



Evaluer • Echanger • Eclairer

SYNTHESE

RAPPORT D'ETUDE

ETUDE PREALABLE A LA MISE EN PLACE D'UN
SYSTEME D'ECHANGE ENTRE PAIRS
PERMETTANT DE RENFORCER LA DIMENSION
DE RESEAU APPRENANT DU F3E



TABLE DES MATIERES

1. Introduction	2
2. Constats tirés de la modélisation	3
2.1. La dynamique de création de connaissance du F3E est propice à l'apprentissage	3
2.2. L'apprentissage entre pairs est intégré au F3E	4
3. Une conception idéalisée de l'apprentissage que le PàP pourrait renforcer	4
3.1. L'apprentissage selon le F3E	5
3.2. Ce que renforcer le PàP pourrait apporter	5
3.3. Les préalables	5
4. Principales leçons tirées du Benchmarking	6
5. Recommandations	8
5.1. Principes généraux	9
5.2. Degrés et étapes de transformation	9

INTRODUCTION

Le présent rapport d'étude prolonge le document d'orientations stratégiques du F3E 2017-2025, « Un réseau apprenant au service de ses membres » élaboré en 2017. Ce document exprime notamment la volonté du réseau de renforcer une approche pertinente d'apprentissage entre pairs. Les conclusions d'une enquête menée en 2016-2017 explicitaient le souhait des membres d'orienter, d'une part, la gestion des connaissances vers l'apprentissage, d'autre part, de mettre cet apprentissage au service de l'action et de son amélioration.

Le F3E entend s'affirmer comme « réseau apprenant » et, dans cette perspective, mettre en place et animer un système d'échange entre pairs adapté ; un système qui valorise et renforce l'apprentissage ainsi que l'aptitude à intégrer ou proposer des dynamiques et processus propices à la création de réseaux de connaissances, d'intelligence collective, à la facilitation de relations collaboratives, à l'instauration de rapports de réciprocité.

L'analyse nécessaire à la concrétisation d'un tel résultat impliquait un travail de :

- modélisation et de capitalisation des formes d'échanges entre pairs existantes au sein du F3E,
- comparaison avec des modèles existants par ailleurs et susceptibles d'inspirer des bonnes pratiques et de mettre en perspective des points de vigilance, voire des garde-fous.
- prospective qui :
 - o débouche sur des recommandations (aussi concrètes que réalistes) co-construites ;
 - o détermine les conditions d'installation, au sein du réseau, d'un système plus formel (éventuellement, plus étendu) de gestion et d'animation des échanges entre praticien-ne-s.

La modélisation a été réalisée à partir du processus de création des connaissances tel que décrit par Nonaka et Takeuchi¹. Pour les japonais, c'est un phénomène se déroulant en quatre phases, figurées par 4 groupes de pratiques :

- les pratiques de socialisation permettent à un individu d'acquérir des connaissances tacites² en étant en contact direct avec d'autres personnes ;
- les pratiques d'externalisation articulent des connaissances tacites en connaissances explicites³ : les personnes formalisent les connaissances en exploitant des métaphores, en développant des histoires, en concevant des modèles, en ayant recours à des analogies ; dès que la connaissance est explicitée, elle peut être modélisée et partagée sous une forme tangible;
- les pratiques de combinaison impliquent l'ordonnement des connaissances explicites ; les moyens utilisés sont les langages de représentation des connaissances, la structuration des bases de données, etc. ;
- les pratiques d'internalisation permettent de transformer la connaissance explicite en connaissance tacite, par exemple en menant sa propre expérience.

1 Nonaka, Ikujiro and Takeuchi, Hirotaka, « The Knowledge-Creating Company », University of Illinois, 1995.

2 La connaissance non-formalisée, voire difficile à formaliser, présente dans les esprits et les attitudes, de façon intuitive et culturelle, relative à l'aptitude, aux talents, au savoir-faire, aux croyances et aux modèles mentaux. 70 à 80% des connaissances d'une organisation sont tacites

3 La connaissance capturée sur des supports et des modes de stockage, documentée, organisée et traitée (constituée aussi en bonne partie de tacite).



