



Comment concevoir et faciliter des activités créatives d'apprentissage

**Manuel
complémentaire**
au Guide Barefoot
pour les pratiques
d'apprentissage
dans les organisations
et pour le
changement social

Réalisé par

**The Community Development
Resource Association (CDRA)**



**PSO: Capacity Building
in Developing Countries**

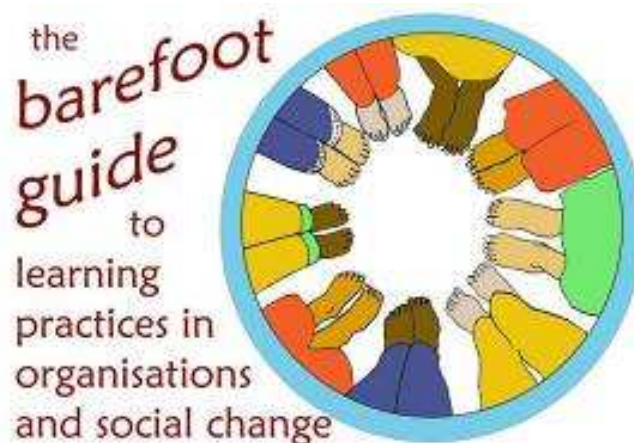


**Voluntary Service
Overseas (VSO)**



Comment concevoir et faciliter des activités créatives d'apprentissage

Un Manuel complémentaire au Guide Barefoot



Rédigé par
Le Second Collectif Barefoot

Illustraté par
Meg Jordi

2011

**La présente publication a été rendue possible
grâce aux concours financiers de:**



Sommaire

Introduction	1
A Principles of Design and Facilitation	2
A.1 <i>Impliquer les bonnes personnes</i>	3
A.2 <i>Tâter “l’éléphant en entier”</i>	5
A.3 <i>Travailler avec la personne en entier – tête, cœur et pieds</i>	6
A.4 <i>Apprécier et encourager la diversité</i>	7
A.5 <i>Aider les gens à trouver des compromis</i>	8
A.6 <i>Travailler avec les cerveaux gauches et droits</i>	9
A.7 <i>Garder un œil sur “le vrai travail”</i>	10
B Key elements of learning processes	11
B.1 <i>Le début d’un processus</i>	11
B.2 <i>Tremplin pour le futur... comment bien terminer un processus</i>	13
B.3 <i>A quoi sert le Powerpoint?</i>	14
B.4 <i>Créer un espace propice à l’apprentissage</i>	15
B.5 <i>La disposition des chaises et tables</i>	17
B.6 <i>Aider les gens à bien raconter leur récits</i>	18
B.7 <i>Recueillir les meilleures informations d’un récit</i>	19
B.8 <i>Quelques tuyaux sur la façon de poser les bonnes questions</i>	20
B.9 <i>De meilleures réflexions, des enseignements plus profonds et une action plus efficace</i>	21
B.10 <i>Questions directrices pour le Cycle d’Apprentissage Pratique</i>	23
B.11 <i>Comment utiliser des activités créatives et artistiques dans les processus d’apprentissage</i> 24	
B.12 <i>Comment travailler avec des personnes peu enthousiastes et ‘difficiles’</i>	26
B.13 <i>Conflits interpersonnels – quelques tuyaux</i>	27
C Tips for different learning processes	28
C.1 <i>Groupes d’Apprentissage Pratiques</i>	28
C.2 <i>Cercles d’étude</i>	29
C.3 <i>World Café</i>	30
C.4 <i>Promotion du travail d’équipe</i>	31
C.5 <i>Apprentissage à partir des études de cas</i>	32
C.6 <i>Supervision, Mentorat et Encadrement</i>	33
C.7 <i>Développement de compétences</i>	35
C.8 <i>Réflexion stratégique, conversations stratégiques</i>	36
C.9 <i>Réunions de direction</i>	37



L'apprentissage n'est pas un moyen d'arriver à ses fins, c'est la fin en soi.

Robert Heinlein

Ce qui importe c'est de continuer l'apprentissage, d'apprécier les défis, et de tolérer l'ambiguïté. En définitive, il n'y a aucune réponse certaine.

Martina Horner

'Les espèces qui survivent ne sont pas les espèces les plus fortes, ni les plus intelligentes, mais celles qui s'adaptent le mieux aux changements'.

Charles Darwin

'Notre principal souci, c'est comment créer une cohérence organisationnelle... comment mettre en place des structures souples qui s'adaptent aux changements...qui sont capables de faciliter les choses plutôt que de créer des contraintes ? Comment concilier le besoin de liberté et autonomie personnelle et les besoins organisationnelles de prévision et de contrôle ?'

Margaret Wheatley

'Les gens créatifs ne se satisfont pas du statu quo; ils vivent la plénitude de leur compétences. Ils se placent dans des situations où ils n'ont aucune idée de ce qui va arriver. Ils acceptent la confusion, l'incertitude, avec un risque élevé d'échec, comme faisant partie du processus'

David Perkins

'Toute découverte procède d'un élément irrationnel ou d'une intuition créative'.

