



Cycle d'apprentissage et recherche-action

ATELIER DE REFLEXION

Mbuji Mayi 03-05 octobre 2006

ATOL - CRONGD MBUJIMAYI

SOMMAIRE

1. INTRODUCTION	3
1.1 Expression des attentes des participants	4
1.2 Elaboration de l'horaire	4
1.3 Présentation du programme	5
2. APERCU GENERAL DU DEROULEMENT DE LA RECHERCHE ACTION DANS LES AUTRES PAYS	6
2.1 Objectif global et démarche générale	6
2.2 Thèmes de recherche des partenaires	8
3. RETOUR SUR LES RECOMMANDATIONS DE L'ATELIER DERNIER	12
4. VALIDATION DES RESULTATS DU TRAVAIL DES ORGANISATIONS INDIVIDUELLES ET DES GROUPES DE TRAVAIL	12
4.1 Présentation des résultats – planification	14
4.2 Présentation des résultats – formation	19
4.3 Présentation des résultats – capitalisation	22
5. LA DIFFERENCE ENTRE CYCLE D'APPRENTISSAGE ET RECHERCHE ACTION	28
5.1 Leçons apprises par rapport à le recherche action et l'appren- tissage dans l'action	28
5.2 Leçons en général	30
6. LA RECHERCHE ACTION COMME METHODE DE CONSTRUCTION DES CONNAISSANCES	30
6.1 Phase d'exploration	31
6.2 Phase de description	32
6.3 Phase de formulation	32
6.4 Phase de diffusion	32
6.5 Phase d'appropriation	33
6.6 Phase d'évaluation	33
7. RETOUR SUR LES OUTILS	34
8. PLANIFICATION	36
9. EVALUATION	37

1. INTRODUCTION

L'Atelier a commencé à 9h.45' du 03 Octobre 2006 sous la facilitation de Madame CAROO d'ATOL / Belgique, et 12 participants y prennent part, cadre choisi : Salle des réunions du CRONGD.

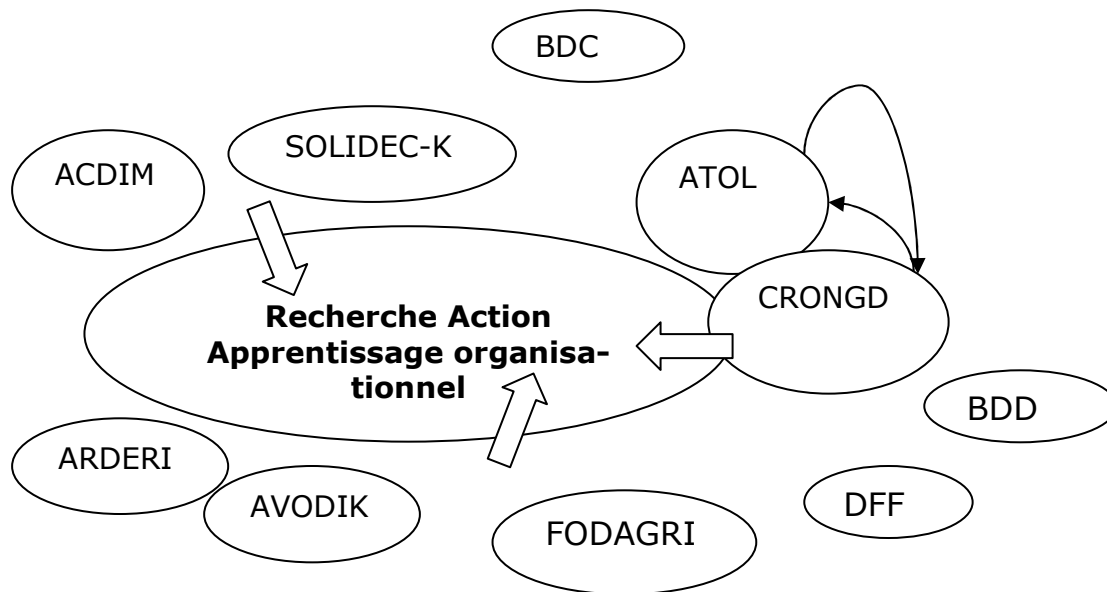
Disons que la journée du 02 Octobre 2006 a été consacrée aux visites dans les organisations impliquées dans le processus d'apprentissage, à cette occasion les différentes organisations concernées ont reçu Madame CARRO d'ATOL / Belgique accompagnée de Monsieur Félicien MBIKAYI – CIMANGA, Secrétaire Exécutif du CRONGD qui ont voulu se rendre compte du degré de capitalisation des connaissances acquises dans ces organisations.

L'ouverture des travaux du 03 Octobre 2006 a commencé par un vœu exprimé par la facilitatrice pour que chaque participant apprête un thème non compris lors de l'atelier dernier afin de mieux l'exploiter lors du présent atelier. C'est ainsi que quelques thèmes ont été cités ; il s'agit :

- Du cycle d'apprentissage ;
- Et des outils.

Par rapport au processus RECHERCHE ACTION SUR L'APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL GESTION DES CONNAISSANCES, chaque participant est passé au tableau afficher la carte de sa structure soit à côté de celle de Recherche action soit un peu plus loin selon le cas. Ce qui explique qu'on est vraiment engagé dans le processus ou qu'on aspire. Et les noms de structures suivantes ont été affichés : DFF, CRONGD, ARDERI, ACDIM, B.D.C., ATOL, AVODIC, B.D.D., FODAGRI.

Quant au représentant de MIDIBAM, il n'était pas encore dans la salle lors de cette expression. Cette étape d'expression par rapport à la recherche – action se conclut en démontrant clairement que beaucoup d'organisations se sentent encore loin du processus, seul le CRONGD est proche du processus, par contre il y en a qui s'intéressent à la recherche mais n'ont pas encore fait quelque chose.



1.1 Expression des attentes des participants

Valider des résultats obtenus jusqu'à maintenant

Donner suite à réaction d'ATOL au travail du terrain

Validation des résultats des 3 groupes

La mise en commun des travaux des groupes

Validation du travail passé (capitalisation)

Le processus

Avoir plus de lumière sur le processus d'apprentissage déjà commencé

Amélioration du processus d'apprentissage

Etre suffisamment outillé sur la manière de gérer les connaissances

Recherche-action

Déterminer ce qu'il faut faire plus dans la recherche

Connaître des bonnes stratégies de mise en œuvre du volet 'Recherche'

Etapes d'appropriation du processus par les apprenants

Les différentes étapes de la recherche-action

Faire rappel sur la recherche-action (principes)

Outils

Révision des outils de gestion des connaissances

Explication des outils

Avoir documentation

1.2 Elaboration de l'horaire

- 09h.00' – 11h.00' : Séance
- 11h.00' – 11h.15' : Pause
- 11h.15' – 13h.30' : Séance
- 13h.30' – 14h.30' : Pause repas
- 14h.30' – 16h.00' : Séance et fin.

1.3 Présentation du programme

03 octobre 2006	<p>Bref présentation du cadre de travail Présentation des participants/tes Attentes des participants/tes Présentation du programme Explication du déroulement de la recherche-action dans les autres pays (Mali, Bénin, Niger, Angola et autres groupes au Congo) Retour aux recommandations faites aux 3 groupes à l'atelier dernier Réflexion et tirer des leçons sur le travail déjà fait dans les organisations + dans les groupes. Préparation de la présentation des résultats.</p>
04 octobre 2006	<p>Continuation du travail sur les résultats. Présentation des résultats par ONG et par groupe de travail: ACDIM : élaboration du premier plan MIDIBAM : élaboration du deuxième plan CRONGD : Renforcement des capacités de planification Groupe planification DFF : intégrer la rubrique formation dans la planification ARDERI : stimuler l'intérêt des organes de l'organisation BDC : formation aux membres des organes Groupe formation</p> <p>Par présentation : approfondissement de l'analyse, leçons à tirer</p> <p>Retour sur l'utilisation du cycle d'apprentissage</p>
05 octobre 2006	<p>Continuation de la présentation des résultats : CRONGD : aider les membres d'appliquer des acquis pour améliorer la qualité de leur travail Groupe capitalisation BDD : Renforcement des capacités des organisations de base FODAGRI : Aider que les organisations de base puissent appliquer les acquis SOLIDEC-K : améliorer la prestation de l'organisation</p> <p>Différence entre cycle d'apprentissage et recherche-action Etapes de la recherche-action Retour sur les outils</p> <p>Planification Evaluation</p>

2. APERCU GENERAL DU DEROULEMENT DE LA RECHERCHE ACTION DANS LES AUTRES PAYS

2.1. Objectif global et démarche générale

ATOL est une ONG de service, c'est-à-dire, elle a comme objectif de contribuer au renforcement des ONG au Nord et au Sud et à l'augmentation de la qualité du travail à travers le développement des méthodiques et des approches. Dans la recherche-action actuelle (2003 à 2007), ATOL concrétise son appui aux ONG par le développement d'une démarche « Développement et partages de connaissances » en tenant compte du facteur genre afin de travailler d'une façon plus consciente sur les aspects d'apprentissage aussi bien au niveau du groupe cible qu'au niveau de l'ONG même.

Démarche générale :

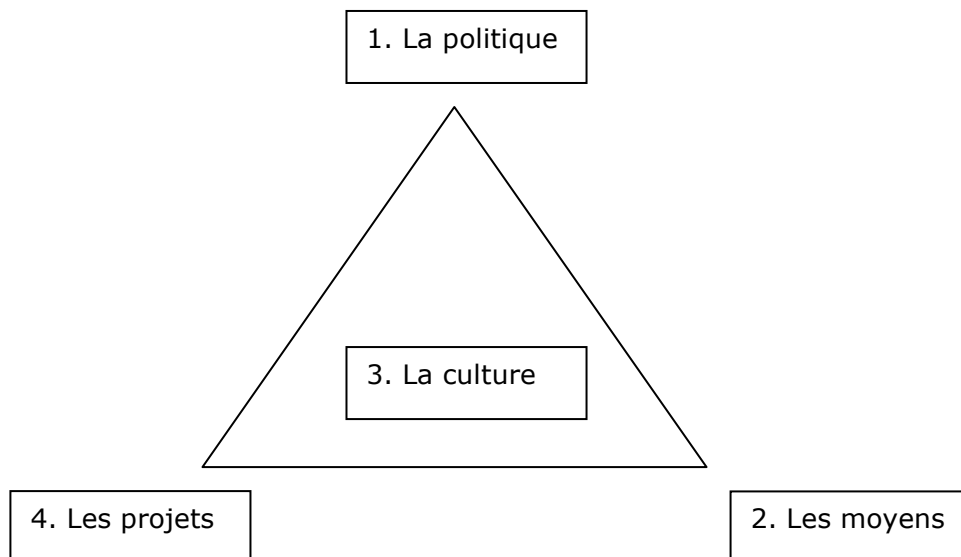
- 2003 : comprendre les concepts – composants - élaboration d'un module de formation. Prise des contacts au Congo. Atelier à Kinshasa – Congo.
- 2004 : prise de contact avec des ONG du Sud : Songes Niger – VE Bénin - CRONGD Kasai – INADES Formation Kananga au Congo.
- 2005 : ateliers : Niger – Bénin – prise de contact FNAM Mali – atelier Mali – 2 ateliers à Kananga, Mbuji Mayi et Kinshasa – Congo. Prises des contacts et atelier en Angola.
- 2006 : suite ateliers par pays, par groupe au Congo et un atelier régional au Niger
- 2007 : suite ateliers par pays et un atelier « Porte ouverte » pour restituer les résultats de la Recherche-Action.