CONSTATS TIRES DE LA MODELISATION

- 2.1. LA DYNAMIQUE DE CREATION DE CONNAISSANCE DU F3E EST PROPICE A L'APPRENTISSAGE
- Les espaces intègrent plusieurs pratiques SECI et/ou se complètent,
- Ils créent les actifs de connaissances attendus (livrables, attitudes, états d'esprit, etc.),
- Ces actifs sont parfois valorisés dans d'autres espaces,
- Le PàP contribue fortement à cette cohérence.

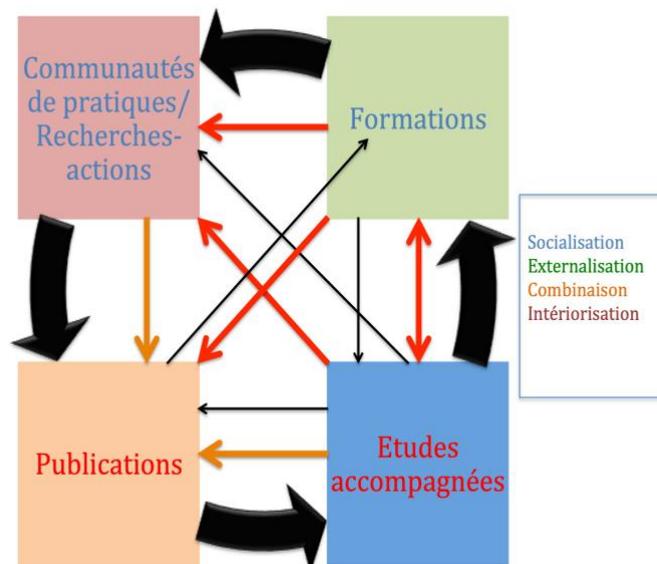


Figure 1 : Les flèches noirs, minces ou épaisses, représentent la circulation des actifs de connaissances (produits) entre les espaces. Chaque espace pris en compte ici investit plusieurs pratiques SECI. Nous faisons ressortir ce qui nous paraît être leurs deux couleurs dominantes. Les flèches de couleurs désignent la pratique qu'un autre espace complète. Ainsi, par exemple, il peut être constaté que l'espace « Publication » consolide la dimension « Combinaison » de l'espace « Etudes accompagnées », plutôt dédié à la Socialisation et

l'intériorisation.

– 2.2. L'APPRENTISSAGE ENTRE PAIRS EST INTEGRE AU F3E

Il participe de son identité, de la spécificité de ses démarches. La plupart des espaces sont déjà comme des espaces d'apprentissage entre pairs ou contiennent des activités qui le sont (cf. fig.2).