Karl Popper

Introduction

Bienvenue au présent Manuel complémentaire au Guide Barefoot. Si vous avez une quelconque responsabilité dans les activités d'apprentissage au niveau de votre organisation, vous parcourez certainement ces lignes pour obtenir des idées en vue de savoir par où commencer et quoi faire. Le présent Chapitre vous sera d'une grande utilité. Il contient beaucoup d'idées et de tuyaux, mais également quelques réflexions qui vont au-delà du visuel.

D'abord, jetez un regard sur ces principes fondamentaux:

- **L'apprentissage n'est pas une activité isolée.** Il s'agit d'un processus, d'un fil conducteur au sein de votre organisation, mais pas d'événements sans lien. Comment pouvez-vous concilier l'apprentissage aux activités professionnelles pour mieux vous servir mutuellement ?
- **Commencer doucement avec ce dont vous disposez.** Généralement, la meilleure approche est d'apporter de petits changements aux pratiques existantes.
- **Ne pas forcer les gens à apprendre.** Vous pouvez inciter les gens, initier des activités agréables et les encourager dans leurs efforts de prise de conscience et de responsabilité de leur propre apprentissage. Mais abstenez-vous de forcer les choses.
- **Ne pas chercher des recettes miracles à copier.** Vous pouvez emprunter des idées mais faites en sorte de les adapter à votre situation et à vos besoins. Essayez de faire un lien avec vos propres idées. Avant tout, apprenez à faire confiance à vos instincts pour vous assurer que les activités d'apprentissage que vous mettez au point conviennent aux gens et à la situation.



Qu'est-ce qui est dans le Manuel?

Voici trois axes à prendre en compte:

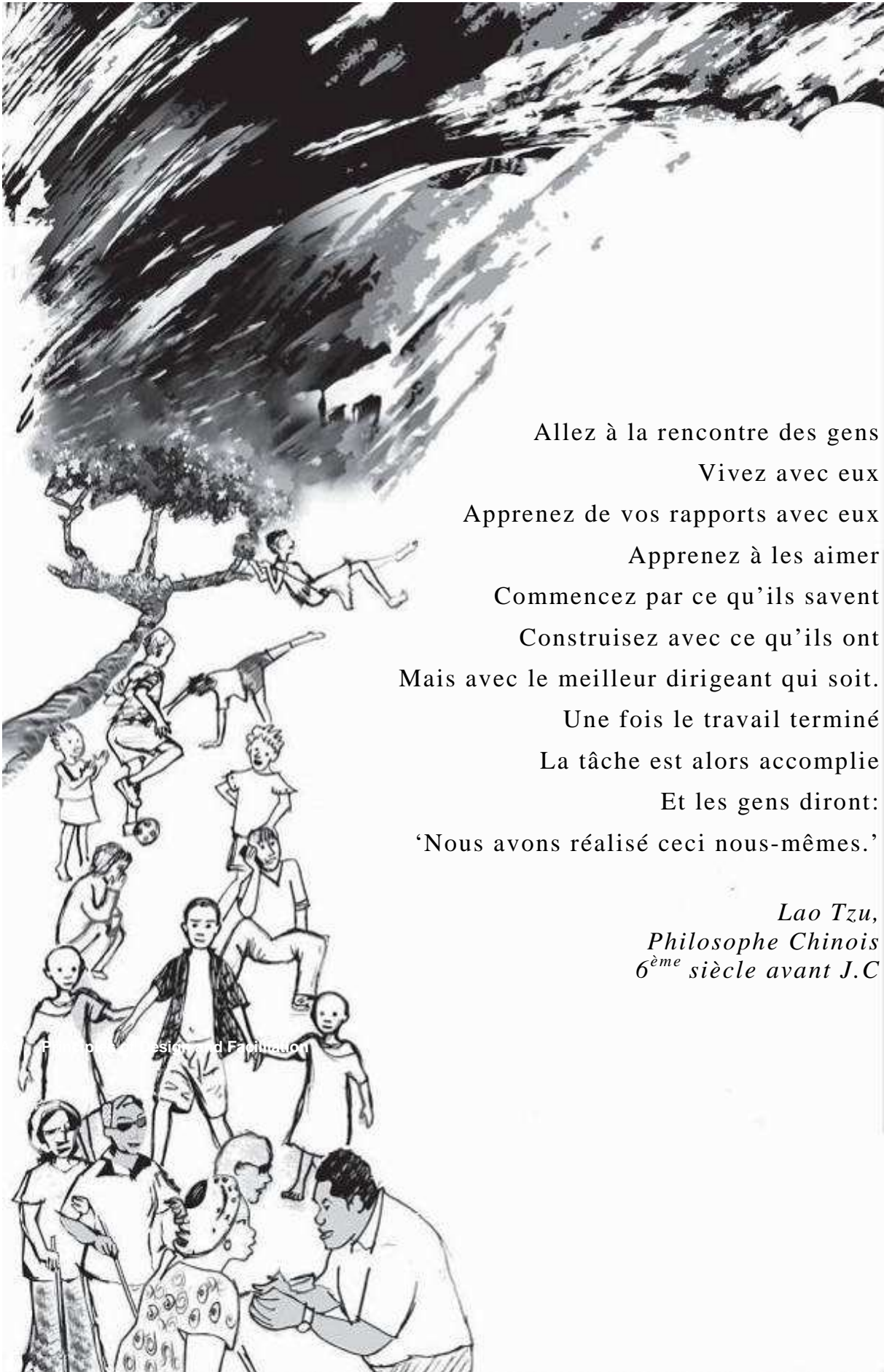
D'abord quelques principes de conception et d'organisation d'activités d'apprentissage organisationnel – il s'agit de grands challenges (comme “travailler dans la diversité” ou “impliquer les bonnes personnes”) que vous aurez besoins de revisiter pour vous assurer de la solidité de vos bases.

