisent dans des contextes donnés. La façon dont elles travaillent et apprennent est subordonnée au contexte. Il y a une interaction continue entre le vrai objet d'une organisation et les besoins auxquels elle répond dans ce contexte. Lorsque les organisations manquent de remarquer et de répondre aux changements dans ce contexte, elles deviennent sans importance.

Cela ne signifie pas que votre organisation doit répondre à chaque changement qui se produit, mais vous devez avoir conscience des nombreuses possibilités et menaces qui surviennent. La vraie question que vous devez vous poser continuellement est de savoir si la réalité contextuelle en mutation requiert une remise en cause de l'objet de votre organisation.

Cela constitue le principal défi de l'apprentissage, apprendre du passé, apprendre du présent, et apprendre des tendances et orientations du futur.

Quelles sont les dimensions du contexte qui requièrent une attention particulière?

L'apprentissage et la dimension politique

La dimension politique du contexte prend en compte le pouvoir. Cela existe aussi bien dans les relations et formes formelles et institutionnalisées de pouvoir, que dans les relations et formes informelles de pouvoir. Et dès lors, nous devons considérer ces choses comme étant le cadre politique et législatif à travers lequel les gouvernements s'engagent avec leurs citoyens, y compris les différentes institutions, valeurs et règles qui régissent les conditions dans lesquelles les organisations fonctionnent et apprennent, ainsi que les textes de loi, les règles culturelles qui régissent et déterminent la vraie politique, en dépit des lois et politiques formelles.

Le contexte politique non seulement sous-tend notre action, mais c'est également quelque chose intégré dans notre action : les diverses arènes du contexte politique constituent souvent les cibles des organisations intervenant dans le changement social, mais également les contraintes avec lesquelles elles fonctionnent. En luttant pour un droit, d'autres qui entravent cette lutte, doivent souvent être pris en compte. Cela donne lieu à un terrain complexe, avec des poteaux de but qui bougent et des changements impromptus; ce qui explique le besoin d'intégrer la compréhension du contexte dans l'apprentissage, et bien entendu dans 'notre adaptation au contexte'.



La plupart des organisations doivent répondre à certaines exigences et obéir à des politiques et règles qui régissent la façon dont elles fonctionnent. Par exemple, il est attendu des organisations qu'elles s'immatriculent auprès des autorités légales avant de proposer des services, apparemment pour assurer une obligation de rendre compte, particulièrement au plan financier, mis souvent il s'avère que c'est simplement pour des besoins de contrôle bureaucratique.

Dans des contextes répressifs, où les valeurs de liberté, de participation, d'égalité et de transparence ne renseignent pas sur la façon dont les choses se produisent, l'apprentissage peut être continuellement bloqué, menacé et compromis de diverses façons, particulièrement par la peur, le manque de confiance, et les difficultés d'être honnête et ouvert en toute transparence. L'espace où les organisations peuvent évoluer peut être limité; il est souvent difficile de s'affirmer dans de pareils contextes. Lorsque les organisations parviennent à s'affirmer, cela peut les mener dans des situations de troubles. Bien entendu, beaucoup d'organisations de la société civile sont prêtes à bouleverser le statu quo et à accepter les risques et limitations, pour apprendre de ce qui se passe autour d'elles. La créativité remarquable et les enseignements profonds émergent souvent des contextes les plus difficiles, mais pas au hasard. La prison où Mandela a passé une bonne partie de sa vie était appelée 'L'Université de Robben Island', et ce n'était pas fortuit, mais une stratégie délibérée de contourner l'objet d'emprisonnement politique.

Le contexte politique est de plus en plus internationalisé. Nous avons tous l'expérience de la façon dont le changement dans les réalités politiques des bailleurs du Nord peut influencer sur les organisations et programmes de développement dans les pays du Sud. Par exemple, le changement de priorité vers le changement climatique a conduit à une réduction brusque du financement destiné aux organisations qui interviennent pour le changement social dans le domaine du VIH/SIDA.

L'apprentissage et la dimension économique

La dimension économique inclut les différents systèmes et processus économiques à travers lesquels les gens peuvent générer des revenus et avoir des moyens de subsistance. Pour la plupart, le travail de 'développement' vise à prendre en charge des questions économiques, et à maîtriser 'la pauvreté' comme défi économique local. Les bailleurs et les gouvernements accordent une plus grande attention aux moyens de catalyser l'économie locale, en créant des passerelles entre les cercles commerciaux au niveau local et le monde des affaires au niveau international. Mais, cela est-il une compréhension juste et utile de la réalité et des défis que rencontrent les communautés en proie à la pauvreté? Quelles sont les possibilités et les dangers d'une compréhension trop économique de la pauvreté et d'une autre qui situe le défi premier uniquement au niveau local? Sans doute, le changement authentique émane d'initiatives locales, mais dans un contexte de mondialisation rampante et de changement climatique, ne sommes-nous pas en train de 'construire des châteaux de sable en situation de marée basse'?

QUESTION À MÉDITER

- Dans quelles mesures les conditions et exigences de financement des bailleurs procèdent-elles de la dimension politique décrite ici? Qu'est-ce que cela demande-t-il pour votre organisation?



« Le pouvoir vit et est vécu à travers les relations. »

Comment prêter attention au contexte local et global de manière à assurer des gains durables?

Les systèmes et conditions à plus grande échelle au niveau national et mondial influencent les organisations à l'interne. Les crises économiques qui ont touché certains pays en 2008 ont eu des répercussions sur les flux de financement aux organisations travaillant pour le changement social jusqu'au niveau local. Comment les initiatives de changement social peuvent-elles se prémunir contre les variations économiques de manière à ne plus dépendre de la prospérité et la générosité de ceux qui, dans une grande mesure, font partie du problème qu'ils essaient de résoudre?

Il n'y a pas de réponses faciles à ces questions. Plus que jamais, nous devons réfléchir sur ces questions.

La dimension relationnelle

La 'dimension relationnelle' est une lentille très utile qui permet de faire le zoom sur les relations d'une organisation avec les communautés, les partenaires en réseau, les agences de financement, les volontaires qui nous facilitent l'accès aux communautés, et les différents démembrements de l'Etat. Les relations entre organisations sont différentes selon les phases de développement dans lesquelles se trouve une organisation. Nos relations avec les autres ne sont pas sans tension, mais ces tensions apportent une dynamique intéressante à notre engagement à leur côté.

Si votre organisation jouit de relations saines avec un noyau de volontaires, cela veut certainement dire que ses relations avec le gouvernement sont à la case de départ. Une relation avec un département ministériel donné qui a été difficile au début a toutes les chances de se consolider et devenir plus saine. Les relations ne sont pas statiques : elles changent et se transforment au fil du temps. Plus important encore, nous devons garder en tête que le pouvoir vit et est vécu à travers les relations.

Les dynamiques de pouvoir, et la façon dont elles se manifestent, forment une dimension importante du contexte. L'apprentissage pour le changement social met l'accent sur une approche relationnelle qui requiert une analyse des relations de pouvoir à travers les diverses couches du contexte, allant du niveau local au niveau mondial, en passant par le niveau national. Il est important pour les organisations d'observer et comprendre les dynamiques de pouvoir susceptibles de retarder ou compromettre l'apprentissage et les efforts de changement social.





Dans bien des cas, les dynamiques de pouvoir déterminent les relations. Nous sommes tous familiers avec les dynamiques de pouvoir dans les relations entre les agences donatrices et les organisations bénéficiaires et comment elles se manifestent. En tant qu'organisations récipiendaires, nous avons tendance à devenir serviles, obéissant à toute instruction sans poser de questions. Nous pensons que les organisations donatrices détiennent le pouvoir. Nous avons tendance à minimiser notre pouvoir. Dès lors, nous remettons rarement en cause ce que les bailleurs nous imposent.

Nous sommes également conscients que lorsque les dynamiques de pouvoir ne sont pas mises en exergue et pris en charge, cela peut créer ce que l'on appelle des tensions toxiques. Il est important d'être conscient qu'un changement social efficace et durable nécessite une transformation des relations inégales de pouvoir. Les relations inégales de pouvoir entre une organisation et d'autres acteurs doivent être transcendées de manière à faciliter l'apprentissage et le changement social comme moyens et fins. Non seulement elles perpétuent l'inégalité, elles peuvent également compromettre toute collaboration, coopération ou changement social du fait qu'elles limitent le potentiel et les actions des populations et des organisations. Pourtant, un processus d'apprentissage collaboratif peut, s'il est géré et catalysé habilement et humainement, contribuer à jeter les bases d'une coopération et d'un travail créatif.

La dimension sociale

La dimension sociale inclut les populations, les organisations et les institutions qui influent sur le travail de votre organisation et qui subissent, en retour, son influence. Il est important pour vous de connaître les différents acteurs et bien comprendre comment ils influencent votre travail et comment vous les influencez en retour. Vous devez également vous employer à identifier qui fait quoi, qui sait quoi, qui décide de quoi et qui établit l'agenda du changement social. Quel type de relation votre organisation a-t-elle avec les différents acteurs? Vous sentez-vous plus ou moins puissant dans votre relation avec eux? Est-ce qu'ils influencent le travail de votre organisation positivement ou négativement?

La dimension sociale englobe toutes les histoires et cultures des communautés avec lesquelles votre organisation travaille, et les processus à travers lesquels ces communautés apprennent. Elle regroupe également les questions ayant trait à la politique d'apprentissage et de connaissance. Pour beaucoup d'entre-nous, ces questions sont très difficiles à prendre en charge. Dans certains contextes, l'apprentissage peut être utilisé pour inculquer aux gens une manière dominante de penser. Il y a également des cas où il est utilisé pour disséminer des points de vue spécifiques plutôt que de laisser les gens s'exposer à des points de vue variés parmi lesquels il faudra faire un choix.

« La dimension sociale inclut les histoires et cultures des communautés avec lesquelles votre organisation travaille, ainsi que les processus à travers lesquels ces communautés apprennent. »

Pour arriver à un changement social efficace et durable, il importe de bien comprendre les différentes façons dont les gens s'organisent. Lorsque les populations s'organisent, cela facilite la mise en place d'un pouvoir collectif et interdépendant. Cela est perceptible dans les mouvements sociaux communautaires où les gens s'organisent autour de questions d'intérêt commun et joignent leurs forces pour des luttes communes. La manière dont les gens s'organisent contribue à la création de mouvement, et le changement émerge partout il y a des mouvements. La façon dont les gens avaient l'habitude de s'organiser constitue une partie essentielle du contexte qu'il faut prendre en compte et intégrer.

Les divers problèmes sociaux sont des éléments importants de la dimension sociale, et influencent les efforts de changement social. Nous n'avons pas à revenir sur la façon dont le VIH/SIDA a redéfini le paysage dans lequel évoluent les organisations; pour beaucoup d'entre-elles, cela a apporté un sens de l'urgence. Dans les pays les plus affectés au monde, même les organisations qui ne fournissent pas directement des services ont répondu à cette réalité en élaborant des politiques internes pour s'occuper de l'impact social de la pandémie.

A partir des explications ci-dessus, vous comprendrez que le contexte est souvent un soubassement qui passe inaperçu mais qui influence les réalités des organisations. Il affecte notre changement organisationnel et les processus d'apprentissage,

et au même moment, nous devons le prendre en compte dans nos processus d'apprentissage pour être continuellement en phase avec les réalités changeantes.

Dans un monde qui exige plus d'actions et de productions instantanées, avec des productions et résultats comme à la restauration rapide,

comment pouvons-nous poursuivre une approche d'apprentissage réflexif et pratique qui s'impose à nous de plus en plus pour comprendre et répondre de manière réfléchie aux complexités grandissantes du changement?

Le présent ouvrage met l'accent sur l'approche et la méthode d'apprentissage, mais à moins d'avoir le courage d'insister sur l'espace d'apprentissage pour prendre résolument le temps de comprendre le contexte dans lequel nous évoluons et ce que nous y faisons, nous courrons le risque de toujours suivre les autres et de poursuivre un travail saugrenu qui ne réalise jamais quelque chose de concret.



La nature complexe et dynamique du contexte

Le contexte du changement social englobe une variété de personnes, organisations et institutions qui représentent divers besoins, attentes, positions, perspectives, intérêts et habitudes. La diversité enrichit les organisations, mais apporte également sa dose de complexité.

Non seulement le contexte est complexe, il est également dynamique et cela pose un certain nombre de défis pour les organisations. Parce que le contexte change continuellement, de nouvelles réalités différentes émergent tout le temps. Beaucoup d'organisations et de communautés trouvent que ce qui était vrai par le passé peut ne plus l'être dans l'environnement présent.

Et, nombreux sont ceux qui font l'expérience d'un contexte qui change plus vite que le rythme avec lequel ils peuvent impulser le changement. S'il est vrai que les organisations ne peuvent pas répondre et s'adapter à tous les changements, elles ne peuvent pas se permettre d'ignorer les changements qui peuvent les rendre sans objet. Pour que votre organisation reste viable et agisse activement dans le changement social, elle doit être réactive, flexible et alerte.

« Beaucoup d'organisations et de communautés trouvent que ce qui était vrai par le passé peut ne plus l'être dans l'environnement présent. »



Le défi de rester flexible et alerte

Bien que le contexte soit crucial pour notre apprentissage, nous prenons garde à ne pas être ballotés dans des directions différentes. Nous redoutons toute séparation, rupture ou déviation de notre objet. Au même moment, nous faisons en sorte de ne pas nous focaliser strictement sur ce que nous faisons, sachant que cela peut nous détourner des besoins et attentes liés au contexte; cela peut également nous déconnecter des réalités sociales. Le plus grand défi pour nous est de rester flexible et alerte. Il n'est pas facile d'être toujours en phase avec les réalités changeantes. Nous trouvons qu'il n'est pas facile de vivre dans le présent et de garder la tête à ce qui se passe à l'intérieur et autour de nous tout le temps. Nous avons l'habitude de mener des évaluations de besoins dans les communautés... nous nous sommes rendu compte qu'avant même de boucler le rapport, les choses avaient déjà complètement changé et les communautés étaient passées à autre chose!

La complexité et le dynamisme du contexte peuvent également être attribués au fait que le changement social nécessite la participation active de beaucoup de groupes d'acteurs, et beaucoup de facteurs, forces et perspectives doivent être pris en compte. Il y a un engagement au niveau local, national, mondial, interpersonnel, et inter organisationnel. Ces interactions se produisent au travers d'un tissu de relations, et dès lors, les résultats ne peuvent être facilement prédéterminés et prévus.

Par exemple, lorsque votre organisation s'engage activement auprès des communautés qu'elle appuie, un tel engagement se produit à différents niveaux. Certains des agents de terrain peuvent s'engager avec des volontaires, pendant que les négociations se tiennent avec les chefs communautaires par rapport à la mise en œuvre d'un nouveau programme. Au même moment, vous vous concertez avec le département ministériel qui

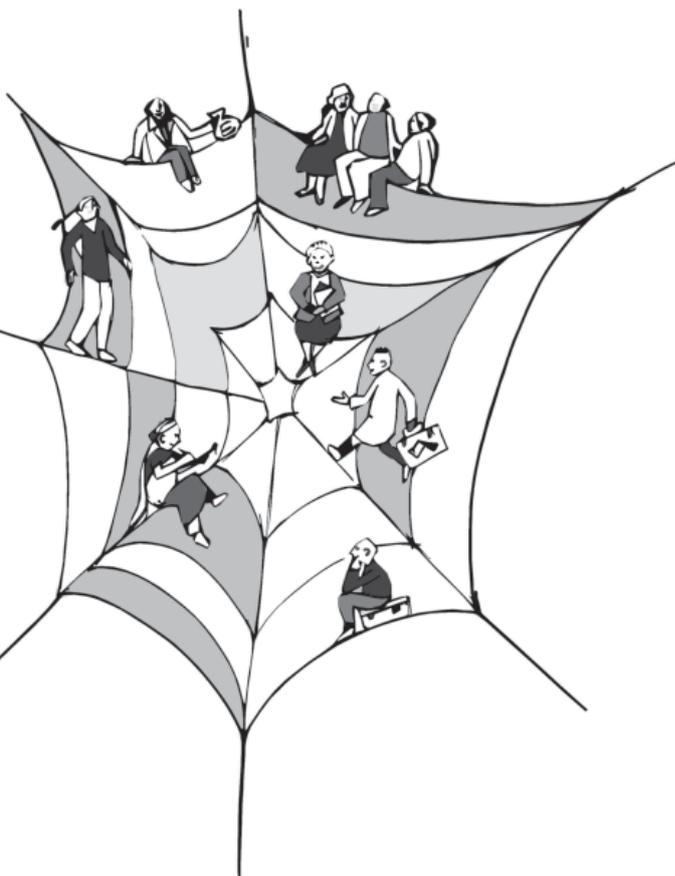


sera impliqué dans le programme, et discutez avec les responsables de projets du bailleur pour solliciter un financement. De plus en plus, les organisations doivent nouer et gérer des relations avec un entrecroisement de demandes et attentes.

Alors comment la nature complexe et dynamique du contexte affecte-t-elle les organisations? Beaucoup d'entre-nous se trouve dans des situations où les approches, méthodologies, stratégies et façons de s'engager utilisées pour fournir des solutions ne sont plus adéquates. Elles sont devenues caduques et on ne peut plus se fier à elles pour impulser un vrai changement. Le contexte actuel du changement social appelle à des stratégies, approches et méthodologies qui permettent aux organisations de faire face à l'incertitude et au changement. De plus, les processus communautaires et organisationnels sont imprévisibles. Le fait de les prendre en compte revient à travailler avec l'incertitude, c'est comme être devant l'inconnu.

Le dynamisme du contexte signifie également que nous expérimentons comment les décisions, les changements ou les événements à un niveau peuvent affecter nos actions, notre fonctionnement et notre apprentissage à un autre niveau. L'interconnexion entre notre organisation et les événements au niveau global ou national fait que nous subissons leur impact ou influence sur notre travail. La crise économique évoquée dans la section précédente est un exemple patent.

Parfois, les événements au niveau local peuvent avoir des effets dévastateurs sur le fonctionnement des organisations. Par exemple, lorsqu'une communauté entreprend une action civile à l'encontre d'une collectivité locale, cela peut causer de sérieux effets sur les programmes des organisations.



Comment remarquer et appréhender des contextes changeants

La description du contexte ne suffit pas

Dans mon organisation, je ne pense pas que l'on ait des processus qui nous permettent de remarquer et bien appréhender les contextes changeants qui sont profondément intégrés dans notre pratique, ce se passe de manière intuitive. Nous avons un processus stratégique tous les trois ans et cela coïncide avec notre cycle de financement. Dans ce cadre, nous effectuons une lecture contextuelle qui nous aide à identifier les changements et les tendances. Cependant, nous ne nous engageons pas rigoureusement dans ce que révèle le diagnostique. Le Directeur de notre organisation rédige une demande de financement dans laquelle il fait état du contexte et, à moins de lire la demande de financement, j'ai rarement connaissance du contenu dans la section relative au contexte. Nous tenons des conversations informelles sur les choses qui changent dans le contexte et comment elles affectent notre travail... et cela nous emballent tous. Mais nous n'en faisons pas plus pour explorer les implications que ces changements ont sur le travail. La seule chose qui nous préoccupe tous est comment obtenir le financement, mais nous n'avons pas vraiment pris le temps de marquer une pause et réfléchir sur les implications pour l'organisation. Pour nous, cela était la prérogative exclusive du Directeur.

Nos organisations font face à beaucoup de dilemmes dans le cadre de notre détermination à répondre et affronter les réalités contextuelles en perpétuel changement. La façon dont on réagit à ces réalités est fondamentale.

La plupart des organisations travaillent dans des contextes sociaux très complexes et il faut du temps pour maîtriser la complexité. Cependant, la culture dominante dans beaucoup de contextes est de recourir à des solutions miracles prêtes à l'usage et les gens font l'objet de beaucoup de pression pour produire des résultats tangibles et visibles. Par conséquent, on consacre peu de temps pour essayer de lire, remarquer et appréhender les changements complexes dans le contexte qui ont un rapport avec notre travail et nos actions.

Beaucoup d'entre-nous trouvent exaspérant de se préoccuper de la complexité du contexte; il est très difficile à maîtriser. Souvent, nous nous rendons compte que nous n'avons pas les capacités, ni les mécanismes, ni les processus de s'attaquer aux situations changeantes. Pour beaucoup d'organisations, la lecture et la compréhension de nos contextes est un évènement, ce n'est pas perçu comme un processus important qui devrait faire partie de nos pratiques et processus d'apprentissage réflexif.

Comment les organisations répondent-elles au contexte?

Alors, que font la plupart des organisations? Nous réduisons un important processus d'apprentissage à un simple diagnostic environnemental à travers lequel nous générons un volume important d'informations ou de données que nous examinons ou utilisons pour enrichir notre travail et notre pratique. Pour beaucoup d'organisations, la proposition de financement sur trois ans est basée sur une lecture, trois fois dans l'année, d'un contexte très complexe, imprévisible et incertaine. Après le diagnostic environnemental, le contexte est ainsi cadré. Mais nous ignorons son dynamisme et avons tendance à le rendre prévisible. Nous utilisons les informations collectées pour formuler nos programmes pour les trois prochaines années and nous les intégrons dans un contexte que nous pensons statique et immuable.

Remettre en cause les contextes qui compromettent notre travail

Que faisons-nous en tant qu'organisations lorsque les contextes dans lequel nous évoluons promeuvent des valeurs et principes qui sont à l'encontre des valeurs/principes qui fondent et guident notre travail? Est-ce que nous transigeons ou bien restons-nous ferme dans nos convictions? Dans bien des contextes, il y a des forces, tendances et changements puissants qui sapent notre travail.

La concurrence à propos des ressources est une force qui définit fortement nos contextes. Nous voyons des organisations qui se disputent des ressources tout le temps, entrant en concurrence même avec ceux avec qui elles sont censées collaborer. Cela est particulièrement répandu dans l'environnement actuel du financement où les conditions et exigences des bailleurs redéfinissent le paysage continuellement.



QUESTION À MÉDITER

- Comment votre organisation se comporterait-elle devant ce dilemme?



QUESTION À MÉDITER

- Comment votre organisation implique-t-elle ceux qui sont le plus exposés aux problèmes sociaux dans la recherche de solutions, dans un contexte où ils n'ont pas voix au chapitre?

S'il est vrai que le contexte oblige les organisations à se disputer des ressources limitées, nous savons que les processus de changement social efficace et durable nécessitent une collaboration novatrice entre les différents acteurs sociaux. Dans notre tentative de nous adapter au contexte, nous nous retrouvons souvent en pleine compétition à propos des ressources. Une telle action entraîne nos organisations dans une certaine autarcie et peut même nous empêcher de poursuivre l'objet de notre organisation avec intégrité, détermination et engagement.

Les organisations font également face à un dilemme où le changement social ne fait pas partie des préoccupations. Je me rappelle avoir travaillé avec une organisation où le bailleur était uniquement intéressé par les projets qui pouvaient être reproduits et utilisés pour fournir des résultats tangibles. Peu importe si ces projets ne contribuaient pas aux processus transformationnels de changement positif et durable dans la vie des gens. L'organisation était clairement devant un dilemme. Fallait-il se focaliser sur la réplique des projets ou investir de l'énergie dans les processus transformationnels qui permettent de changer la vie des gens?

Un défi que beaucoup d'organisations rencontrent est comment aider les bailleurs à apprendre du changement social efficace et à prendre conscience de l'importance de l'apprentissage. Nous sommes conscients que les ressources jouent un rôle critique dans l'apprentissage pour le changement social. Ceux qui contrôlent les ressources ont tendance à dicter l'agenda. Cela est souvent lié aux questions qu'il importe de prendre en charge, mais également au rythme selon lequel les processus de changement se déroulent. Nous sommes familiers avec la pression de devoir produire des résultats.

Nous ne pouvons pas nier que les agences donatrices sont parvenues à avoir une grande influence sur les pratiques d'apprentissage des organisations et des communautés. Cependant, les contraintes imposées par les bailleurs peuvent affecter négativement les processus d'apprentissage organisationnel. L'insistance que les ressources doivent être dépensées sur le travail de programme peut parfois signifier que peu de ressources seront disponibles pour l'apprentissage. Les pratiques réflexives d'apprentissage sont généralement perçues comme une perte de temps qui éloigne les spécialistes de terrain de leur vrai travail. L'apprentissage est loin d'être perçu comme un travail important.

Un autre dilemme auquel nous faisons face en tant que spécialistes et organisations est l'élaboration de processus d'apprentissage qui soient vraiment inclusifs lorsque les contextes dans lequel nous évoluons sont caractérisés par l'exclusion et la marginalisation. Le désir d'être inclusif est en nous tous. C'est une force motrice qui guide notre travail. Cependant, à travers le monde, les 'gourous' et les 'experts' sont vénérés. Ils sont sollicités pour apporter des solutions, et cela se passe au détriment de ceux qui sont le plus concernés par les problèmes.

Comment s'adapter à un contexte changeant?

Pour rester en vie et en phase avec un contexte complexe et dynamique, nos organisations doivent s'employer à lire, observer et maîtriser les dynamiques et changements complexes qui affectent leur capacité à travailler et apprendre efficacement. Cependant, il ne suffit pas pour une organisation de comprendre son contexte. Il importe également d'avoir la bonne attitude, des stratégies, approches et méthodologies appropriées. La façon dont votre organisation se situe au sein de son contexte va déterminer la façon dont elle transcende les dynamiques et complexités de son contexte.

Le défi majeur des organisations est d'identifier et élaborer des processus pour faire une lecture adéquate, observer et maîtriser le contexte dans toute sa complexité et dans toute son entièreté. Nous devons développer des aptitudes qui nous permettront de nous insérer résolument dans le contexte; nous devons développer ce que Matthew R. Kutz appelle 'l'intelligence contextuelle'. Il s'agit là d'une compétence qui fait référence à la capacité d'une organisation à transformer les données en une information utile, à traduire cette information en connaissance et, le plus important, à concrétiser cette connaissance en pratique.

Cela veut dire que les organisations ne doivent, en aucun cas, cesser de lire et observer le contexte changeant. Les organisations ont besoin de s'adapter constamment aux changements en vue d'améliorer leurs actions et leur pratique. Elles doivent se doter de processus réfléchis à même aider à la transformation des informations ou données en enseignements et connaissances de valeur. Si certaines organisations obéissent à des processus clairs, bien structurés et réfléchis, pour d'autres cela se passe de manière intuitive.

Il n'y a rien de mal à faire les choses de manière intuitive. Cela est courant dans des organisations en phase de pénétration où les processus d'apprentissage cognitif se font de manière informelle, inconsciente et intuitive. Les organisations, dans leur phase de pénétration, font une lecture de leur contexte en observant et en écoutant. Il s'agit là de capacités d'une grande importance, et dans plusieurs de nos organisations, il est possible de sentir venir les changements bien avant que nous les analysions de manière rationnelle. Cependant, nous devons nous assurer de reconnaître et discuter de cet apprentissage intuitif et de réagir efficacement en conséquence.

Pour les organisations qui sont dans la phase rationnelle (Cf. Chapitre 4 du *Guide Barefoot 1*) les processus et mécanismes de maîtrise du contexte doivent être intégrés dans les pratiques et processus d'apprentissage réflexif. Cela se produit à travers des processus continus de questionnement, d'observation, d'écoute, de suivi de l'ajustement de stratégies et tactiques, de l'adaptation, de l'amélioration et de la révision de la pratique et des actions.





Il y a beaucoup d'organisations qui ont des rythmes et pratiques d'apprentissage à travers lesquels se produisent une réflexion et un apprentissage de manière régulière. Cela crée un engagement avec le contexte! Les organisations sont capables d'identifier le changement et d'explorer ses implications sur leur travail et leur pratique. Cela entraîne des idées profondes, une plus grande prise de conscience et une action améliorée au sein de l'organisation; et du coup la capacité de réflexion se développe. De tels processus de maîtrise et de compréhension facilitent la parfaite harmonie du vrai objet de l'organisation avec ses actions dans son contexte.

Une organisation qui apprend d'un contexte changeant

Dans mon organisation, nous avons différents processus à travers lesquels nous collectons des informations et appréhendons le contexte changeant. Dans notre processus annuel de revue stratégique, nous réfléchissons sur notre stratégie, identifions ce qui marche et ce qui doit être amélioré. Durant ce processus, nous faisons une lecture profonde du contexte en impliquant des personnes externes ayant des connaissances dans des domaines en rapport avec notre travail et notre pratique. Ensemble, nous explorons les implications pour notre organisation. De plus, nous avons des sessions mensuelles de 'développement de pratiques' pendant lesquelles nous examinons les aspects spécifiques de notre pratique. Lors de ces sessions, nous nous focalisons également sur le contexte et explorons ensemble les changements qui influent sur notre travail et notre pratique. Par ailleurs, nous identifions les supports de diagnostic pertinents que nous utilisons pour avoir une vision prospective et savoir comment ce qui émerge peut impacter notre pratique. Nous avons une Coordonnatrice de Pratiques dont le rôle est de gérer notre apprentissage continu sur notre pratique et d'explorer les voies et moyens de l'améliorer continuellement. Elle nous aide à créer un synopsis des questions et changements contextuels.

QUESTIONS À MÉDITER

- Quels sont ceux dont les voix et l'apprentissage pilotent les processus de compréhension de votre organisation?
- Quels espaces organisationnels avez-vous créés pour laisser libre cours à toutes les voix?
- Quelles sont les activités et pratiques existantes qui favorisent la compréhension collective?



Dans beaucoup d'organisations, le processus de diagnostic, d'observation et de compréhension des changements dans le contexte se produit en une même étape, et cela procède généralement d'une planification stratégique ou de processus de revue. Dans leur grande majorité, les organisations font une lecture environnementale et contextuelle. Je pense que vous conviendrez avec moi que, bien que le processus puisse générer beaucoup d'enthousiasme et d'énergie, il se traduit souvent en un exercice de collecte d'informations.

