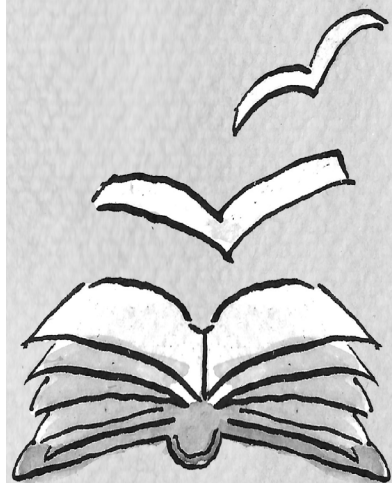


FICHES PRATIQUES POUR
UNE ORGANISATION APPRENANTE

Gouvernance et animation des connaissances



LES COLLECTIONS DU F3E

ÉCHANGES SUR



CONSTATS ET PISTES POUR METTRE EN DIALOGUE DES SAVOIRS

Nous explorons d'abord les principaux constats formulés par les organisations de solidarité. Ils pourront servir de base à vos réflexions en interne pour vos évolutions en matière de gouvernance et de gestion des connaissances. Afin d'améliorer la production de connaissances en collaboration avec leurs partenaires, les membres de la communauté de pratique (CP) « Gouvernance et animation des connaissances » ont proposé de nouvelles approches qui sont autant de pistes pour guider ces évolutions.

À NOTER

Les pistes proposées sont le fruit de trois témoignages :

→ **BATIK International** qui repense ses modalités de capitalisation dans un contexte de renouvellement partenarial.

→ **Le GRET** qui cherche à associer directement les membres des équipes projet terrain dans la lecture des contextes socio-anthropologiques de déroulement des projets et à construire une approche intégrée de la capitalisation.

→ **Frères des Hommes (FDH)** qui organise le transfert d'un accompagnement de FDH aux partenaires à un accompagnement des partenaires entre eux.

Elles s'appuient également sur le retour d'expérience d'Émeline HASSENFORDER et d'Amandine ADAMCZEWSKI, chercheuses au **Centre de coopération internationale en recherche agronomique pour le développement (CIRAD)**, portant sur les dispositifs participatifs qu'elles déploient dans le cadre de leur recherche.

Ces pistes concernent les évolutions au sein des organisations cheffes de file et les professionnel-le-s de ces organisations. Elles répondent ainsi à la question « *Comment produire avec les partenaires et/ou mes collègues sur le terrain ?* ». Compte-tenu de la configuration pratique de la CP « Gouvernance et animation des connaissances », elles n'incluent pas la perspective des partenaires ni des équipes sur le terrain.

Ces pistes ne sont ni additives ni exclusives les unes des autres. Elles sont à explorer en fonction de vos objectifs, du fonctionnement propre à votre organisation, de votre mandat et de vos compétences et pratiques.

6.1. Des organisations cheffes de file initiatrices de la définition et de l'utilisation de la connaissance produite

Lorsqu'il n'est pas conçu de manière collective, **le processus de conception d'un projet tend à s'aligner avec les processus de financement** réduisant les possibilités de mise en discussion préalable de ses objectifs avec les diverses parties-prenantes.

1• LA PRODUCTION DE CONNAISSANCES : ENTRE EXIGENCES DES BAILLEURS ET MOBILISATION DES ACTEURS ET ACTRICES

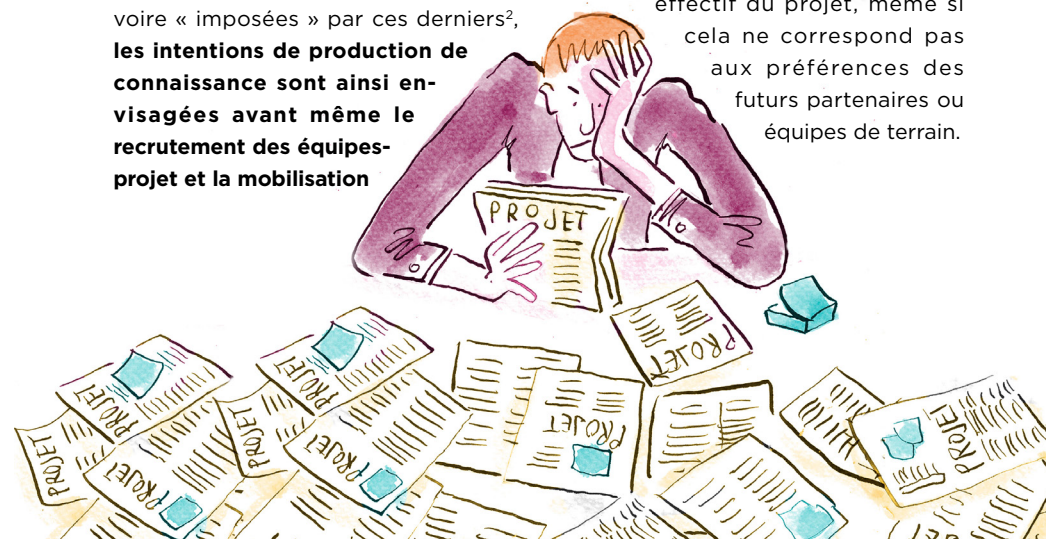
Les organisations sièges, en tant que pilotes de projet, jouent un rôle prédominant dans la production et la gestion des connaissances.

Quand et comment sont décidées et conçues les démarches de capitalisation, de suivi-évaluation ou de recherche-action ?

Bien souvent, inscrites dans les documents-projet soumis aux bailleurs, voire « imposées » par ces derniers², **les intentions de production de connaissance sont ainsi envisagées avant même le recrutement des équipes-projet et la mobilisation**

des acteurs et actrices locaux-ales et des communautés. Au stade de la conception du projet, les partenaires sont généralement davantage mobilisés sur l'architecture des activités du projet que sur les démarches de production de connaissances.

Par exemple, l'organisation cheffe de file a d'ores et déjà prévu de capitaliser l'expérience, avant le démarrage effectif du projet, même si cela ne correspond pas aux préférences des futurs partenaires ou équipes de terrain.



² Notons toutefois que l'inscription par les financeurs de lignes dédiées aux exercices de suivi-évaluation et de capitalisation permettent aux organisations de ne pas avoir à auto-financer des exercices de production de connaissances qui ne relèvent pas directement des activités de projet.