ATOL a opté d'organiser la recherche action en travaillant en réseau pour plusieurs raisons:

- Pour créer une synergie entre les participants/tes et acteurs
Activités :
 - Ateliers de formation en 2004/5
 - Rencontres périodiques au niveau de chaque pays ou région
 - Elaboration de plans d'action
- Pour développer plus d'outils et enrichir la démarche au niveau des projets:
Activités :
 - Adaptation et expérimentation d'outils et de démarches
 - Documenter les expériences – les bonnes pratiques – les problèmes rencontrés

Une démarche de développement et de partage de connaissances par deux voies :

- apprentissage au niveau du groupe cible (niveau 4)
- apprentissage au niveau des ONG (niveau 1,2,3)



Niveau 1 : Pour assurer l’ancrage au sein de l’organisation, il faut une politique qui favorise le développement de l’organisation vers une organisation apprenante et une organisation genre sensible : la vision – la mission – les objectifs et stratégies

Niveau 2 : Pour soutenir cette démarche il faut des moyens : structure – procédures – ressources humaines (connaissances) – outils et méthodologies – technologies (l’informatique) – moyens financiers – contacts – réseaux

Niveau 3 : Pour mettre en pratique la politique et pour utiliser les moyens il faut une culture favorable à l’apprentissage : la volonté de partager et d’apprendre et une sensibilité aux différences et inégalités entre les hommes et les femmes – le style de gestion de la direction y joue un rôle important

Niveau 4 : l’attention pour l’aspect apprentissage au niveau des Projets : renforcer les connaissances, contribuer aux changements de comportement : il s’agit toujours de l’apprentissage : comment mieux accompagner le processus d’apprentissage auprès du groupe cible et avoir une attention spécifique aux différences entre les hommes et les femmes.

Le lien entre le développement et le partage de connaissances de façon genre sensible au niveau des groupes cibles (niveau 4) et l’apprentissage au sein des ONG mêmes (niveau 1, 2, 3) est inévitable et pour ça c’est aussi analysé.

2.2. Thèmes de recherche des partenaires

2.2.1. BENIN : Choix de VECO et ses partenaires :

- Thème : Genre et Connaissances et le cycle d'apprentissage
- Engagements : l'expérimentation et la vérification des outils utilisés dans différents programmes : voir si les outils sont OK du point de vue genre et du point de vue apprentissage. Il s'agit des outils et programmes suivants :
 - 'Champ-Ecole-Paysan' (CEP) au niveau du programme 'Production du riz'
 - 'Développement Participatif Technologie' (DPT) au niveau du programme 'Production du riz et ranc'
 - 'Recherche-action' au niveau du programme 'Transformation du manioc'
- Objectif spécifique de la première année: définir les démarches pour découvrir les défis
- Comment : l'analyse des outils du point de vue genre et du point de vue 'apprentissage'
- Activités :
 - élaborer un questionnaire
 - faire une étude MARP

2.2.2. NIGER : Songes Niger et ONG partenaires

Songes Niger :

Thème : 'Renforcement des connaissances du club des jeunes filles' par l'expérimentation et le développement de nouveaux outils et méthodiques

SNV :

Thème : 'L'accompagnement des femmes députées et le renforcement de leurs connaissances'

FUNIAP :

Thème : 'Violences faites aux femmes'

CARE :

Thème : comment améliorer notre approche 'genre' dans notre travail.

2.2.3. MALI : un ensemble de différentes ONGs

RAC (coordination): Réseau Appui Conseil au service de la FNAM (Fédération Nationale des Artisans du Mali)

Thème : la vie associative - comment assurer une meilleure participation des femmes aux formations ? Comment accompagner les femmes dans l'application des connaissances ?

AMAPEFF : femmes et le développement artisanal

Thème : la gestion des caisses – comment accompagner les femmes pour mieux appliquer leurs connaissances ?

PAA/Swiss Contact :

Thème : formation professionnelle – comment accompagner les femmes pour appliquer les connaissances ?

ADAF GALLE : organisation de femmes pour le développement rural

Thème : la construction de greniers, conservation des produits – comment faire pour que les femmes puissent renforcer leurs connaissances à partir des voyages d'étude ?

GAAS – AMEPPE : programme PAISA – sécurité alimentaire

Thème : transformation des produits maraîchers – comment favoriser une meilleure implication des femmes dans la gestion des AGR ?

CAFO:

Thème: module de formation – comment accompagner les femmes pour mieux communiquer et négocier?

2.2.4. Carrefour Kinshasa

Comment les ONGD peuvent capitaliser leurs expériences et les partager avec les autres ?

Cette problématique a poussé ATOL à initier et appuyer le premier atelier d'initiation sur la gestion des connaissances en 2003 au profit des délégués des ONGD qui devraient poursuivre la réflexion sur les thématiques relevées au cours des travaux :

- la culture organisationnelle pour plus de partage et de réceptivité au sein d'une organisation et entre différentes organisations
- intégration dans la gestion des ressources des méthodes et des pratiques qui stimulent l'apprentissage individuel
- formulation des stratégies de développement des connaissances (Compétences)

Malheureusement l'expérience n'a pas fait long feu à la suite de la non implication des décideurs dans les ONGD à ce processus d'apprentissage et les délégués impliqués n'avaient pas de décision au sein des organisations.

Pour que ce processus ait un impact dans le mouvement associatif, les réseaux des organisations ont été impliqués dans la démarche. Quatre thèmes sont d'actualité au niveau de Kinshasa :

- formation adaptée pour le développement des connaissances et le renforcement des compétences
- communication au sein d'une organisation pour un meilleur renforcement des compétences
- mobilité sociale au sein des organisations du mouvement associatif congolais.
- Planification, suivi et évaluation (approche GAR)

Pour aider plus des ONGD à renforcer leurs compétences, le Carrefour s'est orienté vers des réseaux. L'approche utilisée est participative, ce qui favorise l'apprentissage mutuel et améliore les compétences des membres.

Pour l'instant, trois réseaux sont impliqués dans ce processus notamment RAUKIN, ESPAF, Consultants Sans Frontière ainsi que les organisations IDECOMI et SADD après un atelier d'initiation organisé au profit de leurs délégués en juillet 2005 (ces deux derniers en retrouvent dans RAUKIN).

2.2.5. Travail avec les OP à Kananga

Avec l'INADES formation à Kananga, 2 thématiques sont à exploiter :

- la communication entre organisations paysannes
- la mise en place des caisses villageoises dans la logique de micro finance en tenant compte des aspects saisonniers, de confiance, de gestion.

INADES capitalise les expériences des organisations paysannes.

2.2.6. Noyau de l'innovation institutionnelle

SNV : organisation d'accompagnement et facilitation.

Thème : promouvoir l'articulation entre les organisations de la société civile – partager informations, améliorer l'articulation dans les interventions pour une visibilité meilleure dans la société.

GPS : fraternité pour la promotion sociale.

Thème : faible intérêt des membres des organes de direction pour les activités de l'organisation.

MAFIKU : association pour la promotion du développement communautaire

Thème : renforcer la capacité de l'équipe pour élaborer et évaluer des projets micro finances.

ACORD : agence pour la coopération au et la recherche du développement

Thème : comment utiliser les instruments de la gestion des connaissances dans le travail quotidien.

FOS : coopération aux unions.

Thème : documenter/systématisation des activités pour mieux comprendre les changements stratégiques de l'organisation.

Après l'explication, 3 groupes sont formés pour aller échanger autour de toutes ces expériences des autres Provinces du pays et autres pays. Il est demandé à chaque groupe de poser une question ou faire une suggestion, remarque après les travaux en carrefours. Et les questions suivantes sont soulevées par les 3 groupes :

Groupe 1 : 'On peut voir que les acteurs sont les accompagnateurs et les accompagnés, l'implication des deux est nécessaire. Comment l'implication des acteurs doit elle être total et permanente pour avoir le résultat ?'

Réponse : la discussion a touché différents éléments

- l'importance de la motivation des personnes concernées
- l'intérêt des personnes → c'est important qu'ils puissent voir un gain
- voir l'utilité de l'apprentissage organisationnelle
- les aptitudes des personnes concernées
- les facteurs du contexte : un environnement qui stimule le partage et l'apprentissage ou non, être toujours dans le courir...

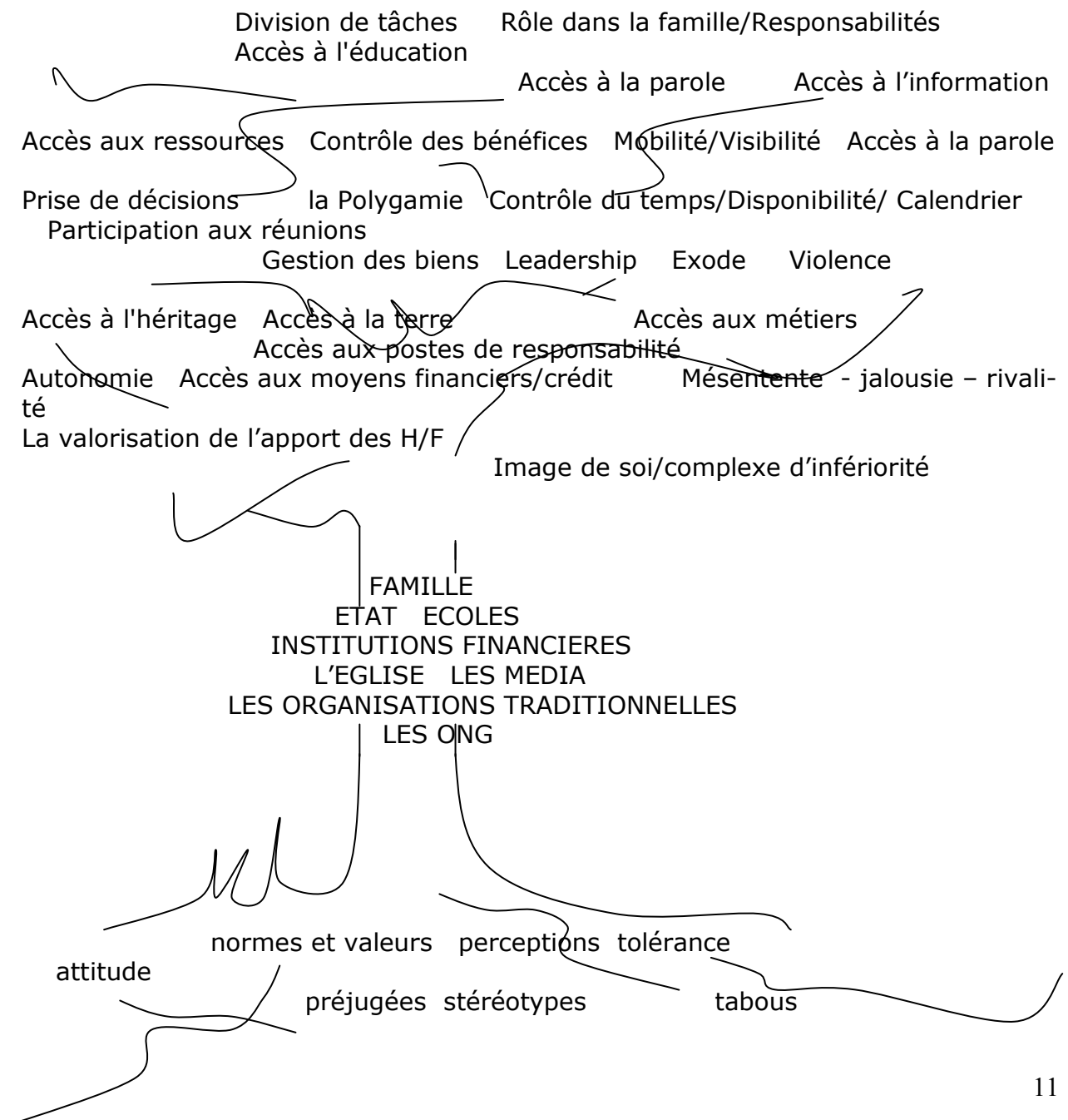
Groupe 2 : Ils ont souligné la remarque sur le fonctionnement du premier groupe à Kinshasa. Comme conséquence, les participants vont sensibiliser les personnes qui sont absentes parce que c'est important d'impliquer les décideurs dans le processus.

Question : par rapport aux caisses des paysans à Kananga, à quels résultats sont-elles arrivées ?

Réponse : avant l'atelier qui a lieu à ce moment, ils étaient principalement dans le partage de leurs expériences de la première année, en utilisant le speed sparren.