Le résultat d'un tel exercice est habituellement une matrice d'informations. Comment les organisations tirent-elles profit et utilisent-elles ces informations? Une fois que l'énergie et l'enthousiasme se dissipent, les organisations se rendent compte que la matrice ne cerne pas la complexité du contexte. La lecture environnementale est un outil important, mais uniquement si ce qui en ressort subsiste au-delà des décisions subséquentes prise par l'organisation.

Parfois, le diagnostic environnemental est fait par un consultant externe qui recueille les informations et les analyse. La maîtrise du contexte fait l'objet de contrat, et vous pouvez bien imaginer qui en tire le plus de profit.

De plus en plus, nous voyons des organisations qui utilisent des processus d'apprentissage collectif tels que les séminaires, les séances de dialogue multi-acteurs, en vue de créer de nouvelles idées. Cela favorise l'émergence de façons créatives de lecture, d'observation et de compréhension du contexte. Elles donnent naissance à un cadre de partage, d'échange et d'exploration d'une variété des perspectives, compréhensions, idées, expériences et questions. Elles contribuent à la création d'un portrait holistique de l'environnement changeant et ouvrent une opportunité pour les organisations d'impliquer les communautés, les partenaires, les bailleurs, les gouvernements et les autres acteurs dans leurs processus de compréhension. En impliquant les autres au-delà de l'organisation, une conversation plus enrichie se crée, et une vue plus globale du contexte complexe se dégage.

« En impliquant les autres au-delà de l'organisation, une conversation plus enrichie se crée, et une vue plus globale du contexte complexe se dégage. »

Le contexte influence l'apprentissage

Le contexte dans lequel les organisations évoluent peut être favorable ou défavorable à l'apprentissage. La façon dont le contexte impacte l'apprentissage est déterminée par la culture dominante qui se rapporte aux croyances, valeurs, principes et réflexion qui orientent et façonnent la manière dont les choses se déroulent dans ce contexte particulier.

Là où une orientation et une culture d'apprentissage sont appréciées, encouragées, valorisées et soutenues, les pratiques d'apprentissage sont perçues comme étant au cœur du changement et de la transformation des gens, des organisations et même de la société dans son ensemble. L'apprentissage est jugé important pour aider à l'élaboration de réponses créatives aux problèmes et défis sociaux. Son apport pour faciliter l'adaptation au contexte en perpétuel changement ne fait l'ombre d'aucun doute. Les personnes et organisations qui apprennent activement nourrissent une réponse créative au contexte changeant.

De plus, un contexte favorable à l'apprentissage permet que les questions difficiles soient posées. L'apprentissage nécessite un espace sécurisé pour permettre aux gens de se prononcer, poser des questions qui peuvent être embarrassantes, et faire des erreurs sans redouter de faire l'objet de reproches.

Les personnes et les organisations sont considérées comme des participants actifs aux efforts de changement social et elles sont encouragées à cultiver des capacités, compétences et aptitudes qui soient en phase avec les processus créatifs de changement social. L'apprentissage est reconnu et apprécié de part sa contribution à l'expansion de l'imagination populaire; il leur permet d'explorer de nouvelles possibilités.



« ... un contexte favorable à l'apprentissage permet que les questions difficiles soient posées. »

QUESTIONS À MÉDITER

- Dans votre contexte, est-il permis aux gens d'admettre qu'ils n'ont pas toutes les réponses aux problèmes qu'ils rencontrent?
- Quelles sont les façons de savoir reconnues, valorisées et respectées dans votre contexte?

Dans des contextes où les experts et les gourous sont idolâtrés, on n'encourage nullement le fait d'être ouvert et honnête par rapport à son ignorance de certaines choses, à ses erreurs. Dans des contextes qui compromettent l'apprentissage, il y a une tendance à traiter les connaissances comme une denrée entre les mains d'une minorité, et à ignorer les connaissances générées à partir d'autres sources. Souvent, on ignore les connaissances empiriques des communautés locales et des groupes marginalisés.

L'apprentissage pour le changement social nécessite que les besoins en apprentissage pour tous les différents acteurs soient pris en compte, y compris ceux des groupes marginalisés. Autrement, l'agenda du changement social peut en pâtir. Le défi majeur est de créer un contexte qui soit inclusif et qui puisse créer un espace pour la diversité des besoins, intérêts et aspirations.

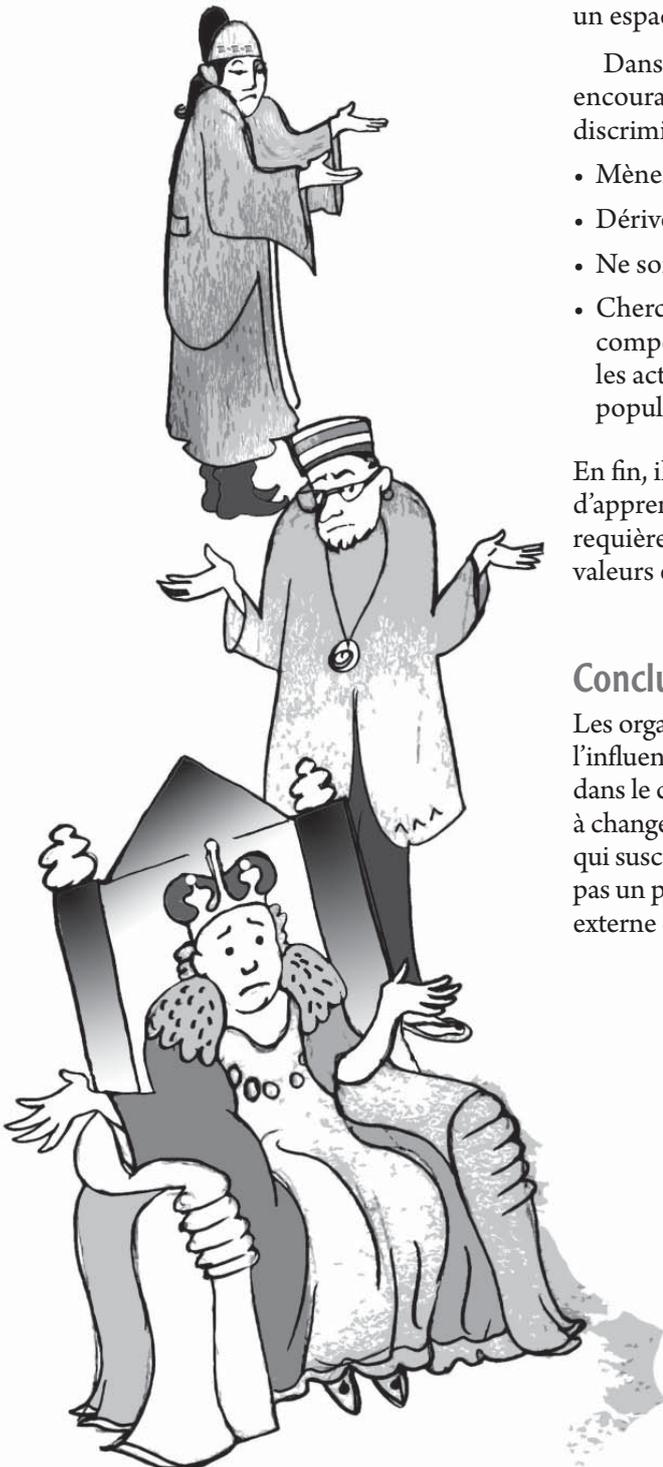
Dans un contexte qui appuie l'apprentissage, les gens sont encouragés à élaborer des solutions pour corriger l'inégalité et la discrimination. Ces solutions :

- Mènent au changement des problèmes sociaux sous-jacents;
- Dérivent d'un apprentissage conscient;
- Ne sont pas imposées du dehors;
- Cherchent à apporter des changements dans les attitudes, les comportements, les politiques, les lois et les institutions dont les actions et politiques affectent les conditions de vie des populations et des communautés.

En fin, il faut noter que dans certains cas, il ne suffit pas d'apprendre de nouveaux comportements. Certaines situations requièrent un changement dans les croyances, de nouvelles valeurs et attitudes!

Conclusion

Les organisations peuvent aussi bien répondre au contexte et l'influencer. Elles doivent apprendre pour rester viables et efficaces dans le contexte où elles évoluent. Mais elles doivent aussi travailler à changer le contexte pour le rendre plus favorable à l'apprentissage qui suscite le changement. L'apprentissage organisationnel n'est pas un processus interne. Il est fondamentalement lié au contexte externe qui entoure les organisations.



La capitalisation de l'expérience : Apprendre comment les gens apprennent

Apprendre de nos expériences – Apprentissage Pratique

Nos propres véritables expériences constituent une ressource très riche dont on peut beaucoup apprendre. Dans le jargon du changement social, l'apprentissage des expériences est appelé Apprentissage Pratique. Il s'agit d'un processus naturel de changement, quelque chose que nous faisons tous

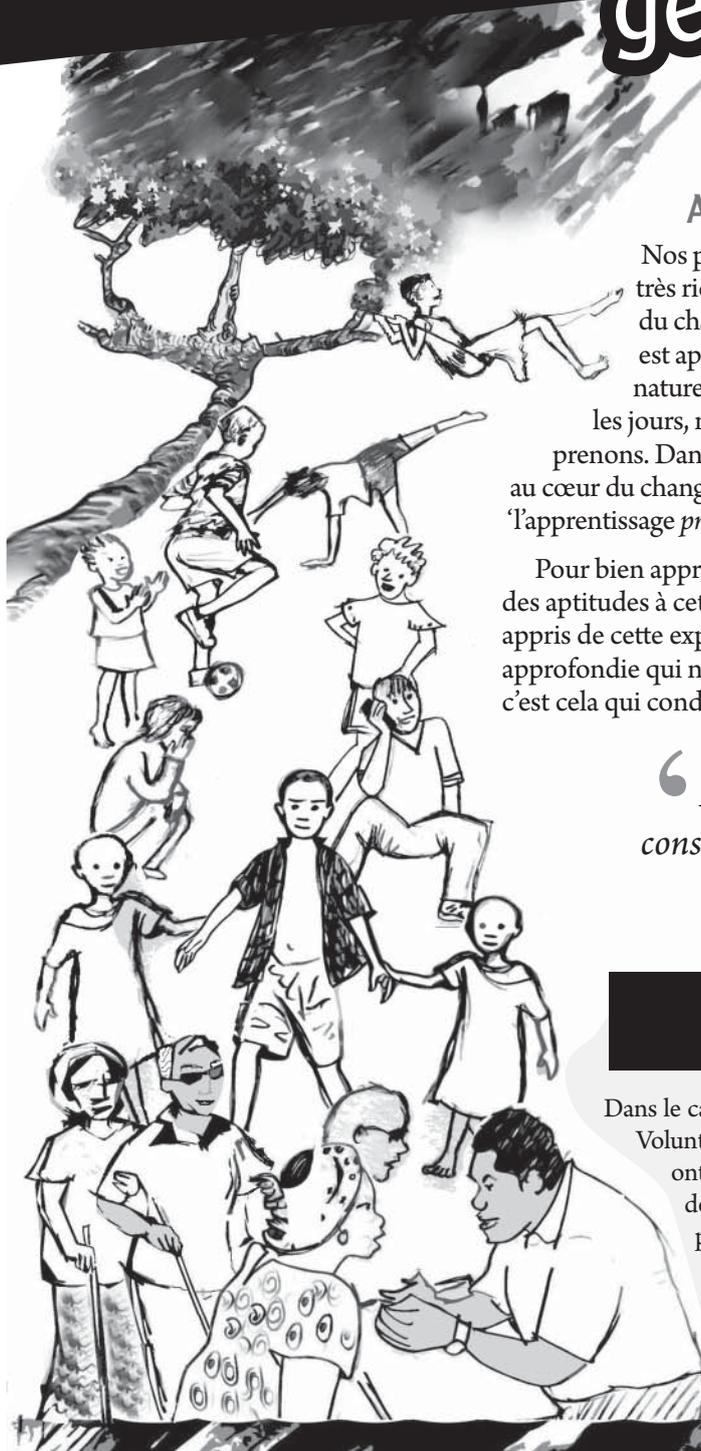
les jours, mais il importe d'améliorer la façon dont nous nous y prenons. Dans le premier Chapitre il est dit que 'l'apprentissage est au cœur du changement social'. Maintenant nous pouvons ajouter que 'l'apprentissage *pratique* est au cœur du changement social'.

Pour bien apprendre de nos expériences, nous devons développer des aptitudes à cet effet. Il ne suffit pas de se demander : 'Qu'avons-nous appris de cette expérience? Nous avons besoin d'une approche plus approfondie qui nous permette de faire preuve de plus de réflexion, et c'est cela qui conduit à un apprentissage plus profond et plus utile.

“ Nos propres véritables expériences
constituent une ressource très riche dont on
peut beaucoup apprendre. ”

Histoire d'apprentissage pratique de l'Association Ghanéenne des Non-voyants

Dans le cadre d'un programme régional d'apprentissage pratique de Voluntary Service Overseas (VSO), cinq groupes d'apprentissage ont été mis sur pied au niveau de l'Association Ghanéenne des Non-voyants (GAB) : un à la direction, deux au sein du personnel au siège de l'association, et deux autres au niveau du district. Il y avait une formation d'initiation dispensée par les volontaires de VSO dans le sillage de l'atelier de démarrage, plus une formation en planification suivie et évaluation (PSE) et beaucoup d'autres réunions.



Que s'est-il passé depuis lors?

Les collègues soulèvent des questions liées à la vie quotidienne sur lesquelles ils échangent. Ensemble, ils arrivent à suggérer des solutions et prendre des décisions. Cela est un changement notable. Avant cela, les gens rumaient chez eux des problèmes qui finissaient par prendre des l'ampleur. Cela conduisait souvent à la frustration, au ressentiment et à l'apathie. Maintenant, les gens parlent de leurs expériences communes au travail et arrivent à prendre leurs propres décisions. Les solutions ne sont plus attendues du Directeur ou de n'importe qui d'autre. En réfléchissant, en écoutant et en se posant les bonnes questions, le personnel trouve les solutions idoines, et cela permet à l'organisation, à tous les niveaux, de devenir plus ouverte, responsable et transparente.

Le groupe offre le cadre pour la réflexion critique, mais les principes appris sont appliqués à un niveau plus global. Les aptitudes d'apprentissage pratique comme l'écoute et la remise en question sont affinées et appliquées dans le travail au quotidien. Maintenant, lorsque quelqu'un soulève un problème, ceux qui sont sur place se mettent autour d'une table, réfléchissent et donnent des idées et solutions.

Pour la première fois, le personnel et la direction ont pu tenir une réflexion annuelle conjointe et fructueuse. Au lieu des échanges sur un ton conflictuel du genre 'Cela a été pourtant programmé. Pourquoi on ne l'a pas réalisé?' Il s'agissait d'une réunion sans position défensive; c'était une véritable réflexion.

Les membres de la direction ont eu de nouvelles idées et une meilleure compréhension de leurs relations avec les professionnels au sein de l'organisation. Cet apprentissage a commencé avec la réflexion sur les raisons pour lesquelles les objectifs n'avaient pas été atteints. Les membres du personnel ont expliqué les problèmes qu'ils essayaient de résoudre lorsque les membres de la direction sont venus 'ordonner' ce qu'il fallait faire à ce moment précis. Ils se sont alors sentis forcés d'arrêter le travail et d'être à l'écoute. Résultat : le travail n'était pas accompli à temps.

Au début, il y avait une certaine résistance à l'apprentissage pratique, à tout départ de la zone de confort. La remise en question était délicate. Certains se sentaient visés, tandis que d'autres avaient peur que cela ne soit utilisé contre eux à un moment donné. Plusieurs choses ont permis de contourner cette résistance : la formation initiale, les réunions minutieusement préparées, la patience des initiateurs qui ont accordé le temps nécessaire à tout le processus. Alors, l'expérience a montré que les gens pouvaient dire ce qu'ils pensaient librement, et révélé les bénéfices d'une telle approche. Et maintenant cela fonctionne à merveille. Les gens sont plus accommodants, et plus à même d'écouter sans aprioris. Ils écoutent et posent des questions pertinentes, ce qui est délicat mais essentiel.

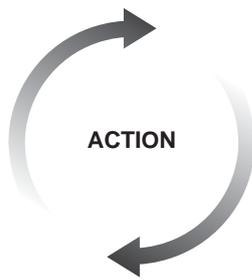
Le personnel est également capable d'aider les bénéficiaires autrement : au lieu de faire la *planification* à leur place, 'nous recueillons leurs besoins et essayons d'y apporter les solutions idoines.' Cela facilite le travail, sachant que les gens peuvent trouver leurs propres solutions. Dans les groupes d'apprentissage pratique, vous êtes à l'écoute des gens, qui font



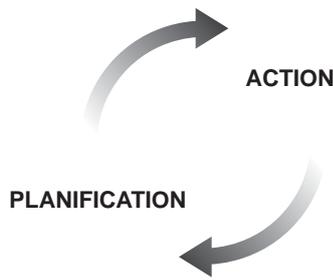
des suggestions intéressantes, s'écoutent et apportent des contributions. C'est ce que l'on peut qualifier de vrai travail d'équipe.

Les membres du personnel ont commencé avec des bases de référence dans les districts et, autour d'une table pour réfléchir sur ces informations, ils se sont rendu compte que chaque district avait ses propres besoins. 'Avant nous avions un service basé sur l'offre, mais nous nous sommes rendu compte que certains districts avaient des besoins différents et nous avons discuté de ce dont ils avaient réellement besoin. Par la suite les services étaient programmées sur la base des besoins. Et les districts se sont montrés satisfaits de ce qu'on leur livre, et cela signifie que les relations s'améliorent,' a dit un des membres.

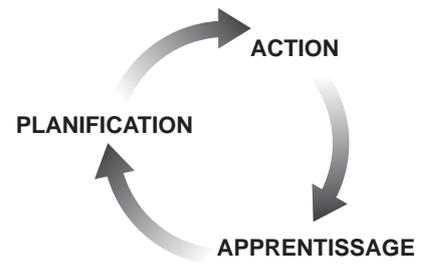
Quatre types d'apprentissage pratique



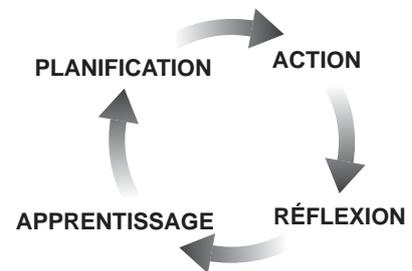
A Apprendre en pleine action



B Apprentissage après tests/ erreurs



C Apprentissage léger



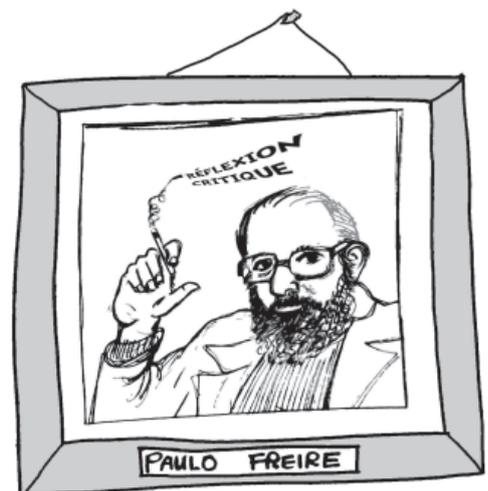
D Apprentissage approfondi

Nous apprenons de l'expérience de différentes manières. Le plus souvent, nous apprenons sur le tas, ce qui constitue un apprentissage inconscient mais très efficace pour des tâches simples. Nous apprenons également à coup d'essais et d'erreurs lorsqu'on essaie quelque chose de nouveau, et si cela ne marche pas, on essaie autre chose jusqu'à trouver une solution. Il n'y a aucun problème tant que vous pouvez vous permettre quelques échecs. Il y a également des processus d'apprentissage faciles pour lesquels nous devons nous rappeler ce que nous avons déjà appris avant d'agir. Mais lorsque les choses s'avèrent plus complexes, où l'on ne peut pas se permettre de faire beaucoup d'erreurs, nous avons besoin de prendre le temps de réfléchir en vue de faire éclore des enseignements plus profonds. Et c'est sur ce type d'apprentissage pratique que nous allons nous appuyer dans le présent chapitre.

L'apprentissage expérientiel

Lorsque nous sommes en pleine réflexion, nous cogitons profondément sur quelque chose qui s'est passé et nous découvrons ce que cette expérience signifie pour nous personnellement. Au même moment, nous développons des aptitudes de remise en question. Nous pouvons regarder notre expérience sous un autre angle, nous la réinterprétons, c'est ce que le théoricien de l'éducation Paulo Freire appelle 'la réflexion critique'. L'apprentissage expérientiel est une méthode qui inclut cette approche. Une expérience fait l'objet de réflexion et est ensuite traduite en concepts, qui à leur tour, deviennent des principes directeurs pour de nouvelles expériences.

Il y a beaucoup de méthodes d'apprentissage expérientiel, mais la plus courante est la compréhension des choses (à travers la réflexion) et leur prise en charge par soi-même. Dans le présent Guide, nous utilisons l'apprentissage pratique comme une forme d'apprentissage expérientiel.



« Il faut laisser la marmite mijoter un peu, sinon l'apprentissage peut être superficiel et prévisible. »

Utilisation du cycle d'apprentissage pratique – les choses à retenir



L'expérience nous a appris à faire attention aux pièges suivants :

- Nous nous sommes rendu compte qu'il n'est pas du tout facile de suivre le cercle. Nous allons souvent de l'action à l'apprentissage, et sommes tentés de généraliser et de juger plutôt que de faire le portrait de ce qui s'est passé.
- Avant de réfléchir, il est important de bien schématiser ce qui s'est passé. Dans le cadre d'un groupe ou d'une équipe, il est essentiel que tout le monde tombe d'accord sur ce qui s'est passé, ou tout au moins que chacun accepte que les gens perçoivent l'expérience différemment.
- Un autre piège à éviter et de lier la réflexion à l'apprentissage, ces étapes doivent être séparées.

Nous suggérons les étapes suivantes à utiliser dans le cycle de l'apprentissage pratique:



Etape n° 1. L'Action

La première étape de la réflexion est de se rappeler et de décrire ce qui s'est réellement passé avec le plus de détails possible. Certains l'appellent 'le recueil de données'. (Ne vous préoccupez pas du 'Comment?' et de l'apprentissage éventuel à ce stade). Inclure les circonstances qui ont conduit à l'évènement, le lieu, qui était impliqué, ce qui a été dit et fait et les conséquences, les décisions prises (ou pas), les conclusions, accords ou désaccords etc. Comment les gens se sentaient-ils? Quelle image les gens ont-ils de ce qui s'est passé? Vous êtes en train d'exploiter l'expérience pour découvrir le 'Quoi?'.

Une approche utile à la collecte de données est de faire un tableau à deux colonnes. Dans la colonne de gauche faites le récit de ce que vous avez vu, les événements. Il s'agit de 'l'histoire vue de l'extérieur'. Dans la colonne de droite rédigez ce qui se passé à l'intérieur de vous-même et des autres : vos pensées, sentiments et luttes, et ce que vous avez observé des relations entre les gens. C'est 'l'histoire vue de l'intérieur'. Ainsi se dégagera un portrait large sur lequel entamer la réflexion.



Etape n° 3. L'Apprentissage

Décrivez ce que vous avez tiré de l'évènement comme enseignement. Que saviez-vous déjà qui a été confirmé? Quelles sont les

nouvelles questions qui ont émergé? Qu'aurez-vous pu faire différemment pour aboutir à un résultat différent? Comment aurez-vous pu agir différemment pour réaliser vos intentions dans des situations similaires dans le futur?

Commencez par établir des liens entre ce que vous découvrez et ce que vous saviez déjà ou croyez. Quelles théories, idées ou compréhensions passées avez-vous ou pourriez-vous appliquer?

Les nouveaux enseignements vous mettent-ils mal à l'aise? Sont-ils en contradiction avec ce que vous saviez ou croyiez? Que devez-vous abandonner, *désapprendre*, pour accepter ces nouveaux enseignements?

Comment ce que vous avez appris se rapporte-t-il à d'autres évènements dans votre vie? Quels caractéristiques, thèmes ou similitudes avez-vous remarqués? Qu'appréciez-vous de ce que vous avez fait et de son impact? Qu'avez-vous appris des actions et comportements des autres?



Etape n° 2. La Réflexion

Maintenant posez-vous la question de savoir quelles étaient les hypothèses, croyances, valeurs et attitudes des différentes personnes pouvant expliquer leurs comportements. Par exemple, j'ai peut-être trouvé que personne ne s'intéresserait à mon opinion. Qu'ils s'y intéressent ou pas, cela explique pourquoi je ne me suis pas prononcé. Peut-être certains ne s'intéressaient-ils uniquement à l'argent ou aux opportunités d'emploi. C'est ça qui les intéressait et qui motivait leur attitude, et expliquait pourquoi ils sont partis dès qu'ils se sont rendu compte qu'il n'y avait aucune opportunité.

Demandez-vous : 'Qu'est-ce qui a facilité le processus? Qu'est-ce qui l'a bloqué?' Explorez ces questions qui ont l'air simples.

Remémorez-vous l'évènement, quelles étaient les intentions des gens? Pourquoi les gens ont-ils agi de la sorte et que voulaient-ils obtenir? Évaluez l'efficacité de leurs actions et comportements.

« Quelles étaient les différentes hypothèses, croyances, valeurs et attitudes? »

Etape n° 4. La Planification

Comment pouvez-vous appliquer ces enseignements, et que ce passera-t-il alors? Comment s'intégreront-ils dans vos plans existants? Que devez-vous cesser de faire, ou faire moins? Que devez-vous commencer à faire, ou faire plus? Quels sont les obstacles qui peuvent vous empêcher de mettre en application les enseignements? Cela est une autre étape où vous pourrez mettre en exergue ce que vous avez besoin désapprendre.

En fin, quelles sont les prochaines étapes dans la mise en application des nouveaux enseignements?



« ... il faut faire le choix
d'adopter la position d'un
apprenant ... »



Comment appliquer le cycle d'apprentissage pratique?

L'usage du cycle d'apprentissage pratique est autant une attitude et une façon de travailler. C'est ce qui se trouve derrière la culture d'apprentissage; il s'agit d'une approche pratique d'apprentissage qui vous amène à réfléchir et à apprendre dans un processus continu.

Pour adopter cette attitude, vous, et votre organisation, devez faire des choix et prendre des mesures :

- D'abord, il faut faire le choix d'adopter la position d'un apprenant, d'afficher la volonté d'apprendre;
- Deuxièmement, l'apprentissage pratique doit être pris en compte dans les réunions existantes tenues régulièrement;
- Troisièmement, il faut dégager un temps, individuellement et à l'échelle de l'organisation, pour travailler avec l'apprentissage pratique comme une différente façon d'améliorer ce que nous faisons.

Le facilitateur de l'apprentissage peut appuyer ce processus, mais il est essentiel de comprendre comment les adultes apprennent et comment les accompagner dans ce processus.

Comment accompagner les apprenants adultes

Beaucoup d'entre nous sont devenus des facilitateurs d'apprentissage sans avoir eu ni formation formelle ni qualifications. Cela 'devient une partie de notre travail'. Si c'est votre cas, alors les paragraphes suivants vous aideront à bien comprendre ce qui est important pour les apprenants adultes, pourquoi certaines personnes apprennent différemment aux autres, ce qui favorise ou entrave l'apprentissage, ce que nous pouvons faire pour les aider à mieux apprendre et ainsi de suite.

Certains facilitateurs travaillent avec le personnel en interne, d'autres proposent des formations en externe. Nous formulons des idées et conseils destinés aux deux catégories de facilitateurs.

Description d'un voyage pour devenir formateur d'adultes

J'avais passé dix années de ma vie à former des gens dans diverses ONG. J'avais suivi des cours en apprentissage expérientiel, leadership, préparation et organisation d'évènements éducatifs, développement individuel et relations humaines. J'étais confiant en tant que facilitateur et assez outillé pour planifier et organiser des ateliers. Dès que l'on me le demandait, je me présentais comme un formateur et j'adorais mon travail.

Un jour, je me suis rendu compte que je n'avais pas vraiment compris pourquoi je faisais ce que je faisais lorsque je formais les gens. Ainsi, j'ai décidé de me former en techniques de formation d'adultes et je me suis rendu compte au fil du temps que ce que je faisais auparavant était basé sur des principes importants de la façon dont les adultes apprennent. En me collettant avec ces concepts, je me suis rendu compte combien ma conception de la formation était limitée et que je n'étais pas vraiment bon à la tâche. Je manquais de compréhension et de capacité pour réellement promouvoir l'apprentissage aussi bien pour moi que pour les autres.

Mon style a fini pas changer, allant d'une certaine arrogance (je dois l'avouer) à un style plus inclusif par lequel je me voyais plus en tant que co-apprenant dans une expérience qui ne pouvait pas être parfaitement schématisé dans un croquis.

Quelques éléments clés sur les adultes et l'apprentissage

Premièrement, les adultes ne cessent jamais d'apprendre. La plupart de cet apprentissage n'est ni distillé par un professeur ni ne provient d'un livre, c'est une tâche de toute une vie. Il y a un apprentissage que l'on acquiert à travers des cours formels, mais la plupart du temps cela se passe moins formellement au travers d'ateliers, ou bien de manière informelle à travers l'expérience de la vie, les interactions avec les autres et avec le monde qui nous entoure. Nous sommes souvent surpris par notre côté intuitif (instinctif, inné) qui révèle en nous des idées et perceptions intéressantes. Parce que nous ne cessons jamais d'apprendre, il convient d'apprendre plus consciemment et de manière plus efficace, et dès lors, 'apprendre à apprendre' est important pour tous les adultes.