ASSOCIER LES PARTENAIRES EN AMONT DE LA RÉFLEXION POUR CO-DÉCIDER DU CADRE DANS LEQUEL SE POURSUIVRA LA CONCEPTION DE LA DÉMARCHE

Tout planifier à l'avance ou laisser une démarche se construire chemin faisant ? Il n'existe pas de recette magique. Certaines organisations, comme l'Inter-réseaux du Développement Social Urbain (IRDSU), ont été très encadrantes, rigoureuses et dotées d'une personne chargée de conduire les démarches de capitalisation. Malgré cela, elles n'ont pas obtenu les résultats escomptés.

À la place, elles ont choisi d'ouvrir un espace de discussion avec pour thème « À quelles conditions sommes-nous prêts à capitaliser ? ». Ce type d'initiative permet de tout reconstruire à partir des attentes exprimées, partagées et convenues collectivement. À l'inverse, Planète Enfants & Développement a choisi de mener à bien une démarche, quasiment « en chambre », en mobilisant uniquement les contributeur·rices sur des temps très précis de recueil de données. Ce qui donné lieu à un document formalisé dont se sont emparé les partenaires. L'intérêt pour la capitalisation a été suscité a posteriori, grâce aux enseignements qui en ont été tirés et qui ont été le support d'échanges.

Quel que soit le degré de précision du cadrage initial, ce qui ressort dans ces expériences c'est l'importance d'associer dès le début les partenaires ou les personnes qui seront les chevilles ouvrières de la démarche. Ceci peut signifier d'attendre le lancement effectif d'un projet pour commencer à concevoir réellement la démarche de production de connaissances. Il faudra se contenter de mentionner la conduite de ce type de démarche dans le document projet sans avoir établi à l'avance laquelle ni préciser l'objet ou la méthode. Cela suppose également d'accepter soi-même de ne pas savoir à l'avance ce que l'on fera. Dans le cas du recours à un prestataire externe pour faciliter la démarche, cela signifie d'associer les partenaires ou les professionnel·le·s concerné·e·s à l'élaboration des termes de référence, au choix du prestataire et à la réunion de cadrage.



QUESTIONS CLÉS À SE POSER :

- Comment comptez-vous organiser le cadrage de la démarche de production de connaissances ?
- Qui doit y être associé ?
- À quel moment ?

2• LES ORGANISATIONS CHEFFES DE FILE, PRINCIPAUX DESTINATAIRES DE LA PRODUCTION DE CONNAISSANCES

Les exercices de production des connaissances peuvent être vus comme un prolongement des projets en cours et/ou comme une source d'amélioration des prochains programmes et projets, en lien avec la stratégie de l'organisation.

Au titre du prolongement de projets, nous pouvons citer les productions visant à valoriser les résultats d'un projet afin :

- De faire du plaidoyer auprès d'institutions publiques.
- D'obtenir de nouveaux financements pour poursuivre le projet ou mener d'autres projets.
- D'encourager la poursuite de la mobilisation des communautés ou acteurs et actrices locaux·ales à l'issue du projet.

Au titre de l'amélioration des prochains programmes et projets et de la stratégie des organisations, nous pouvons citer tout ce qui va concourir à :

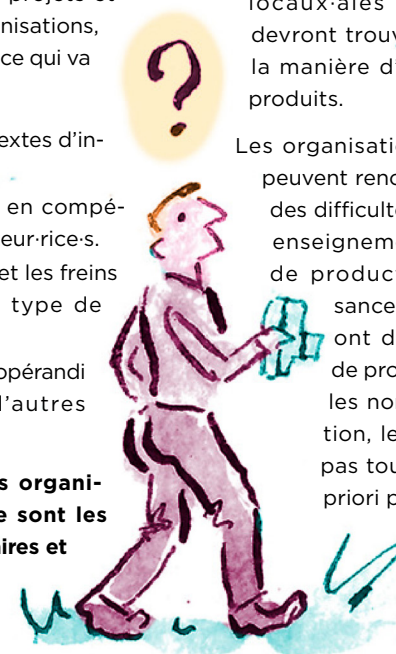
- Mieux cerner les contextes d'intervention.
- Favoriser la montée en compétences des collaborateur·rice·s.
- Décrypter les leviers et les freins rencontrés dans ce type de projet.
- Distinguer les modus opérandi répliquables dans d'autres contextes.

Dans tous ces cas, **les organisations cheffes de file sont les principaux commanditaires et**

destinataires de la production, au sens où ce sont elles qui vont, en première intention, utiliser les fruits de cette production.

Si les partenaires, acteurs et actrices locaux·ales et communautés contribuent et retirent un intérêt des démarches, cela peut apparaître comme un co-bénéfice bienvenu. Cependant, la réciprocité de l'apprentissage se heurte à la faculté de s'approprier ces enseignements. Le plus souvent, seules des restitutions sont prévues. Sans organisation du partage des enseignements, les partenaires, acteurs et actrices locaux·ales et communautés devront trouver par eux-mêmes la manière d'utiliser ces acquis produits.

Les organisations cheffes de file peuvent rencontrer elles-mêmes des difficultés à s'approprier les enseignements des exercices de production des connaissances. Toutefois, si elles ont déterminé un cadre de production inscrit dans les normes de l'organisation, le transfert, s'il n'est pas toujours effectif, est a priori plus aisé.





EXPLICITER LES DIFFÉRENTS OBJECTIFS ET USAGES DES ENSEIGNEMENTS DE LA DÉMARCHE DE PRODUCTION DE CONNAISSANCES POUR CHACUNE DES ORGANISATIONS IMPLIQUÉES

Distinguer le commanditaire de la capitalisation et les destinataires de la capitalisation permet notamment de se poser la question de la valorisation du processus en tant que tel et celle des usages des produits. Le devenir des enseignements et des livrables doit être discuté de manière à ce que chaque partie-prenante puisse s'engager pleinement et préparer l'appropriation. Pour les capitalisations, c'est le rôle de méthodes comme le PQQPC (Pourquoi ? Quoi ? Qui ? Pour qui ? Comment ?)³ d'accompagner cette réflexion.



QUESTIONS CLÉS À SE POSER :

- À quel moment prévoyons-nous de réfléchir avec nos partenaires (ou les acteurs et actrices locaux-ales) sur les objectifs de la démarche de production de connaissances ?
- Comment chacune de nos organisations va utiliser les produits de la démarche ? Dans quel but ?