Groupe 3 : 'Plusieurs organisations au Niger et Mali travaillent seulement avec des femmes, ça n'est pas du genre, ça va diviser les femmes et les hommes. Pourquoi parler spécifiquement de la femme, ce qui risque de contredire le processus genre ?'. Il y avait une discussion chaleureuse par rapport à ce thème. Eléments apparus :

- genre : qu'est-ce que c'est ça → discussion sur relation harmonieuse ou plus égale ou... On a choisi pour : femmes et hommes doivent avoir les mêmes chances, les mêmes choix.
- Avoir les mêmes chances, qu'est-ce que ça veut dire ? Discussion sur l'élection récemment eue concernant la question si les femmes ont eu la même chance que les hommes pour être choisies ou non.
- Explication de l'arbre de genre → quand on parle de chances, c'est mieux d'analyser les choses un peu plus profondes que seulement les comportements visibles



L'arbre de genre comprend trois parties importantes :

- les feuilles et branches : les pratiques, les éléments, les comportements, les choses qui sont visible
- le tronc : les institutions qui perpétuent les normes et valeurs et qui soutiennent la construction sociale
- les racines : les choses invisibles comme les normes et valeurs, les perceptions, les préjugés et les stéréotypes, l'attitude, la tolérance

3. RETOUR SUR LES RECOMMANDATIONS DE L'ATELIER DERNIER

Pendant le dernier atelier, chaque groupe a présenté son rapport sur le travail fait. Patrick a dit que ces rapports n'étaient pas suffisamment riches et il a recommandé d'enrichir les documents avec des nouvelles expériences et recherche. Mais à partir de ce moment, les organisations n'ont pas pu faire ce travail parce que ATOL n'a pas libéré les fonds destinés à cette activité. Il n'y a pas eu des réunions des groupes, ni des réunions de concertation entre les groupes, ni l'enrichissement des documents. Ceux qui ont essayé de le faire, l'ont fait de manière artificielle. C'est donc un travail à refaire.

Caroo d'ATOL a dit qu'elle ne sait pas pourquoi le budget n'est pas envoyé. ATOL est une structure horizontale où les activités des membres d'équipe ne sont pas strictement contrôlées parce que chacun sait et accomplit ses responsabilités. Elle va s'informer sur les raisons.

Elle a aussi souligné que l'absence des moyens peut avoir bloquer la réalisation des réunions, mais il y a aussi la part des expériences et pratiques dans les organisations participantes à quoi il n'y pas besoin des fonds extras.

Proposition : pour aider d'enrichir les expériences, on peut exercer comment réfléchir et tirer des leçons des expériences au intérieur des organisations et dans le groupe de travail jusqu'à maintenant – valider des résultats. Après, on peut approfondir un peu la recherche-action.

Le groupe a accepté cette proposition.

4. VALIDATION DES RESULTATS DES ORGANISATIONS INDIVIDUELLES ET DES GROUPES DE TRAVAIL.

Pour faire l'analyse jusqu'à maintenant des résultats de la recherche-action et de l'apprentissage dans l'action, les questions suivantes sont posées :

1. Quel était le défi dans votre organisation au début du processus – par rapport à la formation, planification ou capitalisation?
2. Qu'est-ce que vous avez fait? Quelles sont les méthodes et les techniques que vous avez utilisées ?
3. Constats?
4. Quelles leçons apprendre ? (De façon générale)

Manière pour arriver aux constats:

Des activités que vous avez faites pour travailler sur le défi, quelles sont :
les forces – les faiblesses – les manquants.

Les forces:

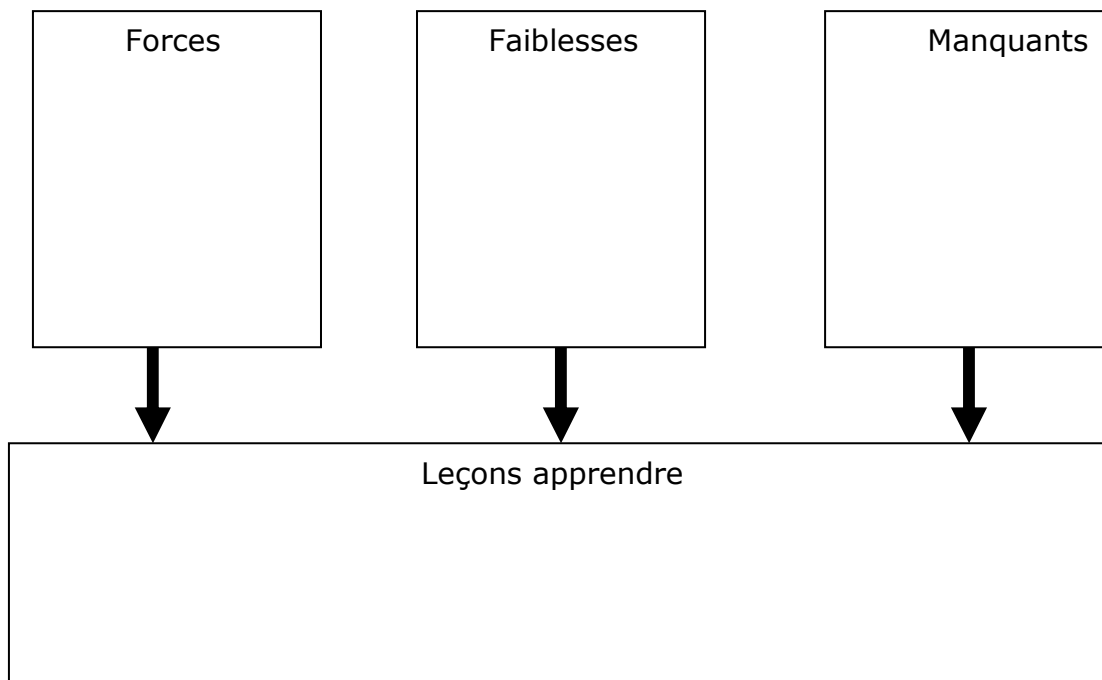
- des activités, qu'est-ce que l'ONG a bien fait ?
- des activités, qu'est-ce que l'ONG doit continuer à faire ou faire encore plus?

Les faiblesses:

- des activités, qu'est-ce que l'ONG n'a pas bien fait?
- des activités, qu'est-ce que l'ONG devrait faire mieux, moins ou de manière différente?

Les manquants:

- par rapport le défi, qu'est-ce l'ONG n'a pas fait du tout ?
- par rapport le défi, qu'est-ce que l'ONG peut faire encore?



Pour bien préparer la présentation c'est important de:

- Se baser sur le travail réel de l'ONG et pas sur des impressions ou des opinions personnelles
- Spécifier au lieu de parler sur le général. Parle des activités au lieu des programmes généraux.
- Parler sur la pratique au lieu de la théorie. Focaliser sur des expériences actuelles et ne pas sur des idées.
- Écrire des phrases complètes avec un sujet et un verbe (de forme active) au lieu des mots ou points. Ça aide de réfléchir sur la situation actuelle.
- Utiliser des mots simples et clairs, de forme que tout le monde puisse les comprendre.

Chaque fois, on a premièrement présenté les résultats des organisations individuelles, qui sont membres d'un groupe et après le travail du groupe.

Pour ne pas perdre les résultats de la discussion sur la présentation de chaque organisation, la présentation originelle est retenue dans le rapport, barrer où le présentateur a corrigé et complété avec les amendements. Les flèches signifient que les constats doivent être placés dans les rubriques indiquées.

Mise en commun

4.1 Présentation des résultats - Planification

a. ACDIM – travail avec les paysans

Défi: Doter ACDIM d'un plan d'orientation et d'action triennal		
Activités – ce que nous avons fait:		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Animer et sensibiliser la base sur l'importance d'un POA et l'appropriation par la base (quelques délégués) ▪ Concevoir et élaborer ledit plan avec la participation de la base ▪ Restituer à la base le contenu du POA 		
<i>Outils utilisés:</i> le brainstorming – PIPO		
Forces	Faiblesses	Manquants
<ul style="list-style-type: none"> ▪ L'existence d'un outil de travail au sein de l'ACDIM (POA triennal) ▪ Equipe apprenante sur la gestion des connaissances ▪ Existence d'une équipe à la base capable de restituer ▪ Existence de quelques textes de gestion ▪ Continuer à faire : sensibiliser et former les membres pour maîtriser le processus ; lutter pour mobiliser les ressources financières locales et étrangères ; animer de manière permanente pour susciter davantage l'intérêt d'apprendre à tous les niveaux de la structure 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Le taux élevé (40%) des analphabètes parmi les membres ▪ Insuffisance des moyens financiers (faible mobilisation des ressources) pour faciliter un bon accompagnement ▪ Les textes de gestion insuffisants (statuts) ▪ Insuffisance d'équipe exécutive (secrétaire comptable) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Manque de financement extérieur
Leçons à tirer		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ C'est bien d'impliquer la base dans l'élaboration d'un POA, avec un critérium de sélection ▪ Un plan doit être clair, précis, adapté et répondant aux besoins de la base 		

Il n'y avait pas un lien direct entre les forces, faiblesses, manquants et les activités réalisées. Les forces, faiblesses et manquants étaient plutôt générales, qui tiennent debout pour toute organisation. Ensemble, nous avons reformuler les forces, fai-

blessees et manquants et ajouté quelques leçons. Le taux élevé des analphabètes n'est pas une faiblesse des activités faites, c'est une réalité du pays.

<p>Forces</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Organiser des réunions d'animation et de sensibilisation pour les membres ▪ Nous avons un outil de travail au sein de l'ACDIM (POA triennal) ▪ Nous avons la détermination et l'engagement d'apprendre ▪ Nous avons une équipe à la base capable de restituer 	<p>Faiblesses</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ La manière de faire le plan n'était pas appropriée pour travailler avec la population analphabète <p>Observations importantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> - le personnel doit faire toutes les tâches → différentes capacités nécessaires, peu de temps pour faire leur propre travail - conséquences de faire un plan avec la population et après pas avoir les moyens (ni financiers, ni personnel) pour l'exécution → quel sera la réaction de la population la prochaine fois ? 	<p>Manquants</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Manque de financement extérieur
<p>Leçons à tirer</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ C'est bien d'impliquer la base dans l'élaboration d'un POA, avec un critérium de sélection ▪ Un plan doit être clair, précis, adapté et répondant aux besoins de la base ▪ C'est nécessaire d'adapter les méthodes utilisées pour la planification et la sensibilisation à la population analphabète 		

b. MIDIBAM – travail avec les femmes

<p>Défi: Elaborer un plan d'action efficace, adapté aux contexte, mission et vision de MIDIBAM</p>		
<p>Activités:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Organisation d'un atelier de réflexion et d'élaboration d'un plan avec les délégués de la base ▪ Préparation à la base avant que les délégués se retrouvent pour concevoir/élaborer le plan d'action ▪ Des analyses très approfondies des objectifs, résultats, suppositions, activités... ont été faites <p><i>Méthodes et techniques utilisées:</i> exposés – questions/réponses- travail en groupe - le brainstorming – PIPO</p>		
<p>Forces</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Grande détermination des femmes et équipe exécutive et leur partici- 	<p>Faiblesses</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Le nombre limité de participants. Mauvaise application de 	<p>Manquants</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Absence de cahier des charges entre le consultant et

<p>pation</p> <ul style="list-style-type: none"> Préparation à la base avant la planification Méthodes utilisées beaucoup plus participatives. Analyses très approfondies La tenue d'une évaluation qui a précédé la planification 	<p>la méthode PIPO en ce qui concerne le choix des participants.</p> <ul style="list-style-type: none"> Manque de suivi de la restitution Nombre très réduit des personnes ressources à l'atelier de réflexion pour enrichir le débat 	<p>MIDIBAM pour bien situés les responsabilités, les droits et devoirs de chacun dans cet exercice</p> <ul style="list-style-type: none"> Insuffisance des moyens financiers
<p>Leçons à tirer</p> <ul style="list-style-type: none"> La planification est un exercice difficile qui demande beaucoup analyse de réflexion pour un plan beaucoup plus efficace et réaliste. Elle doit être beaucoup plus participative et représentative pour résoudre les problèmes de la restitution et d'appropriation du plan. 		

c. CRONGD – support aux ONGs

<p>Défi:</p> <ul style="list-style-type: none"> Systematiser la culture de la planification Faire adopter/appliquer la planification chez tous les partenaires 		
<p>Activités:</p> <ul style="list-style-type: none"> Encore à remplir <p><i>Méthodes et techniques utilisées:</i> élaborer le plan en tenant compte :</p> <ul style="list-style-type: none"> de nos réalités/besoins des exigences des bailleurs méthodologie : techniques de planification 		
<p>Forces</p> <ul style="list-style-type: none"> Engagement, motivation, compétence, disponibilité des membres de CRONGD L'organisation des sessions de formation et de visites de terrain (un véhicule pour faire ça) 	<p>Faiblesses</p> <ul style="list-style-type: none"> Faible maîtrise des techniques de planification Faible respect du calendrier/programme Inadéquation entre réalité et théorie Insuffisance des moyens financiers locaux Manques infrastructures propres Contacts réduits avec les membres 	<p>Manquants</p> <ul style="list-style-type: none"> Un encadrement limité Intensifier contacts avec les membres
<p>Leçons à tirer</p> <ul style="list-style-type: none"> Un approfondissement des techniques de planification est nécessaire. Aussi la généralisation de l'utilisation et application de la planification est nécessaire. C'est important d'intensifier les contacts avec les membres 		

La leçon sur la généralisation est la même chose que le deuxième défi.