Deuxièmement, l'apprentissage est un processus très personnel. Nous apprenons lorsque nous voulons vraiment apprendre et quand nous sommes disposés à apprendre. Dans certains cas, l'apprentissage est lié à notre développement en tant qu'êtres humains, alors nous nous rendons compte que nous avons besoin d'apprendre certaines choses à des moments particuliers.

Troisièmement, l'apprentissage est plus que l'acquisition de connaissances et de nouvelles capacités; l'apprentissage implique le changement. Quand nous apprenons quelque chose, il se peut que nous ayons besoin de changer notre façon de voir le monde, notre comportement ou nos connaissances et compétences. Si les nouveaux enseignements sont en contradiction avec les connaissances passées, nous pouvons être amenés à nous départir des idées et croyances du passé. Pour que l'apprentissage apporte une différence dans notre vie, nous devons nous l'approprier et l'intégrer dans nos connaissances et aptitudes existantes. Cela veut également dire que l'apprentissage prend du temps.



En fin, lorsque nous apprenons quelque chose, nous apportons notre expérience de la vie, nos connaissances et aptitudes, nos valeurs et notre façon d'être. Tous ces aspects sont des ressources de valeur pour notre apprentissage et constituent la base qui sous-tend les nouveaux enseignements.

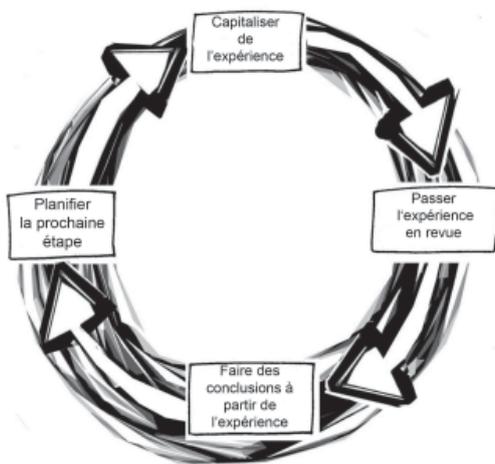
Une fois que nous maîtrisons ces principes fondamentaux d'apprentissage des adultes, nous pouvons définir les enseignements susceptibles d'avoir l'impact désiré. Nous avons également besoin de respecter ce que chacun apporte et utiliser cela comme point de départ pour l'acquisition de nouvelles connaissances. Dans nos organisations, ces mêmes principes s'appliquent pour l'apprentissage aussi bien en groupe qu'individuellement.

Les styles d'apprentissage

Nous apprenons tous différemment

Décrit une expérience d'apprentissage

Nous avons demandé aux participants d'une séance de formation de venir faire des tests du cycle d'apprentissage de Klob pour identifier leurs styles individuels d'apprentissage. En tant que facilitateur, j'ai trouvé intéressant de faire le test aussi pour me rafraîchir l'expérience, dans la même manière que les travailleurs de la santé qui encouragent les gens à faire des tests de dépistage du SIDA doivent faire l'expérience eux-mêmes. Il y a une source intarissable de tests d'apprentissage du cycle Klob dans Internet : les tests longs et les tests courts. Curieux de découvrir des différences ou si (et comment) les résultats des tests varient, j'ai passé huit de ces tests. Entre deux tests, je réfléchissais sur différents exemples d'expériences d'apprentissage. J'adoptais différentes attitudes et étais dans des humeurs différentes en faisant les tests. Chose surprenante, quelque fut l'approche, les résultats des tests de Klob étaient les mêmes. Ces résultats ont montré comment je préfère apprendre, en tant qu'activiste, en réfléchissant et en agissant.



HONEY & MUMFORD'S LEARNING CYCLE

« Il y a différents 'styles d'apprentissage'. »

Nous sommes tous pareils, alors il n'y a rien de surprenant de voir différents styles ou des façons préférées d'apprentissage. Certains préfèrent apprendre en 'faisant' quelque chose : esquisser un modèle de village sur le sable. D'autres aiment réfléchir sur ce qui s'est passé : *lorsque Mme X a dit...* Le groupe en entier D'aucuns créent une 'théorie' de comment les choses marchent : *j'ai remarqué que dès qu'il y a un problème c'est parce que...* Cependant, il y en a qui préfèrent immédiatement planifier comment 'appliquer' ce qu'ils ont découvert : *nous pouvons utiliser cette idée comme ça...*

Les styles d'apprentissage sont décrits de plusieurs manières. Un des modèles les plus connus est le modèle Klob (Cf. Expérience d'apprentissage). Peter Honey et Alan Mumford ont utilisé le modèle Klob pour créer le diagramme ci-contre en utilisant une série de concepts très simples, avec les annotations suivantes :

- Celui qui a une expérience concrète : *L'Activiste*
- Celui qui réfléchit sur l'expérience : *Le Penseur*
- Celui qui tire des conclusions à partir de l'expérience : *Le Théoricien*
- Celui qui planifie et expérimente : *Le Planificateur*

L'Activiste

En tant qu'Activiste, vous vous impliquez complètement dans de nouvelles expériences. Vous jouissez pleinement du présent, et êtes ouvert et enthousiaste à toute nouveauté. Votre philosophie est : *'Je vais tout essayer une fois'*. Vous oubliez toute prudence, savourez les crises à court terme et abordez les problèmes en vous remuant les méninges. Vous vous nourrissez de tout défi de nouvelles expériences mais vous vous ennuyez dès qu'il s'agit de mise en œuvre. Vous vous impliquez aux côtés des autres, mais vous avez tendance à accaparer la vedette. *Vous apprenez par sensation et par action.*



Le Penseur

En tant que Penseur, vous avez tendance à prendre du recul, à réfléchir sur les expériences et à les aborder sous différents angles. Vous trouvez du plaisir à recueillir des faits, aussi bien directement qu'à travers les autres, et préférez cogiter sur les faits avant de tirer toute conclusion. Le recueil, la réflexion et l'analyse des informations est tout ce qui compte, ce qui fait que vous avez tendance à repousser toute conclusion aussi loin que possible. La prudence est votre philosophie : *'Bien analyser avant de vous jeter'*. Lors des réunions vous préférez écouter et comprendre le sens général avant de vous prononcer. Vous avez un air un peu distant, tolérant et imperturbable. Lorsque vous agissez, vous essayez toujours d'avoir une plus grande perspective qui inclut aussi bien le passé que le présent. *Vous apprenez par sensation et en regardant.*



Le Théoricien

En tant que Théoricien, vous adaptez ce que vous voyez dans des théories et opinions complexes mais qui ont l'air logiques. Vous abordez les problèmes étape par étape. Vous avez tendance à être un perfectionniste qui ne sera tranquille que lorsque les choses sont bien ordonnées et rentrent dans sa vision claire et rationnelle. Vous aimez analyser et combiner des idées dans de nouvelles théories. Votre philosophie est : *'Si c'est logique c'est bien'*. Les questions que vous vous posez généralement sont : 'Est-ce que cela a du sens? Comment ceci s'intègre-t-il avec cela? Que faut-il présumer ici? Vous avez tendance à être lucide et analytique plutôt que guidé par vos sensations, et à être ambitieux. Vous aimez la certitude et vous vous sentez mal à l'aise avec des jugements personnels, la pensée latérale et tout ce qui est désinvolte. Vous apprenez en réfléchissant et en regardant.



Le Planificateur

En tant que Planificateur, vous tenez à essayer de nouvelles idées, théories et techniques pour voir si ça marche. Vous êtes toujours à la recherche de nouvelles idées et profitez de la première occasion pour les mettre en pratique. Vous faites partie de ceux qui, de retour d'un atelier, ont la tête pleine de nouvelles idées qu'ils tiennent à expérimenter. Vous adorez vous lancer et continuer sans relâche. Vous détestez tourner autour du pot et avez tendance à être impatient avec la réflexion et les discussions sans fin. Vous êtes pragmatique et pratique et vous abordez les problèmes et les opportunités comme un challenge. Votre philosophie est : *'Si cela marche, c'est bien'*. Vous apprenez en réfléchissant et agissant.



« dans tout groupe il y aura des participants avec différentes préférences de la façon d'apprendre. »

Comment appréhender les styles d'apprentissage?

Après avoir lu la description des quatre styles d'apprentissage, y a-t-il un ou deux qui ont attiré votre attention? Le cas échéant, ce sont vraisemblablement les styles d'apprentissage qui vous conviennent le mieux. Pourquoi ne pas vous mettre à l'épreuve en utilisant certains des styles non préférés et voir comment ils vous aident à vous épanouir en tant qu'apprenant? Par exemple, si vous êtes un penseur, réfléchissez sur ce qui vous empêche d'être planificateur ou activiste.

L'essentiel est de reconnaître que dans tout groupe il y aura des participants avec différentes préférences de la façon d'apprendre. Nous devons concevoir nos processus d'apprentissage de manière à intégrer tous les quatre styles d'apprentissage. Si on utilise une des méthodes (ex : les cours) certains participants (les théoriciens) le trouveront certainement intéressant, mais ceux qui sont plus portés vers l'action (les activistes) ou ceux qui préfèrent la mise en application (les planificateurs) ne s'y retrouveront pas. Il est possible de renforcer la gamme de styles d'apprentissage de tout un chacun en prenant en compte l'ensemble des quatre styles pour créer des capacités d'apprentissage individuelles et collectives.

On peut penser que certains apprenants ne se sentiront impliqués que lorsqu'il s'agit de leur propre style d'apprentissage, mais ce n'est pas le cas. Bien que l'utilisation de notre style d'apprentissage préféré rende l'opportunité d'apprendre plus intéressante, on a tendance à se départir généralement de notre attitude de 'je m'ennuis' si on s'essaie à des styles d'apprentissage 'non-préférés'.

Un des risques pour les facilitateurs est que notre style d'apprentissage préféré peut influencer notre conception. Le fait d'être conscient de notre propre style (s) nous aide à équilibrer les opportunités d'apprentissage que nous offrons aux autres.

Chaque style d'apprentissage a sa place. L'activiste se retrouvera dans son rôle d'action et le penseur dans la réflexion. Les théoriciens aimeront créer des théories sur le leadership et les planificateurs s'évertueront à transformer les idées qui se dégagent en action future.



Un exemple de la façon d'utiliser les différents styles d'apprentissage

Apprendre le leadership à un groupe d'apprenants

Etape n°1. Expérience active :
Initier un exercice ou une tâche avec différents rôles de leadership. Par exemple, travailler en groupe, chaque participant jouant un rôle de leadership différent, soit pour motiver, recentrer ou stimuler. (CF *Barefoot Guide 1*, pages 43–45)

Etape n°2. Réfléchir sur l'expérience :
Réfléchir sur ce qui s'est passé lorsque les rôles étaient interprétés.

Etape n°3. Tirer parti de la théorie : Demander des idées, commentaires et compréhensions supplémentaires de ce qui s'est passé et comment cela peut aider à mieux comprendre le leadership.

Etape n°4. Expérimenter et appliquer :
Enfin, regarder comment ces idées ('théories') peuvent être appliqués.

QUESTIONS À MÉDITER

- A quel moment l'apprentissage a-t-il eu lieu dans cette histoire?
- Quel est le rapport entre votre réponse et votre perception de l'apprentissage?

“L'apprentissage...
ça prend généralement
du temps.”

L'apprentissage comme processus

L'apprentissage n'est pas quelque chose qui survient de manière fortuite; ça prend généralement du temps. Le fait d'entendre quelque chose de nouveau ne déclenche pas systématiquement l'apprentissage. Cela reste sous forme de pensée jusqu'à ce que nous l'intégrons dans notre vie. Comment cela se passe-t-il?

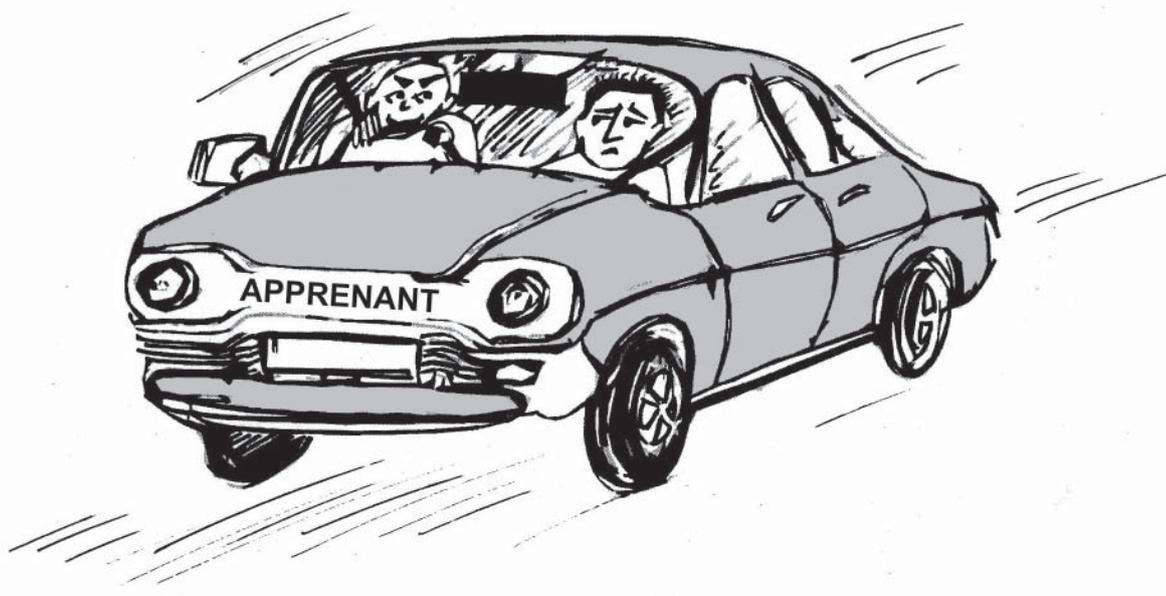
Comment apprendre à conduire une voiture?

Si vous avez appris à conduire une voiture, ceci peut vous être familier.

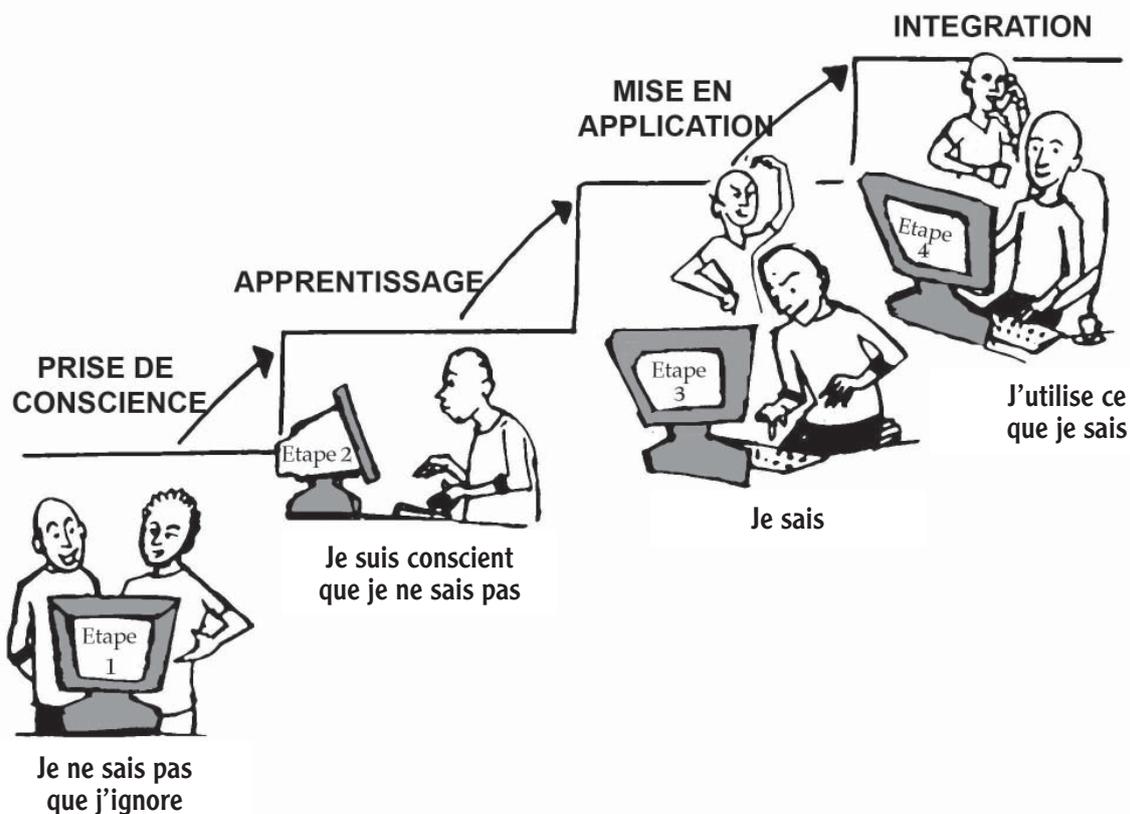
D'abord, sous la supervision de quelqu'un d'expérimenté, vous apprenez certaines choses comme les vitesses, l'embrayage, le frein, l'accélérateur. Vous apprenez que pour changer de vitesses vous devez embrayer doucement tout en appuyant un peu sur l'accélérateur. Quand vous vous y prenez pour la première fois, vous y allez très rapidement et la voiture saute comme une fusée avant de caler! Au fur et à mesure, vous arrivez à maîtriser le processus et à changer les vitesses facilement.

Ensuite il faut passer le test de conduite. Vous êtes terrifié par la peur d'échouer. Que nenni, vous parvenez à gérer ces changements de vitesse en vous disant : 'Il faut embrayer doucement tout en appuyant doucement sur l'accélérateur'.

Après quelques mois de conduite, vous ne vous posez plus cette question. Les choses arrivent toutes seules. En fait, lorsque vous conduisez aujourd'hui, vous n'êtes même pas conscient des changements de vitesse. Ce mécanisme devient tellement intégré dans vos aptitudes que vous le faites sans y penser.



Le modèle d'apprentissage en quatre étapes explique l'apprentissage comme un processus et peut être utilisé pour une bonne planification de l'apprentissage



Etape n°1. Nous devenons conscient qu'il y a quelque chose que l'on ignore et que l'on veut apprendre, par exemple, apprendre à utiliser un ordinateur ou développer nos connaissances sur l'histoire de la communauté. La prise de conscience se fait à travers l'autoréflexion ou bien avec l'aide de quelqu'un d'autre, et nous amène à l'étape suivante.

Etape n°3. Elle commence avec la prise de conscience d'avoir appris quelque chose, et on commence à mettre en application ces nouvelles connaissances ou aptitudes. On change de comportement, d'attitudes ou de relations. Cela est parfois l'étape la plus difficile, puisque l'application de ce que l'on a appris n'est pas toujours facile dans le monde réel. Par exemple, on peut décider de changer notre façon de travailler en décidant de ne plus répondre aux appels téléphoniques ou d'interdire les interruptions lors des réunions. Cependant, cela peut créer des conflits avec certains collègues. La mise en application de ce que nous avons appris peut également s'avérer contre nature et nous devons continuellement penser à ce que nous faisons. Par exemple, ceux qui apprennent à conduire doivent se rappeler les différentes étapes pour passer les vitesses.

Etape n°2. On commence l'apprentissage et fait l'acquisition de nouvelles connaissances ou compétences dont on a besoin. Cela peut se faire à travers une variété d'opportunités d'apprentissage, par exemple en participant à une formation en informatique, en utilisant Internet ou en interrogeant les gens sur l'histoire de la communauté. Avant d'aller à l'étape n°3 on est conscient d'avoir appris quelque chose. *On sait!*

Etape n°4. Après avoir mis en application les enseignements à plusieurs reprises, ils deviennent intégrés dans notre vie. Nous utilisons ces nouvelles connaissances spontanément et de façon naturelle; cela devient une partie de notre comportement et style de vie.

“ La mise en application de ce que nous avons appris peut également s'avérer contre nature et nous devons continuellement penser à ce que nous faisons. ”

« Décidez clairement de ce que vous désirez apprendre. »

« Nous devons mettre les participants dans des dispositions d'apprendre. »

« Nous avons besoin de développer des compétences et des outils pour notre propre voyage d'apprentissage »

Réfléchir sur les quatre étapes de l'apprentissage

Le modèle prévoit deux choses fondamentales pour les facilitateurs. D'abord, les participants doivent sentir le besoin d'apprendre quelque chose; ils doivent être conscients qu'ils ne savent pas. Cela signifie nous devons mettre les participants dans des dispositions d'apprendre.

Deuxièmement, c'est à la quatrième étape que l'apprentissage a vraiment lieu. Les gens ont besoin de mettre en application ce qu'ils ont appris et de l'intégrer dans leur schéma de connaissances et compétences. Les processus doivent être conçus de manière à assurer que les leçons apprises sont mises en application dans nos programmes.

Préparer les apprenants à apprendre; en quoi faisant?

Les facilitateurs font souvent le commentaire suivant : 'On ne saurait faire boire un âne qui n'a pas soif'. Les apprenants doivent vraiment être motivés pour apprendre quelque chose de nouveau. Nombreux sont ceux qui sont envoyés prendre part à un atelier contre leur gré, mais qui y participent pour la forme en ayant l'esprit ailleurs et dire que tout s'est bien passé, mais en continuant ce qu'ils avaient l'habitude de faire comme si de rien n'était. Nous pouvons aider les apprenants à consolider leur intention en leur posant des questions du genre :

- Qu'espérez-vous apprendre de cet atelier ou de cette séance?
- Qu'êtes-vous prêt à faire pour faciliter cet apprentissage?
- Comment saurez-vous que vous avez appris quelque chose?

En tant qu'apprenant, cela peut vous être utile de faire une déclaration, par écrit, de ce que vous avez l'intention d'apprendre et d'établir en contrat qui vous engage sur la façon dont vous envisagez y parvenir. Par exemple : 'je veux améliorer mes capacités de rédaction de procès-verbaux de manière à produire des comptes rendus qui retracent exactement les actions à mener et par qui'. C'est ce qu'on appelle parfois 'le contrat d'apprentissage'. (Voir notre site web www.barefootguide.org pour de plus amples informations sur les Contrats d'Apprentissage.)

Les participants doivent également se garder de saboter leur propre apprentissage, par exemple en se fixant des objectifs irréalistes et en compromettant leur apprentissage par des critiques du facilitateur ou du groupe, ou en se focalisant sur des futilités.

Nous devons également nous assurer que les apprenants sont prêts. Ont-ils les connaissances et aptitudes requises? Par exemple, un cours en techniques avancées d'informatique nécessite qu'ils maîtrisent déjà les fondamentaux, sinon ils se sentiront perdus et ne seront pas capables de suivre.



Les apprenants peu enthousiastes

Avez-vous rencontré un apprenant peu enthousiaste? Je suis sûr que si. Parfois, les gens se retrouvent dans un atelier et l'unique raison de leur présence est soit de s'éloigner pendant un jour du lieu de travail, soit parce qu'ils ne voulaient pas contrarier la personne qui les a inscrits.

« Il faut respecter et tenir en considération tout signe de réticence. »

Exemple d'apprenants peu enthousiastes

Après avoir pris part à un atelier sur le perfectionnement individuel que j'animais, le Directeur d'une ONG m'a invité à venir animer l'atelier pour son personnel, arguant qu'ils gagneraient beaucoup à mieux se connaître et à connaître ceux avec qui ils travaillent.

La salle d'atelier était munie de tableau à feuilles et de plusieurs tables, chacune avec sa chaise. Les 18 membres du personnel sont venus assister à l'atelier et se sont mis en petits groupes. Je leur ai fait part de mon approche et leur ai donné des exercices à faire individuellement, par paire et ensuite en groupes. L'objectif était de les amener à se rendre compte de leur vraie nature et à voir comment ils sont perçus les uns par les autres.

Au fur et à mesure que l'atelier se déroulait, j'ai remarqué un silence et une certaine réticence lorsque je posais des questions et leur demandais de les discuter en groupes, mais cela ne m'a pas empêché de continuer. Après tout, c'était juste la première séance. Il faut généralement du temps pour les participants d'assimiler ce genre d'exercice. Avant la fin de la séance, je me suis rendu compte qu'il y avait un problème. Les membres du personnel ne voulaient pas échanger sur des questions personnelles du genre 'Quelles sont vos dix meilleures qualités et vos dix principaux défauts?' ou 'Qu'attendez-vous le plus des autres?' Ces questions les poussaient à parler de choses qu'ils considéraient intimes et qui ne concernaient pas les autres collègues.

Lors de la dernière session de ce premier atelier, nous en avons discuté et sommes tombés d'accord de mettre fin à l'atelier.



Il s'agit d'un aspect fondamental à aborder : les participants sont-ils prêts à s'engager dans l'atelier et dans ses processus? Nous pouvons vérifier cela en jugeant l'engagement par rapport aux objectifs de l'atelier. Il faut respecter et tenir en considération tout signe de réticence pour rechercher ce qui les empêche de s'engager. Cela ne veut nécessairement pas dire mettre fin à l'atelier. Vous pourrez être amené à changer d'approche, en prenant en compte leurs sentiments et résistances.

La responsabilité de l'apprenant

Le fait de prendre conscience de votre propre responsabilité dans un processus d'apprentissage fait de vous un apprenant plus autonome et vous donne des outils d'apprentissage tout au long de votre vie. Cela est très important. Du fait de l'explosion de connaissances ça et là, on a toujours quelque chose de nouveau à apprendre ou découvrir et l'on ne peut pas toujours dépendre d'un professeur. Bien que les autres puissent faciliter notre voyage d'apprentissage, nous avons besoin de développer nos propres compétences et outils. La compréhension de soi et de ses styles d'apprentissage préférés sont entre autres compétences que nous pouvons développer.

QUESTIONS À MÉDITER

- Qu'est-ce qui a empêché ce groupe d'échanger sur des questions profondément personnelles?
- Que s'est-il passé dans votre propre contexte et expérience?
- Comment pouvez-vous faire face à de telles situations en tant que facilitateur?

Comment amener ses apprenants à prendre conscience de leur responsabilité

J'ai longtemps cru que les apprenants doivent prendre plus de responsabilité de leur propre apprentissage, ainsi lorsque le personnel de notre organisation a demandé la tenue d'un atelier sur le Développement Organisationnel (DO), j'étais déterminé à essayer quelque chose de nouveau au sein du groupe.

'Bonjour. Bienvenue à l'atelier sur le Développement Organisationnel. Je crois qu'en tant qu'adultes et au regard de votre expérience en tant que spécialistes de DO, vous devez avoir des choses importantes à apporter à cet atelier. Alors j'aimerais que l'on définisse ensemble les contours de l'atelier. Les deux premières sessions seront consacrées à la définition du cours et ensuite les dix séances suivantes nous permettront de partager les enseignements.'

'Mais on est venu apprendre de vous; prendre des leçons', dit un participant, choqué et incrédule.

'En effet. Mais je ne peux pas prétendre en savoir plus que vous tous en matière de DO.'

Ils étaient assez dubitatifs mais ils ont fini par accepter de se prêter à l'exercice. Nous avons travaillé pendant deux séances pour donner un contenu au cours, en planifiant et attribuant les rôles et tâches. Cela a dégagé un contour après juste trois séances sur dix et nous avons par la suite invité deux conférenciers pour les deux séances suivantes. Pendant les cinq séances restantes, les apprenants ont dirigé eux-mêmes les travaux. Tout le monde n'a pas dirigé une séance mais tous ont contribué et se sont montrés engagés dans la conception.

Dans l'ensemble, c'était un grand succès. Les apprenants avaient fait plus d'effort que d'habitude, particulièrement ceux qui ont dirigé des séances et donné des leçons au reste du groupe.

QUESTIONS À MÉDITER

- Quels sont vos sentiments après avoir lu ce récit?
- De quoi auriez-vous besoin en tant que facilitateur pour commencer à travailler ainsi avec un groupe?



En impliquant les apprenants depuis le début, nous les encourageons à devenir des partenaires qui s'approprient plus le contexte et le processus. Ils apprennent à être autonomes et indépendants. Il faut nécessairement qu'ils expriment le souhait, voire la volonté, non seulement d'apprendre, mais également de planifier leur propre apprentissage.

De son côté, le facilitateur doit avoir la volonté de partager le pouvoir à propos du contenu et du processus. Beaucoup d'entre nous ne se rendent pas compte du pouvoir qu'ils détiennent. Ces relations de pouvoir peuvent cependant être brisées à travers un débat ouvert. Il s'agit d'un vrai dilemme. Devons-nous accorder toute la responsabilité aux apprenants? Doit-on partager la responsabilité? Ou bien doit-on garder le contrôle de l'apprentissage pour s'assurer du respect des contours et du processus? Sommes-nous capables de 'renoncer' à certaines prérogatives; et de partager et développer les capacités des apprenants?

Cependant, le dilemme est que les apprenants ont tendance à absorber et à accepter le pouvoir exercé sur eux, même s'ils ne le perçoivent pas comme tel. Plutôt, ils le prennent comme le 'travail' du facilitateur.

Dites-moi

Un des défis majeurs auxquels nous faisons face en tant que facilitateurs est que nos apprenants attendent souvent que nous leur apportions les connaissances et compétences dont ils peuvent avoir besoin.

Les apprenants de croisent les bras, et attendent les connaissances

J'assurais la formation d'un groupe de nos hommes de terrain sur l'utilisation des groupes et des dynamiques de groupe. Ils étaient tous des facilitateurs expérimentés qui étaient là pour un perfectionnement professionnel. J'ai arrangé la salle en disposant les chaises en demi-cercle. Les participants sont entrés dans la salle en discutant. Je me tenais à la porte pour les accueillir. Le sourire qu'ils arboraient et le silence dans la salle en disaient long sur leur désir d'apprendre. J'ai alors commencé l'atelier avec des propos liminaires. Je me permettais alors de dire que la salle était remplie de connaissances et compétences, car j'avais en face des spécialistes expérimentés et donc leurs contributions seraient d'une grande importance pour notre processus d'apprentissage. Alors je leur ai demandé ce qu'ils savaient des dynamiques de groupe et ce qu'ils étaient venus apprendre.