Deuxièmement, on lève le voile sur les éléments typiques de beaucoup de processus

d'apprentissages (comme ‘comment entamer un processus’ ou ‘comment poser les bonnes questions’).

Troisièmement, nous faisons la description de différents types de processus et d'actions d'apprentissage comme ‘les études de cas’ ou ‘la planification stratégique’.

Commencez par où vous voulez et voyez où cela vous mène. Nous avons mis les titres bien en exergue pour vous permettre de les retrouver facilement.



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

*Lao Tzu,
Philosophe Chinois
6^{ème} siècle avant J.C*

A. Principes de Conception et de Facilitation

A.1 Impliquer les bonnes personnes

C'était un atelier formidable. Nous avons trouvé une nouvelle façon de travailler. Nous étions tous très enthousiastes. Mais lorsque nous avons rendu compte à notre Directeur le lendemain, il a déclaré que nous n'avions pas les moyens d'appliquer les changements. Alors nous sommes retournés à la case de départ.'

Au sortir d'un atelier de longues heures, il est apparu évident pour nous, en tant que chefs de programmes, que l'équipe de suivi et évaluation serait plus efficace si elle était éclatée et basée aux bureaux l'organisation. Leurs relations avec les hommes de terrain seraient plus fortes et les informations plus riches. Lorsque, à la fin de l'atelier, nous avons fait état de nos constats à l'équipe S&E, ils ont complètement rejeté nos suggestions et se sont plaints auprès de l'union.

Que cela vous agrée ou pas, que vous avez le temps ou pas, il est crucial d'impliquer les bonnes personnes dans une action ou un processus d'apprentissage, sinon vous vous retrouverez 'à la case de départ'. Mais comment savoir qui doit être impliqué ou pas?

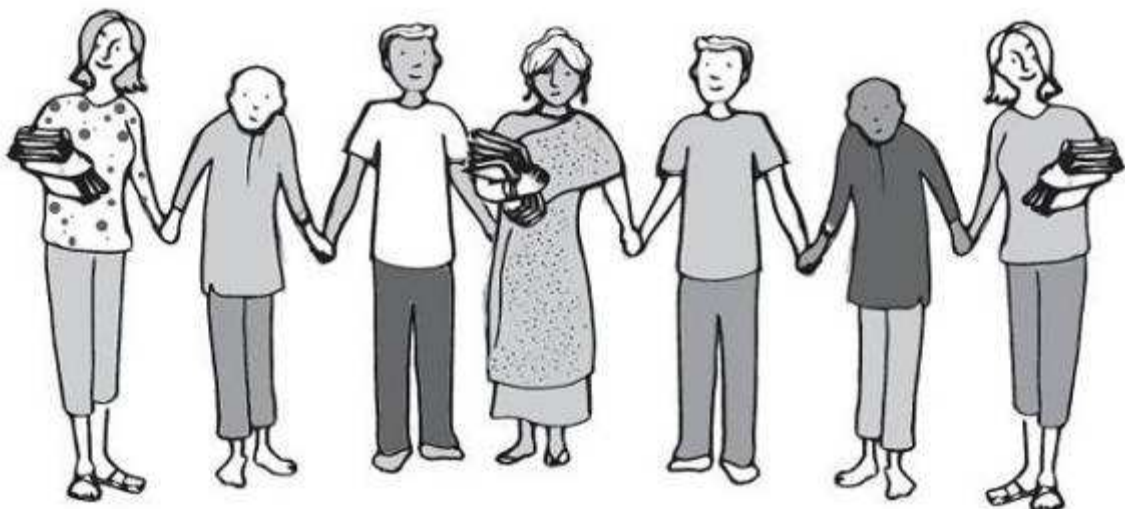
L'activité doit être régie par votre guide principal. Que disent vos valeurs et principes par rapport à la participation et l'implication. Qui détient les informations importantes et qui sera affecté par ces questions? Qu'advient-il si nous n'invitez pas certaines personnes? Qui peut produire des idées utiles ou différentes?

"Rien nous concernant, sans nous!" – cela est un slogan et un principe venant des mouvements de personnes handicapées qui en ont assez de voir d'autres gens leur proposer des solutions sans les impliquer. Ceux qui sont affectés par les changements doivent être

impliqués dans le processus – aussi bien parce que c'est moralement normal, mais également parce qu'il va de soi de chercher des conseils, idées ou un leadership auprès de ceux qui sont le plus affectés.