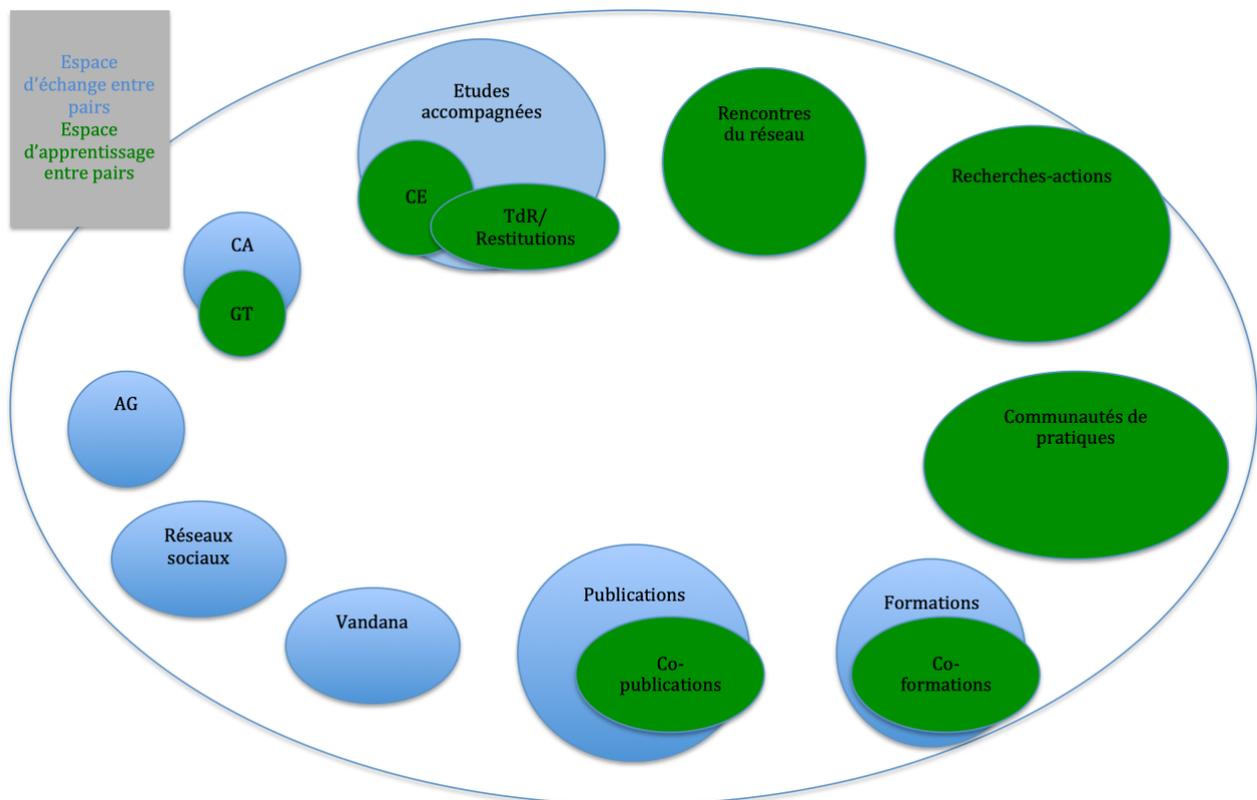


Figure 1

Cependant :

- La portée collective, visibilité et accessibilité des connaissances et produits ne sont pas garanties (de même, dans cette perspective, que leur visibilité et leur accessibilité);
- Les expériences PàP ne s'adressent qu'à une minorité fluctuante de membres.

Ce qui entraîne deux implications:

- La connaissance est moins partagée et les opportunités de l'enrichir sont limitées ;
- Deux structures de réseaux cohabitent :
 - o Une structure horizontale, qui rassemble des organisations pouvant atteindre certains objectifs collectivement,
 - o Une structure verticale dans laquelle des organisations reçoivent des services d'autres.

En définitive, l'accès aux connaissances n'est pas équitable

UNE CONCEPTION IDEALISEE DE L'APPRENTISSAGE QUE LE PAP POURRAIT RENFORCER

– 3.1. L'APPRENTISSAGE SELON LE F3E

- Une approche fondée sur :
 - o l'échange d'expériences entre membres,
 - o le principe de l'apprentissage –action,
 - o l'expression de besoins/objectifs concrets définis collectivement ;
- Motivée par le souci :
 - o de faire bénéficier les membres de la connaissance collective du secteur,
 - o d'apporter un apprentissage concret, fondé sur des expériences pratiques,
 - o de maintenir les connaissances/informations en phase avec les évolutions sectorielles et sociétales.
- Recouvrant des pratiques :
 - o d'élaboration et de mise en œuvre communes d'activités d'appui et de renforcement de capacités,
 - o d'échange de points de vue,
 - o d'enrichissements mutuels par la mise en commun et/ou la comparaison de ressources, d'expériences et de connaissance...

– 3.2. CE QUE RENFORCER LE PAP POURRAIT APPORTER

La nécessité de renforcer l'échange entre pairs induit les attentes suivantes

- L'élargissement et l'approfondissement de l'accès à de nouvelles méthodes, réseaux... et de la portée des apprentissages ;
- Une mise en perspective plus constante et approfondie avec les préoccupations/pratiques/tendances des membres et du secteur ;
- Un enrichissement des concepts et pratiques ;
- Une réelle collectivisation/mutualisation des acquis individuels ;
- Une appropriation plus forte et partagée des connaissances ;
- Un renforcement de la cohésion entre membres ;
- La stimulation d'une culture d'apprentissage collectif et des pratiques d'échange ;
- L'optimisation :
 - o des dépenses et ressources investies dans les études,
 - o de l'accès à la connaissance et aux services d'information/formation/appui,
 - o de la capacité de répondre de façon déconcentrée de l'appui/accompagnement/(in)formation, de l'analyse/capitalisation des résultats d'études