Silence radio!

Je les regardais et ils avaient tous les yeux rivés sur moi. C'était un signe qu'ils attendaient tout de moi. 'Utilisez-vous des groupes dans votre travail?', ai-je demandé.

'Oui' certains répondirent.

'Alors quels sont les problèmes que vous rencontrez?' Ai-je ajouté. Certains problèmes surviennent, 'que faites-vous pour les maîtriser?'

Silence radio!

Même après quelques exercices et des discussions ouvertes, il était clair que lorsqu'il s'agissait de la théorie de fonctionnement des groupes, ils pensaient tous que 'c'est moi' qui avais la réponse et pas eux. Donc je devais tout leur dire.



En prenant connaissance de ce qu'ils apportent, on trouve des points de départ pour toute intervention liée à l'apprentissage.

Dans une expérience d'apprentissage, les participants apportent leur expérience, leurs compétences et leurs théories de la façon dont les choses marchent. Nous pouvons aider à la prise de conscience de cela comme une ressource de valeur. En prenant connaissance de ce qu'ils apportent, on trouve des points de départ pour toute intervention liée à l'apprentissage. Il est également possible d'en tirer profit en faisant le lien entre ce qu'ils apportent et ce qui se passe lors de la séance. Cela permet d'établir un lien entre les nouvelles connaissances ou compétences et ce que le participant sait ou maîtrise déjà.

Où la théorie se retrouve-t-elle avec les connaissances?

Paulo Freire a décrit l'éducation souvent comme une 'Education Bancaire' où les apprenants attendent que le formateur 'verse' les connaissances dans leur esprit. Cela crée une sorte de dépendance, à moins que l'on encourage les apprenants à créer de manière active leurs propres connaissances à travers un processus de réflexion et de prise de conscience (qu'il appelle conscientisation). Les participants doivent apprendre de leurs propres expériences, apprendre à utiliser les ressources (aussi bien les personnes que les livres), et essayer d'intégrer les nouveaux enseignements avec ce qu'ils savent déjà.

QUESTIONS À MÉDITER

- Avez-vous, en tant que facilitateur, fait face à cette attitude des participants attendant tout du formateur? Si oui qu'avez-vous fait?
- Que serait-il possible de faire pour tirer plus des connaissances et expériences des participants?

‘... encourager les apprenants à créer de manière active leurs propres connaissances ...’

www.barefootguide.org

‘Le désapprentissage’ est un aspect fondamental de la mise en application.’



Au regard du volume de connaissances et d'information à l'échelle mondiale, nous avons besoin d'apprendre à faire des liens entre ce que nous savons (dans notre intérieur) et ce qui nous est exogène. Il s'agit de trouver un lien entre ces deux ensembles de connaissances de manière utile. Pour cela, il faut limiter le flux de connaissances exogènes pour ne pas être submergé.

Les facilitateurs sont également mis à l'épreuve sur la façon de partager leurs connaissances de manière à permettre aux apprenants de se les approprier. Nous pouvons montrer et dire, mais également utiliser l'écriture comme moyen de partage.

L'écriture comme support de l'apprentissage

L'écriture est un des moyens par lequel on peut réfléchir, intégrer notre apprentissage et partager nos connaissances. Nous mettons sur papier les idées et pensées avec lesquelles nous jouons, et que nous utilisons pour voir ce qui se cache derrière. Un des outils que nous pouvons utiliser est 'le Journal de l'apprenant'. Il s'agit d'un recueil qui nous aide à suivre la progression de l'apprentissage au fur et à mesure. Lors d'un atelier, vous pouvez utiliser un journal où vous consignez les questions en suspens, les choses que vous avez apprises et les idées que vous devez développer. (Voir notre site web www.barefootguide.org pour de plus amples informations sur le journal de l'apprenant.)

S'assurer que l'apprenant applique les enseignements

Nous avons vu dans le modèle d'apprentissage à quatre étapes que les leçons apprises sont intégrées dans notre vie uniquement lorsque nous commençons à les appliquer. Par exemple, un directeur qui prend part à un atelier et apprend de nouvelles stratégies aura besoin de les intégrer dans son style managérial 'déjà en utilisation'. Cela peut créer un conflit qui nécessite un désapprentissage, ou bien améliorer ses capacités managériales.

Nous pouvons aider les participants et nous-mêmes à appliquer les enseignements en posant les questions suivantes :

1. Que savons-nous présentement et qu'avons-nous besoin d'apprendre?
2. Quelles sont les premières étapes à suivre lorsque nous appliquons les nouveaux enseignements? Que devons nous faire ou dire?
3. Qu'est-ce qui est à même de favoriser ou de bloquer la mise en application réussie de notre apprentissage?
4. Comment contourner ces blocages?

En écrivant les réponses, nous nous engageons à nous approprier tout le processus d'apprentissage.

'Le désapprentissage' est un aspect fondamental de la mise en application. C'est un processus difficile, puisque les acquis dont nous devons nous départir sont devenus une habitude et font partie de notre façon d'être et d'agir. En tant que facilitateurs, nous devons créer un espace favorable pour inciter les participants à tester de nouvelles connaissances et gérer la douleur de devoir se départir des certitudes passées. (Voir *Barefoot Guide 1*, page 141, and U-process, page 112.)

Miroir, Miroir :

Comment bien se connaître en tant qu'individu et changer

Je pensais bien me connaître

Je venais de décrocher mon quatrième emploi de ma vie, j'avais quarante ans et plus et me considérais comme un adulte ayant vécu beaucoup d'expériences dans la vie. Je sortais de mon premier mariage après plusieurs années passées à chercher ce qui se passait dans ma vie et à mettre de l'ordre dans mes relations. C'est là que mon organisation a voulu m'inscrire pour une formation sur les Dynamiques Humaines, une approche d'apprentissage qui permet de mieux appréhender comment les gens fonctionnent et comprendre leurs différences. Cependant, je n'étais pas très emballée, je pensais me connaître assez pour être passée par beaucoup de types de psychothérapie, aussi bien en tant que client qu'étudiante. Je ne sentais pas le besoin de faire face une fois de plus à mes limites et faiblesses.

Mais je n'avais pas le choix. En dépit de mes craintes, j'étais bien impliquée après un jour et demi. C'était avec un grand étonnement que je me suis identifiée à l'une des dynamiques de personnalité (il y en a six). Mais cette fois-ci, j'étais agréablement surprise parce qu'il ne s'agissait pas de faire face à mes limites ou faiblesses, mais à des qualités et forces. Je me retrouvais là devant un portrait différent de ce à quoi je m'attendais. Il s'agissait bien de moi, de mes instincts, de ma façon de communiquer, ma logique et ma manière de résoudre des problèmes. Et du coup je me sentais appréciée et valorisée.

Par la suite, la découverte de ma propre dynamique de personnalité était une grande expérience et a facilité la cohabitation avec des collègues qui étaient conscients de la leure. Nos différences ainsi révélées ne donnaient pas droit à une irritation; au contraire cela a été propice à un dialogue fructueux. C'était vraiment une bonne expérience de se voir valorisé pour ce qu'on est. Et depuis, j'ai appris à ne plus jamais dire 'Je me connais'! Eh oui, je me connais dans une certaine mesure. Mais une nouvelle façon de voir donne de nouvelles idées. Et cela peut se reproduire à l'avenir; on n'est jamais très âgé pour apprendre.



Le présent Chapitre traite du défi que nous avons à apprendre à mieux se connaître. Pourquoi devons-nous le faire? Comment cela contribue-t-il à l'apprentissage et au changement social? Quelle voie notre voyage de connaissance de soi et de perfectionnement individuel doit-il prendre? Que pouvons-nous utiliser lors de ce voyage? Je décris des processus qui peuvent survenir dans la vie et que vous pouvez facilement reconnaître. Vous trouverez des suggestions et points de repère. Certains modèles peuvent aller avec d'autres: amis, famille, collègue ou membre de la communauté.

Commençons ce voyage de connaissance de soi avec quelques questions directes.

- **Comment vous décrivez-vous?**
- **Comment les autres vous perçoivent-ils?**
- **Ces descriptions sont-elles différentes?**

QUESTION À MÉDITER

- Comment selon vous les gens et la société changent?

QUESTION À MÉDITER

- D'où tenez-vous votre instinct d'apprendre et de changer?

Le changement social dérive d'un changement individuel

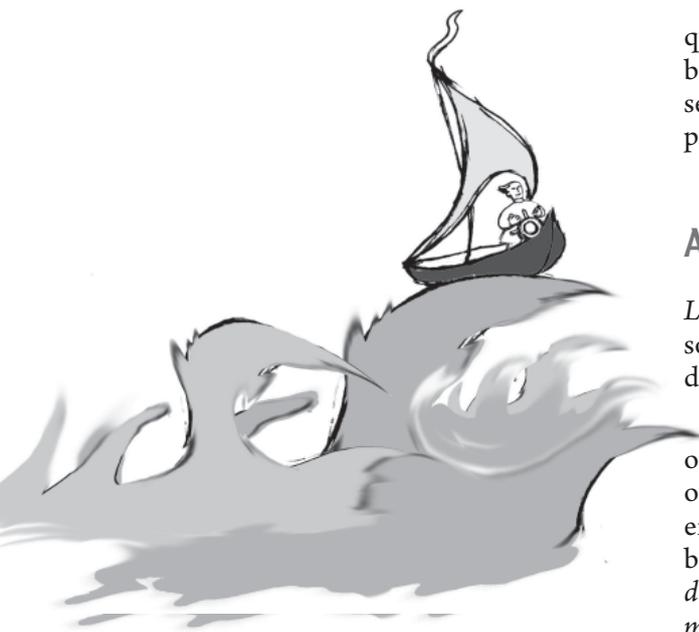
Les gens et les groupes constituent des êtres sociaux. Nous avons tous un besoin d'appartenir à un groupe et d'interagir avec les autres. Nous appartenons à des familles, communautés, organisations, etc. Les choses sont en perpétuel changement au sein de ces systèmes. Certaines personnes quittent le système, d'autres l'intègrent; les gens eux-mêmes changent, et il en est de même pour les relations entre les différentes personnes qui composent le système. Lorsqu'un individu change, la configuration du système change également, et d'une manière ou d'une autre cela va impacter le système dans son ensemble. La façon dont ce changement se répercute sur votre famille, la communauté ou l'organisation, sur leurs habitudes ou façons de faire, est une autre question.

Il est clair qu'un système ne peut changer sans que les individus qui le composent en fassent de même, et certaines personnes ont besoin de changer pour faire ressortir une différence visible au sein de ce système. Si vous, et votre voisin ou collègue ne changez pas, rien ne se passera.

Action individuelle et leadership personnel

L'Action de l'individu se rapporte à sa volonté, son intentionnalité, son choix et sa liberté. Il s'agit de la capacité intrinsèque de chacun d'entre-nous à agir indépendamment et à faire ses propres choix.

Le leadership personnel n'a rien à voir avec une fonction ou un titre. Il se rapporte à notre attitude et à la façon dont on perçoit notre rôle dans la vie. Il s'agit du désir de prendre en charge notre propre vie, d'être le capitaine de notre propre bateau. Il ressort parfaitement dans la formule suivante : *'Avant de chercher à changer ou à motiver les autres, je dois d'abord changer moi-même et me motiver'*.



À la redécouverte de notre instinct d'apprendre

Apprendre – en sus de l'instruction scolaire!

'Nous savons tous que les enfants apprennent parallèlement à l'instruction scolaire.'

J'étais étonnée d'entendre cela. C'était lors de la première rencontre, le premier jour de mon premier emploi dans le secteur de l'éducation. Cette assertion est venue d'un praticien expérimenté qui a encadré des enseignants et équipes scolaires pendant des années. D'autres présents dans la salle ont opiné. 'Quand allons-nous cesser de bloquer leur épanouissement en leur inculquant de force des théories et systèmes?' a-t-il poursuivi.

La conscience de soi est la capacité à connaître (les faits) et à comprendre (voir les processus, travailler avec les faits) soi-même. Et cela procède de l'apprentissage. Et comment l'expliquer? Un enfant n'a pas conscience de soi et est par conséquent mu par un instinct d'apprendre et de se développer. L'apprentissage et le développement se produisent lorsque vous contribuez à la mise en place d'un environnement propice. D'une certaine façon, nous nous départissons, en grandissant, d'une bonne partie de cet instinct et de cette énergie naturelle. Par exemple, on nous a éduqués à ne pas poser de questions et à accepter les réponses. Ou bien, a-t-on été éduqué à se comporter comme de 'vraies filles' qui ne doivent pas grimper sur des arbres ou participer à des discussions, et dès lors, nous désapprenons à apporter notre propre voix.

En tant qu'adultes, nous devons retrouver les instincts qui nous poussent à apprendre, à se perfectionner et s'améliorer. C'est pourquoi nous avons besoin de conscience de soi et d'introspection.



En tant qu'adultes, on doit retrouver les instincts qui nous poussent à apprendre, à se perfectionner et s'améliorer.



QUESTION À MÉDITER

- Qu'est-ce qui inhibe votre instinct d'apprendre et croître?



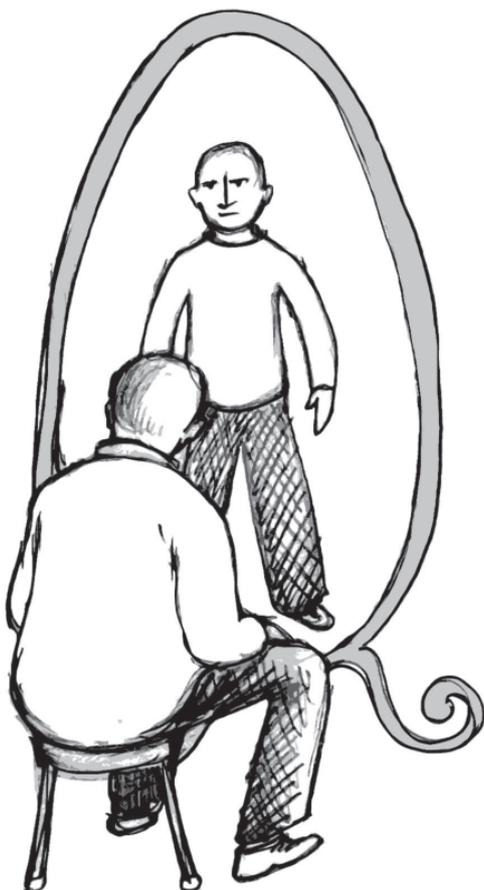
Instincts et motivation

Dans son ouvrage *'Awakening the will : Principles and Processes in Adult Learning'* paru en 1999, Coenraad Van Houten déclare qu'il y a trois instincts primaires dans chaque individu qui sous-tendent le processus d'apprentissage :

- **L'instinct de quête de connaissances** – le besoin continu de se connaître et de comprendre le monde qui nous entoure;
- **Le besoin de développement** – la force fondamentale de notre esprit qui forge notre caractère tout au long de notre croissance.
- **Le besoin d'amélioration** – cela découle d'un sentiment intérieur profond que les choses peuvent s'améliorer, que nous sommes sur la voie mais pas arrivés à destination.

Le fait de parler de *'force de l'esprit'* et de *'sentiment intérieur profond'* nous ramène à une forme d'apprentissage autre que celui dispensé à l'école. Cela se rapporte à nos valeurs, nos croyances, aux ressources qui nous poussent à aller de l'avant et à ce qui nous considérons comme tâche à accomplir dans la vie.

La question de la motivation des gens à apprendre doit se fonder sur ce type de questions. Il est très motivant en soi de s'exprimer et s'ouvrir aux autres concernant les instincts, la passion, les valeurs et la vision. Il peut y avoir, au sein d'un groupe, différentes cultures, éducations ou personnalités; pour autant les membres de ce groupe peuvent être sur la même longueur d'onde en termes de motivation et d'instincts.



Une écoute de soi

Barefoot Guide 1, à la page 30, traite de la façon d'écouter nos têtes (les pensées), nos cœurs (les sentiments) et nos pieds (la volonté) ensemble, et de les aborder sous les trois différents angles.

D'abord, les gens ont leur propre façon de voir le monde et d'aborder les choses. Gardez-vous de penser qu'ils voient le monde de la même manière que vous. Deuxièmement, le fait d'écouter les vrais sentiments de quelqu'un vous permet de bien comprendre ce qui importe pour lui. Troisièmement, c'est au niveau de la volonté qu'il y a généralement une résistance au changement et que le besoin de changement peut être stimulé. L'un des défis majeurs du changement réside dans le fait d'aider les gens à écouter et transformer leur propre volonté.

L'écoute profonde des autres est une capacité de grande valeur lorsqu'il s'agit de travailler en groupe. Qu'est-ce que cela signifie pour vous? Que comprenez-vous par écoute profonde de soi? Il s'agit de réfléchir de soi globalement en tant que personne avec une tête, un cœur et des pieds. Cela signifie observer ce que vous *ressentez* par rapport à une situation ou une personne donnée, mais également ce que vous en *pensez*. Qu'est-ce qui se dégage en premier? Quel est le rapport entre les deux? Après cette étape, comment parvenez-vous à changer de réaction?

Qu'en est-il de votre impulsion *d'agir*? Etes-vous conscient de votre volonté, de ce que vous voulez vraiment? Est-il facile d'exprimez ce que c'est?

Pensées et sentiments – Lequel change l'autre?

La réponse est qu'il semble plus facile de changer d'abord vos pensées et les sentiments suivront naturellement. Cela peut être surprenant de constater le fait de changer vos sentiments et attitudes en changeant *consciemment* vos pensées, parce que nous pensons généralement que les choses se passent à l'inverse. Il s'agit tout simplement de trouver une autre façon de voir les choses, de changer la façon de raconter l'histoire. Sous quel angle l'abordez-vous? Considérez-vous que le verre est à moitié vide pour vous en désolez? Ou bien pensez-vous que le verre est à moitié plein pour vous en contenter?

Un autre aspect se rapportant à l'écoute profonde de soi est la capacité à rester silencieux, pour écouter la voix qui résonne dans votre intérieur, ou même les voix plurielles. La section suivante traite de cet aspect plus amplement.

La diversité dans votre for intérieur

Si vous êtes comme la plupart des gens, vous êtes en discussion perpétuelle avec votre for, votre esprit, particulièrement lorsqu'il s'agit de faire des choix. Il y a toujours une voix 'pour' et une voix 'contre' et même parfois une troisième ou une quatrième voix. Chacun d'entre-nous dispose d'une kyrielle de voix qui résonnent souvent en même temps!

En faisant plus attention, il est possible de décrire certaines de ces voix. Vous comprenez qu'une des voix vous correspond en tant que 'bon parent', l'autre en tant que 'volontaire responsable'. La troisième vous dépeint comme 'un enfant enjoué'. Et il y en a encore beaucoup plus qui résonnent en nous. Nous sommes pour la plupart plus ou moins familiers avec la voix de père ou de mère : la conscience sévère. Il y en a de plus diverses comme par exemple la voix du 'combattant courageux' ou de la 'sœur jalouse'. La façon dont ces voix sont identifiées et nommées dépend de vous; cela procède de la façon dont vous reconnaissez les différentes parties de votre for. Nous nous sommes rendu compte que beaucoup de gens ont reconnu 'le petit enfant' en eux. Le petit enfant qui peut être enjoué, mais qui est parfois terrifié, paniqué ou qui a envie de confort. Dans certaines théories sur le développement personnel, c'est ce que l'on qualifie 'd'enfant intérieur'.



‘ Un autre aspect se rapportant à l'écoute profonde de soi ... est la capacité à ... écouter la voix qui résonne en vous ... ’



Travaillez avec votre diversité pour rester énergique

Lorsque vous êtes en discussion avec votre intérieur par rapport à une décision à prendre, et que vous entendez différentes voix en négociation les unes avec les autres, vous êtes conscient de la voix qui prédomine. La voix dominante sera certainement celle qui aura le plus de pouvoir, les autres n'ayant pas assez d'énergie pour prendre le dessus. Il se peut même que nous n'ayant pas conscience de certaines d'entre elles. Cela peut être le cas avec la voix de l'enfant intérieur. Or, il se peut que cette voix soit celle qui vous aide à rester énergique, à rester en pleine santé et à éviter un épuisement. La voix de l'enfant intérieur parle de liberté, d'amusement, d'exploration, du besoin de sommeil, de confort ou d'affection.

Si vous êtes submergés par des tâches à faire, si vous travaillez dur et commencez à perdre votre enthousiasme pour tout, et lorsque vous ignorez la voix de l'enfant intérieur, il vous reste toujours un sauveteur. Il s'agit de votre corps et des signaux qu'il vous envoie. Cela est une forme de voix également, qui procède de l'écoute profonde pour reconnaître les signaux de votre corps lorsqu'il a besoin de repos, de relaxation, de rythme, d'alimentation, etc. Lorsque vous ignorez la voix de l'enfant intérieur et les signaux de votre corps, votre corps et votre esprit commenceront à vous donner des signaux plus forts comme les maux de tête, la perte de concentration, la fatigue, les faux-pas et accidents. Vous êtes en passe de vous effondrer. Arrêtez-vous et prenez du recul! Ecoutez les voix pertinentes et laissez les s'exprimer. Cela n'est pas très différent de votre travail pour le changement social; la seule différence est que vous travaillez avec la diversité dans votre intérieur au lieu de la diversité au sein de la société.



Le chemin vers la connaissance de soi

Les facilitateurs ont une double tâche dans leur quête de connaissance de soi. D'une part, ils ont besoin de se connaître et d'autre part ils doivent être en mesure d'aider les autres à se connaître. Le facilitateur est l'acteur le plus important du travail et doit par conséquent être 'un apprenant facilitateur de l'apprentissage'. Il apporte sa personnalité, son tempérament et sa façon typique de penser, de ressentir, d'agir et interagir avec les autres dans son travail. Ces choses affectent son travail et les gens avec lesquels il travaille, soit lors des cours et ateliers, soit dans les processus où il intervient. Il a besoin de se connaître et de comprendre comment son travail affecte les autres.

Comment avoir plus conscience de *celui* que vous êtes, en termes de nouvelles idées et de langage à utiliser pour vous exprimer et partager avec les *autres* les caractéristiques typiques qui vous déterminent? Que pouvez-vous, en tant que facilitateur, utiliser pour aider les gens à mieux se connaître et être plus introspectifs? Il y a différentes façons et différents cadres qui guident votre processus d'exploration de la connaissance de soi.

Méditation

Nous avons parlé d'écoute de soi et de 'rester silencieux'. Cela procède de la méditation. Différentes écoles spirituelles pratiquent différentes formes de méditation; vous pouvez en trouver dans votre propre contexte religieux.

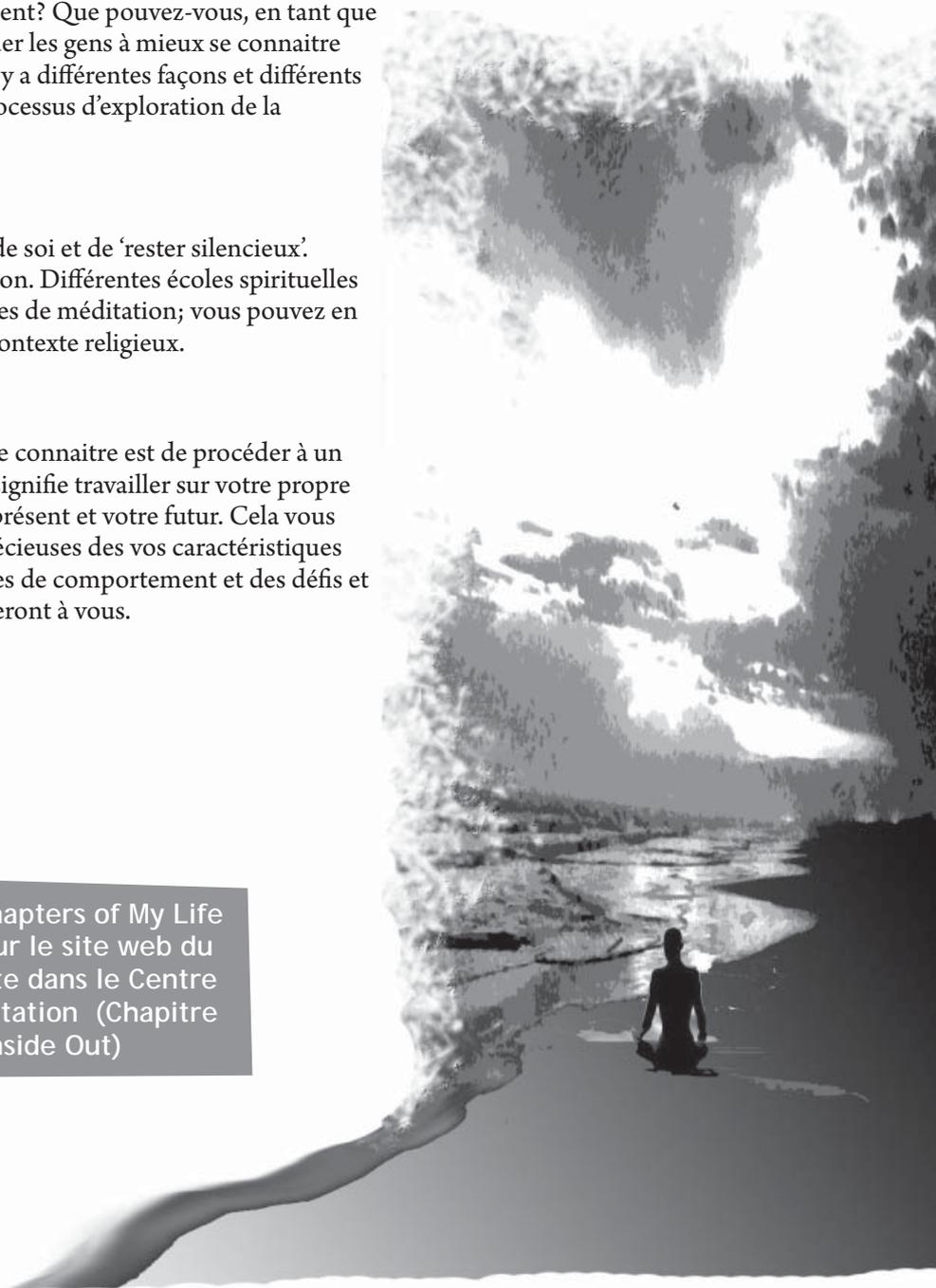
Travail de biographie

Une autre façon de mieux se connaître est de procéder à un travail de biographie. Cela signifie travailler sur votre propre histoire, votre passé, votre présent et votre futur. Cela vous permet d'avoir des idées précieuses des vos caractéristiques intrinsèques, de vos modèles de comportement et des défis et forces futurs qui se présenteront à vous.

'Ce travail consiste également à voir et à se faire voir. Le fait d'être remarqué est valorisant, ce qui crée en nous de nouvelles forces pour écouter l'appel de notre for intérieur, le courage de chercher ce que notre cœur nous dicte et la capacité à prendre la responsabilité de notre propre destin.'

Site Biographywork.org

Voir "The Chapters of My Life Exercise" sur le site web du BFG1 website dans le Centre de documentation (Chapitre 2 - Inside Out)



Comment utiliser les modèles de connaissance de soi

L'introspection, l'observation de vos pensées, sentiments et doutes, le fait de tenir un journal intime et de devenir conscient de votre propre histoire sont des choses importantes que l'on peut faire toujours et partout. Nous n'avons pas besoin d'utiliser des instruments, modèles ou outils pour apprendre de soi.

Cependant, il y a des modèles et outils qui peuvent être d'une grande utilité. Nous vous suggérons ci-dessous deux modèles préférés mais il y en a beaucoup d'autres qui sont tout aussi utiles.

Mais voici un avertissement par rapport aux modèles : le recours à un modèle donné est comme faire face à une réalité à trois dimensions en utilisant un instrument à deux

dimensions. Un modèle est uniquement un outil qui permet de faire face à la réalité et donne un langage commun pour en parler; ce n'est pas la réalité elle-même. Si vous trouvez par exemple que le style d'apprentissage qui vous correspond le mieux est la 'Théorie', cela ne veut pour autant pas dire vous devez vous identifier comme étant 'Un théoricien'. C'est même plus dangereux lorsque les autres vous définissent comme étant 'Un théoricien'. Les êtres humains ne veulent être confinés dans des carcans. Alors gardons-nous d'utiliser des modèles, mais essayons de donner des orientations pour la croissance et le développement. Maintenant que j'ai découvert avoir tendance à apprendre en tant que 'Théoricien', je peux me mettre à l'épreuve en testant d'autres styles d'apprentissage en vue d'enrichir ma façon d'agir.

Et lorsque vous voyez quelqu'un qui apprend en tant qu'Activiste, vous pouvez le/la mettre à l'épreuve amicalement et l'aider à tester d'autres styles d'apprentissage.

Ne jamais critiquer ou lui coller des étiquettes; cela n'est pas propice à l'apprentissage et provoque généralement une résistance.

Un bon modèle est utile pas pour les réponses qu'il fournit, mais parce qu'il nous aide à poser des meilleures questions. Les modèles sont dangereux si nous les utilisons pour avoir des réponses; chaque situation dans la vie est unique et un modèle ne peut donner des réponses à toutes les questions!

Dans le contexte du présent Guide sur l'apprentissage, le modèle *des styles d'apprentissage* est probablement une des premières choses à examiner. Dans le Chapitre 12 intitulé 'Comment Apprendre?' vous pouvez trouver une description de plusieurs styles d'apprentissage.