"Quiconque arrive est la bonne personne"

Ce principe tiré de processus de groupe forum ouvert est traduit à travers un partage d'idées ouvert. Il vise à permettre aux groupes de discuter librement de questions et idées qui les intéressent, et qui peuvent déclencher des projets. Souvent, l'objectif est de trouver des gens qui défendent une idée et apportent leur enthousiasme et engagement. Vous ne pouvez pas forcer des gens qui ne sont pas intéressés ou qui préféreraient être ailleurs. Ils peuvent saper l'énergie et verser de l'eau froide à l'idée.



Faites entrer tout le système dans la salle

Il s'agit d'un principe que nous entendons de plus en plus ces temps-ci. Si nous voulons un changement global, intégré et durable, nous devons impliquer tout le monde, tous ceux qui sont impliqués ou affectés de quelque importante manière que ce soit. On se base sur le slogan 'rien nous concernant sans nous' pour impliquer un large éventail de contributeurs.



Créer la confiance avant l'engagement

Parfois, ceux qui n'ont pas confiance en leur propre pouvoir ont besoin d'un certain espace pour se retrouver et partager ce qu'ils pensent, sentent et veulent pour eux-mêmes. Cela leur permet de se préparer avant de rencontrer des personnes ou groupes confiants, de manière à être sur un pied d'égalité.

La participation ne signifie pas nécessairement mettre tout le monde dans la même salle en même temps. Souvent, les gens ont besoin d'un endroit sécurisé pour exprimer leurs idées et sentiments. Dans les organisations hiérarchiques, il est mieux de parler au début aux gens individuellement et en groupes de deux. Dès que vous avez une idée de ce qu'ils pensent, vous pouvez concevoir la prochaine étape du processus de manière à favoriser l'émergence de grandes questions sans causer de pertes de face ou de ressentiment. Les processus d'apprentissage peuvent aider à briser les hiérarchies, mais cela prend du temps et nécessite une approche prudente.

A.2 Tâter “l’éléphant en entier”

Qu’est-ce qu’un éléphant?

Il était une fois, six homes aveugles vivaient ensemble dans un village. Un jour, les villageois leur dirent: “Hep, il y a un éléphant dans le village aujourd’hui”. Ils n’avaient aucune idée de ce qu’était un éléphant. Alors ils se sont décidés: “Même si nous ne pouvons pas le voir, allons tout de même sentir ce que c’est”. Ils se sont tous dirigés vers l’endroit où se trouvait l’éléphant, et chacun d’entre eux de toucher l’éléphant.

“Dis donc, l’éléphant est un pilier”, dit le premier qui a touché la patte de l’animal. “Que non! C’est plutôt une corde”, répliqua le second qui a touché à la queue.

“Mais non! C’est comme une branche épaisse d’un arbre”, ajouta le troisième malvoyant qui a touché au tronc de l’animal.

“Ça ressemble à un gros éventail”, dit le quatrième qui a touché à l’oreille de l’éléphant.

“C’est comme un grand mur”, déclara le cinquième qui a touché au ventre de l’animal.

“Ça a l’air d’un tuyau très solide”, dit le sixième qui a touché à la trompe.

“Vous avez tous faux”, dit le dernier, “c’est quelque chose de grande et chaud qui dégage une odeur fétide”.



Qu’est-ce un client?

Nous avons été soigneusement répartis en trois groupes de programme différents, chacun avec sa propre source de financement, ses exigences en matière de rapports et ses propres dynamiques d’équipe. Alors chacun s’est focalisé sur ses propres programmes en ignorant le travail des autres. Mais nous avons les mêmes clients. Parfois, nous rencontrons nos collègues dans des organisations clientes, chacun n’ayant aucune idée de ce que les autres sont venus faire.

Un jour, notre responsable a annoncé que nos réunions se tiendraient dorénavant en fonction des organisations clientes en lieu et place des réunions de programmes. Alors toute l’assistance commençait à grogner.

Lors de la première réunion portant sur un client partagé, chacun devait expliquer son travail avec ce client. La première personne a fait

état de ses objectifs et des principales activités menées dans le cadre de son programme. Mais lorsqu’elle commença à expliquer les difficultés rencontrées, un silence a envahi toute la salle.

Au fur et à mesure que les gens prenaient la parole, un portrait plus riche de l’organisation cliente se dégageait. Les récits venaient appuyer les uns les autres et des idées intéressantes commençaient à envahir la salle. C’est formidable de voir chacun essayant d’approfondir sa compréhension de l’organisation cliente – et d’entendre les rires et les sourires approuvateurs.

Ces réunions sont devenues régulières, et se terminaient à chaque fois avec des idées consolidées avec les différentes contributions. Bien entendu, cela a également suscité de nouveaux types de conversations d’apprentissage au sein du bureau”.

En travaillant avec des systèmes et dans des situations complexes, si nous nous focalisons sur les problèmes ou des éléments spécifiques, il se peut que nous perdions de vue les véritables causes du problème, ou résolvions une partie avant de constater les effets négatifs que cela peut avoir sur les autres aspects. Nous pouvons passer du temps en essayant de résoudre certaines questions qui auraient pu être facilement abordées ailleurs.

Faire la cartographie des systèmes et des personnes et explorer les relations entre eux peut être très utile pour s’assurer de l’exhaustivité des informations et contributions. Souvent, ce sont les relations qu’il importe de prendre en charge plutôt que les éléments séparés du système.