– 3.3. LES PREALABLES

En fonction de ces attentes, une série de propositions diverses ont émané des ateliers de réflexion collective réalisés dans le cadre de l'étude. Elles concernent le renforcement de l'approche entre pairs dans les divers espaces du parcours d'apprentissage promu par le réseau et abordent :

- Les modèles économiques,
- L'évolution des rôles des intervenants,
- Les compétences requises,
- La programmation et la planification des études,
- L'appropriation du PàP,
- Les dispositifs et outils de suivi-évaluation du système.

Des recommandations sont également formulées pour contourner ou atténuer les contraintes naturelles inhérentes aux spécificités du réseau (notamment : diversité des membres, dispersion géographique, niveaux de compétences et maturation institutionnelles variés, etc.)

Pour confronter les attentes du F3E envers le PàP, nous avons confronté les aspirations exprimées ainsi que les pratiques en cours avec la définition élaborée en 2005 par l'américain K. J. Topping⁴. Pour celui-ci l'apprentissage entre pairs désigne : « L'acquisition de connaissances et de compétences par le soutien entre personnes de groupes sociaux similaires ou assortis qui s'entraident dans un but précis et tirent de cette entraide un apprentissage. »

Les trois principes forts de l'apprentissage coopératif sont que :

- l'échange entre pairs est réciproque,
- tous les pairs impliqué-e-s sont à la fois apprenant-e-s et sachant-e-s,
- l'échange lui-même est porteur d'apprentissage.

Il ressort de cette confrontation que trois impératifs s'imposent au F3E :

- Rendre la démarche d'apprentissage entre pairs plus intentionnelle et dirigée ;
- Faire en sorte que :
 - o les groupes se (re)connaissent des points communs (en dépit de la diversité et de la dispersion) et possèdent des valeurs communes,
 - o l'entraide elle-même soit considérée comme une source d'apprentissage.

Principales leçons tirées du Benchmarking

Thème	Enseignements principaux
Modèles économiques	<p>Ne pas se cantonner à un modèle (être capable de moduler)</p> <p>Ne pas fermer les options de financement possibles</p> <p>Rester ouvert aux opportunités d'appels à projet (et autant que possible s'inscrire dans ces perspectives),</p> <p>Fixer des règles claires entre le réseau et ses membres sur la participation de chacun (investissements de ressources humaines, financières, matérielles)</p>
Termes et modalités d'échange	<p>Inscrire un projet d'apprentissage entre pair dans le cadre d'une convention programme renforce la dimension partenariale de la collaboration, en créant une redevabilité commune.</p> <p>Les participant-e-s ont besoin de se mobiliser pour des résultats tangibles et délimités dans le temps. C'est une facilité en termes de gestion et de suivi-évaluation, mais l'exercice de planification permet aussi d'établir les charges en temps et en ressources ainsi que l'intérêt stratégique de l'échange..</p> <p>L'apprentissage retiré d'une collaboration entre pairs ne doit pas nécessairement s'équivaloir ou porter sur les mêmes thèmes/compétences. Il suffit de s'assurer que les termes du win-win soient clairs, les finalités déterminées pour chaque partie et que chacun rassemble les dispositions nécessaires pour en tirer le bénéfice escompté.</p> <p>Volontaires ou non, les participants aux projets entre pairs doivent clairement être</p>

⁴ K.J. Topping (2005), « Trends in Peer Learning », *Educational Psychology*, vol. 25, n°6, Dec. 2005, pp. 631-645 (<http://www.iesexpertise.be/bibb/bijlagen/trends.pdf>)