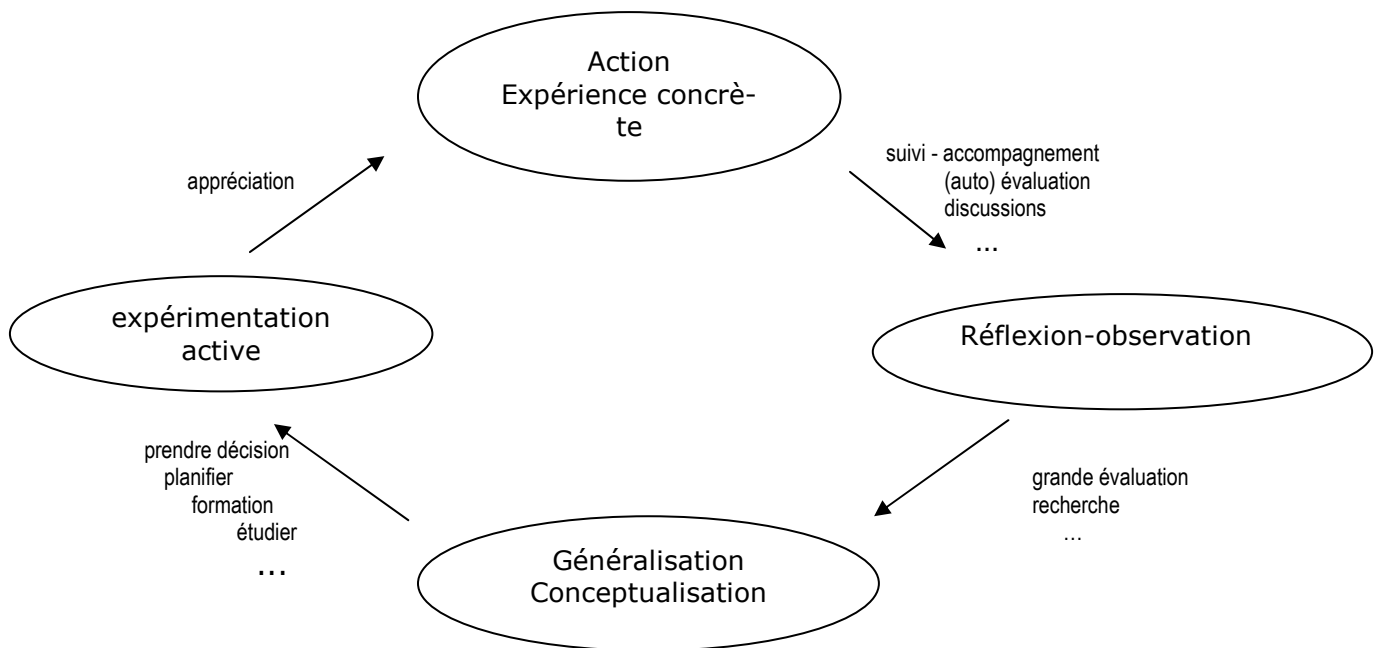
d. Groupe de PLANIFICATION

Défi: Susciter la culture de planification des activités dans nos structures		
Activités:		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sélectionner des structures à visiter sur terrain ▪ Descente sur terrain pour enquête afin de nous rendre compte des pratiques vécues dans les structures ▪ Sensibiliser les membres sur l'importance de la planification ▪ 7 séances de travail réalisées ▪ Elaboration du 1^{ier} draft ▪ L'amendement du 1^{ier} draft 		
<i>Méthodes et techniques utilisées:</i> brainstorming – clarification - interview		
Forces	Faiblesses	Manquants
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Engagement/ détermination, motivation des membres à apprendre ▪ Elaboration des POA par certaines structures 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Insuffisance des moyens financiers. ▪ Insuffisance des supports pédagogiques (documentation) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Absence de la documentation appropriée.
Leçons à tirer		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ C'est nécessaire de continuer la recherche pour enrichir le travail. ▪ Rendre disponible le fonds à temps pour respecter le calendrier du travail ▪ L'apprentissage organisationnel est un processus qui demande des moyens conséquents et des supports pédagogiques pour un travail approfondi. ▪ Ce travail demande : <ul style="list-style-type: none"> ○ de l'engagement ○ de détermination ○ de motivation ○ d'intérêt pour sa réussite 		

Pourquoi cet exercice ?

Quand on veut faire des progrès dans le travail et dans la manière de faire le travail, il est nécessaire d'apprendre. On apprend tout le temps, mais l'apprentissage organisationnel n'est pas évident. La plupart des organisations réfléchissent d'une forme à autre, mais la réflexion n'aboutit pas automatiquement dans un apprentissage. C'est nécessaire faire l'analyse, discuter avec les personnes concernées et voir clairement quelles sont les leçons à tirer pour l'organisation. A partir des leçons on peut explorer toutes les possibilités d'agir (en utilisant brainstorming, mindmapping, clarification, approche valorisante....) et prendre la décision sur les adaptations ou expérimentations à faire pour améliorer la situation de forme informée. Entre les différentes étapes du cycle, divers outils – activités – exercices... peuvent être entrepris pour enrichir/avoir plus d'information dans l'étape même/pour mieux prendre les décisions.

Cycle d'apprentissage (KOLB):



a. L'action

A partir de l'action ou des expériences on construit des connaissances

- Au niveau de l'organisation :
faire la planification – savoir quand utiliser quelles méthodes et techniques – gestion des ressources humaines – élaborer des stratégies à long terme etc.
- Au niveau du terrain :
savoir comment travailler avec les paysans – organiser une formation de 3 jours – accompagnement des micros crédits – sensibilisation sur SIDA – habilités dans les mouvements etc.

b. La réflexion

- Examiner les pratiques
- La nécessité de planifier les moments de réflexion : pour contrôler la qualité de la formation – pour discuter des stratégies développées – pour discuter les aptitudes, l'appropriation
- Savoir poser les bonnes questions : qu'est ce qu'on avait décidé – comment c'est passé – pourquoi ça marche ou pourquoi ça ne marche pas ?
- La phase de réflexion se fait mieux en groupe : un moment pour tester son point de vue avec les autres points de vue - un même évènement ou une même donnée peut être interprété différemment par différentes personnes
- Permet de faire le lien entre les causes et les effets
- Permet de faire certains aspects qui sont inconscients plus conscients
- Intéressant d'avoir un facilitateur pour les moments de réflexion : pour guider la réflexion – pour rester sur le sujet

c. La généralisation – la conceptualisation – tirer des leçons

- La réflexion n'aboutit pas automatiquement dans un apprentissage
- Il faut d'autres étapes : analyser – juger – tirer des conclusions
- Un apprentissage à partir d'une situation spécifique n'est pas nécessairement valable pour une autre situation
- C'est pourquoi il faut essayer de se détacher d'une situation spécifique – il faut prendre distance – savoir généraliser : formuler des leçons plus générales qui peuvent être appliquées dans de nouvelles situations = la conceptualisation
- L'objectif principal de l'apprentissage est de mieux faire les actions futures
- La seule façon de mesurer l'apprentissage est de voir la qualité des actions futures

d. Expérimentation active

- Expérimenter est le lien entre des leçons du travail du passé et l'apprentissage dans le futur
- Expérimenter est : penser au futur, réfléchir sur le chemin pour y arriver et planifier les actions à entreprendre
- Essayer de prédire ce qui va se passer – comment l'expérience future devrait se dérouler afin d'atteindre ses objectifs
- Expérimenter de forme informée est : anticiper en quelque sorte – agir de façon proactive
- Planifier sans tirer des leçons du passé est une perte de temps
- Comme le futur est inconnu, il est difficile de planifier et la planification est rarement parfaite
- L'aspect 'apprentissage' est souvent plus fort à partir de nos défaillances – de nos fautes
- Souvent on ne planifie pas – alors il est difficile d'évaluer les actions et leurs résultats

4.2 Présentation des résultats - Formation

e. DFF

Défi: Dans mon organisation, la question était la formation insuffisante du personnel. Cette dernière ne ressortait pas dans le programme de manière explicite. Nous pouvions bénéficier des formations organisées par d'autres structures, elles pouvaient rencontrer nos attentes ou pas. Alors après avoir suivi la gestion des connaissances qui nous a appris la culture de la récupération du personnel par des formations planifiées en fonction des besoins de chacun, nous nous sommes concertés et avons arrêté de mettre cela clairement dans notre plan d'action.

Ici le défi et les activités (et même une force) sont mélangés et décrits de manière peu accessible. Nous avons reformulé le défi en :

Défi : intégrer le rubrique 'formation' dans le plan d'action.

Activités:

- Nous avons suivi des formations organisées par d'autres structures
- Nous nous sommes concertés et avons arrêté de mettre cela clairement dans notre plan d'action

Méthodes et techniques utilisées: méthode technique tour de table → chacun de-

vrait exprimer ses besoins et nous avons fait aussi avec nos animatrices et les membres des organisations de base. Ajouté : questionnaire - PIPO

Forces	Faiblesses	Manquants
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nous avons appris la nécessité de la récupération du personnel par des formations planifiées en fonction des besoins de chacun ▪ Nous avons tenu des réunions de concertation avec nos partenaires ▪ Nous avons élaboré un plan d'action prévoyant une rubrique claire sur la formation avec un budget propre. ▪ Chaque composante du DFF bénéficie actuellement de quelque formation en rapport avec ses besoins ▪ Les services sont plus ou moins bien rendus à la base Nous avons la bonne volonté de rendre de bons services à nos O.B. ▪ Nous avons élaboré un plan partiellement accepté 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Le budget n'était pas accepté dans sa globalité a fait que d'autres thèmes de formation soient écartés et les bénéficiaires ont un vide. ▪ Nombre très réduit des personnes ressources à l'atelier de réflexion pour enrichir le débat 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nous nous n'avons pas informé sur le budget disponible. ▪ Nous n'avons pas des activités d'autofinancement pour couvrir le montant que le bailleur n'a pas pu nous envoyer pour tous les thèmes concernant la formation
<p>Leçons à tirer</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Prévoir les moyens financiers pour la formation et éviter des ruptures dans sa réalisation ▪ Nous avons trouvé qu'il faut initié des activités d'auto financement pour combler les vides budgétaires 		

f. ARDERI

Défi: Emmener les membres/personnel des différents organes à participer à la vie de l'ONGD par les tenues régulières des réunions des organes.