A.3 Travailler avec la personne en entier – tête, cœur et pieds

Nous ne pouvons pas travailler avec une demi personne! Si nous voulons travailler de manière holistique, si nous voulons collaborer avec la personne, avec toute l'équipe ou avec l'organisation dans son ensemble, nous devons réfléchir sur ce que nous avons négligé, et mettre l'accent sur là où il faut le plus d'attention.

Souvent, l'apprentissage est perçu comme une affaire de faits et de chiffres, de réflexion, d'idées et de théories, d'opinions et de pensées – des choses qui se passent au *niveau de la tête*. Ces choses sont essentielles pour toute démarche claire, scientifique, intelligente et stratégique.

Mais notre pensée n'est pas la seule chose qui détermine notre être en tant qu'humain. Imaginez si nous n'avions aucune émotion. Dans une certaine mesure, nous serions un peu plus que de simples ordinateurs ambulants. Notre vie émotionnelle, les choses qui se passent au niveau de *notre cœur*, sont des éléments essentiels de notre être – nous faisons des expériences et réagissons à travers nos émotions autant qu'avec nos pensées. Si vous voulez vraiment découvrir ce qui est important pour quelqu'un, en termes d'expériences ou de pensées, une façon de le faire est de chercher ce qu'il ressent, pour suivre ses émotions. Les émotions sont des moyens fiables pour découvrir ce qui importe le plus pour les gens.

Mais parfois, vous avez besoin d'aller au delà des émotions, à un niveau caché où se trouvent notre motivation, notre volonté et notre énergie. C'est ce que nous appelons le *niveau des pieds*. (Avez-vous déjà entendu l'expression, 'Ils ont voté avec leurs pieds' ? cela signifie qu'ils sont sortis, ils sont partis parce qu'ils le désiraient !)

Quelques fois, en essayant de comprendre pourquoi une chose s'est produite, en vue d'en tirer des leçons, il se peut que nous soyons confus car les choses parfois n'ont aucun sens lorsque nous les abordons sous l'angle de la tête ou du cœur. Par exemple, le chef de la communauté a déclaré qu'elle et les autres soutenaient le projet du fait des raisons que vous leur aviez expliquées, et ont exprimé joie et enthousiasme par rapport à votre intérêt. Mais, lorsqu'il s'agit de mettre la main à la patte, personne ne se présente ; personne n'avait vraiment la volonté ou l'énergie. Il leur semblait logique de s'impliquer (vous aviez un bon plan)

et tout le monde était sympathique, mais en réalité, ce n'était pas important à leurs yeux ; ils avaient d'autres priorités. Alors quelle était leur motivation? Peut-être voulaient-ils simplement être agréables, pour ne pas vous offenser, alors ils se sont montrés enthousiastes (une réponse émotionnelle, une affaire de cœur), peut-être n'avaient-ils pas réalisé qu'ils n'étaient pas tout à fait intéressés. Ce désintéret était au niveau des pieds, leur réponse 'de volonté'.

*Un esprit maladroit,
Voilà ce que vous avez.
Un cœur d'apprenant
Voilà ce que vous êtes.
Sri Chinmoy*

Apprentissage avec la tête

Cela implique la collecte de bonnes informations et la réflexion logique de ce qui s'est passé en vue de développer des connaissances, théories et idées.

Apprentissage avec le cœur

En apprenant d'une expérience, nous faisons attention aux émotions ou sensations qui se dégagent de l'histoire, en cherchant comment elles ont guidé les actions et réflexions. Cela s'applique également aux sensations d'une personne qui écoute et apprend. Ces deux personnes se sentent-elles à l'aise pour parler en toute honnêteté, échanger sur ce qui s'est réellement passé, sans crainte de représailles ?

Apprentissage avec les pieds

Souvent, nous ne pouvons pas vraiment comprendre et apprendre d'une expérience à moins de cerner la volonté, les différentes motivations et énergies qui entouraient la situation. Que voulait-on vraiment ? Cela s'applique également à l'apprenant – ont-ils vraiment envie d'apprendre ?



A.4 Apprécier et encourager la diversité

Dans le contexte d'un processus d'apprentissage la diversité renvoie aux divers types d'expériences culturelles, de compétences acquises, de talents innés, et de la capacité physique et mentale que les gens amènent dans une activité d'apprentissage. Si l'on ne prend pas cela en compte et si l'on empêche de manière inconsciente les gens à participer, le spectre de l'apprentissage sera très réduit.

Dans une organisation ou un processus d'apprentissage multiculturel, il est courant de voir des réunions se dérouler de manière 'moderne', avec un ordre du jour prédéfini et un style d'échanges qui permet à ceux qui ont de fortes opinions de dominer les débats et qui suscite rapidement la prise d'actions. Mais d'autres cultures valorisent souvent des façons différentes de tenir les réunions qui accordent plus d'attention à la création de relations, au dialogue et l'inclusion. Il est important de trouver une façon de se réunir qui réponde à l'objet et qui satisfasse les participants.

Vous pouvez autant que possible en savoir plus sur ceux qui prennent part à la manifestation d'apprentissage. Et pouvez alors créer les conditions qui leur permettront de participer.