	<p>mandatés par leurs organisations respectives (l'engagement doit être institutionnel)</p> <p>Un niveau d'engagement adéquat est nécessaire. Un mécanisme d'échange entre pairs ne peut fonctionner correctement que si les organisations concernées y engagent des ressources humaines et financières suffisantes.</p>
Accompagnement et coordination	<p>Les besoins d'encadrement et d'appui ne sont pas les mêmes en fonction des questions abordées, des modalités de travail définies et des acteur-trice-s rassemblé-e-s. Chaque projet entre pairs a donc son rythme et sa dynamique propre.</p> <p>Une animation forte est toutefois nécessaire. Adjoint à l'obligation de réalisations et d'activités communes, cela garantit plus de retours et de visibilité sur ce qui se fait, cela donne une prise au suivi-évaluation des projets.</p> <p>Idéalement, ce sont les participant-e-s/membres qui doivent endosser la responsabilité d'organiser et de mener à terme les projets d'apprentissage entre pairs. Ce qui n'exclut pas la nécessité d'un appui « externe ». En l'occurrence, c'est là que devrait se situer l'intervention de l'équipe technique du F3E.</p> <p>L'appui-accompagnement du réseau consiste dans les interventions suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> - seconder et conseille les groupe pour organiser, planifier et coordonner les activités, faciliter les échanges pendant et entre les rencontres, s'assurer qu'ils aboutissent à des productions, - veiller à la bonne maîtrise par les participants des méthodes et technologies nécessaires. - capitaliser les projets (observation et analyse des approches, techniques et dynamiques), - offrir un appui technique et méthodologique, - alléger l'investissement des participant-e-s dans des étapes opérationnelles comme la récolte d'information, visites de terrain, animation d'ateliers, etc. - assurer une certaine médiation avec les autres terrains de réflexion investis par le F3E, - veiller à ce que les apprentissages de l'échange puissent être mutualisés/diffusés au sein du réseau.
Suivi-évaluation	<p>Le dispositif doit appréhender :</p> <ul style="list-style-type: none"> - l'évolution de l'installation progressive du système ; - ses « performances » en termes d'apprentissage (ceci par rapport à : <ul style="list-style-type: none"> o l'amélioration de la maîtrise des concepts, méthodes et techniques (les compétences acquises), o à leur adéquation à des situations et besoins, o aux effets/impacts des actions de changement social menées par les membres. <p>Il faut pour cela des dispositifs et outils spécifiques, intégrés aux initiatives, et orientés eux-mêmes vers la capitalisation et la création d'apprentissage.</p> <p>Le suivi-évaluation est évidemment une source de savoirs à valoriser. Les approches à privilégier doivent en tenir compte.</p>

	<p>Ainsi on privilégiera des approches participatives, voire de préférence, les auto-analyses collaboratives, élaborées en cohérence avec les orientations méthodologiques de l'apprentissage coopératif.</p> <p>L'évaluation de la qualité et des performances d'un système d'apprentissage coopératif est fortement dépendante des feedbacks et données des membres participant-e-s. Il faut donc :</p> <ul style="list-style-type: none"> - multiplier les espaces de retours /réactions (sur les livrables et les dynamiques elles-mêmes) ; - veiller à ce que chaque membre-participant à une initiative/un espace d'apprentissage coopératif explicite en objectifs précis les attentes justifiant leur participation (à plusieurs termes temporels et, dans la mesure du possible, sous la forme de changements/applications concrètes).
Posture des participant-e-s	<p>La relation entre les pairs se construit dans le temps. Il faut que les partenaires se (re)connaissent. Il est important aussi que chacun soit en mesure de faire le point sur les limites de son implication, les freins institutionnels, culturels et organisationnels divers pouvant interférer dans l'exercice.</p> <p>Avant de se lancer dans une analyse entre pairs et de commencer à définir des champs de travail communs, il faut voir faut avoir fait le point sur l'état de ses propres préoccupations, ses priorités, ses forces et faiblesses en termes de compétences, de moyens, de disponibilité, d'intérêt stratégique. Il faut déjà être conscient des atouts que peuvent représenter les échanges entre pairs, avoir identifié les espaces où ils seraient utiles, être vigilant aux opportunités qui se présentent. Ce qui signifie aussi qu'il faut être curieux des autres et s'informer. Tout cela suppose une véritable mise à plat stratégique.</p> <p>Il ne s'agit pas seulement pour cela d'être sensibilisé aux potentiels du PàP, mais d'être déjà dans une posture d'échange et de disposer d'espaces et d'outils permettant des rapprochements, la reconnaissance mutuelle, la collaboration.</p> <p>Un réseau comme le F3E peut non seulement promouvoir cette posture, identifier et promouvoir les opportunités de financement, sensibiliser à l'importance stratégique du PàP, mais offrir également, par ses activités, ses services et outils, des bases d'informations et de rencontres qui facilitent les partenariats entre pairs.</p>
Bénéfices attendus	<p>L'apprentissage par les pairs ne garantit pas uniquement des résultats cognitifs importants sur les participants. Il permet de gagner en compétence communicationnelle et sociale mais aussi d'un point de vue émotionnel comme la confiance en soi et des relations avec d'autres participants. Il ne faut pas négliger les apports de telles expériences en termes de rapprochements institutionnels et de réseautage.</p> <p>Les livrables/publications n'ont pas seulement pour vocation de réunir des informations issues ou relatives à un événement donné. Elles servent à nourrir les prises de positions communes (par exemple, aux fins de plaidoyers communs) mais surtout à faire la promotion de l'apprentissage par les pairs. Il est important de les valoriser aussi dans ce sens et pas uniquement pour diffuser le contenu et les apprentissages.</p>