Activités:

- On a intégré l'aspect du renforcement des capacités des membres/personnel des organes dans la planification triennale (2007-2009)
- On a sensibilisé les membres du Conseil d'Administration à se réunir et ceux de la Commission de Contrôle. Ajouté : aussi le propre personnel est sensibilisé
- On a commencé à capitaliser les réunions du bureau exécutif et des autres organes
- On a intériorisé (apprenant) les différents éléments qui entrent en ligne de compte pour une bonne formation → c'est plutôt une force qu'une activité

Méthodes et techniques utilisées: interview – histoires apprenantes – buzz – speed sparrren

Forces	Faiblesses	Manquants
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Volonté/engagement à faire de la part de l'apprenant et des autres membres ▪ Organisation administrative apte à consolider l'action 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Toutes les réunions n'ont pas été respectées (nombre) ▪ Intensifier la sensibilisation au profit des autres membres et les former 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ On n'a pas su organiser l'Assemblée Générale ▪ On n'a pas mobilisé des moyens pour réaliser les sessions de formation

Leçons à tirer
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Intensifier la sensibilisation au profit des autres membres et les former ▪ Le monde évolue, l'homme aussi. Pour que le personnel donne le meilleur de lui-même, il faut le roder, l'adapter à la dynamique sociale. Nous sommes sur le bon chemin. Nous allons continuer à renforcer la sensibilisation des membres des différents organes, motiver le personnel. Nous allons mobiliser des ressources financières.

C'est mieux éviter un langage général. Qui est 'on' ? La leçon est barrée pour être trop générale.

g. BDC

Défi: Amener la structure à l'organisation de formation des membres des organes tels que le Conseil d'Administration (CA) et la Commission de Contrôle (COCO)

Activités: La structure a organisé:

- La séance de restitution
- Une session de formation (ajouté : sur le fonctionnement et leur attribution) à l'intention des membres du CA

Méthodes et techniques utilisées: l'interview et le brainstorming

Après cette formation des membres nous avons constaté que ces membres exécutent bien leur travail par rapport au temps passé. Ils tiennent leurs réunions conformément leur calendrier. Ils suivent les activités faites par l'équipe exécutive.

Forces	Faiblesses	Manques
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tenue de la session de formation à l'intention des membres du CA ▪ Engagements des tenues de sessions de formation pour d'autres organes et recyclage des membres en vue de mieux faire leur travail 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Non respect du calendrier élaboré pour différentes formations. ▪ Non respect de la planification/programmation des activités (formation) → ça était la situation avant des activités réalisées ▪ Insuffisance de fonds ▪ Ajouté : Beaucoup de travail en même temps 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Non tenue de la formation des membres du COCO.

Leçons à tirer

- ~~Toute personne normale é capable de produire un travail, ce qu'il faut c'est la former et recycler pour l'équiper, la préparer pour cette fin → trop général~~
Continuer la sensibilisation a fin de réaliser les activités prévues

- Faire des activités d'auto financement
- Eviter d'embrasser beaucoup d'activités à la fois pour être capable de respecter la planification faite

h. Groupe FORMATION

Défi: Amener les membres des organisations à participer à la vie de leurs structures par des formations appropriées.

Activités:

- Nous avons incorporé les formations dans nos planifications respectives
- Ajouté : sensibilisation auprès des structures pour incorporer le volet formation dans le POA : DIDECOM – AVODIK – DFF/CMCO

Méthodes et techniques utilisées: brainstorming – interview – speed sparren - histoires apprenantes

Forces

- Engagement et disponibilité au travail des membres du groupe
- Incorporation des sessions de formations appropriées dans des plans d'actions des membres
- Les formations ont eu lieu à l'intention du CA, des réunions se sont tenues au niveau des équipes exécutives

Faiblesses

- Certaines formations n'ont pas été réalisées par le non-respect de calendrier d'activités et par le non-respect du budget par le bailleur

Manquants

- Le groupe n'a pas eu les moyens adéquats pour rencontrer d'autres structures pour le travail demandé par ATOL

Leçons à tirer

- Nous avons appris à planifier des formations en fonction des moyens que nous disposons
- Ajouté : Nous avons appris à bien organiser des formations

4.3 Présentation des résultats - Capitalisation

Capitalisation, qu'est-ce que ça veut dire ? Pendant l'atelier le terme est utilisé de différente manière : pour faire un rapport, décrire, systématiser, documenter... tout est vu comme capitalisation.

'La capitalisation c'est transformer le savoir-faire en connaissances partageables' Cela suppose une capacité à identifier, à formaliser et à organiser les savoir-faire, puis à les formuler de façon à ce qu'ils soient utilisables par d'autres – de forme accessible. Le savoir-faire capitalisé permet de donner des clés, d'être outillé pour aborder les activités à venir. C'est donc faire passer des connaissances implicites (puisque je fais, je sais faire) à une forme explicite (je sais faire et je peux expliquer comment je fais).

i. CRONGD

<p>Défi: Les ONGD membres appliquent les acquis des formations pour l'amélioration de la qualité de leur travail.</p>		
<p>Activités: dans notre organisation nous avons :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Organisé des réunions de service ▪ Initié des missions de suivi - accompagnement sur terrain avec questionnaires ▪ Identifié des besoins en formation par rapport aux faiblesses ▪ Elaboré un nouveau programme de 3 ans qui prévoit les journées de visites et d'échange, les journées de restitution etc. <p><i>Méthodes et techniques utilisées:</i> questionnaire - brainstorming - clarification - interview</p>		
<p>Forces</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Suivi sur terrain ▪ Restitution du travail de terrain aux ONGD ▪ Programme adapté aux besoins et avec la participation des bénéficiaires 	<p>Faiblesses</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Peu de tournées de suivi (1 par an) ▪ Echanges entre ONGD membres non programmées - planifiées ▪ Restitutions non programmées - planifiées ▪ Ajouté : insuffisance des moyens financiers 	<p>Manquants</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Absence de la programmation des échanges entre les membres ▪ Idem pour les restitutions
<p>Leçons à tirer – Dans la future nous estimons qu'il est nécessaire, indispensable :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ De multiplier les tournées de suivi - accompagnement sur terrain → leçon derrière : c'est claire que une tournée suivi par an n'est pas suffisant pour accompagner le travail des membres ▪ De planifier et multiplier les échanges et les programmes de restitution → leçon : les échanges et restitutions imprévues ont montré qu'il vaut la peine de les organiser ▪ Multiplier des réunions de service pour les évaluations du travail, tirer rapidement des conséquences et améliorer le travail → ne pas claire quelle est la leçon derrière cette phrase à partir des constats (peut-être il manque un constat) ▪ Eviter le verbal et privilégier les écrits pour tout ce qui nous faisons et cela sous une forme accessible et compréhensible → leçon ici est la base de la capitalisation - écrire des savoir-faire de forme accessible et utilisable ▪ De mobiliser des fonds locaux → leçon derrière : dépendance totale des bailleurs est risquant et la probabilité de ne pas avoir moyens financiers suffisants est grande. 		

j. Groupe CAPITALISATION

<p>Défi: l'application des acquis des ateliers de réflexion et sessions de formation par les animateurs des ONGD</p>
<p>Activités:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Nous avons organisé des réunions de carrefour ▪ Nous avons fait le cadrage contextuel en répondant à 2 questions (Quoi : les

<p>connaissances acquis et comment sont-elles capitalisées dans les structures)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Nous avons décrit les expériences de nos propres structures (Fodagri, BDD, MDH, CRONGD) ▪ Nous avons programmés les visites et visités d'autres structures : Cefop, Alfa, Arderi et Midibam) ▪ Nous avons récolté des données à partir des questionnaires par rapport à la gestion des ressources, tenue des réunions de services, circulation de l'info, expérience de terrain, suivi – accompagnement... ▪ Nous avons dépouillé et critiqué les données ▪ Nous avons listé les bonnes pratiques et les mauvaises <p><i>Méthodes et techniques utilisées:</i> brainstorming – clarification – questionnaire – visites de terrain</p>		
<p>Forces</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Bonnes pratiques recensées (description des tâches, réunion de service, règles et procédures de gestion...) 	<p>Faiblesses</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Faible application des règles ▪ Rapport moins riche ▪ Moins de descente sur terrain (peu de recherche) ▪ Faible disponibilité des acteurs impliqués dans le processus 	<p>Manquants</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Elaboration de canevas de bonnes pratiques
<p>Leçons à tirer</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Pas suffisamment documenter et détaillé les rapport Les rapports, tels que présentés ne fournissent pas beaucoup d'information ▪ Avoir les moyens conséquents 		

k. BDD

<p>Défi: Renforcer les mécanismes d'autogestion des organisations de base accompagnées. → les mécanismes d'autogestion sont seulement des moyens pour atteindre le défi suivant : Rendre les organisations de base accompagnées capable de s'autogérer.</p>		
<p>Activités:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Mettre en place et responsabiliser les 'animateurs de zone'. Procédure : <ul style="list-style-type: none"> ○ Fixer les critères objectives de sélection : membres actifs et en règle vis-à-vis du groupe, compétence (études + expérience), disponibilité, acceptation volontaire... ○ Organiser la sélection de 3 candidats par zone ○ Organiser l'élection par les paires, les groupes ○ Formation des 3 élus ○ Faciliter la mobilité des animateurs ○ Motiver les animateurs ○ Elaborer un cahier de charges ○ Signer un contrat de collaboration 		
<p>Forces</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Nos charges et responsabilités sont partagées et 	<p>Faiblesses</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Nombre insuffisant d'animateurs cfr rayon 	<p>Manquants</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Absence de la documentation ap

<p>allégées</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ animateurs et organisations responsabilisés (certains volets de nos interventions sont pris en charge par des concernés) ▪ contacts réguliers et augmentés avec les associations à la base ▪ transmission facilitée des informations 	<p>d'action (12.000 km² + 43 organisations accompagnées).</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ insuffisance de moyens d'action 	<p>propriété.</p>
<p>Leçons à tirer</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ L'échange peut être très utile ▪ Assurer d'autres thèmes de formation ▪ Redimensionner les zones dans le rayon d'action + voir le nombre d'animateurs ▪ La décentralisation permet : <ul style="list-style-type: none"> ○ l'allègement des tâches/charges de la structure (ONG) ○ participation des accompagnés à la conception + prise de décision ○ responsabilisations progressives des accompagnés concernées 		

I. FODAGRI

<p>Défi: les membres de FODAGRI appliquent des connaissances acquises pour produire des résultats escomptés</p> <p>Il y avait une discussion sur : laisser le défi comme ça ou changé en amener les membres de FODAGRI à appliquer... parce que ça a une influence sur les constats</p>		
<p>Activités:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Nous avons cherché à connaître le degré d'organisation de nos membres par des visites et contacts ▪ Nous avons tenu des séances d'animation/sensibilisation sur l'organisation du travail ▪ Nous avons aidé les membres à se doter des textes et des comités/ organes qui fonctionnent ▪ Nous avons apporté appuis en terme des conseils techniques, de formation et matériel ▪ Nous avons effectué des tournées de suivi - accompagnement ▪ Nous avons aidé des membres à produire des programmes d'activités ▪ Nous avons produit des fiches techniques à l'intention de nos membres ▪ Nous réalisons des activités d'auto financement → important mais seulement indirectement lié au défi. 		
<p>Forces</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Beaucoup des membres commencent à appliquer des textes ▪ Nous (FODAGRI et membres) avons la volonté 	<p>Faiblesses</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Certains membres n'appliquent pas encore des textes ▪ Les restitutions des acquis des réunions et de 	<p>Manquants</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Ajouté : réflexion sur la qualité de la formation