Voici quelques tuyaux:

Avant la manifestation:

- Demandez si les gens ont besoin de quoi que ce soit pour bien participer, ou bien s'ils ont des exigences quelconques en termes de restauration et d'équipements.
- Leur demander leurs expériences

antérieures et les aptitudes qu'ils peuvent apporter ;

- Vérifier que la manifestation ne va pas se dérouler lors d'un événement culturel ou religieux important qui peut empêcher certains de participer ;
- Choisissez un endroit accessible autant que possible.

Pendant la manifestation:

- Ne pas faire de suppositions quant aux aptitudes des gens – demandez leur ;
- Ayez des alternatives pour ceux qui trouveront certaines activités difficiles ou inappropriées – par exemple prévoir une pâte à modeler au lieu de papier à dessin pour les non-voyants ;
- Demandez aux gens individuellement s'ils ont des contributions à faire – principalement ceux qui sont silencieux ;
- Ecoutez les opinions avec respect. Essayez de comprendre le pourquoi de ces opinions ;
- Essayez de créer une ambiance où chacun est attentif aux opinions et connaissances des autres, en vue de permettre aux participants de briser les barrières auxquelles ils font face.

Après la manifestation:

- Collectez des retours d'informations en vue de tirer des leçons de l'expérience; vous avez dû exclure certaines personnes par inadvertance.



A.5 Aider les gens à trouver des compromis

Il y a une très grande diversité dans le monde que nous devons apprécier et faire avec. Mais, il y a également beaucoup de points en commun. Nous pouvons être différents et désirer des choses différentes, mais en tant qu'êtres humains, nous avons besoin de nourrir nos enfants, de vivre en paix, d'être libres de toute oppression et de travailler en solidarité.

Il y a beaucoup de choses qui peuvent faire l'objet de désaccord, et il est important d'être en désaccord, comme il est important de trouver un terrain d'entente, et chercher un compromis. En cas de désaccord, nous avons du mal à progresser.

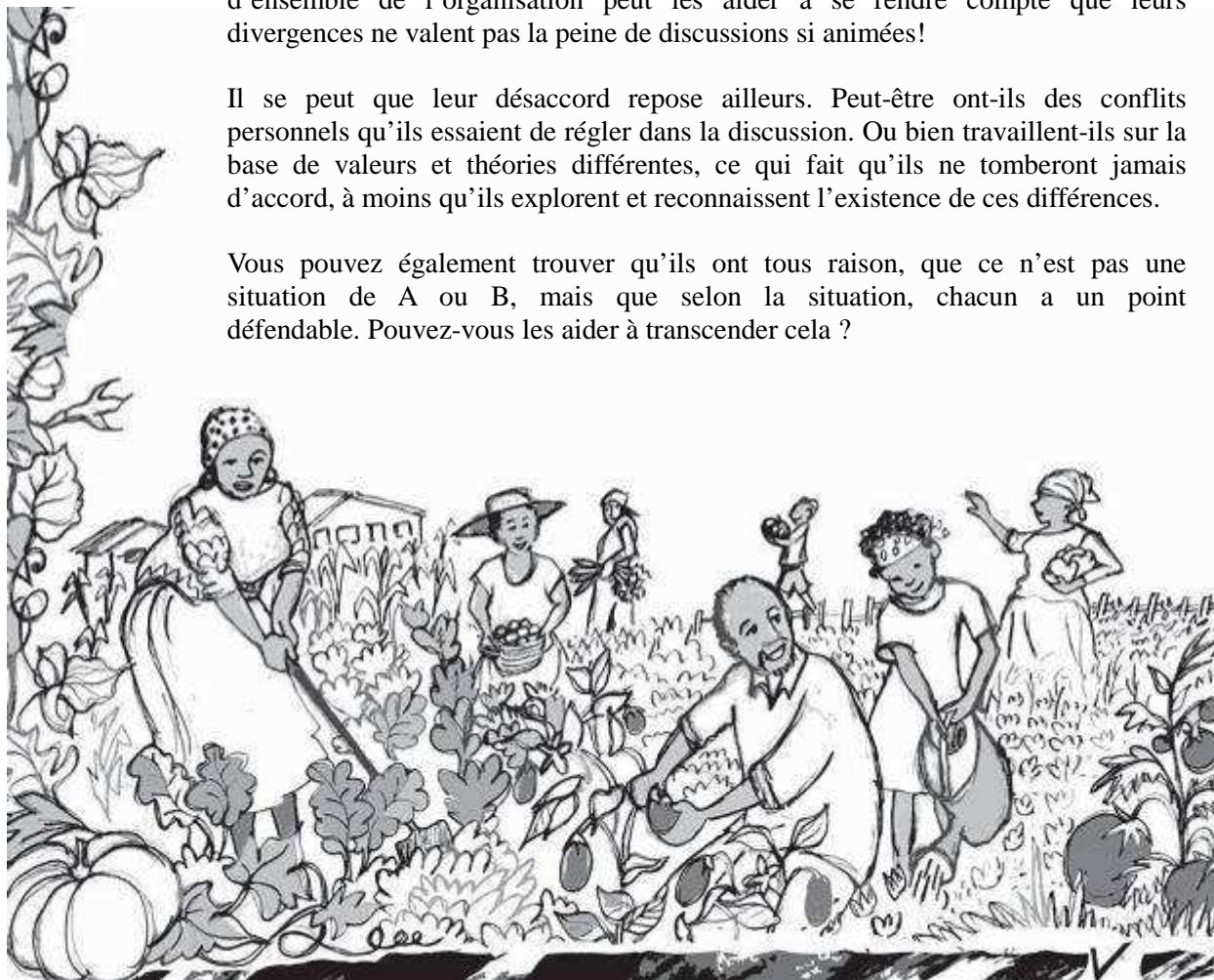
Lorsque nous facilitons une discussion, cela peut facilement devenir un débat contradictoire. Notre diversité devient une source de conflit qui peut être sain ou mener à un blocage, chacun voulant prendre le dessus.