Recommandations

Une série de propositions diverses émanent des ateliers de réflexion collective réalisés dans le cadre de l'étude. Elles concernent le renforcement de l'approche entre pairs dans les divers espaces du

parcours d'apprentissage promu par le réseau. Des recommandations sont également formulées pour contourner ou atténuer les contraintes naturelles inhérentes aux spécialités du réseau.

Sur un plan plus stratégique, le dernier chapitre du rapport, en insistant sur le fait qu'il appartient au F3E et à ses membres de déterminer jusqu'à quel point ils souhaitent pousser les réformes envisagées, propose de les y aider en modélisant les processus de transformation possibles pour que d'ici trois ans, le F3E devienne un réseau d'apprentissage coopératif.

– 5.1. Principes généraux

- **Parler d'apprentissage coopératif plutôt que d'apprentissage entre pairs** permet d'évacuer cette question délicate de la parité et recoupe en même temps tout à fait les aspirations du réseau.
- Il est important de **distinguer prestations de services** (via un « guichet » offrant de l'expertise professionnelle à des « bénéficiaires ») et **Création d'une culture d'apprentissage collectif**.

Vouloir rechercher et valider les compétences les plus à même de répondre à un besoin d'appui ou d'entraide identifié reste pertinent. Cela peut parfaitement se concevoir dans une relation d'échange bilatérale ou même multilatérale. C'est moins opportun si l'enjeu consiste à créer une culture d'apprentissage collectif, un socle de savoirs communs.

Les deux ambitions peuvent parfaitement cohabiter de façon cohérente du moment que l'on s'assure, par exemple, que les acquis et enseignements de la prestation de service bénéficient concomitamment ou subséquemment au plus grand nombre.

- **Renforcer l'apprentissage collectif ne revient pas forcément à réformer tous les espaces d'échange et d'apprentissage**. Cela peut aussi se faire par une réorganisation de ces espaces les uns par rapport aux autres, une mise en cohérence accrue. Lors des ateliers, les participant-e-s se sont montrés très favorables à une rationalisation et à une clarification de l'offre du réseau.

– 5.2. Degrés et étapes de transformation

Les scénarios de transformation possibles sont nombreux. A titre indicatif, nous proposons trois seuils d'évolution qui, juxtaposés, figurent un processus de transformation complet entre lequel le F3E pourra ajuster son positionnement en fonction de l'évolution de ses réflexions et de ses besoins. De fait, a priori, les dispositions prises à un stade initial ne s'annulent pas pour les suivantes ; elles s'accumulent.