<p>d'apprendre et de partager</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Nous disposons des textes (statuts, R.I., règles et procédures de gestion, plans d'action, programme de travail...) ▪ Nous tenons des réunions ▪ Nous rédigeons des rapports ▪ Il existe des membres effectifs <p>Quel est le lien entre le défi - les activités et les 4 dernières forces ?</p>	<p>formation ne sont pas systématiques</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Les connaissances de membres dans certains domaines sont insuffisantes → répondre le pourquoi pour savoir la faiblesse ▪ Le renforcement des capacités des agents et membres est limité par les moyens financiers ▪ Nos membres prêtent moins d'attention au contexte → répondre le pourquoi pour savoir la faiblesse ▪ Nous mobilisons difficilement des ressources financières ▪ Nous transmettons irrégulièrement des rapports ▪ Persistance de certains pesanteurs sociaux chez nos membres → répondre le pourquoi pour savoir la faiblesse 	
<p>Leçons à tirer</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Les forces sont à consolider → après de reformuler les forces ▪ L'apprentissage doit être un processus continu ▪ L'analyse des causes des faiblesses doit être continuelle et approfondies ▪ Des stratégies sur la culture doivent être arrêtées -> qu'est-ce que ça veut dire concrètement ???? ▪ Il faut accorder une attention particulière à l'évolution du contexte (en ce qui concerne le genre et l'utilisation des fertilisants) → trop général, qu'est-ce que ça veut dire par rapport au défi (+ voir relation avec les constats) 		

m. SOLIDEC-K – discussion faite sans présence du responsable

Défi: Perfectionner le travail, mettre les connaissances acquises en application, bref améliorer la prestation de la structure → coordination et réseau

Activités:

- Mise en application des bonnes pratiques recensées (quelques bonnes pratiques) comme :
 - Réunions de service
 - Elaborer les termes de référence pour le suivi - accompagnement
 - Récolter les données et les présenter dans un tableau (banque de données après dépouillé)
 - Elaborer un état de besoins en formation

<ul style="list-style-type: none"> ○ Inviter les bénéficiaires sur base de leur profil ○ Programmer des journées d'échanges <p><i>Outils et techniques : travail en groupe – partage – questionnaire - suivi</i></p>		
<p>Forces</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Organiser la permanence de la coordination ▪ Programmer les formations selon les besoins ▪ Organiser le suivi ▪ Appuyer les ONGDH méthodiquement 	<p>Faiblesses</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Parrainer les ONGD (bailleurs) → quel est le lien avec le défi et activités ? ▪ Faiblesse du système d'information ▪ Faible implication des ONGD dans la vie du réseau ▪ Mobilisation insuffisante des ressources matérielles et financières ▪ Les termes de référence ne permettent pas de vérifier l'impact des ateliers 	<p>Manque</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Echanges d'expériences des ONGD ▪ Vérification des impacts des ateliers et des sessions (des rapports, sur terrain...) ▪ Faible capitalisation (copier) toutes des bonnes pratiques recensées en les adoptant à notre réalité ▪ Utilisation meilleure moins effective des outils pendant l'apprentissage
<p>Leçons à tirer</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Copier les bons exemples progressivement. Apprendre et appliquer continuellement des bonnes pratiques des autres organisations ▪ Partager avec les autres ▪ Impliquer les membres dans tout le travail (notions de devoir – droit) ▪ Ajouté : Les termes de références de suivi doivent être approprié – adapté – adéquat aux indicateurs des résultats recherchés 		

L'apprésentation des activités faites était seulement un exercice superficiel. Ça donne quelques informations avec lesquelles l'organisation peut continuer le travail, mais il faut certainement un approfondissement pour avoir des résultats satisfaisants. Un approfondissement dans le sens de chercher vraiment les liens entre le défi, activités et constats, et trouver les causes des achats pour après tirer des leçons sur lesquelles on peut baser les activités et expérimentations suivantes.

5. LA DIFFERENCE ENTRE CYCLE D'APPRENTISSAGE ET RECHERCHE-ACTION

Les leçons tirées par le groupe de Bénin sont prises comme base de discussion en petits groupes pour avoir une meilleure idée sur la différence entre les deux.

5.1 Leçons apprises par rapport à la Recherche Action et l'Apprentissage dans l'Action

Dans le cadre de la R.A. de ATOL les organisations partenaires ont surtout expérimenté deux démarches à savoir :

- la Recherche-action
- l'apprentissage dans l'action

La différence entre la recherche action et l'apprentissage dans l'action

Recherche Action	Apprentissage par l'action
Objectif : construire de nouvelles connaissances – de nouvelles approches – améliorer ses approches C'est une innovation, quelque chose qui n'existait pas, mais que l'on veut commencer	Objectif : d'apprendre à partir de ses pratiques, succès et échecs – tirer des leçons – s'en servir pour améliorer ses pratiques et ses approches Un travail qui se fait déjà et que l'on veut améliorer
Ponctuel – plus formel Sur un thème bien déterminé	Continuel – plus informel Sur un thème bien déterminé ou sur l'ensemble de ses actions Important d'entretenir le rythme Le moyen le plus utilisé c'est le temps
Inclut l'apprentissage par l'action. Ça implique l'action : on voit la théorie qui entoure l'action. Expérimenter les nouveaux outils, nouvelles théories	Est différent de la recherche action formelle
Budgétisé – planifié	Non budgétisé – mais il faut une planification. <i>Ajouté : selon le sujet.</i>
Plus élaboré – résultats plus décrits de façon officielle – plus diffusé	Moins élaboré – moins décrits – plus difficile parfois de s'arrêter pour capitaliser et pour partager avec les collègues dans l'organisation
Souvent à partir d'un constat au niveau de l'apprentissage par l'action	Dans l'apprentissage par l'action on peut constater un problème – un défi : pour étudier au niveau d'une Recherche-action
<i>Ajouté : leçons principalement après d'expérimentation</i>	<i>Ajouté : leçons principalement avant les expérimentations/adaptations</i>
Outil : Boîte de Boisot	Outil : cycle d'apprentissage de Kolb

Exemple de la différence entre les deux :

- Quand on veut commencer avec un nouveau volet de travail avec des nouveaux groupes cibles – par exemple sensibilisation sur le SIDA – on peut faire une recherche-action pour explorer le domaine
- En utilisant l'apprentissage par action on peut améliorer la formation : par exemple avant les thèmes n'étaient pas appropriés, mais on a appris de tenir compte des besoins des bénéficiaires.

Apprentissage par l'Action

- Important de se donner du temps pour s'arrêter
- Important d'associer les acteurs concernés et les autres qui ne sont pas parties prenantes
- Important de tirer des leçons : nous n'avons souvent pas le temps pour capitaliser nos leçons

Recherche Action

Dans le cas d'une R.A. il est indiqué :

- d'avoir une description détaillée des étapes de la méthodologie et des outils
- d'avoir des méthodologies et stratégies flexibles
- que les outils et guide utilisés soient simples pour faciliter leur utilisation : avec une attention pour les outils de visualisation
- de mettre tous les acteurs de la R.A. au même niveau d'information et de compréhension : tous les acteurs doivent être impliqués dans toutes les étapes du processus
- de valoriser les connaissances de tous les acteurs : groupe cible – animateurs/trices de terrain
- de bien maîtriser le processus de la R.A. et le thème : la recherche action doit répondre à un besoin ressenti au niveau du groupe cible
- d'éviter de travailler sur les actions suscitées avec les groupes
- d'avoir des indicateurs de base - d'effets et d'impacts
- de veiller à ce que la R.A. soit incluse dans le travail des ONG : une R.A. doit nécessairement être intégrée dans sa planification opérationnelle
- de se donner des moyens humains et financiers : renforcement des capacités du personnel
- d'avoir un partenaire technique et financier pour accompagner la R.A. (ex. de VECO à Bénin)
- de chercher des financements complémentaires pour faciliter la mise en œuvre de la R.A. : synergie entre acteurs

Il est avantageux :

- de travailler avec d'autres structures sur un même thème
- de créer un cadre de concertation : forum de partage de connaissances sur des thèmes spécifiques
- Valeur ajoutée de mener le processus avec plusieurs partenaires
- Cadre de concertation et d'échanges entre groupements en milieu rural et groupements en milieu urbain

Cependant il est indiqué :

- de faire le partage des responsabilités entre partenaires à travers la mise en place d'un comité de pilotage de la R.A. (ex. de Bénin)

- que les partenaires soient disponibles et motivés : la R.A. demande un engagement de tous les acteurs
- d'avoir un « leader » mais il faut qu'il soit tournant

5.2. Leçons en générale

- pour construire de nouvelles connaissances : un cadre de concertation est un moyen intéressant : mise en commun de connaissances et de moyens
- dans un cadre de concertation : il faut veiller à l'équilibre entre ce qu'on apporte en tant qu'organisation et ce qu'on reçoit
- pour renforcer les connaissances de sa propre structure : il faut un feedback de tout ce qu'on a appris dans un cadre de concertation ou un réseau d'apprentissage
- au niveau de l'apprentissage dans une organisation ou dans un réseau – cadre de concertation : il est intéressant de faire la distinction entre : l'apprentissage au niveau de l'individu – les équipes – l'organisation – le réseau

6. LA RECHERCHE ACTION COMME METHODE DE CONSTRUCTION DES CONNAISSANCES

Présentation de la théorie de Boisot (les questions de chaque phase en annexe)

La théorie de Boisot nous permet de décrire les différentes étapes d'une recherche action du point de vue « développement et partage de connaissances ».

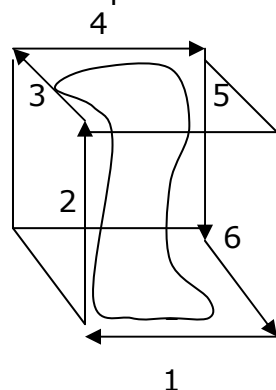
Pré requis : on se met d'accord sur la nécessité ou sur la pertinence de mettre au point ou d'améliorer une méthodologie : le "POURQUOI ?"

Et on s'assure du fait que ce "pourquoi" soit clair pour tout le monde :

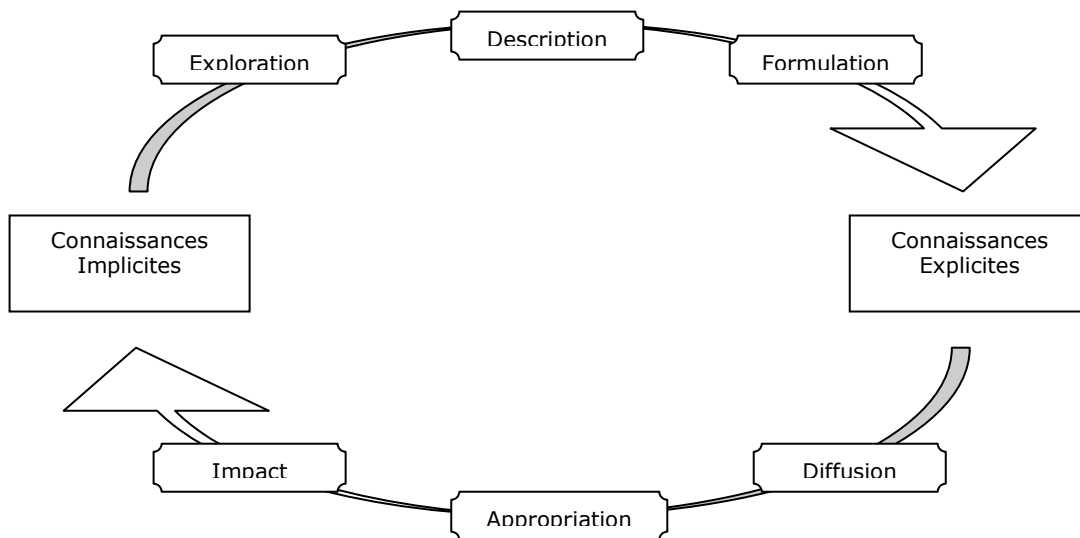
La méthodologie (la méthodologie améliorée) a une valeur ajoutée pour qui et en quoi?

Du point de vue "gestion de connaissances", nous pouvons faire la distinction entre différentes étapes : l'exploration (1), la description (2) ou la codification, la formulation (3) ou la conceptualisation, la diffusion (4), l'appropriation (5) ou l'intégration et l'impact (6).

Il est important de réaliser qu'on ne traverse pas ces étapes de façon linéaire : on se déplace plutôt dans un espace de création de connaissances.



Pour ne pas compliquer les choses, voici une représentation simplifiée de cette espace.