3• DES EXIGENCES DE REDEVABILITÉ CROISSANTES CONDUISANT À UNE ÉVOLUTION DES MÉTIERS DES RESPONSABLES DE PROJETS.

Les professionnel-le-s des organisations cheffes de file doivent désormais accorder une plus grande importance à la gestion, en raison des exigences accrues des financeurs en matière de redevabilité. De même, le renforcement des capacités des partenaires en termes de gestion occupe une place importante de leurs missions. Pour nombre d'organisations cheffes de file, notamment les plus petites,

les arbitrages nécessaires se font souvent au détriment du temps dédié à la production et l'animation des connaissances. Certaines petites organisations ont connu ces dernières années une croissance du volume de leurs activités et de leurs financements conduisant à une évolution des missions de coordination de programme vers davantage de gestion.

Un-e chargé-e de projet est avant tout attendu-e sur la réalisation des activités du projet, ce sur quoi il-elle sera évalué-e. Il est observable (et naturel) que lorsque des comités de pilotage de projets ne réunissent que des professionnel-le-s mobilisé-e-s explicitement sur la réalisation du projet, ce sont les discussions sur les activités techniques/pratiques qui prévalent. D'abord, parce que ces professionnel-le-s n'ont généralement pas mandat pour décider au nom de leur organisation, ensuite parce qu'ils-elles ont légitimement des préoccupations plus opérationnelles, enfin,

parce qu'ils-elles n'ont pas forcément une vision exhaustive et stratégique de leur organisation.

Ces exigences de redevabilité, et donc ces charges de gestion, augmentent avec la taille des projets. L'augmentation de la taille des projets est elle-même promue par les bailleurs qui encouragent de plus en plus des projets multi-acteurs et actrices et multi-pays.



³<https://f3e.asso.fr/ressource/la-capitalisation-des-experiences-un-voyage-au-coeur-de-l'apprentissage/>



MOBILISER LES DIRECTIONS POUR DONNER UN CAP ET ARBITRER ENTRE ACTIVITÉS

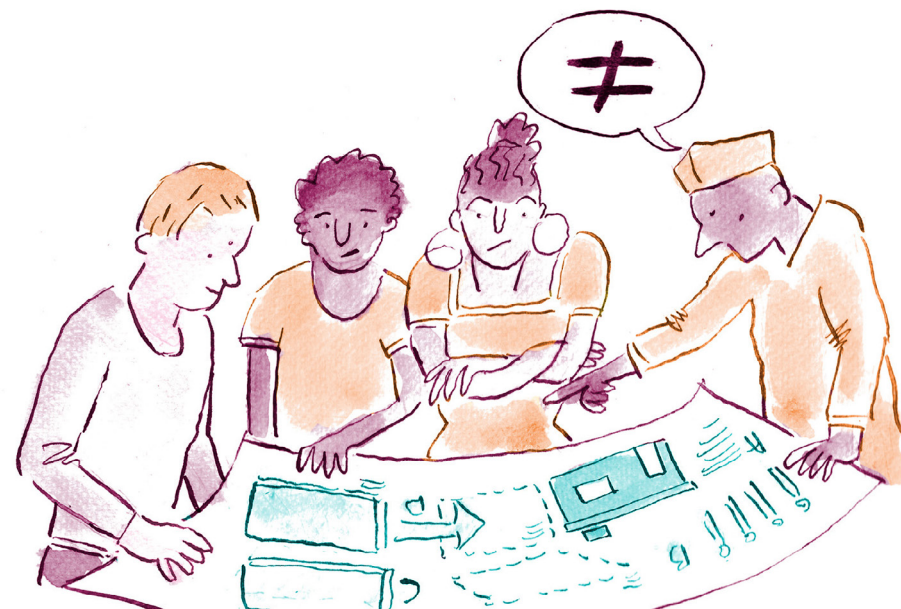
Arbitrer entre activités individuelles et activités collectives, entre activités opérationnelles et activités transversales, est une prérogative des directions et administrations des organisations. Ceci est particulièrement vrai pour les petites organisations qui ne peuvent avoir de ressources humaines dédiées à la gouvernance des connaissances et dont les professionnel-le-s doivent être particulièrement polyvalent-e-s.

La préservation au sein des projets de canaux et de temps de réflexion collectifs, impliquant les gouvernances des organisations, est une condition de réussite pour les décisions de production de connaissances.



QUESTIONS CLÉS À SE POSER :

- Quelles sont les missions inscrites dans les fiches de poste des membres de l'équipe projet terrain ? Quelle place est accordée aux démarches de production de connaissance ?
- Quelles sont les risques pour la conduite des activités du projet d'une mobilisation sur des démarches de production de connaissance ? Comment les réduire ?
- Prévoyez-vous de réunir les directions des organisations (pilote et partenaires) pour discuter des objectifs du projet et des objectifs transversaux comme la production de connaissances ? Des objectifs propres à chaque organisation au travers du projet et des objectifs communs ?



4• LA PRODUCTION DE CONNAISSANCES, UN ENJEU DE VISIBILITÉ ET DE PÉRENNITÉ POUR LES ORGANISATIONS CHEFFES DE FILE

En lien avec la redevabilité, donner à voir les résultats, effets et impacts d'un projet est une nécessité pour continuer « à exister » auprès des financeurs et poursuivre les activités. Aussi, vouloir construire des démarches de production de connaissances qui répondent davantage aux préoccupations et modes de faire des partenaires ne devrait pas pour autant se traduire par un effet de balancier qui oublierait le rôle et la plus-value de l'organisation cheffe de file dans l'action menée.

Pour cette dernière, les risques porteraient sur une « dérive gestionnaire »,

sur une réduction à un rôle de « simple intermédiaire » entre le bailleur et le partenaire, sur une moindre visibilité, une perte de sens, une absence de renouvellement et, à terme, une mise à mal de l'organisation.