Le *Barefoot Guide 1*, à la page 36 décrit le modèle des 'Quatre Tempéraments' avec l'historique et une description et des idées supplémentaires concernant la façon de travailler avec ce modèle.

Nous vous présentons ci-dessous les modèles des Dynamiques Humaines et les Qualités de base.



“ Un bon modèle est utile non pas pour les réponses qu'il fournit, mais parce qu'il nous aide à poser des meilleures questions. ”

Comment gérer la diversité – les Dynamiques Humaines

Vous pouvez remarquer partout que les gens se comportent de différentes manières. Certains nouent des contacts facilement et peuvent raconter des histoires personnelles, tandis que d'autres cherchent un coin tranquille lors d'une réunion et se limitent à feuilleter les documents en leur possession. Lorsqu'une question est posée pendant les conversations ou au cours de la réunion, une personne peut y réfléchir en fronçant les sourcils, tandis qu'une autre peut commencer à parler de suite, en basant sa réaction au fur et à mesure de son intervention. Les différences sont également perçues au travail. Pendant qu'un collègue se prononce peu lors des réunions du personnel avant de vouloir poser des questions à la fin de la réunion concernant une décision déjà prise, un autre collègue remarque qui se sent à l'aise, et regarde attentivement si tout le monde a quelque chose à boire. Un autre, qui n'avait pas été invité à la réunion prend la parole et pose des questions à haute voix et formule dans la foulée quatre idées pour un nouveau projet, rendant l'assistance perplexe. Certains cadres sont appréciés pour leurs interventions plaisantes et utiles, mais leurs plans ne sont jamais réalisés. D'autres responsables rédigent des plans bien ficelés et des synopsis des plans annuels, mais ils pèchent quand il s'agit de la communication. Certains hauts responsables peuvent bien s'exprimer, mais n'arrivent pas à persuader les autres.

Sandra Seagal et David Horne ont découvert qu'il y a des différences fondamentales entre les gens que l'on peut expliquer en utilisant une série de caractéristiques et modèles de comportement universels qu'ils appellent Dynamiques Humaines.

Le modèle renvoie à trois principes que l'on trouve dans chaque être humain. Il s'agit du *principe mental* (rationnel, cognitif), du *principe émotionnel* (sensible et relationnel) et du *principe physique* (pratique, agissant).

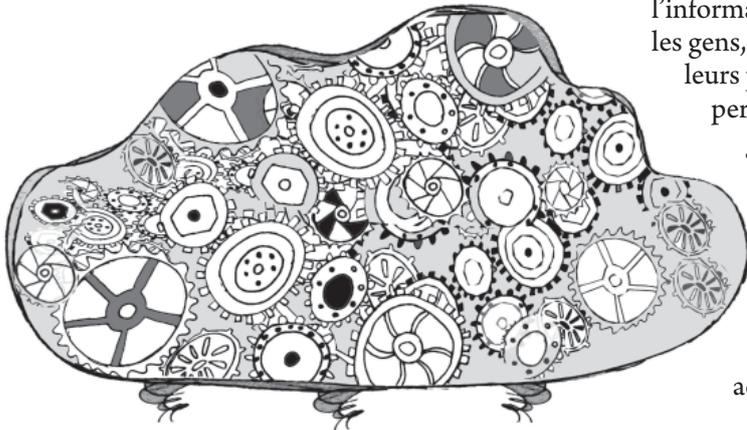


DYNAMIQUES HUMAINES
DYNAMIQUES HUMAINES
DYNAMIQUES HUMAINES

Ce modèle s'associe à l'être humain tridimensionnel décrit dans le Guide Barefoot 1, à la page 29.

Selon la théorie des Dynamiques Humaines, chaque personne a un principe dominant qui régit la façon dont elle fait face à son environnement et comment elle traite les informations.

- Ceux qui sont caractérisés par un principe mental dominant traitent l'information de manière linéaire et logique. Ils se sentent à l'aise lorsqu'ils sont seuls, et n'expriment pas souvent leurs sentiments, voient le bout du tunnel après réflexion et préfèrent parler de choses significatives;
- Ceux qui obéissent à un principe émotionnel traitent l'information de manière associative. Ils aiment interagir avec les gens, explorer de nouvelles idées pour mettre de l'ordre dans leurs pensées ou pour partager toutes sortes d'expériences personnelles;
- Ceux qui sont mus par un principe physique traitent l'information de manière systématique. Ils sentent une forte relation avec le groupe auquel ils appartiennent. Ils voient le bout du tunnel et trouvent les solutions en visualisant toutes les différents aspects d'un problème et en les reliant à un objectif spécifique et une pratique donnée. Ils adorent faire des choses avec autrui.



Quels bénéfices tirer de l'utilisation de ce modèle?

La connaissance des Dynamiques Humaines peut être utile dans une interaction au sein d'une équipe. Cela donne des idées sur la façon dont la coopération se produit entre les membres d'une équipe obéissant à des dynamiques de personnalité différentes. Les différences dans la vitesse de traitement de l'information lors d'une réunion de personnel deviennent plus claires, ce qui vous oblige à changer vos habitudes de communication et de réunion.

Elle intensifie également votre motivation à révéler tout le potentiel qui n'a pas été pleinement mis en valeur. Les défis personnels peuvent devenir plus clairs lorsqu'une personne devient consciente de ses dynamiques humaines. Lorsqu'un responsable par exemple est conscient de ses dynamiques de personnalité, cela peut conduire à des changements plus subtils mais essentiels dans le style d'apprentissage.

Les Dynamiques Humaines peuvent aider de manière significative les gens dans leur processus d'apprentissage. Cela donne des orientations par rapport à la mise en place d'un environnement d'apprentissage riche et différencié, où il est possible d'intégrer les besoins spécifiques des différentes dynamiques de personnalité.

Enfin, les Dynamiques Humaines sont utiles pour l'examen de l'interaction entre la dynamique d'un facilitateur et les participants d'une séance ou cours de formation. Un facilitateur émotionnel peut trouver incompréhensible la propension d'un participant mu par un principe mental à être seul, et peut essayer d'y remédier. Un formateur mu par un principe physique peut s'étonner voire s'ennuyer du besoin d'un participant mu par un principe émotionnel de discuter de tout lors d'une séance de formation.

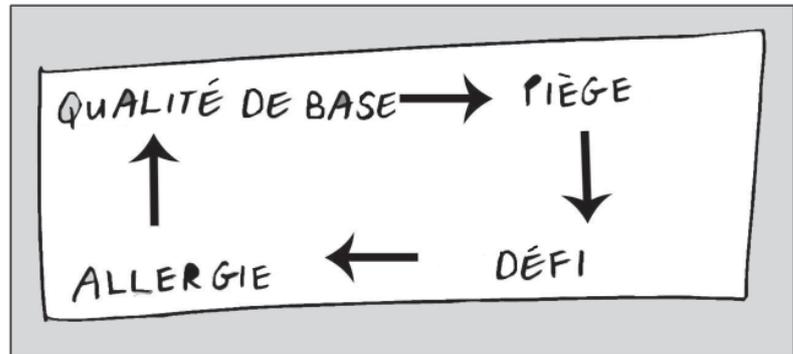
De plus amples informations concernant ce modèle sont disponibles sur le site du *Guide Barefoot*.

Les Qualités de base

Il s'agit d'un modèle créé par Daniel Ofman, selon qui chaque personne a des Qualités de Base; des qualités qui ont toujours existé en nous mais dont on a à peine conscience. Pour vous, cette qualité est tellement évidente que vous pensez que chacun l'a et devrait être capable de la montrer. Les Qualités de Base sont, par exemple, la patience, la persistance, l'attention, la capacité à prendre des décisions, et la souplesse.

Le renforcement des qualités de base est appelé autonomisation et cela peut se faire à travers ce qu'on appelle 'le quadrant fondamental'. Le quadrant repose sur quatre concepts : les qualités, les pièges, les défis et les allergies.

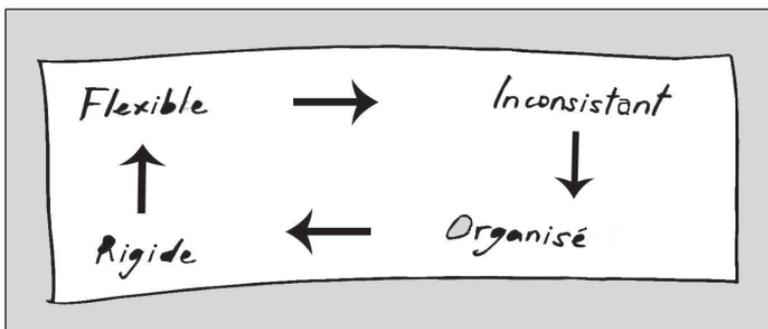
On parle de *piège* lorsque la qualité est poussée à l'extrême. Quand la qualité positive est exagérée et prend des proportions démesurées, la force peut se traduire en faiblesse. Par exemple, 'flexible' devient 'inconsistant'. Mais notez que d'autre part, derrière chaque piège 'négatif' se trouve une qualité positive!



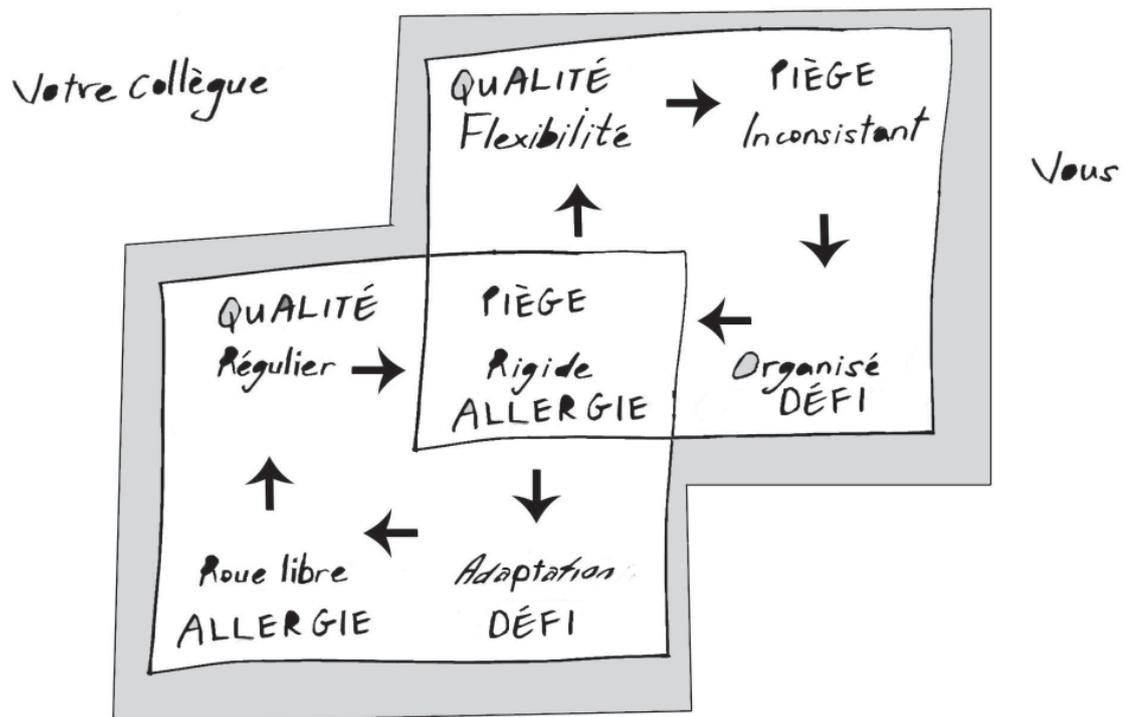
La qualité de base et le *défi* sont complémentaires. Ce qu'il faut retenir ici est que votre qualité de base est toujours dominante. La manière d'éviter cette situation – plonger dans votre piège – est de développer une qualité complémentaire qui vous procure un certain équilibre. Quel est l'opposé positif du piège? Etre inconsistant est négatif; l'opposé positif est être bien organisé. Alors lorsque votre qualité de base est la 'flexibilité' et que vous parvenez à 'bien vous organiser', vous pouvez *éviter* d'être inconsistant.

L'*allergie* est l'opposé négatif de la qualité de base. On l'appelle allergie parce que ça va 'au-delà' de votre défi. Par exemple, lorsque vous percevez cela chez un collègue, vous sentez une sorte d'allergie par rapport à son comportement. Votre qualité de base étant la flexibilité, vous détestez (ou êtes allergique) aux personnes rigides. Il vous est difficile de collaborer avec de telles personnes. Cependant, cette personne vous donne l'impression d'être un peu 'au-delà' de la qualité (être organisé) dont vous avez besoin en réalité. Et c'est cela votre défi.

Alors le quadrant fondamental dans cette situation se présente comme suit :



Mais, notez que ‘la rigidité’ est bien entendu, le piège de votre collègue (une exagération de la qualité positive). Alors le quadrant qui vous décrit tous les deux est le suivant :



En équipes et dans d'autres situations de coopération, le fait de travailler avec de tels quadrants interconnectés vous permet de regarder au-delà du comportement contrariant de votre partenaire et de voir qu'il y a également une qualité positive; en réalité, une qualité que *vous* gagnerez à renforcer. Vous avez des qualités complémentaires et pouvez apprendre l'un de l'autre.

Comment travailler avec ce modèle?

Vous pouvez commencer par identifier vos forces (qualités de base), que vous allez essayer de consolider en utilisant le piège, le défi et l'allergie comme dans l'exemple ci-dessus. Vous pouvez également commencer par un défi, en raisonnant par rapport au piège pour reconnaître la qualité qui se trouve derrière.

Ou bien demandez à vos amis, à votre famille ou à des collègues de vous parler de vos faiblesses (pièges). Ils pourront probablement vous en dire quelques unes. Allez du piège vers la qualité pour découvrir votre défi et votre allergie.

Êtes-vous extrêmement agacé par un collègue? Découvrez la qualité qui se trouve derrière ce qui vous irrite et ce que vous en tirer comme leçon. Vous pouvez découvrir un défi, un piège, et la qualité vous correspondant.

Je vous recommande de prendre le temps, avec vos collègues, de dessiner les quadrants de base et de discuter ouvertement des allergies. Cela peut augmenter le niveau de votre collaboration.

Vous pouvez regarder Daniel Ofman expliquer l'utilisation des quadrants – Recherchez dans Google “Daniel Ofman core qualities video”



La connaissance de soi peut être un processus collaboratif

Apprendre plus de soi peut être une tâche difficile à faire soi-même. Bien que cela puisse être parfois assez douloureux, le fait d'être confronté au regard des autres peut vous aider à être plus conscient de votre comportement et de son impact sur les autres. Les gens vous donnent toujours un feedback d'une manière ou d'une autre. Cela ne se fait pas tout le temps en des termes clairs et ouvertement, mais à travers leur façon de se comporter à votre égard. Ils commencent à vous ignorer par exemple; ce qui est un signal fort de feedback négatif. Le problème est que vous n'avez aucune idée du comportement qui fait l'objet de ce rejet, donc vous ne savez pas ce qu'il faut changer, à moins de poser la question. Le fait de demander un feedback est une bonne méthode d'apprendre plus de soi. Ainsi, votre angle mort, ce que vous ignorez de vous-même se rétrécit. Le bonus est que lorsque vous combinez une plus grande connaissance de soi avec l'ouverture, les autres pourront mieux vous connaître.



Expérience collaborative de connaissance de soi vécue par un ami d'Arja

Un ami à moi n'avait pas pris la pleine mesure de ses talents de sculpteur (qui étaient inconnus de lui et des autres). Peu après sa retraite, il cherchait quelque chose de beau à faire et s'est inscrit pour une formation en sculpture. Pendant le cours, il a découvert ses talents dans ce domaine (c'est apparu comme une connaissance privée). Il a montré sa créativité aux autres (sortant ainsi son talent du privé pour le rendre public) et les gens ont bien apprécié ce qu'il avait réalisé (ils lui ont ainsi donné un feedback). Maintenant, il gère une boutique en ville qui se trouve être son atelier (une galerie), et il vend ses sculptures.



Arja nous raconte comment le feedback a eu un impact sur elle

Lorsque je suis vraiment absorbée par un sujet ou une discussion, j'agis et réagis souvent de manière impulsive, pas très accommodante pour les autres. J'ai tendance à me focaliser plus sur le contenu que sur les questions personnelles. Dans différentes situations, trois collègues m'ont fait part de leur désapprobation de mes réactions brutales qui les choquaient et qui faisaient qu'ils se sentaient stupides et rejetés. A partir de leur feedback, je me suis rendu compte que ce type de comportement n'était pas du tout plaisant, mais je m'efforçais de trouver les moyens de le gérer. Je ne voulais pas sentir l'obligation de plaire et être amical. Je venais au bureau pour travailler et non pour me faire des amis. Et je pensais que mes collègues devaient essayer de se faire à ma façon de faire et tout irait pour le mieux. Mais la question était la suivante : que devais-je faire pour faciliter la création de relations fructueuses au bureau? Bien entendu il ne s'agissait pas de se faire des amis; bien qu'il soit sympathique de travailler dans une atmosphère amicale. Les relations professionnelles ont des similitudes assez surprenantes avec les relations familiales. Je n'ai jamais choisi ma famille ni mes collègues; je ne peux pas choisir de m'en séparer (dans le contexte professionnel à moins que je décide de démissionner) et je ne les aime pas de la même façon. Un aspect surprenant dans les relations familiales est que, quoique puisse faire ou dire un parent, vous resterez loyal jusqu'à la fin. Vous ne pouvez pas vous séparer de vos proches à cause des liens de sang. C'est probablement ce que l'on doit transposer dans le milieu professionnel. Il n'y a pas de liens de sang, mais nous sommes liés par un objectif commun au travail. Et nous avons une obligation de loyauté et de soutien les uns envers les autres. Cela ne signifie pas faire abstraction des feedbacks honnêtes. Un feedback honnête permet de bâtir des relations ouvertes, et ce que j'ai finalement appris pour adoucir mon comportement contrariant est qu'il procédait un peu d'une exagération de la qualité d'être rigoureux. Et j'ai trouvé mon défi dans la courtoisie, ce que j'essaie de mettre en pratique au quotidien.



Ecrire pour apprendre - apprendre à écrire



Ce n'est pas tout le monde qui aime écrire. Certains savent déjà ce qu'ils ont en tête avant même d'écrire. Ce n'est pas mon cas. J'aime écrire parce que cela me permet de me séparer du monde flou qui entoure ma vie chargée. J'aime écrire parce que cela m'aide à me retrouver dans la foule et à entendre ma voix dans la clameur confuse de voix discordantes. J'aime écrire parce que cela m'aide à saisir ce que je pense et ressens, à décortiquer les choses, et à accéder à la sphère où je me sens le plus vivant.

D'habitude, je m'adonne à l'écriture dans mes moments de solitude, lorsque que la maison est vide, ou quand tout le monde est endormi. J'écris des mémoires et des poèmes. Je mets sur papier des bribes que je mets ensuite à la poubelle, et j'écris également des morceaux qui peuvent plus tard former un livre. Parfois, j'écris sur demande : 'Maman, écrit un poème sur le grand lit', me demande ma fille, et je m'y mets. Je lis ces poèmes devant mes audiences les plus admiratives qui en rigolent d'une voix éraillée et en redemandent. 'Ecris sur la querelle qu'on a eue à la boutique de chaussures, Maman...'

J'écris également au bureau, à propos du travail. J'écris sur des sujets qui font l'objet de recherche, j'écris sur les conférences auxquelles j'ai participé, sur des projets que je dois faire et d'autres que j'ai déjà réalisés. J'écris sur mes collègues et la couleur des tapis sous la table de notre salle de conférence. J'écris pour en découvrir plus sur moi, sur mon sujet, et sur les relations entre les deux. Et j'essaie de faire en sorte que ce type d'écriture soit basé sur ma propre expérience du sujet que je veux retracer.

« L'écriture nous aide à réfléchir profondément sur nos expériences aussi bien personnelles que professionnelles. »



De que traite-t-on dans ce chapitre?

Je décris certaines des pensées qui sous-tendent mon approche d'écriture et donne certains tuyaux susceptibles de vous aider à écrire pour explorer, faire des enquêtes et apprendre.

Je mets également en exergue les différentes phases de l'écriture, lorsqu'il s'agit d'écrire pour les autres. J'espère que cela sera utile à ceux qui s'intéressent à la rédaction de documents, d'articles, de récits, même de poèmes, destinés à contribuer à l'apprentissage d'autres personnes et au leur.

Ecrire pour apprendre

L'écriture est devenue tellement au cœur de la façon dont j'apprends ce qui se passe dans ma vie et dans mon travail en tant que spécialiste du développement que je me pose souvent la question de savoir : 'Comment savoir ce que je pense à moins de parcourir ce que j'ai écrit?' Ecrire pour apprendre, ou bien écrire pour découvrir, c'est différent de s'asseoir et mettre sur papier ce que l'on sait déjà, ce que quelqu'un d'autre a déjà dit, ou bien ce qui a pu être écrit ailleurs. Lorsqu'on écrit pour apprendre, nous devons adopter l'attitude d'un explorateur. Nous devons être animés par le goût du risque, avoir la volonté de nous embarquer dans un voyage vers l'inconnu et découvrir de nouvelles choses, ou redécouvrir les choses. Dans cette approche, l'écriture est une sorte de processus *d'investigation*.

L'écriture nous aide à réfléchir profondément sur nos expériences aussi bien personnelles que professionnelles. A travers l'écriture, notre retour vers l'expérience est beaucoup plus frappant car nous ajoutons des détails à ce dont nous nous souvenons. En décrivant les caractéristiques, le décor, le processus et les sentiments, y compris nos sensations, nous donnons une seconde vie à l'expérience.

Lorsque nous nous arrêtons pour saisir une expérience particulière, ou se rappeler un moment de notre vie ou une phase d'un projet, l'écriture nous aide à déballer, à laisser aller... et laisser venir. En d'autres termes, cela nous permet d'être *surpris* par ce que nous écrivons. Il est facile de dire et redire notre expérience d'un point de vue familier, et même lorsque nous nous la racontons. Le fait de répéter la même version d'une expérience ou d'un événement conforte nos croyances et renforce notre position. De plus, cela nous rapproche de plus près pour voir les choses différemment. Quand on s'adonne à l'écriture pour apprendre, nous devons prendre des risques, nous rendre vulnérables, incertains, enjoués, créatifs et même nous sentir mal à l'aise par moment.

Les premières pensées

Une façon d'y procéder est de prêter attention à nos premières pensées. Les premières idées sont littéralement les pensées que nous avons de prime abord. Il s'agit de leurs soudaines qui nous arrivent en tête et qui sont rapidement rejetées par toutes les normes que nous avons internalisées, les règles qui déterminent ce que nous devons penser ou pas, ressentir ou dire. Natalie Goldberg dans son ouvrage de 1986 intitulé *'Writing Down the Bones'* déclare que 'Les premières pensées sont celles que votre esprit ressent et voit, mais pas ce qu'il *pense* qu'il devrait ressentir et voir'.

L'écriture dans cette façon nous aide à aller au-delà des réponses astucieuses, sûres et attendues, les réponses qui, selon nous, sont espérées par les autres. Cela nous aide à aller au-delà de la version publique, politiquement correcte pour retrouver notre propre voix et notre propre autorité. Elle nous aide à transcender l'écriture prudente et réservée.



NATALIE GOLDBERG

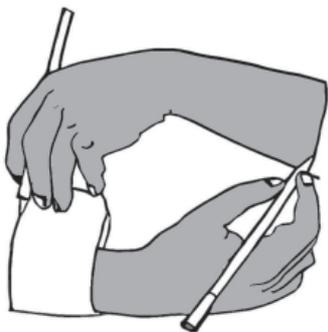


Des perspectives différentes

Une autre façon d'écrire sur nos expériences est de l'aborder sous différentes perspectives. Par exemple, essayez d'écrire une opinion complètement différente de la vôtre concernant quelque chose qui vous tient à cœur. Écrivez avec conviction, comme si vous croyez véritablement à ce que vous écrivez. Ou bien écrivez quelque chose qui s'est passé, venant d'une tierce personne, pour les besoins de l'exercice. Choisissez quelqu'un qui fait partie de votre expérience, ou bien créer un personnage. Imaginez que vous êtes à leur place. Écrivez un dialogue avec un de ces personnages dans votre histoire, peut-être s'agit-il d'un collègue difficile ou d'une personne puissante dans la communauté où vous intervenez, ou d'une personne âgée dont vous avez besoin des conseils. 'Parlez' directement avec eux. Dites leur ce que vous avez vraiment envie de leur dire et donnez leur une chance de vous répondre, comme s'il s'agissait d'une vraie conversation. Échangez sur une situation qui vous perturbe, vous embarrasse ou vous rend joyeux; une situation ou une expérience dont vous entendez tirer des enseignements.

L'autorité est un sujet souvent perçu comme relevant des experts et universitaires. Il est facile de se faire éloigner de l'écriture par rapport à un sujet donné, parce qu'il y a une voix qui pose la question de savoir : 'Que savez-vous de cela? Mais il y a aussi un type d'autorité qui revient au praticien. Il s'agit de ce que l'on appelle *la connaissance de ceux qui sont portés vers l'action*. Et en écrivant pour apprendre, nous pouvons exploiter cette source de connaissance, et la rendre disponible pour nous, et éventuellement pour les autres.





‘Toute tentative de créer une distinction entre les faits et la fiction est une perte de temps dans le cadre de la pratique réflexive. Tout écrit ressort de l’expérience du praticien, de ses connaissances et compétences. Cette expérience, ces connaissances et compétences peuvent être aussi vraies qu’elles ne vous paraissent : comme pour une ligne qui vous paraît droite’.

Gillie Bolton

Souvent, quand je propose ce type d’exercices lors d’un atelier sur l’écriture, les gens répondent en disant : ‘Oh, mais je ne sais vraiment pas quoi dire.’ Ou bien ‘Mon Dieu, je ne sais vraiment pas quoi demander!’ Ecrivez pour en avoir le cœur net. Quelqu’un d’autre peut s’opposer en disant : ‘Si j’invente tout, cela n’aura aucune dose de réalité. C’est juste une invention, tirée de l’imaginaire. Et je réponds ‘Et qu’est-ce que cela fait?’

Vous n’êtes pas le rapporteur qui prend des notes lors d’une réunion, ou un greffier dont les enregistrements sont utilisés pour faire un jugement ou rendre un verdict. Vous n’êtes pas entrain de publier un article ou révéler des confidences. Vous êtes un écrivain qui écrit pour explorer, saisir et apprendre.

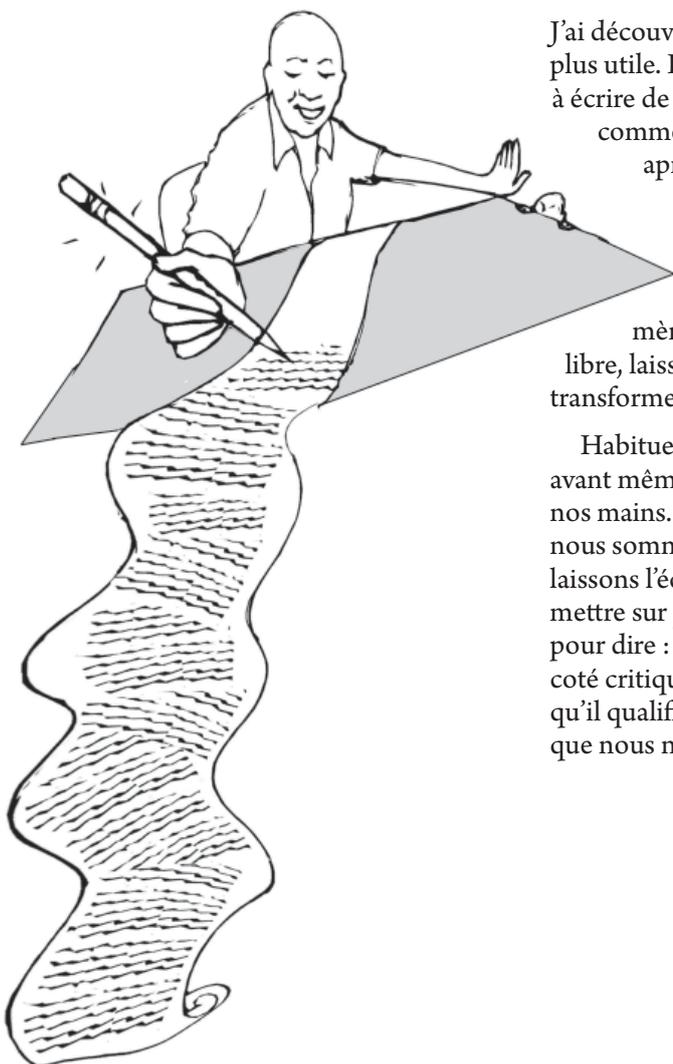
Le principe de base dans cette approche à l’écriture est de découvrir ce que vous pensez et ressentez. Cela est complètement différent de l’approche ‘penser d’abord et écrire ensuite’ que l’on vous a probablement enseignée à l’école. Comment pouvez-vous apprendre à écrire de cette nouvelle manière? Voici quelques tuyaux et astuces tirés de mon propre voyage d’écriture.

Apprendre à écrire

L’écriture libre : un outil fondamental

J’ai découvert l’écriture libre comme étant l’outil d’écriture le plus utile. Il s’agit d’une technique d’écriture simple qui consiste à écrire de manière continue pour une certaine période. Pour commencer, écrivez pour cinq ou six minutes, et ensuite, après un peu de pratique, vous pouvez reprendre pendant quinze à vingt minutes d’affilé. Avec l’écriture libre, vous n’avez pas les choses en main, en réalité vous suivez votre stylo ou votre crayon. Laissez votre stylo décider de ce qu’il veut et suivez là où il vous mène : considérez-le comme un *stylo magique*. En écriture libre, laissez libre cours à votre main, et ne vous arrêtez pas. Cela transforme l’écriture en processus de pensée.