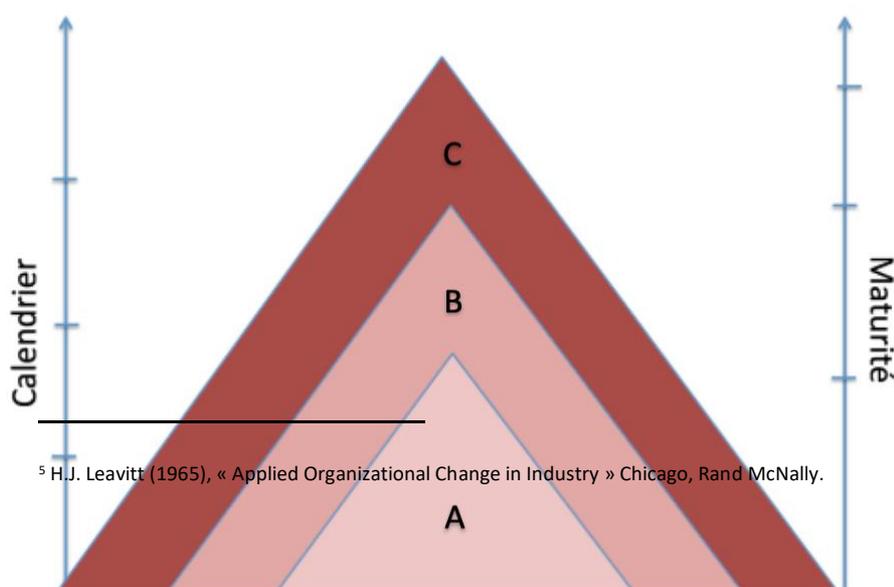


Figure 3

Pour présenter ces trois options, le rapport utilise le diamant de Leavitt⁵, un modèle qui considère quatre composantes interdépendantes aux organisations pour envisager le changement : les tâches/processus, la

⁵ H.J. Leavitt (1965), « Applied Organizational Change in Industry » Chicago, Rand McNally.

technologie, les personnes et la structure organisationnelle. Des changements spécifiques à chaque composante sont proposés pour chacun des seuils envisagés.

Ces seuils sont caractérisés par les tendances suivantes

A- Seuil minimal : Renforcer l'apprentissage coopératif dans le parcours d'apprentissage

- Le parcours d'apprentissage devient le « parcours d'apprentissage coopératif » ;
- Les modalités « guichets de prestation de services » sont maintenues (évaluation, certaines formations et accompagnements individuels, etc.) et mieux distinguées de celles du « parcours d'apprentissage coopératif » ;
- Les espaces du parcours d'apprentissage sont rationalisés, leur complémentarité renforcée ;
- Les activités « guichets » ne changent pas, mais des efforts supplémentaires sont réalisés pour en mutualiser les acquis (via les espaces « Parcours d'apprentissage ») ;
- Des efforts supplémentaires sont déployés pour une meilleure (re)connaissance des membres entre eux (outils, espaces et événements) ;
- Les formations en présentiel sont prolongées par des modules en distanciel.

B- Seuil médian : Le F3E constitue/consolide/valorise un savoir et une identité collectifs

- Les formations sont davantage orientées vers la formation de formateur-trice-s ;
- Une réflexion interne est conduite sur la reconnaissance respectueuse et la complémentarité entre les membres ;
- Les savoirs collectifs sont explicités (capitalisés) ;
- Le réseau se dote d'un socle de principes communs ;
- Le réseau prend des positions communes.

C- Seuil optimal : F3E : réseau d'apprentissage coopératif

- La programmation stratégique du F3 est structurée autour de projets communs ;
- Tous les espaces du réseau sont intégrés au système et explicitent des objectifs d'apprentissage
- Les activités « guichets » sont toutes intégrées par le système coopératif
- Un dispositif collectif de réforme institutionnelle est mis en place pour mettre notamment les statuts et règlements du réseau en cohérence avec les principes et approches de l'apprentissage coopératif.

Le rapport propose également un processus transversal d'accompagnement des changements. La question de l'adhésion collective à la proposition est abordée à plusieurs reprises. La diversité des membres renforce la nécessité d'une installation progressive du système d'échange entre pairs. Il faut en effet accompagner les membres, les plus récalcitrants ou dubitatifs à expérimenter peu à peu, par paliers, la culture de l'apprentissage collectif.

L'impératif de progressivité nous incite à considérer le prochain programme triennal comme un programme de transition, dans le cadre duquel le F3E expérimenterait, s'organiserait et renforcerait ses capacités pour être en mesure, la troisième année, de s'affirmer, à travers notamment un nouveau programme, comme un réseau d'apprentissage coopératif.

L'objectif de ce programme-pilote serait donc : «En 2022, le F3E est un réseau d'apprentissage collaboratif. »