Ces démarches de production de connaissances contribuent aux réflexions stratégiques des organisations, à l'amélioration continue, à la montée en compétences de leurs salarié-e-s, à l'innovation. Elles permettent aussi de s'adapter à l'évolution du secteur et notamment au processus engagé de localisation de l'aide⁴ qui invitent ces

⁴ La notion de « localisation de l'aide » s'inscrit dans une réflexion plus globale sur la transformation des modes de financement du développement ; et dans une volonté de penser et de porter les actions d'urgence et de développement à partir des acteurs et actrices se trouvant « au plus près du terrain ». Cette exigence croissante de localisation se traduit notamment par l'ouverture progressive d'un accès direct par les organisations des Suds aux financements français. Coordination SUD, la localisation de l'aide : plus de proximité permet-il d'assurer l'autonomie des projets déployés ? Novembre 2019. <https://www.coordinationsud.org/wp-content/uploads/synthese-etude-localisation-aide.pdf>

organisations à se réinventer. Ainsi, BATIK International, par exemple, identifie des sujets de capitalisation transversale qui lui permettraient d'ajuster la logique d'intervention ou les types d'accompagnement mais qui sont peu motivants pour leurs partenaires.

L'objectif n'est donc pas d'ignorer les enjeux des organisations cheffes de file au travers de la production de connaissances, mais bien de concevoir et mener un exercice autour d'enjeux partagés dans un contexte qui évolue.

PISTE



FAIRE ÉVOLUER SON ORGANISATION : UNE PRÉPARATION NÉCESSAIRE

Si des changements doivent être introduits dans les modalités de production des connaissances, ils devraient au moins autant s'intéresser aux bénéfices potentiels (ex. une plus grande mobilisation d'un partenaire) qu'aux pertes possibles (ex. un moindre renouvellement des logiques d'intervention) et ce pour chacune des parties-prenantes. Cela permettrait de réaliser des arbitrages qui renforcent le sens et la finalité de l'action pour chaque organisation concernée.



QUESTIONS CLÉS À SE POSER :

→ Quels sont vos objectifs à 3 ans, 5 ans, 10 ans ? De quelle manière la production de connaissances contribue à l'atteinte de ces objectifs ?

→ De quelles informations avez-vous besoin pour améliorer votre action ? De quelle manière le projet en cours peut y contribuer ? Quelles conséquences en termes de besoins de connaissances ?

→ Quelles sont les attentes de vos partenaires financiers vis-à-vis de vos résultats ? Que veulent-ils savoir ? Quelles conséquences en termes de production de connaissances ?

→ Comment valorisez-vous à l'externe et en interne les résultats de vos démarches de production de connaissances ? Communiquez-vous dessus ? Si oui, auprès de qui, pourquoi et comment ? Comment poursuivre cette communication dans le cadre d'un changement de modalités de production des connaissances ?

6.2. La reconnaissance des savoirs et le rapport à la production de connaissances

Les savoirs ne sont pas tous identifiés et reconnus. Quant aux méthodologies, généralement conçues par les organisations cheffes de file, elles ne facilitent pas toujours cette reconnaissance.

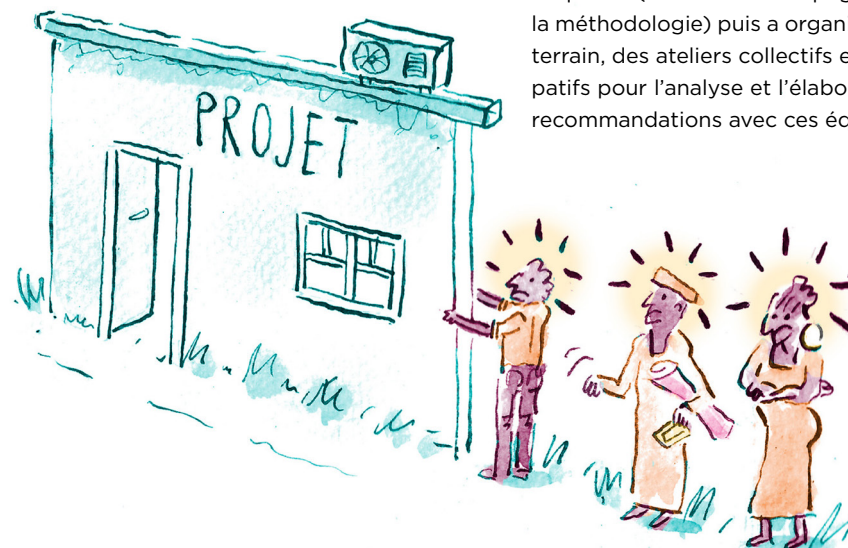
1• UNE RECONNAISSANCE DES DIFFÉRENTS SAVOIRS À CONSTRUIRE

Que reconnaît-on comme un savoir ?

Nombreux-eux sont les professionnel-le-s qui ont eu ce sentiment de « passer à côté de quelque chose », de ne pas « saisir ce qui se joue vraiment » chez les acteurs et actrices locaux-ales et les communautés lors d'un projet. Pour les professionnel-le-s et leurs organisations, rester à la surface des choses ou passer à côté de points déterminants peut engendrer la répétition « des mêmes erreurs » ou, au contraire, empêcher la réplication de modèles ou le changement d'échelle. En d'autres termes, les freins ou les ressorts de l'action et des changements n'auront pas été compris.

De leurs côtés, les partenaires, les équipes de terrain, les acteurs et actrices locaux-ales et les communautés peuvent hésiter à partager des savoirs généralement peu reconnus. Il peut y avoir une forme d'auto-censure ou de sentiment d'illégitimité face à des personnes identifiées comme des « sachant-e-s ».

C'est le cas par exemple, pour le GRET, dont les membres des équipes-projet sur le terrain ne se sentent pas toujours légitimes alors même qu'ils-elles sont des « expert-e-s contextuel-le-s ». Face à cette situation, le GRET a encouragé ses équipes terrain à produire leurs propres enquêtes (en étant accompagnées sur la méthodologie) puis a organisé, sur le terrain, des ateliers collectifs et participatifs pour l'analyse et l'élaboration de recommandations avec ces équipes.





(RE)PENSER LES EXPERTISES ET LA PLACE DES « EXPERT-E-S »

La reconnaissance des savoirs et la mise en dialogue des différents savoirs appellent à questionner la hiérarchisation (parfois implicite) des savoirs entre savoirs académiques et savoirs expérientiels mais aussi à redéfinir la place des « expert-e-s » dans les processus de production de connaissances.