Une manière d'assurer plus d'ouverture et de demander aux gens de marquer une pause et de voir leur points de convergence et de les partager. Il se peut qu'ils ne trouvent pas ces points de convergence facilement, alors vous pouvez suggérer là où il y a des points en commun.

Certains aiment contredire – ils aiment l'énergie de la contradiction – mais le plus souvent, leurs divergences sont mal à propos. Votre tâche peut être de les ramener à l'objet de la discussion, de leur demander combien les désaccords sont importants pour les travaux à faire. Parfois, le fait de revenir à l'objet du travail ou à la vision d'ensemble de l'organisation peut les aider à se rendre compte que leurs divergences ne valent pas la peine de discussions si animées!

Il se peut que leur désaccord repose ailleurs. Peut-être ont-ils des conflits personnels qu'ils essaient de régler dans la discussion. Ou bien travaillent-ils sur la base de valeurs et théories différentes, ce qui fait qu'ils ne tomberont jamais d'accord, à moins qu'ils explorent et reconnaissent l'existence de ces différences.

Vous pouvez également trouver qu'ils ont tous raison, que ce n'est pas une situation de A ou B, mais que selon la situation, chacun a un point défendable. Pouvez-vous les aider à transcender cela ?



A.6 Travailler avec les cerveaux gauches et droits

Notre cerveau est divisé en deux lobes ou hémisphères. Le cerveau gauche traite la plupart des processus de réflexion logique, tandis que le cerveau droit s'occupe plus des processus émotionnels et imaginatifs. L'utilisation des deux parties de notre cerveau nous permet de penser et agir de manière créative.

Fonction du cerveau gauche.....	Fonction du cerveau droit
logique	sentiment
orienté sur le détail	orienté "grande image"
base sur les faits	basé sur l'imagination
mots et langage.....	symboles et images
présent et passé.....	présent et futur
math et science	philosophie & religion
peut comprendre	peut interpréter
connaissance	croissance
peut reconnaître	peut apprécier
perception de motifs, d'ordre	perception spatiale
connaît le nom des objets.....	connaît la fonction des objets
basé sur la réalité.....	basé sur la fiction
élabore des stratégies	présente des possibilités
pratique	impétueux
sûr, sécurisé	risqué

La plupart des organisations encouragent leur personnel à utiliser, dans leur processus et activités, leur cerveau gauche, à ignorer les capacités et réflexions du cerveau droit. Beaucoup de leurs processus d'apprentissage suivent la même approche.

Pensez à une réunion ou un atelier auquel vous avez récemment pris part dans votre organisation, et jetez un regard sur la table. Quels pourcentages de ce que vous avez fait était orienté cerveau gauche et cerveau droit respectivement ?

La façon dont vous organisez vos activités d'apprentissage va influencer la manière dont les gens abordent une question ou apprennent de leurs expériences. Si les activités sont très orientées cerveau gauche ou cerveau droit, il se peut que vous passez à cotés d'idées et de leçons importantes. Vous n'utiliserez certainement pas la moitié de votre corps pour jouer au football, bien que vous soyez plus fort d'un pied que de l'autre. Les deux parties du cerveau interagissent, et le fait de se focaliser sur une des parties est comme jouer au football avec un pied (pour de plus amples détails là-dessus, consulter 'Le Maître et Son Emissaire': un travail de réflexion du *site Barefoot Guide*).

Si vous incluez des activités créatives dans votre atelier ou dans votre processus d'apprentissage, cela peut apporter des nouvelles idées et dimensions à votre apprentissage. Par exemple,

le fait de demander aux gens de voir une situation comme un portrait ou une métaphore peut leur permettre d'aller de l'avant après des heures de discussion.

Nous sommes souvent résistants quand il s'agit de réfléchir de différentes manières et pensons automatiquement avec notre cerveau gauche. En tant que facilitateurs, nous aurons besoin de tirer les gens de leur zone de confort en introduisant des activités inhabituelles. N'essayez pas d'étouffer les grognements lorsque vous suggérer quelque chose de nouveau. Dès qu'ils sont pleinement impliqués, ils peuvent se rendre compte, à leur grande surprise, qu'ils apprécient la chose et acquièrent de nouvelles façons d'apprendre!



A.7 Garder un œil sur “le vrai travail”

Parfois, en tant que facilitateurs, nous pouvons être tellement versés dans les détails des activités au point d’oublier une partie du véritable travail dont on est responsable.