- Au début du cycle, il y a beaucoup de connaissances qui sont encore 'implicites': dans la tête des différents acteurs ou partenaires – pas encore décrites.
- Au moment de la formulation, les connaissances sont plus explicites : décrites et donc accessibles pour plus de personnes/organisations.
- Dès que les personnes/organisations concernées se sont appropriées des connaissances et qu'elles mettent la méthodologie en pratique, ces nouvelles connaissances deviennent de nouveau implicites (entrées dans les habitudes et dans la façon de faire des personnes et organisations concernées).

6.1. Phase d'exploration

La première étape concerne l'exploration : de quoi s'agit-il ? C'est le moment d'identifier le sujet ou la problématique : allant d'une compréhension assez vague vers une compréhension plus spécifique.

Pendant cette étape il s'agit de s'informer – afin de bien exécuter les étapes suivantes. La durée de la phase d'exploration dépend du sujet.

Les points d'attention :

- Déterminer 'le sujet' de façon claire et complète mais pas diluée
- Se mettre d'accord de ce que c'est 'le contexte' afin de l'explorer de façon assez large
- Faire le lien avec le terrain – avec la pratique
- Faire le lien avec la politique nationale
- Travailler de façon efficiente

6.2. Phase de description = la codification

Dans cette deuxième phase il s'agit de décrire le sujet ou la problématique : rendre accessible les connaissances qui se trouvent auprès de personnes et organisations. Décrire concerne plusieurs aspects de la planification, formation et capitalisation : documenter, traduire, classifier, etc.

Dans cette phase il faut décider à quel niveau il faut faire la description : le niveau des groupes cibles - le niveau des ONGD (animateurs/trices) – le niveau du bailleur

Il est important également de réfléchir sur le degré de description : une description en détail basée sur des analyses de contexte et études approfondies est d'une part une garantie pour la qualité du travail à faire (concevoir une méthodologie améliorée); d'autre part, un travail approfondi consomme beaucoup d'énergie, de temps et de moyens financiers qui ne seront plus disponibles pour les autres étapes.

Points d'attention :

- Capitaliser les connaissances existantes et les résultats des expérimentations au niveau des acteurs : population et autres acteurs
- Capitaliser les connaissances existantes et les résultats des expérimentations au niveau de sa propre organisation
- Déterminer la profondeur de la description
- Eviter (limiter) la création des attentes auprès des populations
- Travailler de façon efficiente

6.3. Phase de formulation = la conceptualisation

La troisième phase concerne la formulation de la méthodologie améliorée – d'une nouvelle approche. Partant du travail fait pendant la deuxième phase, la description du sujet à partir des cas concrets, il s'agit maintenant de formuler une méthodologie qui est applicable de façon plus générale = l'abstraction.

Il est important également de savoir qu'une méthodologie/ une approche n'est pas quelque chose de figée mais plutôt dynamique.

Points d'attention :

- Savoir se limiter à l'essentiel
- Un contenu approprié
- Une formulation claire et accessible
- Le lien avec la politique nationale
- Travailler de façon efficiente

6.4. Phase de diffusion

L'étape de la diffusion est à comparer par exemple avec une émission de messages par la radio : on se pose la question `comment diffuser le message de l'émetteur vers le récepteur pour que le signal du départ ne perd pas de sa valeur et de sa puissance au niveau de l'arrivée `.

L'attention est focalisée sur l'utilisateur : adaptation de la stratégie aux différents groupes d'utilisateurs pour qu'ils puissent prendre facilement connaissance du contenu - pour que l'utilisateur puisse recevoir et comprendre.

Parfois il est nécessaire de 'traduire' le document général afin de l'adapter aux spécificités des différents groupes : traduire – illustrer – adapter les exemples. La question sur les méthodes de transfert de connaissances se pose ici.

Points d'attention :

- S'adapter aux différents groupes cibles
- L'applicabilité
- Mettre en place un dispositif approprié pour la diffusion
- Choisir et expliciter/décrire une pédagogie appropriée pour la diffusion
- Travailler de façon efficiente

6.5. Phase d'appropriation

La cinquième phase concerne l'appropriation de la méthodologie / de l'approche améliorée par les organisations, par les animateurs/trices. Le '*mainstreaming*' ou l'intégration d'une nouvelle méthodologie/approche dans une ONG a souvent des conséquences sur différents aspects d'une organisation : par exemple la structure, les systèmes et procédures, la gestion des ressources humaines, etc.

L'appropriation de la méthodologie sera visible par le changement de comportement et d'action. Il est important donc de réfléchir sur le suivi de ce processus, sur les facteurs qui favorisent l'intégration et sur les résistances possibles.

Points d'attention :

- Acceptabilité
- Suivre l'application – l'appropriation - l'adhésion
- Adhésion – responsabilité
- Comprendre les résistances
- S'assurer de la reproduction
- Travailler de façon efficiente

6.6. Phase de mesurer l'impact

La dernière étape se focalise sur l'aspect suivi et évaluation par rapport à l'aspect l'apprentissage : comment mieux parcourir les différentes étapes de ce processus de développement ou d'adaptation d'une méthodologie/approche. Il s'agit donc de réfléchir, ne pas sur le contenu de la méthodologie/approche, mais sur la dynamique de développer et d'appliquer la méthode de la stratégie.

Points d'attention :

- Mettre en place un dispositif de suivi- évaluation
- Capitalisation
- Réactualiser la méthodologie
- Suivi d'impact par rapport à la gestion des connaissances

7. RETOUR SUR LES OUTILS

Ici on a utilisé le travail fait à l'atelier sur l'apprentissage organisationnel et recherche-action au Bénin pendant le mois de juillet. On n'a pas pu prendre le temps suffisant pour approfondir et exercer les outils décrits. On a accordé qu'on reviendra sur différents outils pendant le prochain atelier (comme l'approche valorisante). Cependant, les organisations peuvent utiliser le manuel où différents outils sont décrits afin d'expérimenter quelques uns et communiquer leurs appréciations et observations.

Outils	Usage	Observations
Clarification	Poser des questions : quoi ? Pourquoi ? Comment ?	-trop de questions : demande une bonne préparation + facile à utiliser - risque d'aller en arrière - plus difficile en groupe - lassant parfois + permet d'approfondir la compréhension connaissances . accompagnateurs . groupe cible
Brainstorming (tempête dans la tête)	- Focaliser le problème ou la situation - Lancer beaucoup d'idées - stimuler tout le monde à lancer des idées - construire avec les autres - ne pas critiquer les idées - ouvrir de nouvelles pistes - avoir une attitude enthousiaste et constructive - évaluation des idées après la session de brainstorming	
Mindmapping : visualisation carte des idées en tête	- mots clés + images - trouver des idées - condenser, classer, organiser - structurer la réflexion - augmenter la concentration - rendre la communication plus claire - montrer comment le sujet prend forme - montrer la réalisation entre les différentes idées - montrer l'importance relative des idées individuelles	

	<ul style="list-style-type: none"> - sujet au milieu - sub-sujet nouvelle branche - sous groupes - 1 sujet sur plusieurs branches - relation entre différents points 	
Peer Assist « assistance des pairs » entre	<ul style="list-style-type: none"> - identification des connaissances utiles - informations recherchées - variante : « Speed Sparren » - conseils d'une équipe qui a une expérience à une équipe hôte qui veut apprendre de l'autre - les hôtes apprennent, les consultent, approfondissent leur réflexion - l'équipe hôte : <ul style="list-style-type: none"> . introduction du contexte . leurs capacités et connaissances . leurs besoins. 	
Bourdonner Buzz	<ul style="list-style-type: none"> - stimuler la participation, le partage d'idées - réflexion individuelle - réflexion à deux (voisin) - échange en plénière et conclusion 	
Do et Don't : faire et ne pas faire	<ul style="list-style-type: none"> - avoir des infos et leçons de quelqu'un avec expertise rapide - 5 points de do - 5 points de don't 	
Histoires et récits	<ul style="list-style-type: none"> - témoigner (formelle et informelle) - communiquer : .idées ; messages ; leçons - engager : l'esprit ; l'imagination ; les émotions - enquête valorisante et démarche : qu'est ce que cet atelier vous a apporté dans ce processus de recherche action (amélioration, qualité, travail) 	
Approche Va- lorisante	<ul style="list-style-type: none"> - découverte : qu'est ce qui donne vie ? l'énergie ? - le rêve : qu'est ce qui pourrait être ce qu'on aime ; ce qu'on apprécie ? - la conception : de quoi notre organisation avait-elle l'air si on la concevait de manière à maximiser notre force vitale et accélérer la réalisation de nos rêves - le destin : la mise au point de stratégies d'exécution ; surveillance du..... - les meilleures pratiques - les choses appréciées - ce qui donne l'énergie 	<p>trouver le juste thème négocier le point de départ le formuler d'une manière valorisante</p>
Perception col- légiale (ACCES)	<ul style="list-style-type: none"> - éclairer un sujet , une situation - ne pas donner des conseils - présentation du cas 	<p>- Climat de confiance : être entre collègues</p>

	<ul style="list-style-type: none"> - questions d'éclaircissement - perception : je pense que le problème/la situation est.... - La personne qui a présentée + les autres en tirent des leçons 	
Retour sur l'action : Formulation des leçons apprises	<ul style="list-style-type: none"> - Immédiatement après l'action - Tous les intervenants - Attitude d'ouverture d'esprit - Questions : - Que devait-il se passer ? pourquoi ? - Que s'est-il passer en réalité ? pourquoi ? - Différences ? pourquoi ? - Bien ? pourquoi ? - Aurait pu aller mieux ? pourquoi ? - leçons 	<ul style="list-style-type: none"> - avoir l'idée de tout le monde – appréciation - donner l'espace - conseils et remise en cause de la part des accompagnateurs et de tous les acteurs
Restitution Approche multi (méthodes, moments)	<ul style="list-style-type: none"> - récit - questions - interview - rapport - journal - photos - vidéo - produits 	-

8. PLANIFICATION

Mise en commun des planifications faites dans les groupes planification, formation et capitalisation, facilitée par Félicien.

Les prochains pas :

1. Réunion de concertation des différents groupes – le mise au point après l'atelier
Octobre 2006
2. Descente/recherche sur terrain et expérimentation au sein de nos organisations
Novembre – Décembre 2006
3. Réunion de mise en commun des résultats de la recherche et de l'expérimentation.
Décembre 2006 – Janvier 2007
4. Rédaction du 2^{ième} draft des documents
Janvier 2007
5. Atelier intergroupes
Février 2007
6. Amendement 2^{ième} draft
Mars 2007
7. Atelier de validation – avec ATOL
Avril 2007

9. EVALUATION

Question : qu'est-ce que vous avez apprécié pendant les 3 jours d'atelier ?

- Le rappel du cycle d'apprentissage et des outils
- La correction du travail de chaque structure et de chaque groupe
- J'ai apprécié plus le cycle d'apprentissage qui nous donne le canevas de comment procéder pendant le processus
- La recherche action et l'apprentissage par action m'ont permis de voir la différence entre les deux
- La documentation appropriée a été disponible (distribuée)
- La rétrospective faite a permis de mieux comprendre le processus
- Nous avons apprécié d'abord la méthodologie utilisée par Caroo. Ensuite nous avons apprécié les 2 thèmes : apprentissage par action et la recherche action
- Le processus lui-même avec les 3 thèmes
- Nous avons apprécié le progrès réalisé par ATOL en faisant comprendre clairement le bien fondé de cet atelier
- J'ai apprécié la gestion rationnelle du temps
- Les thèmes de l'atelier très intéressants, notamment le processus 'apprentissage organisationnel et les étapes de recherche action
- Echanges d'expériences
- Méthodes utilisées
- Exposés sur la recherche action, outils et cycle d'apprentissage
- Apport de documentation

Question : qu'est-ce qu'on peut améliorer ?