Habituellement, nous voulons savoir ce que nous allons écrire avant même de commencer. Nous tenons à tout maîtriser entre nos mains. Avec l’écriture libre, nous laissons libre cours à ce que nous sommes censés écrire et, dans une certaine mesure, nous laissons l’écriture nous transporter. L’écriture libre nous aide à mettre sur papier les premières idées, avant de marquer une pause pour dire : ‘Oh que c’est ridicule !’ Cela nous aide à passer outre le coté critique en nous qui remet en cause tout ce que nous écrivons qu’il qualifie de non sens et nous empêche d’écrire avant même que nous ne commençons.



Avec l'écriture libre, prenez *la main*. Elle guide votre écriture jusqu'au cœur! Essayez voir; dans une certaine mesure, il y a une connexion plus personnelle avec votre écriture que lorsque vous prenez l'ordinateur. Le manuscrit vous évite de vous préoccuper des erreurs d'orthographe et de grammaire, il n'y a aucune vérification automatique qui surcharge votre page et vous distrait avec des gribouillis rouges et verts!

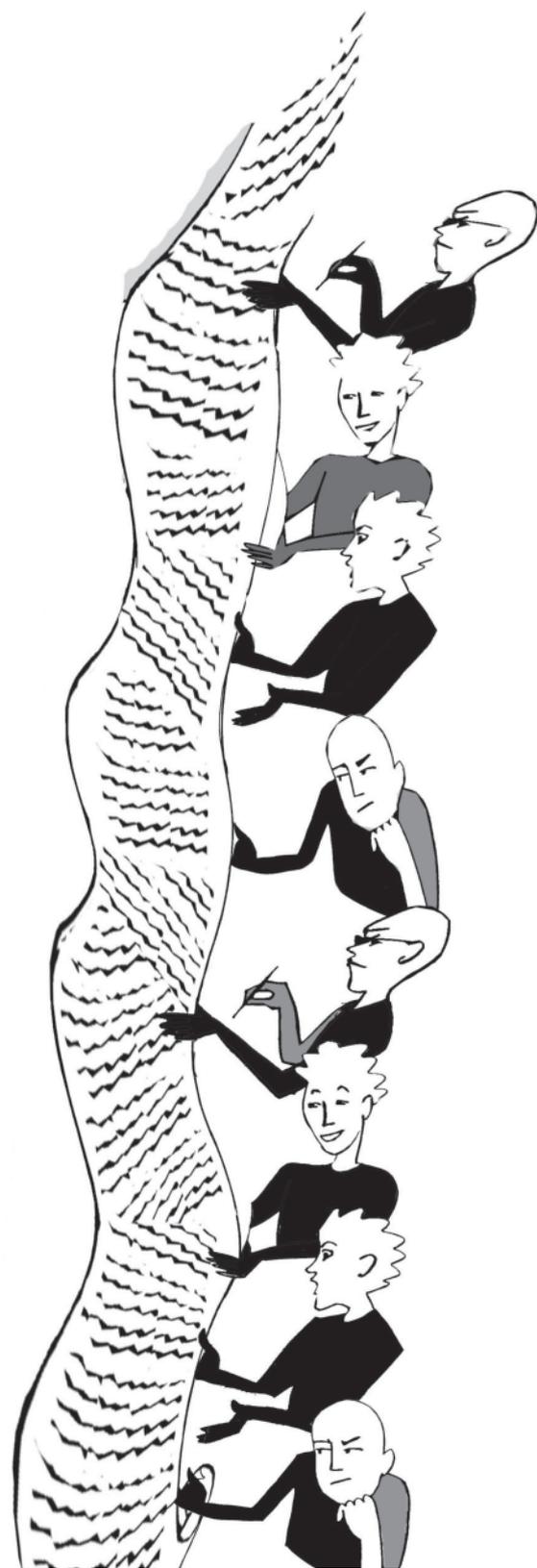
Une fois que vous terminez l'écriture libre, prenez quelques minutes pour relire ce que vous avez écrit et souligner en couleur les mots, phrases, expressions que vous appréciez. Cela vous aidera à avoir un regard appréciatif. De plus, identifiez et soulignez ce qui vous trouble et vous perturbe. Il y a toujours quelque chose d'important ici. Il se peut que vous ayez envie d'écrire plus à propos de quelques vocables, expressions ou phrases que vous avez soulignées. Faites-le, ou bien gardez les comme messages-guides (indices) pour une écriture libre future.

Écriture libre avec indice

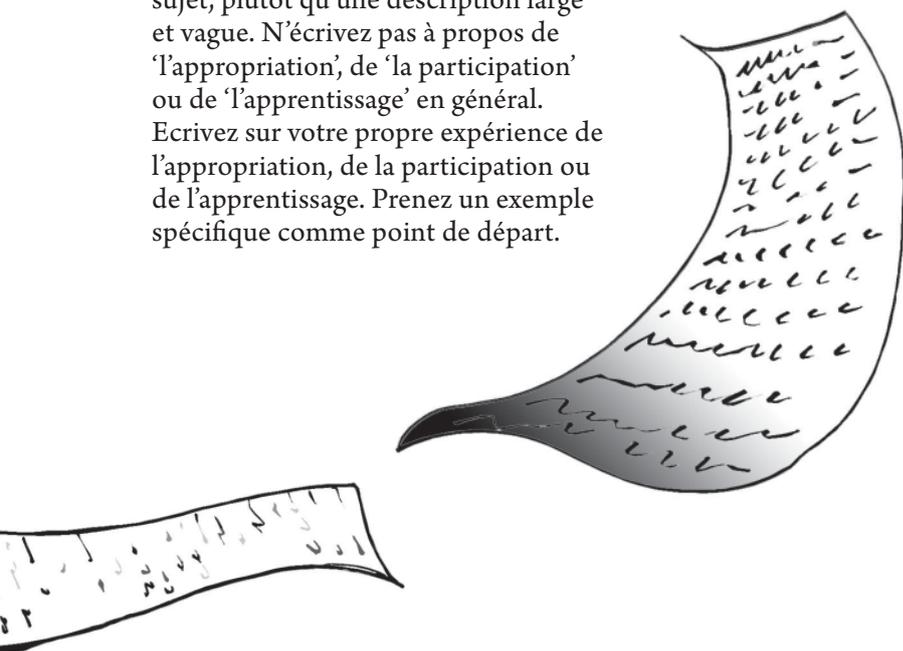
L'écriture libre peut être ouverte (parfois appelée 'ballade d'écriture' ou flot d'écritures conscientes) ou bien orientée en utilisant un indice. Un indice peut être une expression courte ou une question qui vous met dans une direction donnée, même si vous faites un détour! Les trois indices que j'affectionne sont :

- Aujourd'hui je ...
- Je me rappelle ...
- Je vois ...

Vous pouvez choisir un sujet ou thème particulier dont vous désirez apprendre plus comme étant votre indice. En vous mettant à l'écriture libre à propos d'un sujet, vous pouvez faire ressortir ce que vous savez *intuitivement* du sujet, ce que vous êtes 'sûr de savoir', ce que vous en pensez et comment vous vous sentez par rapport à cela. Écrivez librement sur une vraie expérience de la vie, un exemple spécifique du sujet, plutôt qu'une description large et vague. N'écrivez pas à propos de 'l'appropriation', de 'la participation' ou de 'l'apprentissage' en général. Écrivez sur votre propre expérience de l'appropriation, de la participation ou de l'apprentissage. Prenez un exemple spécifique comme point de départ.



“ En vous mettant à l'écriture libre à propos d'un sujet, vous pouvez faire ressortir ce que vous savez intuitivement du sujet ... ”





Lorsque j'ai commencé à travailler plus étroitement avec des collègues au sein de mon organisation, des questions se rapportant aux relations et à la collaboration sont devenues plus prononcées. J'ai trouvé vraiment utile d'explorer ce qui se passait autour de moi en écrivant librement là-dessus. Plus tard, on m'a demandée d'écrire un document sur la collaboration pour une organisation cliente et certains passages que j'avais écrits, tirés de mon apprentissage personnel, avaient été jugés très utiles dans l'identification de thèmes clés à développer.

Avant de développer des connaissances sur l'écriture libre, je passais beaucoup de temps à décider quel exemple, quel incident, quel moment choisir comme point de départ. Par exemple, la tâche était d'écrire sur un événement significatif... je me retrouvais parfois à paniquer et avoir un trou. (Je ne pense pas que quelque chose de significatif se soit passé dans ma vie! J'ai juste vécu une vie ennuyeuse et insignifiante.). Ou bien je me mettais à me tourmenter pour voir ce qui serait le plus significatif, ce qui méritait le plus d'attention, le plus d'intérêt etc. Je me retrouvais en train de faire des centaines de faux départs, allant d'un événement à un autre avant de tout abandonner, sans issue. Avec l'écriture libre, il n'y a pas d'agonie du choix et le fait d'avoir un trou devient un avantage : avec l'écriture libre, vous devez vraiment vous laisser aller et suivre l'instinct qui se dégage du stylo.



Écriture libre sans indice

L'écriture libre sans indice est une bonne façon de commencer une session d'écriture. Cela permet d'être créatif et donne l'occasion d'écrire tout ce que vous avez en tête et vous turlupine. En un mot, cela vous permet d'être présent et attentif dans votre écriture. Que j'écrive moi-même, ou que j'anime un atelier sur l'écriture, je commence souvent par une envolée de six minutes. Ensuite, prenez quelques minutes pour relire ce que vous avez couché sur papier et surlignez ce qui vous plaît. Vous pouvez être surpris par vos trouvailles : un thème émergent, une question importante à se poser, ou bien une lueur de réponse. Il se peut, cependant, que vous n'avez en face rien qu'un mélange de non sens, ou peut-être une longue liste de choses à faire. Tout cela est bon, il est préférable de tout coucher sur papier que de le garder en tête.

Ecrire pour les autres

L'écriture exploratoire est d'une valeur inestimable pour ceux qui désirent apprendre. Mais il y a un second chapitre dans mon récit sur l'écriture. Ce chapitre traite de l'écriture pour autrui, de la façon de véhiculer ce que l'on a appris d'une manière utile et qui aura un *effet* sur eux. Dans ce chapitre, le personnage principal (vous) est le guide, plutôt que l'explorateur, et dans ce nouveau rôle, vous avez des compétences supplémentaires à acquérir et du travail à faire.

Parfois, lorsque je me retrouve au milieu d'un article, quelqu'un me demande pourquoi j'écris sur tout ça, sachant que toutes les informations sont disponibles dans les bibliothèques et sur Internet. Cette question est toujours un tantinet décourageante, mais c'est vrai. Nous vivons dans une ère de surcharge d'informations, un volume d'informations plus important que nous ne pouvons gérer. Mais tout cela s'agit uniquement d'information. Lorsque j'écris, j'essaie d'éviter toute écriture froide, clinique et dépersonnalisée. Je fais en sorte d'écrire avec ma voix, pour partager une partie de moi et ma compréhension de l'expérience ou de l'information qui fait l'objet d'écriture. Ainsi, mon écriture est plus à même d'engager le lecteur, de parler à son imagination, à son intellect, à son cœur et à sa volonté.

Mes travaux personnels d'écriture en tant que spécialiste en développement étaient des demandes de financement et des rapports aux bailleurs. J'aurais bien aimé en savoir sur l'écriture libre à cette époque! Et je parie que les bailleurs auraient apprécié les documents qui ne renfermeraient pas que des écrits sur des motivations ennuyeuses, des témoignages secs de qui a fait quoi, et des cas de réussites, et bien entendu tout ce jargon du développement. J'ai dû certainement écrire en beige.



L'écriture libre nous aide à trouver notre voix. Ecrire avec la voix signifie simplement se transposer dans l'écriture. Souvent, nous écrivons en beige. Une voix en beige peut être celle de n'importe qui. Cela manque d'individualité. Elle est guidée. Peu naturelle. Morte. Selon le poète et écrivain Seamus Heaney, l'écriture avec la voix 'signifie que vous pouvez traduire vos sentiments en vos propres termes, et que vos termes renferment un sentiment à propos de votre être'.



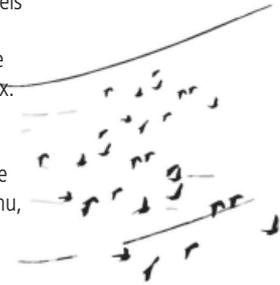
Voici quelques exemples d'écriture plus animée extraits de rapports de deux organisations différentes.

Rapports illustrés de récits

L'objectif de Cape Flats Nature en Afrique du Sud est d'asseoir de bonnes pratiques pour la gestion durable des zones naturelles dans la ville du Cap, d'une manière qui profite à toutes les communautés environnantes, particulièrement les townships où les revenus sont faibles et les conditions de vie précaires. Projet de partenariat novateur, Cape Flats Nature visait à susciter et distiller des idées parmi les conservateurs, les planificateurs, les autorités, les activistes et les leaders communautaires. Le projet devait également rendre compte aux partenaires, bailleurs et membres de la communauté. Alors, les responsables du Projet ont décidé, au lieu des rapports habituels, de rédiger une brochure qui renferme une série de récits. Voici deux récits basés sur des rapports de terrains longs et détaillés.

Nos amis les oiseaux

Programme de vacance. Des foules de jeunes oisifs en quête de loisir. Des appels pour l'engouement. Suivi des oiseaux, une tâche scientifique. Les résultats doivent être fiables. Chacun veut être impliqué et personne ne se signale. Le long terme. Seuls cinq volontaires se sont manifestés pour le suivi des oiseaux. Mais eux aussi migrent. Le groupe de suivi s'arrête avec un grincement de freins sans même avoir commencé. Une autre année, un autre groupe, un autre club d'oiseau, qui cette fois-ci est en plein vol. Retrouvez les agents de surveillance absents, rassemblez les groupes, plus de formation, soutien continu, encouragement sans fin. Regardez-les s'envoler.



Aller faire les courses 1

Il est environ 6:00. La nuit commence à tomber. J'ai envoyé les enfants aller chercher des pommes de terre ou des choux ou du pain. A leur retour, ils avaient les yeux hagards et les mains vides. Nous avons passé au peigne fin tous les endroits. Cinq rands. Juste assez pour acheter quelque chose chez Sparkies Corner. Cela me prendra la moitié du temps si je prends le chemin du veld.



Aller faire les courses 2

Ceux qui prennent le chemin vont faire les courses. Ils ne sont pas intéressés, et n'ont aucune idée de la biodiversité. Et il y a un risque d'incendie. L'itinéraire doit vraiment être dévié. Mais les représentants de la communauté ont spécifiquement exigé qu'il reste en l'état. Nous sommes censés attirer l'attention des gens sur la conservation de la nature, pas les en éloigner.

Aller faire les courses 3

Pourquoi avez-vous changé d'idée?
J'ai lu l'article dans le journal.
.....?

A propos de la jeune fille qui était agressée en allant faire des courses.
Cela pourrait arriver partout.
Nous avons une autre réunion avec tous les acteurs : nous avons décidé de garder l'accès libre.



Raconter l'histoire de l'organisation

Le Groupe de Surveillance Environnementale était resté six années sans rédiger un rapport annuel. Eh oui, les responsables avaient pourtant rendu compte aux bailleurs et satisfait à toutes les exigences, mais ils voulaient vraiment rendre compte à *tous ceux* avec qui ils travaillaient. Ils voulaient partager un peu sur la nature de leur organisation et sur ce qu'ils avaient appris. Le personnel a collaboré à cette tâche, et un atelier sur l'écriture était organisé, et le matériel nécessaire mis à disposition.

Que faites-vous?

Que faites-vous?
Beaucoup de choses à la fois

Aujourd'hui vous êtes ici, demain vous êtes là-bas
La plupart de temps je dois être partout
Assister à cette réunion et à une autre
Travailler avec cette personne et avec une autre

Que faites-vous?
Beaucoup de choses à la fois

Traiter ce document et un autre
Visiter ce site web et un autre
Envoyer ce courriel puis un autre
Lire ce livre puis un autre

Que faites-vous?
Beaucoup de choses à la fois

Prendre cet appel puis un autre
Assister à cet atelier puis à un autre
Participer à cette conférence puis à une autre
Ce séminaire et un autre

Que faites-vous?
Beaucoup de choses à la fois

Cette EIE et une autre
Cette formation et une autre
Participer à cette campagne de financement et à une autre
Gérer cette injustice et une autre

Que faites-vous?

Par Thabang Ngcozela



Je suis assise à même le sol, dans un coin à l'ombre d'un arbre dans un village rural en Ouganda. A côté de moi est assise une très belle jeune femme habillée d'une très jolie robe à fleurettes. Quelques instants plus tard, une femme plus âgée s'est jointe à nous. Il y avait une tension apparente entre les deux femmes que j'ai perçue sans la comprendre. Il y avait des enfants tout autour de nous. Godfrey, mon guide et traducteur, leur expliqua que nous étions venus pour écouter leur histoire, et que nous aimerions prendre des photos. 'Je suis déjà venue ici', dis-je, 'et j'ai pris des photos'. Il y avait cinq ans de cela. Et je leur ai dit comment j'avais utilisé ces photos lors des conférences et ateliers; pour essayer de montrer comment les décisions dans le système éducatif peuvent être stupides et insensibles, pour montrer comment une politique est inutile lorsqu'elle n'est pas traduite dans un langage que les gens comprennent, pour montrer la différence entre les bonnes intentions et l'échec lamentable de leur mise en œuvre.

Je suis assise, sous un arbre. La jeune femme près de moi est mère de trois enfants. Elle était seconde épouse partageant le même toit avec la première.

Maintenant je comprends la tension entre elle et la femme plus âgée. Elles commençaient à parler. 'Quand la compagnie américaine a construit le village de recasement, ils ont dit que seul un foyer était réservé par famille, quelque soit le nombre de maisons qui étaient emportées par les flots du barrage. Mais c'est quoi une famille? S'agit-il du mari et de ses nombreuses femmes, ou est-elle la femme avec ses enfants?

J'avais prolongé mon séjour en Ouganda pour revisiter le village. Le village avait été construit pour accueillir ceux qui devaient être évacués pour laisser la voie aux eaux du nouveau barrage, les populations dont la vie et les communautés étaient bouleversées au profit de l'électrification de la ville. J'étais ici pour écouter et prendre des photos qui, je pense, pourraient parler d'une voie plus vibrante et plus claire que mes propres mots, concernant ce que la vie ne devrait pas être.



Mes collègues du Réseau des Fleuves Africains et moi-même avons eu droit à une journée chargée avec autant de cérémonial. Les enfants charmants habillés de robes toutes en couleurs et de shorts pas de la même brillance chantaient, 'Cette terre est la mienne, cette terre est la tienne, des Ruwenzories aux plateaux de l'est, cette terre appartient à toi, et à moi'.

Que Dieu j'aurais espéré qu'il en fût ainsi. Cette terre qu'ils venaient de perdre. Ils étaient dépossédés de cette terre, proche du fleuve, proche de la route, proche des champs de pêche et des marchés, des parents, du cimetière et des lieux de culte, des cliniques et de l'histoire et des écoles, bref un terre proche de tout ce qui donne envie de se réveiller le matin et dire 'Je vivrait un autre jour'.

La Banque Mondiale qui a financé le barrage avait déclaré que les populations seraient mieux loties et que des indemnités conséquentes leur seraient attribuées, une terre pour une terre. Mais selon les populations, il s'agit uniquement d'une structure pour une structure. Une école pour une école, une case de santé pour une autre. Un arbre fruitier pour un autre. C'était évident. Vous n'avez pas besoin de diplômes ou autre chose pour le comprendre, pour vous mettre à leur place. Vous avez juste besoin de bon sens, de sagesse et de compassion.

'Pouvez-vous imaginer ce que ça fait de vivre avec deux femmes sous le même toit? Le mari me montra la chambre exiguë où une des femmes dormait et le salon à pans ouverts où l'autre passait ses nuits. Il regrettait son ancienne demeure spacieuse où chacune des femmes avait sa propre case, maintenant emportée pas les flots.

Et j'ai demandé aux deux femmes sous l'arbre : 'Qu'est-ce que cela fait?'

'C'est difficile', disent-elles, en évitant de se regarder.

'Très, très difficile', déclara la femme plus âgée lorsque sa coépouse s'est retirée.

'Très difficile.'

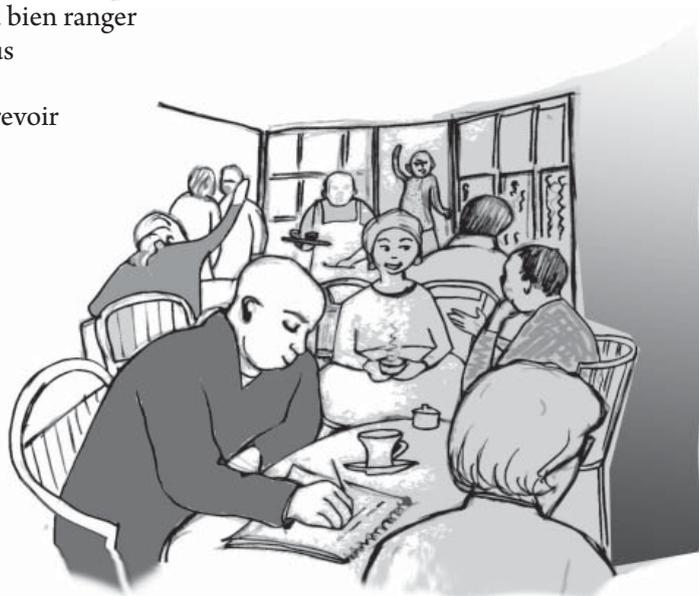
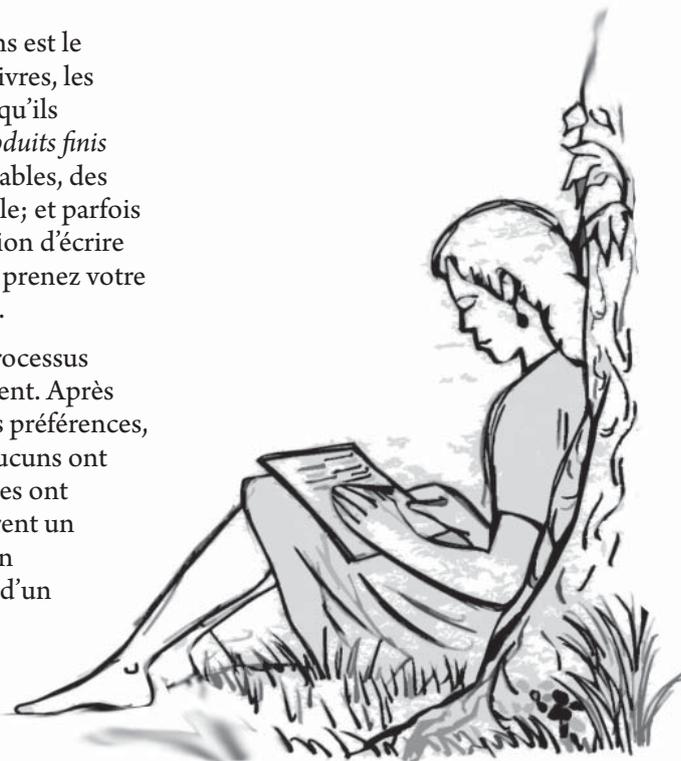
Par Liane Greeff

Le processus d'écriture

Une des choses qui découragent les nouveaux écrivains est le standard élevé de l'écriture qu'ils perçoivent dans les livres, les journaux, et les documents *que d'autres* ont écrits. Ce qu'ils omettent souvent, c'est qu'ils ont en face d'eux des *produits finis* et qu'ils n'ont pas été témoins des brouillons interminables, des frustrations, les innombrables pages jetées à la poubelle; et parfois même les larmes versées! Si vous n'avez pas la prétention d'écrire la version finale de prime abord, alors asseyez-vous et prenez votre écritoire, vous serez un écrivain bien plus décontracté.

L'écriture est tout un processus. Bien entendu, le processus prend différentes routes en fonction de ceux qui écrivent. Après un moment, vous devez commencer à reconnaître vos préférences, vos caractéristiques et votre approche à l'écriture. D'aucuns ont un moment préféré dans la journée pour écrire, d'autres ont un endroit préféré ou un stylo préféré. Certains préfèrent un environnement paisible, d'autres aiment écrire dans un restaurant bondé. Il y en a qui écrivent un article tout d'un coup et restent des semaines durant avant d'y revenir. Certains passent un moment bien déterminé dans un projet d'écriture. Certaines se sentent obligés d'écrire sur quelque chose; comme s'il y avait quelque chose en eux qui demande à être extériorisé. D'autres peuvent avoir une envie forte d'écrire, mais peuvent ne pas avoir d'idée particulière. Certains sont des écrivains peu enthousiastes obligés de coucher quelque chose sur papier pour des besoins de leur travail, et profitent de la première distraction pour remettre ça au lendemain.

Lorsque vous écrivez quelque chose pendant des années, il se peut que cela vous paraisse utile de considérer le processus d'écriture comme un voyage avec un début, une phase intermédiaire et une fin. Au *début*, l'auteur met l'accent sur l'exploration de son sujet en écrivant là-dessus, en relisant et à en parlant avec les autres. Cela inclut toutes les recherches que cela requiert; mais le plus important est de se mettre à écrire (pas uniquement penser à écrire ou envisager d'écrire, ou bien ranger son bureau). Dans la *phase intermédiaire* du processus d'écriture, l'auteur revoit son brouillon avec un œil appréciatif et critique. Il peut s'avérer nécessaire de revoir le brouillon plusieurs fois. Le retour d'informations d'autres personnes de confiance peut aider l'auteur à voir ses écrits avec un œil extérieur. Peut-être les points développés ne sont pas clairs. Peut-être ils sont véhiculés à travers une multitude de vocables. Peut-être l'auteur écrit en beige et a donc besoin de laisser sa voix et sa personnalité imprégner ses écrits. *A la fin*, l'auteur se focalise sur les dernières retouches sur son texte. Il fait attention aux détails menus, mais importants, et prépare ses écrits à l'impression, la publication ou la distribution.



Ces trois principales phases sont ce que la romancière et auteur non romanesque Anne Lamott qualifie de *Down draft* (première mouture), de *Up draft* (version finale) et de *Dental draft* (version intermédiaire).

Le Down draft

Lorsque j'écris quelque chose pour les autres, je commence avec une approche exploratrice. Par exemple, je peux commencer avec une écriture libre pendant six minutes pour coucher sur papier mes sentiments sur le sujet (les sentiments seulement, pas les pensées), en commençant par les indices

du genre 'Je pense que...' Ou bien je peux commencer un récit avec une écriture libre, en prenant un exemple spécifique comme point de départ.

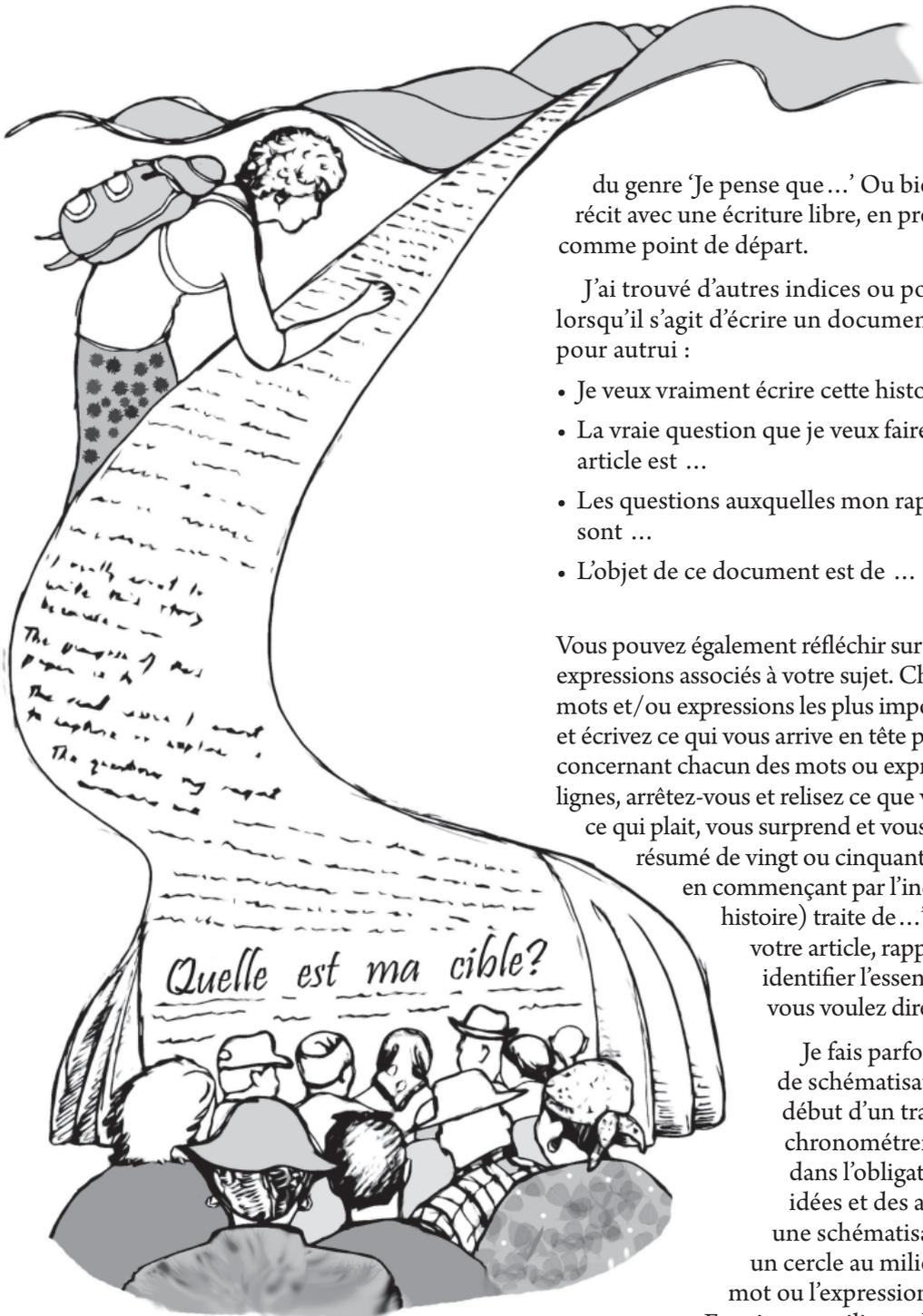
J'ai trouvé d'autres indices ou points de repère assez utiles lorsqu'il s'agit d'écrire un document, un article ou un rapport pour autrui :

- Je veux vraiment écrire cette histoire parce que ...
- La vraie question que je veux faire ressortir ou explorer dans cet article est ...
- Les questions auxquelles mon rapport apporte des réponses sont ...
- L'objet de ce document est de ...