QUESTIONS CLÉS À SE POSER :

- *Qui sont les personnes mobilisées ?*
- *Comment les valorisez-vous ?*
- *Quels sont les risques en termes d'expression des savoirs ?*
- *Quels sont les risques en termes de résistance et réticence à un changement de posture ?*
- *Quelle est votre posture vis-à-vis des savoirs non-experts ?*

DES EXPERT-E-S QUI VONT AU-DELÀ DE LA SIMPLE TRANSMISSION DE SAVOIRS – L'EXEMPLE DU CIRAD.

Dans les processus participatifs accompagnés par le CIRAD, des expert-e-s (techniques) sont toujours mobilisé-e-s. En revanche, leur rôle change. Ils-elles ne sont plus sollicité-e-s pour un cours quasi magistral auprès des acteurs et actrices mobilisé-e-s mais pour apporter des réponses aux questions concrètes qu'ils-elles se posent. Ces expert-e-s interviennent non pas en amont, mais en cours de processus. Par exemple, lorsque les différents acteurs et actrices ont établi une liste d'actions possibles pour répondre à leur problématique et que vient le temps d'étudier ces actions. Il est également admis que l'avis des expert-e-s, s'il est recherché, ne sera pas forcément pris en compte. Les acteurs et actrices restent décisionnaires. C'est un changement de posture non négligeable qu'il convient de préparer avec les expert-e-s. En effet, demander aux agent-e-s d'un ministère de l'Agriculture habitué-e-s à former des agriculteur-ric-e-s de, « seulement », dialoguer avec ces mêmes agriculteur-ric-e-s, c'est leur demander de changer de posture. Ils-elles devront accepter cette évolution et y trouver bénéfice.

2• DES CAPACITÉS À RENDRE COMPTE DES EXPÉRIENCES ET À PARTAGER SES SAVOIRS VARIABLES

Prendre du recul et analyser son vécu, son expérience, son action ne sont pas des pratiques quotidiennes et peuvent parfois être vécues comme une perte de temps, ou du moins comme quelque chose de non-prioritaire par rapport aux besoins du quotidien et aux objectifs immédiats. Un cadre et une démarche sont utiles pour exprimer puis transformer une expérience en apprentissage. C'est tout l'enjeu des démarches de capitalisation. Elles vont contribuer à **identifier une connaissance dite « critique »**. Il s'agit d'une connaissance qui a besoin d'être formalisée car elle est innovante, stratégique ou menacée de disparition. Elles vont aussi permettre **de capter, collecter la matière et le contenu** même de cette connaissance pour la rendre partageable.

Seulement, ce cadre, cette démarche, sont souvent proposés par les professionnel-le-s des organisations cheffes de file (avec parfois l'appui de consultant-e-s externes) sans forcément correspondre aux pratiques de récit des différent-e-s contributeur-ric-e-s. Certains contributeur-ric-e-s peuvent par ailleurs être réticent-e-s à partager et à analyser ce qui pourra être de l'ordre de l'intime.

De même, analyser - c'est-à-dire réorganiser, relier les différents éléments, donner du sens - puis monter en généralités pour préparer un transfert, appelle la mobilisation d'un corpus théorique ou scientifique. Le choix du corpus d'analyse reste majoritairement du ressort des organisations cheffes de file, et, plus particulièrement, de certain-e-s de leurs expert-e-s ou d'intervenant-e-s externes.





SE FORMER ET S'OUTILLER

La compréhension du contexte socio-anthropologique et environnemental des territoires où se déploient les projets joue un rôle déterminant pour leur mise en œuvre et leur réussite. Les personnes ayant des fonctions de gestion de projet ou des fonctions techniques n'ont pas forcément de formation en sciences humaines, encore moins une connaissance spécifique de toutes les zones d'intervention. Dans le cas d'équipes-projet terrain, ceci peut être comblé par la présence dans l'équipe de personnes recrutées localement, capables d'explicitier ce contexte. Dans les autres situations, l'organisation de temps d'interconnaissance entre partenaires peut être aussi l'occasion pour les personnes employées par les organisations cheffes de file de se familiariser avec les contextes propres à chaque projet. Ces apprentissages peuvent être confortés par la consultation de ressources documentaires. Dans tous les cas, il est difficile de faire l'impasse sur la formation ou l'autoformation à la pluralité des contextes, au risque de passer à côté de ce qui permet de comprendre les ressorts de la mise en action des communautés et des acteurs et actrices locaux-ales.



LE TEMPS DE L'EXPLORATION TERRITORIALE – LE LABOVIVANT(S) FACILITÉ PAR LE CIRAD

Le CIRAD a accompagné la création d'un laboratoire vivant⁵ sur la commune des Plantiers située dans les Cévennes en France pour accompagner les citoyens à vivre dans un territoire en tension par rapport à la ressource en eau. Des binômes scientifique-citoyen ont été formés pour piloter les expérimentations.

Le constat : « les citoyens seuls n'ont pas plus la solution que les techniciens seuls ». Mais ensemble, ils peuvent construire des solutions.

Première étape de ce travail collaboratif : l'exploration territoriale. Conduite sous forme de cartographie participative, d'entretiens auprès des habitant-e-s (portant sur le recensement des connaissances locales et l'identification des enjeux relatifs à la ressource en eau) et de réunions publiques, cette phase a duré de juin 2023 à décembre 2023.

Elle a été un préalable à l'ouverture des discussions avec l'acteur institutionnel qu'est la Communauté de Communes. Ce temps correspond à un besoin des chercheurs du CIRAD de partir d'une compréhension partagée du territoire dans lequel ils s'inséraient. Ils se sont ainsi « formés » au territoire.

Interroger ses grilles de lecture, se décentrer, se former mais aussi s'outiller. Les modes d'expression des personnes, ou encore, le rapport à l'écrit, à l'image ou à l'oralité, sont différents. De nombreux outils existent, s'inventent⁶ pour faciliter la mise en dialogue, à condition de s'y former.



⁵ Pour le CIRAD, le laboratoire vivant ou Living Lab, est « une méthode où citoyen-ne-s, habitant-e-s, usager-ère-s sont considéré-e-s comme des acteurs et actrices clés des processus de recherche et d'innovation. Cette approche est censée stimuler les collaborations entre des profils hétérogènes de personnes dans le but de développer des découvertes inattendues. Elle permet donc à une population d'influer sur les évolutions de notre société et d'en appréhender les enjeux sociaux, technologiques et économiques. »

⁶ Voir les outils testés par la Communauté de pratique des concepteurs de démarche participative. Plus d'informations dans la fiche 4 « Des pistes pour construire et faire vivre une communauté de pratique. »

LES OUTILS DE LA PARTICIPATION – L'EXEMPLE DU CIRAD.