- Le travail de recherche et d'expérimenter
- Le nombre de jours de formation afin de bien assimiler la matière car il y a un surcharge
- Augmenter le nombre de jours de l'atelier mais réduire le temps journalier pour permettre un horaire souple (peu fatiguant)
- Nous pouvons améliorer le contenu sur les outils. Certains outils ne sont pas clairs dans leur utilisation
- A nous documenter
- On peut améliorer la manière de transmettre la matière sur la gestion des connaissances càd le langage, le timing, la documentation disponible pour les participants
- On peut améliorer la méthodologie car elle est trop participative
- Revenus sur les outils : approche valorisante et perception collégiale
- On peut améliorer la documentation

Question : qu'est-ce que vous allez utiliser les prochains mois ?

- Les outils : restitution, évaluation (de la restitution) et clarification
- Nous utiliserons l'apprentissage par action
- C'est l'apprentissage par action afin de situer notre action actuelle
- Peer assist et do and don't
- Interview et brainstorming

- Nous allons utiliser les outils suivants dans nos formations: buzz, brainstorming, clarification, speed sparring.
- Nous allons gérer les connaissances par l'apprentissage par action et le recherche action
- Interviews, brainstorming, do et don't, questionnaire
- Processus d'apprentissage par action
- Les étapes de recherche action
- Quelques outils : brainstorming, clarification, mindmapping
- Cycle d'apprentissage et outils d'apprentissage

Annexe

1. PHASE D'EXPLORATION

La première étape concerne l'exploration : de quoi s'agit-il ? C'est le moment d'identifier le sujet ou la problématique : allant d'une compréhension assez vague vers une compréhension plus spécifique.

Pendant cette étape il s'agit de s'informer – afin de bien exécuter les étapes suivantes.

OBJECTIF	QUESTIONS
Déterminer le sujet de façon claire et complète mais pas diluée	Comment limiter et déterminer le sujet ? Quelles sont les composantes importantes de notre sujet ? Est-ce qu'on n'a pas exclu des éléments importants en déterminant le sujet ?
Explorer le contexte de façon assez large	Quel est le groupe cible final ? Quels sont les autres acteurs ? Quelle sera (est) la zone d'intervention ? Avec qui collaborer pour élaborer la démarche ? Qui a des connaissances importantes ? Quels sont les éléments de diversité à prendre en considération : sexe, âge, religion, ethnie, etc. ?
Faire le lien avec le terrain – avec la pratique	Est-ce qu'il faut prévoir des actions de terrain lors de la phase de codification et de conceptualisation ? Quelles expériences sont déjà documentées ? Quelles sont les connaissances déjà documentées ? Est-ce qu'il faut les actualiser ? Quelles expériences concrètes à étudier ? Par quel type d'action ? Est-ce qu'il faut faire une étude du milieu ? Où prévoir l'étude du milieu : en vue de la codification ? Qui va faire l'étude du milieu ?
S'aligner selon la politique nationale	Quelle est la politique nationale vis-à-vis de notre sujet ? Est-ce qu'il y a des textes ? Où les consulter ? Est-ce qu'il faut s'aligner ? Est-ce que cela peut nous inspirer ?
Travailler de façon efficiente	Quel délai et quels moyens pour quel résultat ?

2. PHASE DE DESCRIPTION

Dans cette deuxième phase il s'agit de décrire le sujet ou la problématique : rendre accessible les connaissances qui se trouvent auprès de personnes et organisations. Décrire concerne plusieurs aspects : documenter, traduire, classifier, etc. Dans cette phase il faut décider à quel niveau il faut faire la description : le niveau micro (le vécu des H/F au niveau des ménages – villages) – le niveau meso (l'approche régionale – les autres acteurs dans la région) – le niveau macro (la politique nationale – les effets de la globalisation)

Il est important également de réfléchir sur le degré de description : une description en détail basée sur des analyses de contexte et études approfondies est d'une part une garantie pour la qualité du travail à faire (concevoir une démarche) ; d'autre part, un travail approfondi consomme beaucoup d'énergie, de temps et de moyens financiers qui ne seront plus disponibles pour les autres étapes.

OBJECTIF	QUESTIONS
Capitaliser les connaissances existantes et des résultats d'expérimentation au niveau des acteurs : population et autres acteurs	Quelle méthode à utiliser pour expliciter les connaissances implicites ? Combiner plusieurs méthodes ? Comment aborder les différents acteurs/groupes sociaux pour ne pas perdre des informations importantes ? Comment instaurer un climat de confiance ? Quel cadre ou quel schéma pour organiser les données récoltées : schéma non trop réducteur pour ne pas perdre la richesse de la diversité
Capitaliser les connaissances existantes et des résultats d'expérimentation au niveau de sa propre organisation	Quelle méthode à utiliser pour expliciter les connaissances implicites ? Combiner plusieurs méthodes ? Comment aborder les différents départements, services ou cellules, pour ne pas perdre des informations importantes ? Est-ce qu'il faut insérer une analyse des forces et faiblesses des ONG accompagnateur ? Quel cadre ou schéma pour organiser les données récoltées ?
Déterminer la profondeur de la description	Combien d'études du milieu à faire ? Combien de personnes à consulter au niveau de chaque groupe d'acteurs : population - ONG - institutions étatiques ? Faut-il appliquer la méthode de la triangulation pour vérifier les données ? Comment ?
Eviter de créer des attentes auprès des populations	Quelle approche faut-il appliquer pour ne pas créer des attentes ? Comment faire face au fait qu'on crée des attentes quand on fait une étude du milieu ?
Travailler de façon efficiente	Quel délai et quels moyens pour quel résultat ?

3. PHASE DE FORMULATION

La troisième phase concerne la formulation de la démarche. Partant du travail fait pendant la deuxième phase, la description du sujet à partir des cas concrets, il s'agit maintenant de formuler une démarche qui est applicable de façon plus générale.

Il est important également de savoir qu'une démarche n'est pas quelque chose de figée mais plutôt dynamique.

OBJECTIF	QUESTIONS
Savoir se limiter à l'essentiel	Quel est le message essentiel ? Comment préciser la vision (les valeurs) et l'objectif de la démarche?
Un contenu approprié	Comment intégrer les résultats des études ? Est-ce qu'on peut généraliser les résultats des études ? Est-ce qu'ils sont liés au contexte ? Est-ce qu'il faut vérifier dans un autre contexte ? Est-ce qu'il faut s'inspirer également des bonnes pratiques des autres acteurs ? Comment les intégrer dans le document ? Est-ce qu'il faut faire la distinction entre différents aspects : socio-économiques, environnementaux, anthropologiques, etc. ? Est-ce qu'il faut des définitions dans le document ? Est-ce qu'il faut des bonnes pratiques pour illustrer ?
Une formulation claire et accessible	Comment décrire la stratégie ? Est-ce que la formulation doit être générale ou détaillée ? Quel canevas à suivre pour bien structurer ?
Le lien avec la politique nationale	Est-ce qu'il faut insérer des éléments de la politique nationale ? Est-ce qu'il faut y référer ?
Travailler de façon efficiente	Quel délai et quels moyens pour quel résultat ?

4. PHASE DE DIFFUSION

L'étape de la diffusion est à comparer par exemple avec une émission de messages par la radio : on se pose la question « comment diffuser le message de l'émetteur vers le récepteur pour que le signal du départ ne perd pas de sa valeur et de sa puissance au niveau de l'arrivée ».

L'attention est focalisé sur l'utilisateur : adaptation de la démarche aux différents groupes d'utilisateurs pour qu'ils puissent prendre facilement connaissance du contenu : pour que l'utilisateur puisse recevoir et comprendre.

Parfois il est nécessaire de « traduire » le document général afin de l'adapter aux spécificités des différents groupes : traduire – illustrer – adapter les exemples. La question sur les méthodes de transfert de connaissances se pose également.

OBJECTIF	QUESTIONS
's Adapter aux différents groupes cibles	Qui va utiliser le document ? A qui faut-il diffuser ? Quels groupes sociaux atteindre ? Quels sont les éléments de diversité ?
Applicabilité	Faut-il une démarche partagée (dans le sens universel) ? Est-il envisageable de collaborer avec une autre institution qui applique une approche ou démarche différente ?
Mettre en place un dispositif approprié	Par quel canal faire la diffusion ? Quels moyens, quel mode de communication utiliser, quel type de supports: documentation écrite, vidéo, théâtre, réunions de sensibilisation ? Quelle langue utiliser – quel langage? Est-ce qu'on tient compte dans la diffusion de l'expression du milieu ? (proverbes, dictons) S'agit-il des supports appropriés au milieu ?
Choisir et expliciter/décrire une pédagogie appropriée	Quelle méthodologie utiliser ? Comment prendre en compte les acquis du groupe ? Est-ce qu'il y a l'espace pour le dialogue ? Quand diffuser, en combien d'étapes ?
Travailler de façon efficiente	Quel délai et quels moyens pour quel résultat ?

5. PHASE D'APPROPRIATION

La cinquième phase concerne l'appropriation de la démarche par les organisations et par les individus. Le « *mainstreaming* » ou l'intégration d'une nouvelle démarche dans une organisation a souvent des conséquences sur différents aspects d'une organisation : par exemple la structure, les systèmes et procédures, la gestion des ressources humaines, etc.

L'appropriation de la démarche sera visible par le changement de comportement et d'action. Il est important donc de réfléchir sur le suivi de ce processus, sur les facteurs qui favorisent l'intégration et sur les résistances possibles.

OBJECTIF	QUESTIONS
Acceptabilité	Quelle est la réaction des parties prenantes par rapport à la démarche ? Quelle interprétation en font-ils ?
Suivre l'application – l'appropriation – l'adhésion	Est-ce que tout le monde doit appliquer la démarche ? Degré de souplesse dans l'application de l'approche ? De qui attend-t-on un changement de comportement ? Quels sont les éléments de diversité ? Comment mesurer l'application de la nouvelle démarche ?
Adhésion – responsabilité	Comment peut-on voir, constater que les parties prenantes adhèrent à la nouvelle démarche ? Comment adapter les méthodiques de transfert – comment avoir la volonté – pour que les organisations/ les individus se sentent concernées ? Quels acteurs ou parties prenantes ont réellement participé à la mise en pratique de la démarche ? Est-ce nécessaire de décrire les résultats de l'application de la démarche : en termes générales ou sous forme d'effets particuliers ?
Comprendre les résistances	Quels sont ou seront les contraintes - les facteurs favorisants - que l'on rencontre lors de l'application de la nouvelle démarche ? Y a-t-il des résistances ? Dans quelles ONG, groupes sociaux culturels ? Comment faire, quelle démarche pour faire face aux résistances ?
S'assurer de la reproduction	Comment s'assurer de la reproduction ? Comment mesurer l'application de la démarche auprès de nouveaux partenaires ?
Travailler de façon efficiente	Quel délai et quels moyens pour quel résultat ?

6. PHASE DE MESURER L'IMPACT

La dernière étape focalise sur l'aspect suivi et évaluation par rapport à l'aspect « gestion de connaissances » : comment mieux parcourir les différentes étapes de ce processus de développement ou d'adaptation d'une démarche. Il s'agit donc de réfléchir, non pas sur le contenu de la démarche mais sur la dynamique de développer et d'appliquer une démarche.

OBJECTIF	QUESTIONS
Mettre en place un dispositif de suivi- évaluation	Qu'est ce qu'il faut suivre et évaluer? Quels sont les indicateurs ? Quelle périodicité ? Quelles sont les questions pertinentes pour suivre et mesurer l'impact d'une nouvelle démarche ? Quelles sont les leçons apprises dans toute cette démarche ? Quelles recommandations ?
Capitalisation	Est-ce qu'il faut décrire les résultats de l'application de l'approche : en termes générales ou en termes d'effets particuliers ? Quelle degré de précision ? Comment capitaliser les enseignement ou nouvelles connaissances pour actualiser la démarche ? Avec qui partager les leçons tirées ? Où stocker ?
Réactualiser la démarche	Avec qui échanger ? Quelle démarche à suivre ?
Suivi d'impact par rapport à la gestion des connaissances	Quel apprentissage par rapport au processus de développement des connaissances ? Avec qui partager comment améliorer le schéma de questionnement ?