Vous pouvez également réfléchir sur une liste de mots ou expressions associés à votre sujet. Choisissez trois ou quatre des mots et/ou expressions les plus importants ou les plus significatifs et écrivez ce qui vous arrive en tête pendant six à dix minutes concernant chacun des mots ou expressions choisis. Après quelques lignes, arrêtez-vous et relisez ce que vous avez écrit, surlignez ce qui plaît, vous surprend et vous tracasse. Ensuite faites un résumé de vingt ou cinquante mots de votre écriture libre en commençant par l'indice : 'Mon sujet (ou mon histoire) traite de...' Le fait de choisir un titre pour votre article, rapport ou histoire vous aidera à identifier l'essentiel ou le fondement de ce que vous voulez dire.

Je fais parfois un exercice chronométré de schématisation conceptuelle au début d'un travail d'écriture. Le fait de le chronométrer me met sous pression et dans l'obligation d'utiliser les premières idées et des associations fortuites. Pour faire une schématisation conceptuelle, dessinez un cercle au milieu de la page et écrivez le mot ou l'expression clé de votre sujet au milieu.

Ensuite, en utilisant des rayons allant du centre à la circonférence, écrivez des mots ou expressions courtes que vous associez à votre mot clé, en retraçant les liens le cas échéant. Une schématisation conceptuelle ne produit pas



la profondeur ou la qualité d'écriture qui se dégage de l'écriture libre, mais il s'agit d'une bonne technique pour créer une vision panoramique et pour visualiser toutes les interconnexions dans votre histoire. Cela peut vous aider à percevoir des relations auxquelles vous n'aviez jamais pensé.

A cet instant, il est important de marquer une pause et de penser à ceux pour qui vous écrivez. Posez-vous la question suivante : 'Qui est mon audience?' Faites une brève description des gens auxquels vos écrits sont destinés. Soyez spécifique. Ou bien utiliser l'indice 'Mon lecteur est...'

Pour terminer, je commence à rédiger le *Down draft* (première mouture ou brouillon). J'essaie d'écrire rapidement sans me préoccuper si c'est bon ou pas. Le *Down Draft* consiste à coucher sur papier tout ce qui vous arrive en tête. Si vous vous rappelez certaines informations que vous désirez inclure, et dont vous ne vous souvenez pas des détails, faites une petite note à la marge ou sur une feuille volante. Par exemple, vous pouvez écrire rapidement 'Jeter un coup d'œil sur les écrits de Margaret Wheatley concernant les communautés de la pratique' ou 'Demander Nathi des informations sur son atelier sur le genre'. Ensuite, continuez. Bien que vous puissiez écrire beaucoup de choses qui ne seront certainement pas utilisées dans la version finale, pensez à ce que vous générez comme données brutes ou *matières brutes*. Il est mieux d'écrire beaucoup et d'élaguer ensuite que d'écrire peu pour ensuite essayer de l'étirer.

Le fait de travailler sur votre *Down Draft* est une étape créative de tout le processus. Gardez-vous de toute critique à ce stade. Ne vous préoccupez de l'orthographe ni de la grammaire. Ne faites pas attention à la forme, à la logique ou la séquence (ordre). Concentrez-vous sur le contenu et le sens; ce que vous voulez véhiculer comme message; ce que vous avez dans le cœur.

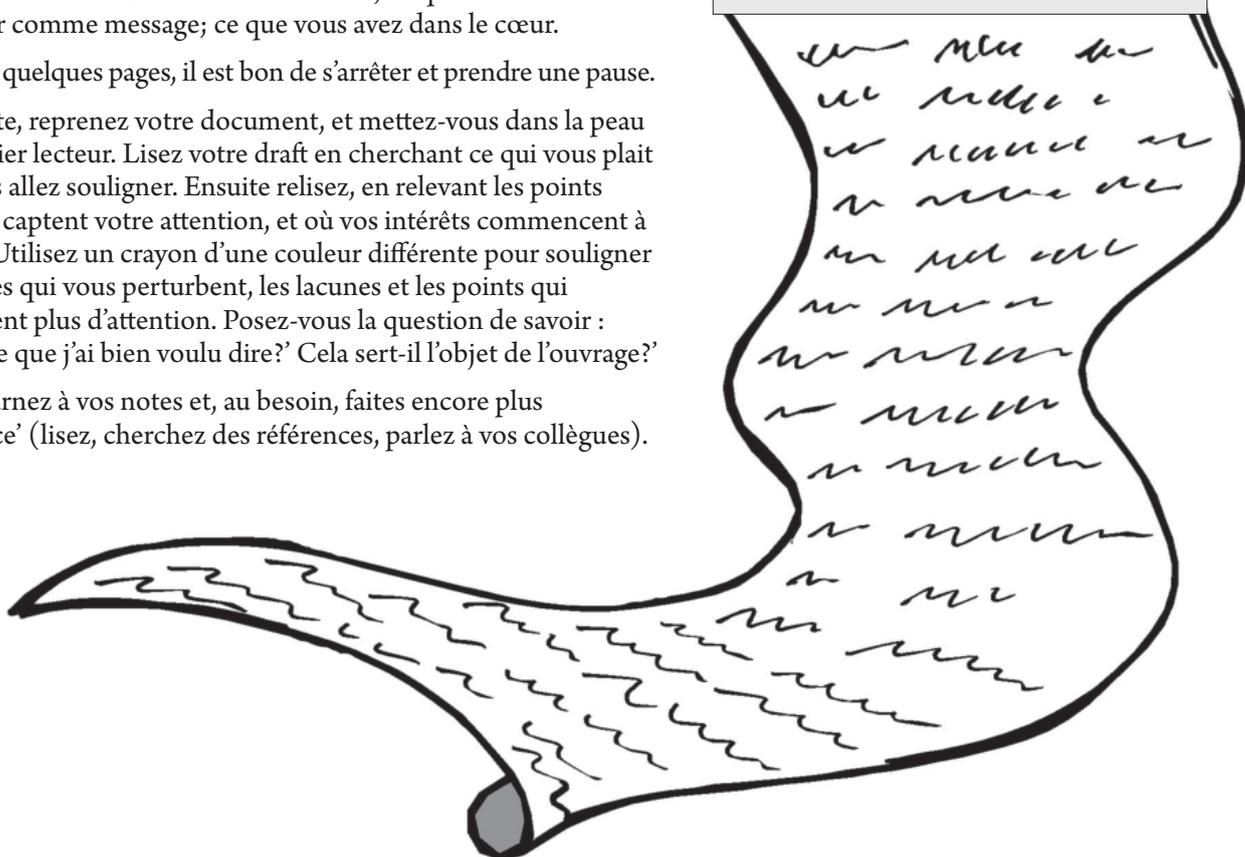
Après quelques pages, il est bon de s'arrêter et prendre une pause.

Ensuite, reprenez votre document, et mettez-vous dans la peau du premier lecteur. Lisez votre draft en cherchant ce qui vous plaît que vous allez souligner. Ensuite relisez, en relevant les points forts qui captent votre attention, et où vos intérêts commencent à baisser. Utilisez un crayon d'une couleur différente pour souligner les choses qui vous perturbent, les lacunes et les points qui nécessitent plus d'attention. Posez-vous la question de savoir : 'Est-ce ce que j'ai bien voulu dire?' Cela sert-il l'objet de l'ouvrage?'

Retournez à vos notes et, au besoin, faites encore plus 'd'exercice' (lisez, cherchez des références, parlez à vos collègues).



C'est une bonne idée de dresser une liste de tout ce que vous lisez concernant votre sujet, en incluant les détails concernant l'auteur, le titre, la date de publication, l'éditeur et le numéro des pages des citations. Vous aurez besoin de ces informations pour bien référencer votre ouvrage.



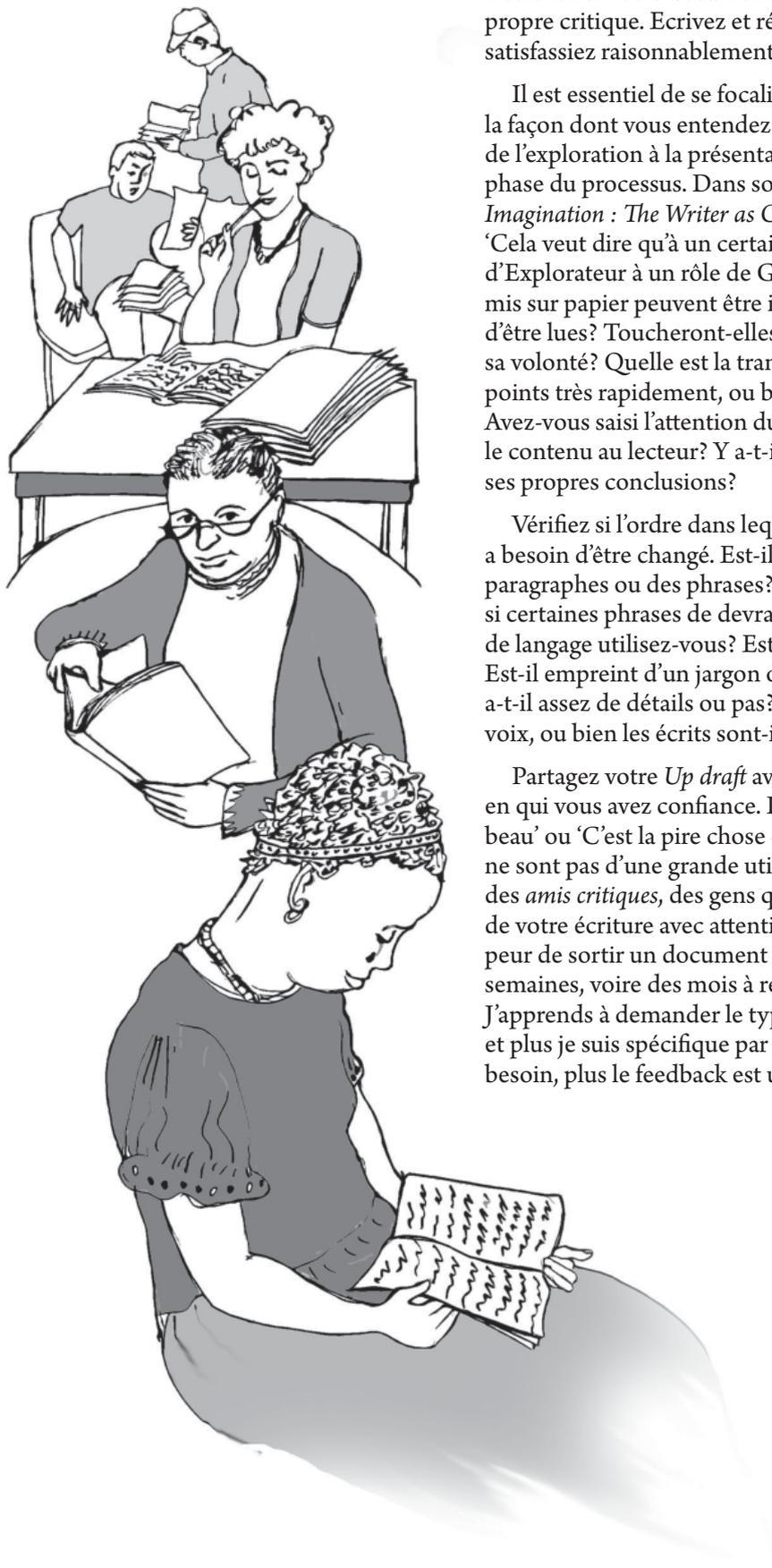
Le Up draft

Retravailler votre document ou ouvrage sur la base de votre propre critique. Ecrivez et réécrivez jusqu'à ce que vous vous satisfassiez raisonnablement de ce que vous avez sous les yeux.

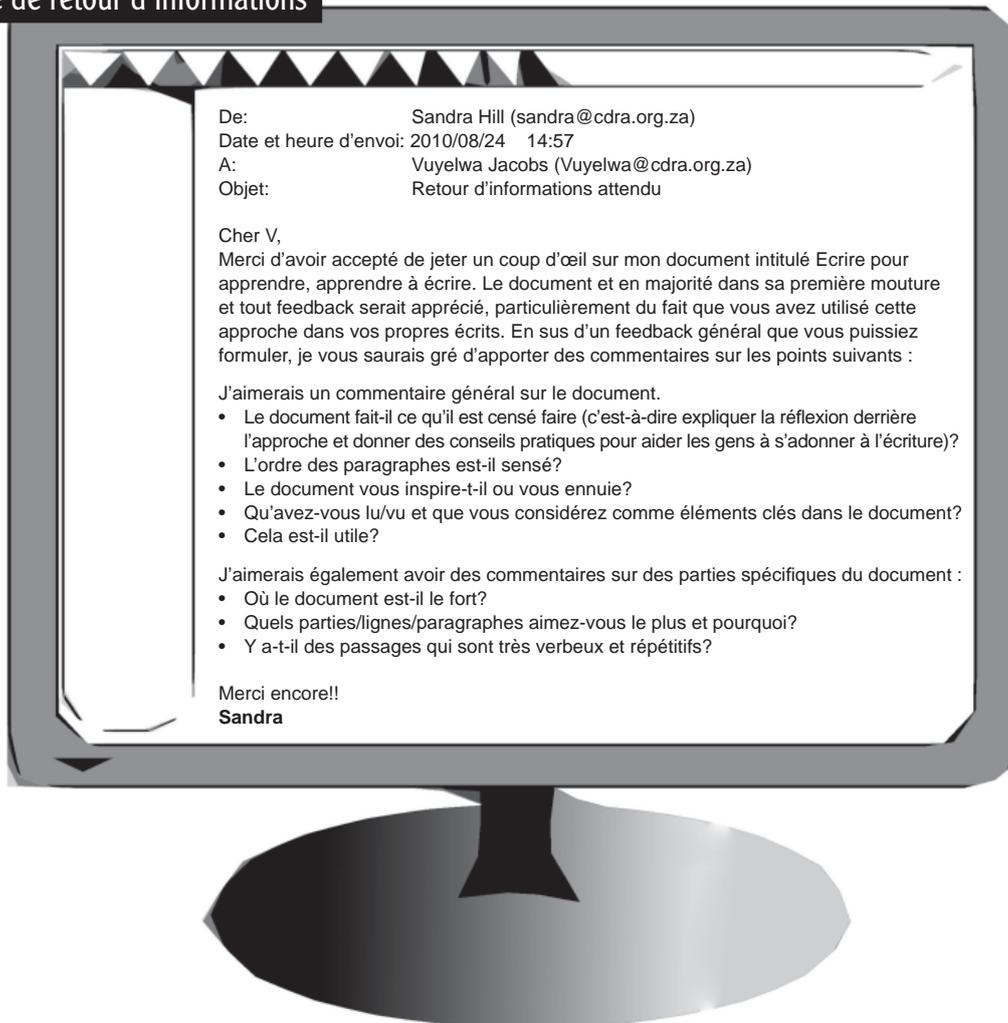
Il est essentiel de se focaliser sur le contenu, mais également sur la façon dont vous entendez présenter le contenu. Cette rupture de l'exploration à la présentation devient une priorité dans cette phase du processus. Dans son ouvrage de 2004 intitulé *Maps of Imagination : The Writer as Cartographer*, Peter Turchi déclare : 'Cela veut dire qu'à un certain moment, nous passons d'un rôle d'Explorateur à un rôle de Guide'. Les informations que vous avez mis sur papier peuvent être importantes, mais donnent-elles envie d'être lues? Toucheront-elles le cœur du lecteur, son intellect et sa volonté? Quelle est la trame? Avez-vous couvert beaucoup de points très rapidement, ou bien l'ouvrage est-il plutôt verbeux? Avez-vous saisi l'attention du lecteur? Pensez-vous faire ingurgiter le contenu au lecteur? Y a-t-il assez d'espace pour le lecteur de tirer ses propres conclusions?

Vérifiez si l'ordre dans lequel vous avez agencé les informations a besoin d'être changé. Est-il besoin de changer l'agencement des paragraphes ou des phrases? Vérifiez si vous ne vous répétez pas et si certaines phrases devraient pas être supprimées. Quel type de langage utilisez-vous? Est-il approprié pour votre audience? Est-il empreint d'un jargon ou d'abréviations des organisations? Y a-t-il assez de détails ou pas? Pouvez-vous entendre votre propre voix, ou bien les écrits sont-ils très impersonnels.

Partagez votre *Up draft* avec deux ou trois autres personnes en qui vous avez confiance. Des feedback du genre 'Oh, que c'est beau' ou 'C'est la pire chose que j'ai lue depuis plusieurs années' ne sont pas d'une grande utilité. Vous avez besoin qu'ils soient des *amis critiques*, des gens qui prendront le temps de s'imprégner de votre écriture avec attention et honnêteté. Cela fait un peu peur de sortir un document que vous avez passé de jours, des semaines, voire des mois à rédiger. Je me sens toujours vulnérable. J'apprends à demander le type de feedback que je considère utile, et plus je suis spécifique par rapport à ce que je veux ou ce dont j'ai besoin, plus le feedback est utile.



Demande de retour d'informations



Rappelez-vous, vous n'êtes pas obligés de suivre le feedback recueilli auprès des gens. La décision finale concernant ce qu'il faut supprimer, changer ou garder vous revient.

Si vous êtes bloqué : un mot sur le blocage de l'auteur

Quelques fois, les mots se déversent aisément et l'écriture est un plaisir. Parfois, cela peut être une vraie gageure.

Si je bute sur une section spécifique, je me remets à l'écriture libre; si je bute sur quelque chose, j'adopte l'écriture libre. Si je déteste écrire le document, ou même le document lui-même ou l'ordinateur... Je fais de l'écriture libre. Cela permet de diminuer le stress et l'émotion, et facilite la libre expression de la créativité... ou tout au moins cela meuble le temps jusqu'à ce que je trouve opportun de marquer une pause! Ensuite je reprends le travail. Ou j'abandonne; parfois il est préférable de ne pas se mettre dans une dynamique de tiraillement, faites une petite promenade, prenez une tasse de café ou un petit somme. Prenez une pause.

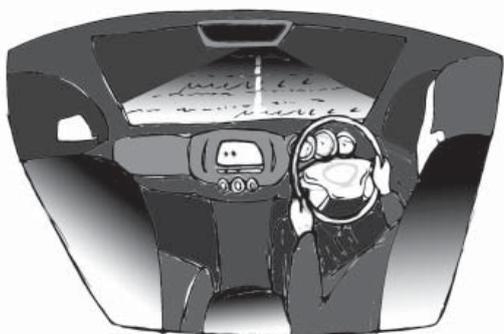
Parfois je me sens inspiré, Parfois pas. Mais il m'a été dit qu'en tant qu'écrivain, votre travail consiste à se mettre à son bureau, à prendre une feuille vierge ou ouvrir un écran de l'ordinateur, et à écrire, peu importe comment on se sent. Comme l'a dit l'artiste Picasso : 'L'inspiration existe, mais elle doit vous trouver en pleine action.'

Lorsque vous vous sentez bloqué, vous ne faites pas plus qu'écrire un paragraphe. Pas plus, juste un paragraphe, une idée. Et ensuite arrive la prochaine idée.

Par Anne Lamott

'Ecrire c'est comme conduire une voiture la nuit. Vous ne pouvez pas voir au delà du périmètre couvert par les phares, mais vous faites tout le trajet dans ces conditions'.

EL Doctorow



Le Dental draft

Il s'agit du temps passé à mettre les dernières touches avant l'impression. Ça suffit! A un moment donné vous devez vous arrêter et rendre votre copie. Il est toujours bon d'avoir une tierce personne qui en fasse une relecture attentivement, qui revoie le contenu, mais uniquement par rapport à l'orthographe, la grammaire, la mise en page, la numérotation, la cohérence, etc. C'est ce que l'on appelle révision ou relecture. Cela est particulièrement recommandé si vous écrivez dans une langue autre que votre langue maternelle. Intégrez les corrections apportées et évitez toute tentation de tripoter votre document. Imprimez-le et remettez-le à celui qui vous avait confié le travail ou à celui qui doit en assurer la publication.

En conclusion

A l'approche d'un match de la Coupe du Monde de football de 2010 au stade du Cap, mon garçon de huit ans déclarait inconsciemment qu'il jouerait pour le Brésil quand il sera grand. J'avoue que c'était une idée fantastique, mais pour cela il faut commencer à s'entraîner dès à présent, lui dis-je. Il était stupéfait par l'argument que je lui ai fourni! J'ai rencontré beaucoup de gens qui voulaient devenir des écrivains, de grandes personnes qui ont été étonnés, de la même façon, de l'argument selon lequel ils devaient s'exercer. En effet, le talent aide beaucoup, mais même le plus talentueux des écrivains, des musiciens, des danseurs, et même les footballeurs doivent s'exercer. Alors, si vous voulez écrire, aussi bien pour vous que pour les autres, prenez le temps nécessaire pour écrire. Si vous ne le faites pas tous les jours, faites-le toutes les semaines.



Espace créatif :

Comment concevoir et faciliter des activités d'apprentissage



Le présent Chapitre s'harmonise avec le *Manuel Complémentaire au Guide Barefoot portant sur la conception et la facilitation des activités créatives d'apprentissage*, que vous pouvez également télécharger à partir du site *Barefoot Guide*. Ensemble, ils traitent des principes de conception et d'animation des activités d'apprentissage organisationnel, mais le présent Chapitre traite en profondeur les défis les plus sensibles, comme le travail dans la diversité, ou l'implication des bonnes personnes. Il s'agit là de questions que vous devez revisiter encore et encore pour vous assurer que votre apprentissage repose sur des fondements solides.

Le *Manuel Complémentaire* traite dans les détails des éléments typiques de plusieurs processus d'apprentissage, tels que 'comment entamer un processus' ou 'comment poser les bonnes questions'. Il présente également des idées sur les différents types de processus et événements d'apprentissage, comme par exemple les études de cas ou la planification stratégique.

Maintenant, jetons un regard sur sept principes importants pour la création de bases d'apprentissage solides.

Principe 1 : Impliquer les bonnes personnes

Retour à la case de départ

C'était un atelier formidable. Nous avons trouvé une nouvelle façon de travailler. Nous étions tous très enthousiastes. Mais lorsque nous avons rendu compte à notre Directeur le lendemain, il a déclaré que nous n'avions pas les moyens d'appliquer les changements. Alors nous sommes retournés à la case de départ.

Ils ont rejeté notre suggestion

Au sortir d'un atelier de longues heures, il est apparu évident pour nous, en tant que chefs de programmes, que l'équipe de suivi et évaluation serait plus efficace si elle était éclatée et basée aux bureaux l'organisation. Ses relations avec les hommes de terrain seraient plus fortes et les informations plus riches. Lorsque, à la fin de l'atelier, nous avons fait état de nos constats à l'équipe S&E, ils ont complètement rejeté nos suggestions et se sont plaints auprès de l'union.

Il est crucial d'impliquer les bonnes personnes dans un processus ou évènement d'apprentissage ...



Que cela vous agrée ou pas, que vous avez le temps ou pas, il est crucial d'impliquer les bonnes personnes dans une action ou un processus d'apprentissage, sinon vous vous retrouverez 'à la case de départ'. Mais comment savoir qui doit être impliqué ou pas?

L'activité doit être régie par votre guide principal. Que disent vos valeurs et principes par rapport à la participation et l'implication? Qui détient les informations importantes et qui sera affecté par ces questions? Qu'advient-il si vous n'invitez pas certaines personnes? Qui peut produire des idées utiles ou différentes?

Rien nous concernant sans nous!

Cela est un slogan et un principe venant des mouvements de personnes handicapées qui en ont assez de voir d'autres gens leur proposer des solutions sans les y impliquer. Ceux qui sont affectés par les changements doivent être impliqués dans le processus – aussi bien parce que c'est moralement normal, mais également parce que chercher des conseils, idées ou un leadership auprès de ceux qui sont le plus affectés, est on ne peut plus évident.

Quiconque arrive est la bonne personne

Ce principe tiré de processus de groupe forum ouvert est traduit à travers un partage d'idées ouvert. Il vise à permettre aux groupes de discuter librement de questions et idées qui les intéressent, et qui peuvent déclencher des projets. Souvent, l'objectif est de trouver des gens qui défendent une idée et apportent leur enthousiasme et engagement. Vous ne pouvez pas forcer des gens qui ne sont pas intéressés ou qui préféreraient être ailleurs. Ils peuvent saper l'énergie et verser de l'eau froide à l'idée.

Faites entrer tout le système dans la salle

Il s'agit d'un principe que nous entendons de plus en plus ces temps-ci. Si nous voulons un changement global, intégré et durable, nous devons impliquer tout le monde, tous ceux qui sont impliqués ou affectés de quelque manière que ce soit. On se base sur le slogan 'rien nous concernant sans nous' pour impliquer un large éventail de contributeurs.

Créer la confiance avant l'engagement

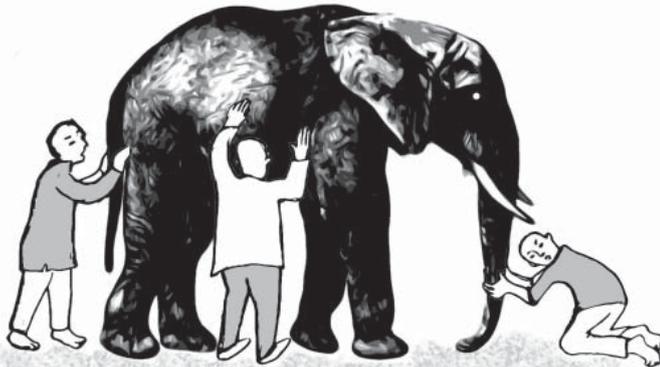
Parfois, ceux qui n'ont pas confiance en leur propre pouvoir ont besoin d'un certain espace pour se retrouver et partager ce qu'ils pensent, sentent et veulent pour eux-mêmes. Cela leur permet de se préparer avant de rencontrer des personnes ou groupes confiants, de manière à être sur un pied d'égalité.

La participation ne signifie pas nécessairement mettre tout le monde dans la même salle en même temps. Souvent, les gens ont besoin d'un endroit sécurisé pour exprimer leurs idées et sentiments. Dans les organisations hiérarchiques, il est mieux de parler au début aux gens individuellement et en groupes de deux. Dès que vous avez une idée de ce qu'ils pensent, vous pouvez concevoir la prochaine étape du processus de manière à favoriser l'émergence de grandes questions, sans causer de pertes de face ou de ressentiment. Les processus d'apprentissage peuvent aider à briser les hiérarchies, mais cela prend du temps et nécessite une approche prudente.

Principe 2 : Tâter “l’éléphant en entier”

Qu’est-ce qu’un éléphant?

Trois hommes aveugles se sont retrouvés autour d’un éléphant qu’ils voulaient toucher. L’un se trouvait devant l’animal, l’autre sur le coté et le troisième derrière. Le premier dit à ses amis : ‘Un éléphant est long et a presque la taille d’un bras d’un homme.’ Le second dit : ‘Pas du tout, c’est quelque chose de plat comme du papier. C’est très fin. Le troisième y va également de son commentaire : ‘Vous avez tous les deux faux, c’est quelque chose de large, dur et chaud et qui dégager une odeur fétide.’



Qu’est-ce un client?

Nous avons été répartis en trois groupes de programme différents, chacun avec sa propre source de financement, ses exigences en matière de rapports et ses propres dynamiques d’équipe. Alors chacun s’est focalisé sur ses propres programmes en ignorant le travail des autres. Mais nous avons les mêmes clients. Parfois, nous rencontrions nos collègues dans des organisations clientes, chacun n’ayant aucune idée de ce que les autres sont venus faire.

Un jour, notre responsable a annoncé que nos réunions se tiendraient dorénavant en fonction des organisations clientes en lieu et place des réunions de programmes. Alors toute l’assistance commençait à grogner.

Lors de la première réunion portant sur un client partagé, chacun devait expliquer son travail avec ce client. La première personne a fait état de ses objectifs et des principales activités menées dans le cadre de son programme. Mais lorsqu’elle commença à expliquer les difficultés rencontrées, un silence a envahi toute la salle.

Au fur et à mesure que les gens prenaient la parole, un portrait plus riche de l’organisation cliente se dégageait. Les récits venaient appuyer les uns les autres et des idées intéressantes commençaient à envahir la salle. C’est formidable de voir chacun essayant d’approfondir sa compréhension de l’organisation cliente – et d’entendre les rires et les sourires approbateurs.

Ces réunions sont devenues régulières, et se terminaient à chaque fois avec des idées consolidées avec les différentes contributions. Bien entendu, cela a également suscité de nouveaux types de conversations d’apprentissage au sein du bureau.

