

FICHES PRATIQUES POUR
UNE ORGANISATION APPRENANTE

Gouvernance et animation des connaissances



LES COLLECTIONS DU F3E

ÉCHANGES SUR



FAIRE DIALOGUER LES SAVOIRS POUR PRODUIRE DE LA CONNAISSANCE

Le thème de la mise en dialogue des savoirs est né du constat de nombreuses inégalités, tant entre les organisations cheffes de file¹ et leurs partenaires qu'entre les équipes du siège et celles du terrain, dans la manière dont les connaissances sont produites et utilisées. Ce constat, accompagné d'un sentiment d'insatisfaction, a suscité une volonté de s'emparer pleinement de la question afin de réfléchir à une production de savoirs véritablement partagée.



¹ Nous utilisons le terme d'organisations cheffes de file pour désigner les organisations qui sont les interlocutrices directes des bailleurs et, dans les faits, qui portent la responsabilité programmatique et financière de l'action.

DES SAVOIRS PLURIELS ET DES MODALITÉS ORGANISATIONNELLES DIVERSES.

5.1. La diversité des savoirs

Dans la fiche « Définition des concepts », nous avons établi que « la connaissance est l'appropriation de l'information et/ou l'apprentissage du savoir. Ainsi, la connaissance est individuelle, fruit d'une assimilation de l'information ou du savoir. »

Ces savoirs sont multiples. Nous pouvons ainsi distinguer (sans être exhaustifs) :

Les savoirs scientifiques qui sont l'ensemble des connaissances vérifiables acquises par l'étude, conformément aux procédés de recherche et d'observation des sciences.

Les savoirs théoriques qui répondent au besoin de comprendre les phénomènes physiques, naturels ou humains en établissant des relations de cause à effet. Ces savoirs sont bâtis à partir de normes moins rigoureuses que les savoirs scientifiques et trouvent leur légitimité dans leur pouvoir d'explication.

Savoirs théoriques et savoirs scientifiques constituent des savoirs académiques.

Les savoirs pratiques sont issus de l'expérience. Ils se réalisent dans l'acte de faire, dans la préparation, la réalisation et l'évaluation (prise de recul) d'une action. Acquis à travers la pratique, ils reposent toutefois sur des principes théoriques ou techniques, souvent liés à des compétences techniques ou professionnelles spécifiques. Ces savoirs sont fondés sur l'apprentissage de méthodes et de procédures, et ils se mettent en

œuvre pour résoudre des problèmes concrets dans un cadre défini (ex. savoir réparer un moteur). Ils sont transposables à d'autres situations similaires.

Les savoirs expérientiels issus de l'expérience personnelle, généralement associée à des situations vécues. Ils ne résultent pas uniquement de l'apprentissage théorique ou technique, mais de la manière dont un individu perçoit, vit et interprète ses expériences. Ils nécessitent une prise de distance réflexive vis-à-vis de l'expérience vécue. Les savoirs expérientiels passent par une « mise en idées », « une mise en mots » ou, *a minima*, une conscientisation de l'expérience (« ce que je vis », « ce que je sens », « ce que je ressens », etc.). Ils offrent une prise sur le réel, une opérationnalité que n'ont pas d'autres formes de savoirs plus abstraits ou théoriques. À la différence des savoirs pratiques, ils sont souvent difficiles à transmettre de manière formelle, mais ils sont riches de nuances et de compréhension contextuelle.

Les savoirs situés ne sont pas de simples savoirs issus de l'expérience. Certes, les savoirs situés renvoient aux savoirs qu'une personne acquiert à partir de sa position particulière sur le système des oppressions, c'est-à-dire à partir de l'expérience vécue des oppressions. Néanmoins, pour devenir un savoir et donc une ressource, cette ex-

périence requiert une prise de conscience basée sur la compréhension de ces systèmes. Cela permet en effet de dépersonnaliser et déculpabiliser l'expérience qui peut ainsi devenir une ressource et une force. Du fait de leur vécu, les personnes avec des « savoirs situés » développent une lecture plus fine et plus profonde du fonctionnement de nos sociétés et des mécanismes qui reproduisent les oppressions, les exclusions et les injustices.

Les savoirs d'usage, notion qui se réfère à la connaissance qu'a un individu ou un collectif de son environnement immédiat et quotidien, en s'appuyant sur l'expérience et la proximité. Savoir spécifique de ceux et celles qui font usage des outils, services ou dispositifs. On parle aussi d'expertise d'usage.

L'ensemble de ces savoirs constitue un capital intellectuel précieux pour la production de connaissances et l'innovation au sein des organisations de solidarité. Leur identification et leur valorisation sont des enjeux majeurs, notamment au regard des contextes variés des projets développés.

5.2. La diversité des parties-prenantes

Pour aborder la mise en dialogue des savoirs dans les processus de production des connaissances, nous devons également nous intéresser aux porteurs et aux porteuses de savoirs dans les projets et les organisations. Les projets des organisations de solidarité mobilisent une diversité de parties-prenantes :

→ **Les organisations cheffes de file** qui impliquent selon les cas :

- des équipes au siège, le plus souvent géographiquement éloignées des zones d'intervention ;
- des équipes de terrain, opératrices des antennes et représentations locales des organisations cheffes de file ; au sein des équipes de terrain, les personnes constituant les équipes-projet spécialement dédiées à la mise en œuvre d'un projet sur le territoire d'intervention.

→ **Les partenaires** : organisations contractuellement liées à l'organisation cheffe de file pour la conduite du projet et recevant une partie du financement.

→ **Les acteurs et actrices locaux-ales, organisations de la société civile, services techniques de l'État, autorités locales** (élu-e-s et agent-e-s), etc. contribuant à la mise en œuvre du projet mais sans être contractuellement liés au projet.

→ **Les communautés, les groupes et individus dans les communautés.**

L'ensemble de ces parties-prenantes possède des savoirs, académiques, pratiques, expérientiels et/ou situés, qui permettent d'appréhender le déroulé et les résultats d'un projet selon des points de vue



différents mais complémentaires. Ainsi, selon l'objet d'une capitalisation, la perspective de telle ou telle partie-prenante sera déterminante. Par exemple, pour bien comprendre comment le projet a fonctionné, on peut s'intéresser aux pratiques des équipes-projet terrain, aux perceptions des communautés ou encore à ce qui a motivé les changements envisagés par des institutions locales. On mobilise ainsi des contributeur-rices, des savoirs, des grilles de lecture différents.

5.3. La diversité des modes opératoires

Les organisations de solidarité ont des modes opératoires différents dont il est essentiel de tenir compte dans les démarches de production des connaissances.

Certaines organisations cheffes de file sont implantées dans les pays d'intervention, d'autres non.

Sur le terrain, certaines organisations cheffes de file mettent en place des équipes-projet mixtes. Ces équipes sont composées à la fois de membres de l'organisation cheffes de file et de l'organisation partenaire. D'autres orga-

nisations cheffes de file, sans salarié-e-s sur le terrain d'intervention, financent et accompagnent des partenaires qui réalisent les activités de terrain.

Selon la configuration, la mise en dialogue des savoirs concerne :

- le dialogue entre **les équipes des sièges des organisations cheffes de file avec leurs collègues** sur le terrain ;
- le dialogue entre **les organisations cheffes de file et les partenaires** ;
- le dialogue avec **les acteurs et actrices locaux-ales et les communautés.**