Pour favoriser la mise en dialogue et le croisement des savoirs, les chercheurs du CIRAD mobilisent une diversité d'outils : cartographie participative⁷, modélisation d'accompagnement⁸, grammaire institutionnelle, photographie, diagnostic en marchant⁹, sciences citoyennes, etc.

Ces outils permettent l'expression, la représentation, la réflexion, la décision, de personnes ayant des savoirs et des rapports aux savoirs différents.



QUESTIONS CLÉS À SE POSER :

- Vous sentez-vous suffisamment solide pour comprendre le contexte du projet, des partenaires ? Avez-vous besoin d'échanger davantage avec les partenaires, vos collègues ? Avez-vous besoin de vous former sur le contexte local ?
- Quels sont les modes de communication des acteurs et actrices locaux·ales, des communautés ? Quels sont leurs pratiques d'échanges ?
- Connaissez-vous des méthodes, des outils compatibles avec ces pratiques ? Devez-vous vous former à de nouveaux outils ?

⁷ https://www.eaurmc.fr/jcms/pro_89964/fr/quelle-strategie-participative-pour-la-gestion-locale-de-l-eau-avec-les-citoyens-volume-3-fiches-methodes

⁸ <https://www.commod.org/>

⁹ <https://www.diagnostic-territoire.org/>



3• L'INTERCONNAISSANCE, UN LEVIER IMPORTANT POUR L'APPRÉHENSION DES CONTEXTES ET LA PRODUCTION DE CONNAISSANCES

Lorsque les organisations cheffes de file n'ont pas d'équipes-projet dans les pays d'intervention, ce sont leurs partenaires qui sont maîtres d'œuvre. Toute production collective de connaissances paraît donc plus certaine et légitime si elle émane directement d'un besoin exprimé par ces partenaires. Définir sans eux un objet de capitalisation et les modalités d'une démarche, c'est prendre le risque d'une faible adhésion, et surtout, d'une faible appropriation des enseignements.

Dans le cas de la mise en place de nouveaux partenariats, il est indispensable de passer du temps à favoriser l'interconnaissance. Cela encourage l'instauration d'un climat de confiance et une meilleure compréhension des attentes et apports de chacun·e. Ceci est également vrai pour les personnes au sein des organisations, dans un secteur où la rotation du personnel est importante. Les habitudes prises avec ses partenaires historiques peuvent difficilement être considérées comme des acquis avec les nouveaux partenaires. C'est le

cas, par exemple, de BATIK International dont les partenaires de longue date sont formés aux démarches de capitalisation tandis que les nouveaux partenaires y sont moins familiarisés et moins intéressés en comparaison des besoins pratiques qu'ils expriment.

Ce qui est valable dans des relations bilatérales devient encore plus marquant dans des relations multilatérales. Ainsi, la connaissance acquise par l'organisation cheffe de file, de ses partenaires et de leurs contextes d'exercice, facilite sa lecture transversale des enjeux et sa capacité à identifier des points de convergence entre partenaires. C'est le cas, par exemple, de Frères des Hommes qui s'est familiarisé avec les contextes et méthodes propres à chaque partenaire du collectif « Former pour transformer » alors que l'interconnaissance entre ces partenaires est plus hétérogène et se heurte aux barrières linguistiques.



AVOIR DES DÉMARCHES DIFFÉRENCIÉES ET GRADUELLES EN FONCTION DU DEGRÉ D'INTERCONNAISSANCE PRÉALABLE

Si l'enjeu est de développer une collaboration directe entre les partenaires, il est important de favoriser leur interconnaissance et d'y dédier du temps. Celle-ci peut être facilitée par l'organisation cheffe de file.

Par conséquent, il peut être pertinent d'avoir des ambitions à géométrie variable en fonction du degré d'interconnaissance préalable entre l'organisation cheffe de file et le partenaire ou entre les partenaires. Il est donc préférable de démarrer une première production autour d'un objet très précis et immédiatement valorisable pour se connaître, se reconnaître, se former, etc. avant d'aller sur des exercices plus ambitieux en termes d'objectifs, de périmètre ou de durée.



QUESTIONS CLÉS À SE POSER :

- *Quel est votre niveau de connaissance de votre partenaire (son histoire, sa vision, ses méthodes) ? Et inversement, qu'est-ce que votre partenaire sait de vous ?*
- *Êtes-vous totalement transparents vis-à-vis de votre partenaire ?*
- *Quel est le niveau d'interconnaissance entre les partenaires (dans le cadre de projets multi-pays) ?*
- *Quelles sont les attentes du partenaire vis-à-vis de votre organisation ?*
- *Quelles sont vos attentes vis-à-vis du partenaire ?*
- *Quels sont ses enjeux de court, moyen, long terme ?*

Concernant les partenaires opérateurs directs des projets, leurs besoins d'échanges pratiques sur des sujets opérationnels l'emportent souvent sur les envies de production de connaissances plus transversales et générales. Les enseignements ne seraient en effet pas directement exploitables le temps du projet.



TROUVER DES MODALITÉS DE TRAVAIL QUI PERMETTENT DE RÉPONDRE À LA FOIS À CES BESOINS CONCRETS ET AUX ENJEUX PLUS TRANSVERSAUX

L'option peut être de décentrer le questionnement, remplacer la question « Comment la démarche de production de connaissances, les enseignements, pourront être utiles à un niveau opérationnel et reversés dans la pratique ? » par « *Comment la réponse à tel enjeu opérationnel peut être source d'apprentissage pour l'organisation ?* ».