En travaillant avec des systèmes et dans des situations complexes, si nous nous focalisons sur les problèmes ou sur des éléments spécifiques, il se peut que nous perdions de vue les véritables causes du problème, ou résolvions une partie avant de constater les effets négatifs que cela peut avoir sur les autres aspects. Nous pouvons passer du temps en essayant de résoudre certaines questions qui auraient pu être facilement abordées ailleurs.

Faire la cartographie des systèmes et des personnes et explorer les relations entre eux peut être très utile pour s’assurer de l’exhaustivité des informations et contributions. Souvent, ce sont les relations qu’il importe de prendre en charge plutôt que les éléments séparés du système.

“Souvent, ce sont les relations qu’il importe de prendre en charge plutôt que les éléments séparés du système.”



Apprentissage avec la tête

Cela implique la collecte de bonnes informations et la réflexion logique de ce qui s'est passé en vue de développer des connaissances, théories et idées.



Apprentissage avec le cœur

En apprenant d'une expérience, nous faisons attention aux émotions ou sensations qui se dégagent de l'histoire, en cherchant comment elles ont guidé les actions et réflexions. Cela s'applique également aux sensations d'une personne qui écoute et apprend. Ces deux personnes se sentent-elles à l'aise pour parler en toute honnêteté, échanger sur ce qui s'est réellement passé, sans crainte de représailles?



Apprentissage avec les pieds

Souvent, nous ne pouvons pas vraiment comprendre et apprendre d'une expérience à moins de cerner la volonté, les différentes motivations et énergies qui entouraient la situation. Que voulait-on vraiment? Cela s'applique également à l'apprenant – ont-ils vraiment envie d'apprendre?

Principe 3 : Travailler avec la personne en entier – tête, cœur et pieds

Nous ne pouvons pas travailler avec une demi-personne! Si nous voulons travailler de manière holistique, si nous voulons collaborer avec la personne, avec toute l'équipe ou avec l'organisation dans son ensemble, nous devons réfléchir sur ce que nous avons négligé, et mettre l'accent sur là où il faut le plus d'attention.

Souvent, l'apprentissage est perçu comme une affaire de faits et de chiffres, de réflexion, d'idées et de théories, d'opinions et de pensées – des choses qui se passent au *niveau de la tête*. Ces choses sont essentielles pour toute démarche claire, scientifique, intelligente et stratégique.

Mais notre pensée n'est pas la seule chose qui détermine notre être en tant qu'humain. Imaginez si nous n'avions aucune émotion. Dans une certaine mesure, nous serions un peu plus que de simples ordinateurs ambulants. Notre vie émotionnelle, les choses qui se passent au niveau de *notre cœur*, sont des éléments essentiels de notre être – nous faisons des expériences et réagissons à travers nos émotions autant qu'avec nos pensées. Si vous voulez vraiment découvrir ce qui est important pour quelqu'un, en termes d'expériences ou de pensées, une façon de le faire est de chercher ce qu'il ressent, pour suivre ses émotions. Les émotions sont des moyens fiables pour découvrir ce qui importe le plus pour les gens.

Mais parfois, vous avez besoin d'aller au delà des émotions, à un niveau caché où se trouvent notre motivation, notre volonté et notre énergie. C'est ce que nous appelons le niveau *des pieds*. (Avez-vous déjà entendu l'expression, 'Ils ont voté avec leurs pieds'? cela signifie qu'ils sont sortis, ils sont partis parce qu'ils le désiraient!)

Quelques fois, en essayant de comprendre pourquoi une chose s'est produite, en vue d'en tirer des leçons, il se peut que nous soyons confus car les choses parfois n'ont aucun sens lorsque nous les abordons sous l'angle de la tête ou du cœur. Par exemple, le chef de la communauté a déclaré qu'elle et les autres soutenaient le projet du fait des raisons que vous leur aviez expliquées, et ont exprimé joie et enthousiasme par rapport à votre intérêt. Mais, lorsqu'il s'agit de mettre la main à la patte, personne ne s'est présenté; personne n'avait vraiment la volonté ou l'énergie. Il leur semblait logique de s'impliquer (vous aviez un bon plan) et tout le monde était sympathique, mais en réalité, ce n'était pas important à leurs yeux; ils avaient d'autres priorités. Alors quelle était leur motivation? Peut-être voulaient-ils simplement être agréables, pour ne pas vous offenser, alors ils se sont montrés enthousiastes (une réponse émotionnelle, une affaire de cœur), peut-être n'avaient-ils pas réalisé qu'ils n'étaient pas tout à fait intéressés. Ce désintérêt était au niveau des pieds, leur réponse 'de volonté'.

Alors en concevant les activités d'apprentissage, il est important de prêter attention à tous les niveaux : tête, cœur et pieds.

Principe 4 : Apprécier et encourager la diversité

Dans le contexte d'un processus d'apprentissage la 'diversité' renvoie aux divers types d'expériences culturelles, de compétences acquises, de talents innés, et de la capacité physique et mentale que les gens amènent dans une activité d'apprentissage. Si l'on ne prend pas cela en compte et si l'on empêche de manière inconsciente les gens à participer, le spectre de l'apprentissage sera très réduit.

Par exemple, le chargé de programmes assiste à une réunion où ses collègues discutent du type de base de données à utiliser pour assurer le suivi des dépenses publiques sur la lutte contre la pauvreté. Et parce qu'une présentation est faite en PowerPoint alors qu'il est aveugle, il n'est donc pas en mesure de partager son expérience dans la conception de bases de données. Et il ne peut, non plus, pas savoir les données dont on a besoin pour assurer un tel suivi.

Il faut en savoir le plus possible sur les gens qui sont censés prendre part à votre événement d'apprentissage. Et vous pouvez alors créer les conditions qui leur permettront de bien participer. Et voici de simples suggestions.

Avant la manifestation :

- Demander si les gens ont besoin de quoi que ce soit pour bien participer, ou bien s'ils ont des exigences quelconques en termes de restauration et d'équipements.
- Leur demander leurs expériences antérieures et les aptitudes qu'ils peuvent apporter;
- Vérifier que la manifestation ne va pas se dérouler lors d'un événement culturel ou religieux important qui peut empêcher certains de participer;
- Choisir un endroit accessible autant que possible.

Pendant la manifestation :

- Ne pas faire de suppositions quant aux aptitudes des gens – leur poser la question;
- Avoir des alternatives pour ceux qui trouveront certaines activités difficiles ou inappropriées – par exemple prévoir une pâte à modeler au lieu de papier à dessin pour les non-voyants;
- Demander aux gens individuellement s'ils ont des contributions à faire – principalement ceux qui sont silencieux;
- Ecouter les opinions avec respect. Essayer de comprendre le pourquoi de ces opinions;
- Essayer de créer une ambiance où chacun est attentif aux opinions et connaissances des autres, en vue de permettre aux participants de briser les barrières auxquelles ils font face.

Après la manifestation :

- Collecter des retours d'informations en vue de tirer des leçons de l'expérience; vous avez dû exclure certaines personnes par inadvertance.



« ... le fait de revenir à l'objet ... peut les aider à se rendre compte que leurs divergences ne valent pas la peine de discussions si animées! »

Principe 5 : Aider les gens à trouver des compromis

Il y a une très grande *diversité* dans le monde que nous devons apprécier et à laquelle nous devons nous adapter. Mais, il y a également beaucoup de points en commun. Nous pouvons être différents et désirer des choses différentes, mais en tant qu'êtres humains, nous avons besoin de nourrir nos enfants, de vivre en paix, d'être libres de toute oppression et de travailler en solidarité.

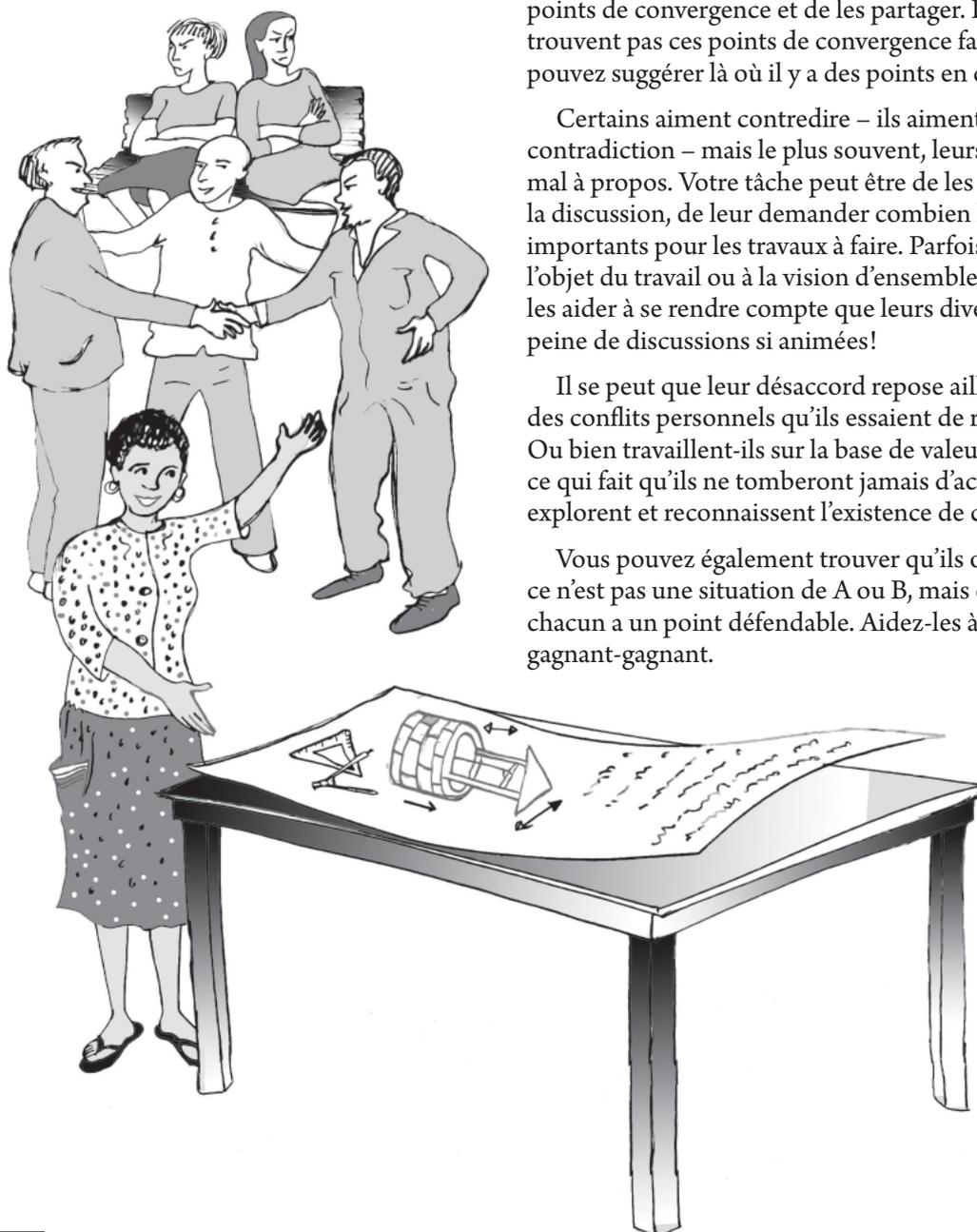
Il y a beaucoup de choses qui peuvent faire l'objet de désaccord, et il est important d'être en désaccord, comme il est important de trouver un terrain d'entente, et chercher un compromis. En cas de désaccord, nous avons du mal à progresser.

Lorsque nous facilitons une discussion, cela peut facilement devenir un débat contradictoire. Notre diversité devient une source de conflit qui peut être sain ou mener à un blocage, chacun voulant prendre le dessus. Une manière d'assurer plus d'ouverture et de demander aux gens de marquer une pause et de voir leurs points de convergence et de les partager. Il se peut qu'ils ne trouvent pas ces points de convergence facilement, alors vous pouvez suggérer là où il y a des points en commun.

Certains aiment contredire – ils aiment l'énergie de la contradiction – mais le plus souvent, leurs divergences sont mal à propos. Votre tâche peut être de les ramener à l'objet de la discussion, de leur demander combien les désaccords sont importants pour les travaux à faire. Parfois, le fait de revenir à l'objet du travail ou à la vision d'ensemble de l'organisation peut les aider à se rendre compte que leurs divergences ne valent pas la peine de discussions si animées!

Il se peut que leur désaccord repose ailleurs. Peut-être ont-ils des conflits personnels qu'ils essaient de régler dans la discussion. Ou bien travaillent-ils sur la base de valeurs et théories différentes, ce qui fait qu'ils ne tomberont jamais d'accord, à moins qu'ils explorent et reconnaissent l'existence de ces différences.

Vous pouvez également trouver qu'ils ont tous raison, que ce n'est pas une situation de A ou B, mais que selon la situation, chacun a un point défendable. Aidez-les à trouver une situation gagnant-gagnant.

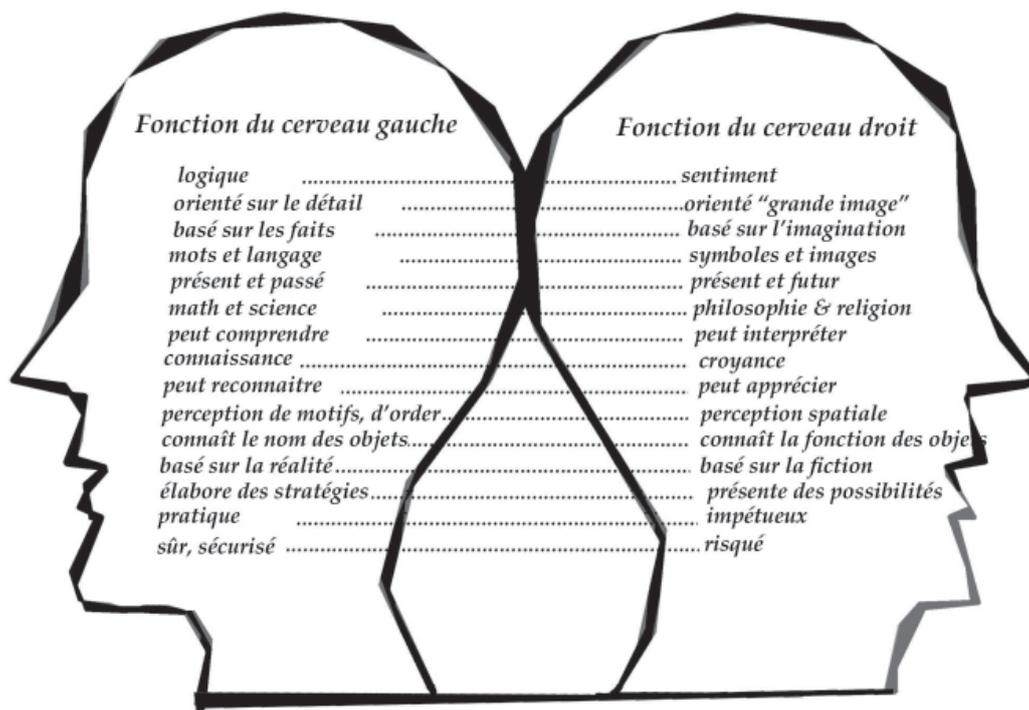


Principe 6 : Travailler avec les cerveaux gauches et droits

Notre cerveau est divisé en deux lobes ou hémisphères. Le cerveau gauche traite la plupart des processus de réflexion logique, tandis que le cerveau droit s'occupe plus des processus émotionnels et imaginatifs. L'utilisation des deux parties de notre cerveau nous permet de penser et agir de manière créative.

QUESTION À MÉDITER

- Pensez à une réunion ou un atelier auquel vous avez récemment pris part dans votre organisation, et jetez un regard sur la table. Quels pourcentages de ce que vous avez fait était orienté cerveau gauche et cerveau droit respectivement?



La plupart des organisations encouragent leur personnel à utiliser, dans leur processus et activités, leur cerveau gauche, à ignorer les capacités et réflexions du cerveau droit. Beaucoup de leurs processus d'apprentissage suivent la même approche.

La façon dont vous organisez vos activités d'apprentissage va influencer la manière dont les gens abordent une question ou apprennent de leurs expériences. Si les activités sont très orientées cerveau gauche ou cerveau droit, il se peut que vous passiez à cotés d'idées et de leçons importantes. Vous n'utiliserez certainement pas la moitié de votre corps pour jouer au football, bien que vous soyez plus fort d'un pied que de l'autre. Les deux parties du cerveau interagissent, et le fait de se focaliser sur une des parties est comme jouer au football avec un pied (pour de plus amples détails là-dessus, consulter 'Le Maître et Son Emissaire' : un travail de réflexion du [site Barefoot Guide](#)).

Si vous incluez des activités créatives dans votre atelier ou dans votre processus d'apprentissage, cela peut apporter de nouvelles idées et dimensions à votre apprentissage. Par exemple, le fait de demander aux gens de voir une situation comme un portrait ou une métaphore peut leur permettre d'aller de l'avant après des heures de discussion.

« Si les activités sont très orientées cerveau gauche ou cerveau droit, il se peut que vous passiez à coté d'idées et de leçons importantes »

Nous sommes souvent résistants quand il s'agit de réfléchir de différentes manières et pensons automatiquement avec notre cerveau gauche. En tant que facilitateurs, nous aurons besoin de tirer les gens de leur zone de confort en introduisant des activités inhabituelles. N'essayez pas d'étouffer les grognements lorsque vous suggérez quelque chose de nouveau. Dès qu'ils sont pleinement impliqués, ils peuvent se rendre compte, à leur grande surprise, qu'ils apprécient la chose et acquièrent de nouvelles façons d'apprendre!



Principe 7 : Garder un œil sur "le vrai travail"

Parfois, nous pouvons être tellement versés dans les détails des activités au point d'oublier une partie du véritable travail que l'on attend de nous dans la facilitation de l'apprentissage. Les rôles clés ci-après sont à prendre en compte.

Inciter les gens à apprendre

Les gens sont-ils incités à apprendre? Croient-ils utile d'investir du temps et de l'énergie dans cette activité? Est-il constructif pour eux?

Stimuler les gens à apprendre

Les gens peuvent être incités à apprendre mais il se peut qu'ils n'aient pas la volonté. Peut-être le cadre n'est-il pas sécurisé. Il se peut qu'ils aient peur d'être honnêtes ou de se sentir stupides et de s'exposer. Ils peuvent également être fatigués. Qu'est-ce qui leur enlève l'énergie de participer volontiers à l'activité d'apprentissage?

Orienter l'apprentissage sur l'essentiel

Les questions d'apprentissage sont-elles claires? Les activités sont-elles orientées vers les choses qui ont de l'importance pour ceux qui apprennent?

Baser l'apprentissage sur l'expérience

Les activités d'apprentissage sont-elles puisées de l'expérience des gens qu'elles mettent en valeur? Les 'erreurs' sont-elles perçues comme une opportunité d'apprentissage? Pardonne-t-on aux gens pour leurs erreurs?

Mettre l'apprentissage à l'épreuve

L'activité est-elle assez stimulante pour aider les gens à sortir de leur zone de confort, et à être innovants? Les questions difficiles sont-elles posées ou évitées? Sont-elles posées de manière positive ou négative?

Appuyer l'apprentissage

Y a-t-il une bonne chaleur humaine? Les gens se sentent-ils assez soutenus au point d'être ouverts à toute mise à l'épreuve?

N'oubliez pas de télécharger le ...

Manuel Complémentaire au Guide Barefoot 2 portant
sur la conception et la facilitation des activités créatives
d'apprentissage

www.barefootguide.org

Contenant des idées et suggestions sur :

A. Principes de Conception et de Facilitation (comme dans le présent ouvrage)

Impliquer les bonnes personnes

Tâter "l'éléphant en entier"

Travailler avec la personne en entier – tête, cœur et pieds

Apprécier et encourager la diversité

Aider les gens à trouver des compromis

Travailler avec les cerveaux gauches et droits

Garder un œil sur "le vrai travail"

B. Éléments clés des processus d'apprentissage

Le début d'un processus

Tremplin pour le futur... comment bien terminer un processus

A quoi sert le Powerpoint?

Créer un espace propice à l'apprentissage

La disposition des chaises et tables

Aider les gens à bien raconter leurs récits

Recueillir de meilleures informations d'un récit

Quelques tuyaux sur la façon de poser les bonnes questions

De meilleures réflexions, des enseignements plus profonds et une action plus efficace

Questions directrices pour le Cycle d'Apprentissage Pratique

Comment utiliser des activités créatives et artistiques dans les processus d'apprentissage

Comment travailler avec des personnes peu enthousiastes et 'difficiles'

Conflits interpersonnels – quelques tuyaux

C. Différentes pistes pour les processus d'apprentissage

Groupes d'Apprentissage Pratiques

Cercles d'étude

World Café

Promotion du travail d'équipe

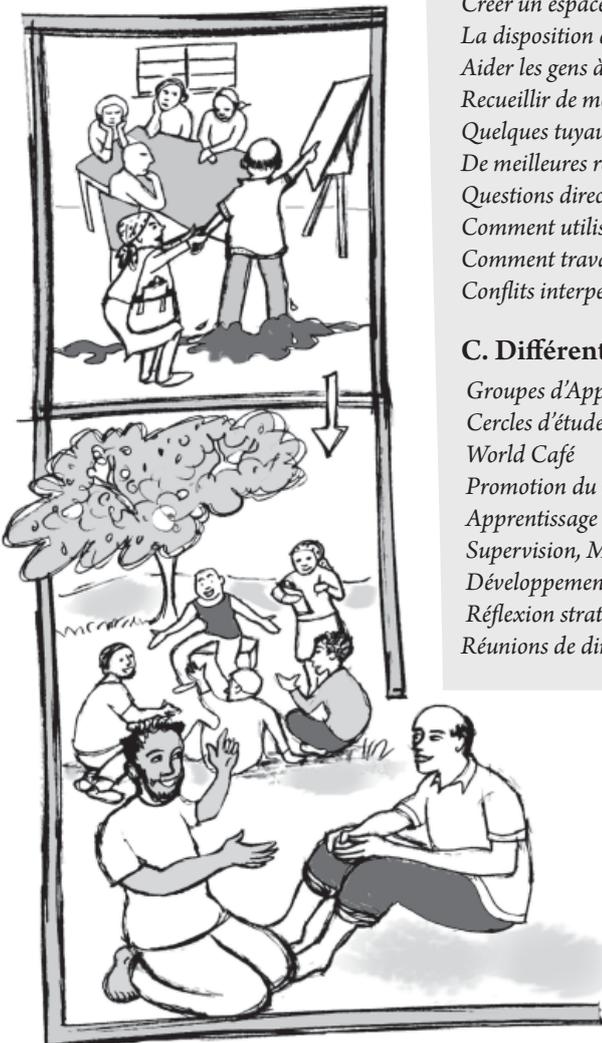
Apprentissage à partir des études de cas

Supervision, Mentorat et Encadrement

Développement de compétences

Réflexion stratégique, conversations stratégiques

Réunions de direction



Remerciements et bibliographie

Chapitre 1 : Premières étapes : Préparation pour le voyage de l'apprentissage

Le passage de la page 16 intitulé 'Comment faciliter l'avènement du changement' est inspiré par le concept du 'Nudge' (coup de pouce) créé et pratiqué par James Wilk. Ce qui attire notre attention c'est son intérêt dans les interventions minimalistes de changement et l'idée de flux et contrainte en lieu et place de la réflexion de cause à effet à laquelle beaucoup de spécialistes du développement font face. Cf. <http://www.interchangeassociates.com/wp-content/uploads/2010/09/Wilk-on-the-Nudge.pdf>

Chapitre 2 : Je suis, donc nous sommes : Connexion entre l'apprentissage individuel et l'apprentissage organisationnel

Schön, Donald A 1987:3 Instruction du Praticien Réflexif San Francisco: Jossey-Bass
McGilchrist, Iain 2009 Le Maître et l'Émissaire; Publication de l'Université de Yale

Chapitre 3 : Espaces conviviaux : Comment créer une culture d'apprentissage

Farago, J et Skyrme DJ 1995 L'Organisation Apprenante <http://www.skyrme.com/insights/3lrnorg.htm>
Hofstede, G, Hofstede, GJ et Minkov, M 2010 "Cultures and Organizations: Software of the Mind" - New York: McGraw-Hill USA

Chapitre 4 : Tapis roulants : L'apprentissage dans les systèmes organisationnels

Kellner-Rogers, M & Wheatley, MJ 1998 "Bringing Life to Organizational Change Journal for Strategic Performance & Measurement"
Pearson, J 2010 "Seeking Better Practices for Capacity Development: Training & Beyond" www.oecd.org/dataoecd/35/53/44696077.pdf
Semler, R 1994 Maverick London: Random House

Chapitre 5 : Asseoir un apprentissage en vue du changement : Alternatives de Planification, Suivi et Evaluation

Davies, R et J Dart (2005) La Technique des Changements les Plus Significatifs (MSC); Un Guide d'utilisation est disponible à l'adresse: www.mande.co.uk/docs/MSCGuide.pdf
Earl, S, Carden, F, et Smutylo, T (2001) Cartographie des résultats: Comment transformer l'apprentissage et la réflexion en des programmes de développement - Ottawa: Centre de Recherche pour le Développement International (CRDI)
Westley, F, Zimmerman, B, & Patton, M (2006) 'Getting to maybe': Getting to maybe: How the world is changed Toronto: Random House
Wendy Quarry & Ricardo Ramirez (2009) Communication for another Development: Listening before Telling, Zedbooks, New York

Chapitre 6 : Donations modestes : Pratique des bailleurs et apprentissage

Ken Schofield, Chef de la Mission de l'USAID aux Philippines, 4 mars 2010 (ref. au Natsios, A (2010) The Clash of the Counter-bureaucracy and Development - Washington, DC: Centre pour le Développement International
ActionAid (undated) Plaidoyer sur le terrain: Projets financés par les bailleurs et plaidoyer: un ouvrage ressource pour le personnel
The Big Push Forward Initiative <http://www.bigpushforward.net/>

Chapitre 7 : Avec les pieds sur terre : Apprendre avec les communautés

Plusieurs passages de ce chapitre sont basés sur le travail effectué aux titres du Reflect, un collectif mondial de spécialistes du développement qui ont élaboré et qui travaillent avec l'approche Reflect :

"Reflect, ou Action-Reflect est une approche novatrice de l'apprentissage des adultes et du changement social qui fait fusionner les théories de l'éducateur brésilien Paulo Freire avec des méthodologies participatives. Elle a été élaborée dans les années 1990 et est maintenant utilisée par plus de 500 organisations dans plus de 70 pays. Des organisations utilisant l'approche Reflect ont décroché les prix d'alphabétisation en 2003, 2005, 2007, 2008 et 2010" Tiré du site : <http://www.reflect-action.org/>

Chapitre 8 : L'apprentissage horizontal : une approche transversale du changement

Reeler, D 2005 Horizontal Learning – Engaging freedom's possibilities - Community Development Resource Association ; Rapport Annuel du CDRA 2004/2005 www.cdra.org.za

Chapitre 9 : Le cœur du changement : Quelques histoires d'Apprentissage

Marilyn Ferguson - <http://www.worldtrans.org/whole/wsquoteshtml>

Chapitre 10 : Le Désapprentissage : ou comment se départir de certaines choses en vue du changement

Reeler, D (2001) Unlearning - Facing up to the real challenge of learning - Community Development Resource Association www.cdra.org.za

Chapitre 11: Dans l'Océan du Changement – Comment bien maîtriser votre contexte

Batliwala, Srilatha – Evaluation to Learning in Social Change – the challenges of “Measuring Development, Holding Infinity” consulté à partir du site www.jassassociates.org/associates/sri_from_evaluation_to_learning.pdf en juillet 2010

Dey, AK et Abowd, GD 2000 – “Towards a better understanding of context and Context Awareness” consulté en juillet 2010 dans le site www.cc.gatech.edu

Clarke, P et Oswald, K (chercheurs) membres de l'équipe 'Participation, Pouvoir et Changement Social' – Comment faciliter l'apprentissage et l'action pour le changement social – de juin 2006 à mars 2009 consulté en mai 2010 dans le site www.ids.uk

Chapitre 12 : La capitalisation de l'expérience - Apprendre comment les gens apprennent

Peter Honey et Alan Mumford – variation des styles d'apprentissage de Kolb

Honey, P et Mumford, 1986 2ème édition du Manuel de styles d'apprentissage Honey (il s'agit de la publication originelle mais qui est difficile d'accès – l'ouvrage ci-dessous est plus accessible et renferme une bonne définition du style d'apprentissage)

Mumford, A 1989 Développement des capacités managériales: Stratégies pour l'action - London: Institute of Personnel Management

Kolb's Styles/cycle d'apprentissage:

Kolb, D 1983 Apprentissage expérimental Harlow: Prentice-Hall

Chapitre 13 : Miroir, Miroir - Comment bien se connaître en tant qu'individu et changer

Van Houten, C 1999 “Awakening the Will: Principles and Processes in Adult Learning” - Temple Lodge: London

Chapitre 14 : Ecrire pour apprendre – apprendre à écrire

Goldberg, N 1986 “Writing Down the Bones” Boston: Shambala Press

Bolton, G 2001 “Reflective Practice: Writing & Professional Development” - London: Paul Chapman Publishing

Hill, S 2006 “Networking People and Nature in the City” Cape Town: Cape Flats Nature

Groupe de suivi environnemental 2007 EMG – rapport organisationnel Le Cap: EMG

Lamott, A 1994 “Bird by Bird” New York: Anchor Books

Turchi, P 2004 “Maps of the Imagination: The Writer as Cartographer” Texas: Trinity University Press

Doctrow, E source www.goodreads.com

Consulter Reeves, J 1999 “A Writer's Book of Days” California: New World Library pour de plus amples détails sur l'écriture libre

Consulter Rico, G 2002 “Writing the Natural Way” New York: Tarcher/Putnam pour des explications plus détaillées et un guide sur les types d'arbres conceptuels évoqués à la page page 12.