QUESTIONS CLÉS À SE POSER :

- *Que risque-t-il de se passer si le besoin opérationnel reste insatisfait ? Quelles conséquences pour le projet ?*
- *En quoi répondre à ce besoin peut être source d'apprentissage pour les futurs projets ? Que devrait-on observer sur la manière dont nous construisons une réponse ?*
- *Que révèle ce besoin opérationnel de notre processus de conception ou de conduite de projet ? Qu'avons-nous manqué, mal ou insuffisamment anticipé ou fait ?*

QUAND LA POURSUITE D'UN OBJECTIF OPÉRATIONNEL DEVIENT LE SUPPORT À LA PRODUCTION DE CONNAISSANCES – L'EXEMPLE DU CIRAD

Le CIRAD conçoit et accompagne des dispositifs participatifs à visée opérationnelle. C'est le cas par exemple du Programme d'Adaptation au Changement Climatique des Territoires Ruraux Vulnérables de Tunisie (PACTE)¹⁰. Déployé sur cinq gouvernorats (Bizerte, Kairouan, Le Kef, Sidi Bouzid et Siliana), le PACTE vise une gestion rationnelle et durable des ressources naturelles, tout en contribuant au développement économique des territoires et à l'amélioration de la gouvernance locale. Ce sont donc 6 plans de développement intégrés du territoire qui sont attendus puis mis en œuvre. Pour autant, pour le CIRAD, cet accompagnement s'intègre dans une recherche-action portant sur la manière d'impliquer les citoyen-ne-s dans les différentes étapes de la conception et de la mise en œuvre de ce plan. Le CIRAD poursuit donc un objectif de production de connaissances utiles à ses travaux de recherche tout en répondant à des enjeux opérationnels de leurs partenaires.

6.3. Les freins à des mécanismes partagés

Il existe des freins pratiques à la mise en dialogue des savoirs liés à **la durée des contrats des membres des équipes** mobilisées dans les organisations cheffes de file et chez les partenaires et aux moyens disponibles (comme par exemple, les moyens financiers circonscrits à des projets de trois ans).

1• DES CONTRATS À DURÉE DÉTERMINÉE PEU INCITATIFS POUR CONTRIBUER ACTIVEMENT À LA PRODUCTION DE CONNAISSANCES

Pour un projet, les organisations cheffes de file et les partenaires sont généralement amenés à recruter des personnes sur le temps du projet. Les équipes sont ainsi souvent composées de permanent-e-s et de contractuel-le-s. Les postes permanents sont majoritairement attribués aux responsables

projet des organisations cheffes de file ou aux professionnel-le-s des sièges des partenaires. Les postes contractuels sont plutôt ceux liés à l'animation de terrain, la mobilisation communautaire ou des besoins techniques spécifiques (ex. zootechnicien). Pour la chefferie de projet sur le terrain, la configuration

est sans doute plus équilibrée entre permanent-e-s et contractuel-e-s.

Quoiqu'il en soit, une personne en contrat à durée déterminée, le temps du projet, devra déjà se familiariser avec l'organisation qui l'emploie tout en s'appropriant un projet qu'elle n'a pas conçu. Son lien à l'organisation durera le temps du projet. Il est donc peu évident pour cette personne de s'approprier les enjeux d'une production de connaissances dont elle ne bénéficiera pas puisqu'elle ne sera plus là à l'issue du projet. Bien qu'elle soit souvent la plus proche des communautés et, au sein de l'équipe, la plus avisée des réalités socio-anthropologiques locales, elle ne sera pas forcément amenée à jouer un rôle central dans la mise en dialogue des savoirs. Ainsi, le GRET soulève que les personnes qui possèdent « les élé-

ments d'information qui manquent pour compléter le puzzle de la complexité fine du contexte, et du processus de projet » sont celles qui ont les contrats les plus précaires.

L'animateur-riche de terrain, le-la mobilisateur-riche communautaire peut apparaître comme le maillon central de la mise en dialogue par sa position dans l'équipe projet et son insertion dans la communauté de laquelle il-elle est lui-elle-même issu-e. Il-elle est paradoxalement celui-celle qui aurait la légitimité institutionnelle la moins forte et le moins d'intérêt a priori à la production de connaissances étant là pour une durée limitée. L'enjeu est de clarifier les retombées pour chaque contributeur-riche, y compris les personnes en contrat à durée déterminée, afin d'être pleinement auteur-riche de la démarche.



EXPLICITER LES DIFFÉRENTS OBJECTIFS ET USAGES DES ENSEIGNEMENTS DE LA DÉMARCHE DE PRODUCTION DE CONNAISSANCE POUR CHACUN-E DES CONTRIBUTEUR-RICHE-S

Les contributeurs-riche-s doivent trouver un intérêt personnel à la démarche. Leurs objectifs peuvent être divers : sortir la tête du guidon des activités, prendre du recul sur son action/sa pratique, valoriser son travail, identifier ce sur quoi ils-elles sont particulièrement compétent-e-s, identifier des besoins de formation, savoir valoriser ses compétences pour une future recherche d'emploi (particulièrement pour les personnes qui sont en contrat à durée déterminée sur le projet), etc. Il n'est pas nécessaire que chacun-e porte les mêmes objectifs, mais il est nécessaire que chacun-e puisse trouver un intérêt à la démarche pour y être pleinement actif-ve. Cette réflexion doit être menée dès le début et tout au long du processus avec les personnes concernées.

¹⁰<https://www.cirad.fr/dans-le-monde/cirad-dans-le-monde/projets/projet-pacte>



QUESTIONS CLÉS À SE POSER :

→ *Compte-tenu du contexte, du projet, du profil des personnes, quels sont les freins possibles à la mobilisation ? Quels sont les leviers ?*

→ *Quelle méthode utiliser pour que chaque personne puisse identifier des retombées pour elle de sa contribution ?*

→ *Avons-nous inscrit explicitement des activités et du temps dédiés aux démarches d'apprentissage dans les fiches de mission ?*

2• DES DÉMARCHES NÉCESSITANT DU TEMPS ET DES MOYENS HUMAINS, TECHNIQUES ET FINANCIERS.

Les organisations cheffes de file rencontrent des difficultés à consacrer du temps et des moyens conséquents aux exercices de production de connaissances. Elles n'ont pas toutes des postes permanents dédiés à ce type de démarches.

Pour les organisations partenaires, la situation est, de ce point de vue, souvent encore plus critique. Conséquemment, n'ayant pas de ressources humaines ou de financements dédiés, les personnes prennent très souvent, sur le temps dédié aux activités opérationnelles, le temps consacré à des démarches de production de connaissances. Cette participation ponctuelle et additionnelle à ces activités ne facilite a priori pas la montée en compétences techniques et méthodologiques pour de futures démarches de production des connaissances au sein de l'organisation partenaire.

Faute de solution miracle sur la question des moyens financiers, l'accent serait à mettre sur le développement d'une culture de la production de connaissances (notamment de la capitalisation) et la mobilisation à bon escient des personnes en organisant la participation.



PISTE



SENSIBILISER, (SE) FORMER À LA CAPITALISATION (ET RENOUELER) POUR QUE LES COMPÉTENCES RESTENT MALGRÉ LA ROTATION DU PERSONNEL

Star des démarches de production des connaissances, la capitalisation reste pourtant un objet méconnu, souvent confondu avec l'évaluation, la documentation ou la communication. Une formation à la démarche peut permettre de démystifier l'exercice, de susciter de l'intérêt. Elle est à renouveler aussi régulièrement que de nouveaux partenariats se nouent ou que de nouvelles personnes devant contribuer à leur pilotage sont embauchées. Elle est également à élargir aux personnels permanents et aux administrateur-trice-s pour développer une culture de la capitalisation qui dépasse le temps des projets.



QUESTIONS CLÉS À SE POSER :

→ *Les membres de l'équipe projet sont-ils familiers de la capitalisation ?*

→ *Les dirigeant-e-s et administrateur-ric-e-s des organisations sont-ils-elles familier-ère-s de la capitalisation ? Ont-ils-elles déjà coordonné ou animé des capitalisations ?*

→ *Doit-on prévoir une formation préalable ? Une sensibilisation ? Une Communauté de Pratique ? Un groupe d'expérimentation ?*

PISTE



CALIBRER LA PARTICIPATION POUR NE PAS SURCHARGER

Associer les partenaires et/ou les équipes projet de terrain ne signifie toutefois pas que tout le monde doit être mobilisé tout le temps et pour tout. La définition collective (de qui doit participer à quoi ?) sera un impératif pour respecter les envies et possibilités de chacun-e (tout en garantissant la co-responsabilité de l'ensemble).



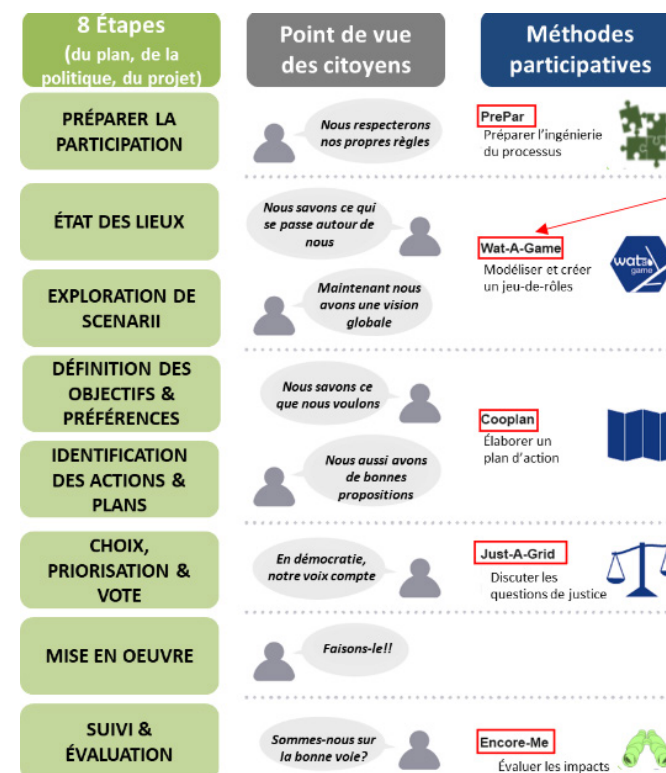
L'INGÉNIERIE DE LA PARTICIPATION – L'EXPÉRIENCE DU CIRAD

Le CIRAD accompagne de nombreux mécanismes impliquant une diversité d'acteurs et actrices : processus multi-acteurs et actrices, processus participatifs, plateformes d'innovation, Living Labs... Ils suivent des principes communs d'une science ouverte, engagée et responsable :

- Faire de la science avec et pour les acteurs et actrices des territoires.
- Des démarches ouvertes.
- Des approches territoriales intégrées.
- L'évaluation des processus et de leurs impacts.
- Co-produire des connaissances et co-apprendre.

Ces acteurs et actrices sont nombreux et divers selon les problématiques abordées : les politiques, la société civile, les habitant-e-s, les agriculteur-ice-s, les aménageurs du territoire, les gestionnaires de la ressource en eau... et les chercheur-euse-s du CIRAD. Pour définir avec ces acteurs et actrices qui doit être impliqué, à quel moment, comment, pour quoi faire, etc. des chercheurs du CIRAD utilisent les méthodes et outils de l'ingénierie de la participation. Pour chaque étape de travail, des outils favorisant la participation ont été développés, rassemblés dans **la boîte à outils COOPLAGE**¹¹, disponibles pour des usages en présentiel ou en distanciel.

¹¹ <https://sites.google.com/site/watagame2/home>



Parmi eux, **l'outil PrePar** aide à concevoir – avec les acteurs et actrices – le processus participatif. **L'outil Encore-ME** appuie la mise en place d'une démarche de suivi-évaluation du processus participatif qui soit elle-même participative. Autrement dit, des acteurs et actrices participent à la définition et la mise en œuvre du suivi-évaluation du processus participatif.

Cette co-ingénierie du processus participatif contribue à réduire les jeux de pouvoir. Les règles sont définies ensemble, en amont du processus. Le suivi-évaluation participatif joue également un rôle d'alerte pour réduire ces jeux de pouvoir en cours de processus : observer le déroulé des réunions, retracer le parcours d'une proposition, etc. Tout cela permet d'identifier si des personnes ou des groupes sont marginalisés.

Cette co-ingénierie permet également de déterminer qui doit être mobilisé à quel moment et avec quel rôle, limitant ainsi les risques de sur-mobiliser inutilement les personnes.



QUESTIONS CLÉS À SE POSER :

- Quels sont les moments-clés de mobilisation ?
- Est-ce que tout le monde doit être associé à tout ? Qui doit être associé à quoi et quand ?

EN CONCLUSION

Favoriser la mise en dialogue et le croisement des savoirs appellent à des prises de conscience et des évolutions tant personnelles (chacun-e de nous) qu'organisationnelles. Ces évolutions relèvent de méthodes, d'outils, de modes opératoires et de postures. Comme tout changement, **la question du sens est centrale** : sens pour les personnes et sens pour les organisations (leur vision, leurs missions) tant cheffes de file que partenaires pour que chacun-e trouve un intérêt autant personnel que collectif aux démarches entreprises.