Veillez prendre ces rôles clés en compte:



Inciter les gens à apprendre

Les gens sont-ils incités à apprendre?
Croient-ils utile

d’investir du temps et de l’énergie dans cette activité? Est-il constructif pour eux?

Stimuler les gens à apprendre

Les gens peuvent être incités à apprendre mais il se peut qu’ils n’aient pas la volonté. Peut être que le cadre n’est-il pas sécurisé. Il se peut qu’ils aient peur d’être honnêtes ou de se sentir stupides et de s’exposer. Ils peuvent également être fatigués. Qu’est-ce qui leur enlève l’énergie de participer volontiers à l’activité d’apprentissage ?



Orienter l’apprentissage sur l’essentiel

Les questions d’apprentissage sont-elles claires?

Les activités sont-elles orientées vers les choses qui ont de l’importance pour ceux qui apprennent?

Baser l’apprentissage sur l’expérience

Les activités d’apprentissage sont-elles puisées de l’expérience des gens qu’elles mettent en valeur ? Les ‘erreurs’ sont-elles perçues comme une opportunité d’apprentissage ? Pardonne-t-on aux gens pour leurs erreurs?



Mettre l’apprentissage à l’épreuve

L’activité est-elle assez stimulante pour aider les gens à sortir de leur zone de confort, et à être innovants ? Les questions difficiles sont-elles posées ou évitées ? Sont-elles posées de manière positive ou négative?

Appuyer l’apprentissage

Y a-t-il une bonne chaleur humaine? Les gens se sentent-ils assez soutenus au point d’être ouverts à toute mise à l’épreuve?



B. Éléments clés des processus d'apprentissage

B.1 Le début d'un processus

a) Réchauffer la salle

La première chose est d'aider les gens à prendre contact respectueusement et chaleureusement. Dans ce processus, ils développent une confiance mutuelle et une confiance de soi, ce qui leur permettra de se sentir mieux, de se sentir valorisés et de savoir que leur vue sera respectée, qu'ils ont un rôle à jouer. La mise en place d'un environnement chaleureux et cordial peut prendre du temps au début, mais cela permettra de gagner beaucoup de temps plus tard, tout en créant une atmosphère coopérative où les gens feront un effort de participer aux travaux. Si les participants ne se sont jamais vraiment rencontrés, il est alors facile pour chacun d'ignorer les sentiments des autres et cela peut conduire plus tard à des conflits qui font perdre du temps.

En tant que facilitateurs, nous ne devons pas oublier de nous présenter, pour permettre aux gens de nous découvrir, de sentir comment nous nous ressentons (enthousiastes, anxieux ?). Cela permet de créer la confiance entre nous et dans le processus que l'on facilite.

C'est souvent utile, dès le début du processus, de permettre à chacun de dire quelque chose, leur nom, comment ils se sentent, d'où ils viennent etc. Cela leur permet de se connaître et de tester le timbre de leur voix dans la salle. Si les timides ne disent rien au début du processus, quelque chose qui leur permet d'être appréciés et de se sentir bien dans leur corps, alors ils peuvent facilement rester silencieux tout au long de la journée!

Quid d'une petite et courte 'fête'?

Combien d'entre nous commençons les ateliers ou réunions en demandant à chacun de se présenter, de dire comment il se sent et ce qu'il attend etc. ? Cela peut prendre beaucoup de temps. Une bonne idée est d'organiser une petite 'fête'. Demandez à tout le monde de se lever et de se serrer la main, comme dans une fête, de rencontrer le maximum de personnes, de se présenter, de dire comment il se sent, ce qu'il attend. Cela crée une effervescence et les gens arrivent à tester leur voix et deviennent détendus. Pourquoi ne pas servir des rafraîchissements ?

b) Etablir clairement l'objet de la rencontre – pourquoi nous sommes réunis?

Pour la plupart, les gens veulent s'accorder sur l'objet du processus. Cela peut être quelque chose que vous apportez, mais également quelque chose que vous pouvez stimuler en eux pour développer l'appropriation.



Mais là il y a un gros travail à faire, En tant que facilitateur, c'est de vous assurer que Non seulement il y a un objet clair, mais que L'objet défini est bon, significative et utile. Comment s'y prendre ? Parfois vous pouvez simplement demander 'Sommes-nous sûrs que c'est ce que nous voulons atteindre au sortir de cet atelier ? Y a-t-il autre chose d'important?' Donner aux gens le temps de réfléchir, et même de discuter avec leurs voisins pour avoir plus d'idées. Cela peut permettre de gagner du temps plus tard.

Plus tard dans le processus, il se peut que vous ayez besoin de revenir sur l'objet et voir s'il y a lieu de le repenser. Occupez-vous de l'objet.

c) Faut-il toujours décrire le programme au début?

Certains veulent qu'on leur dise tous les détails de ce qui va arriver, des résultats, etc. cela peut être utile pour eux mais ça prend beaucoup de temps. D'autres participants peuvent s'ennuyer avec des détails ou se demander si les choses vont réellement démarrer. D'autres ne veulent rien savoir, préférant découvrir eux-mêmes et d'être surpris. Pensez à ce qui est nécessaire pour la situation et ce qui convient à la majorité. Y a-t-il un moyen de prendre en charge les besoins de tout un chacun?

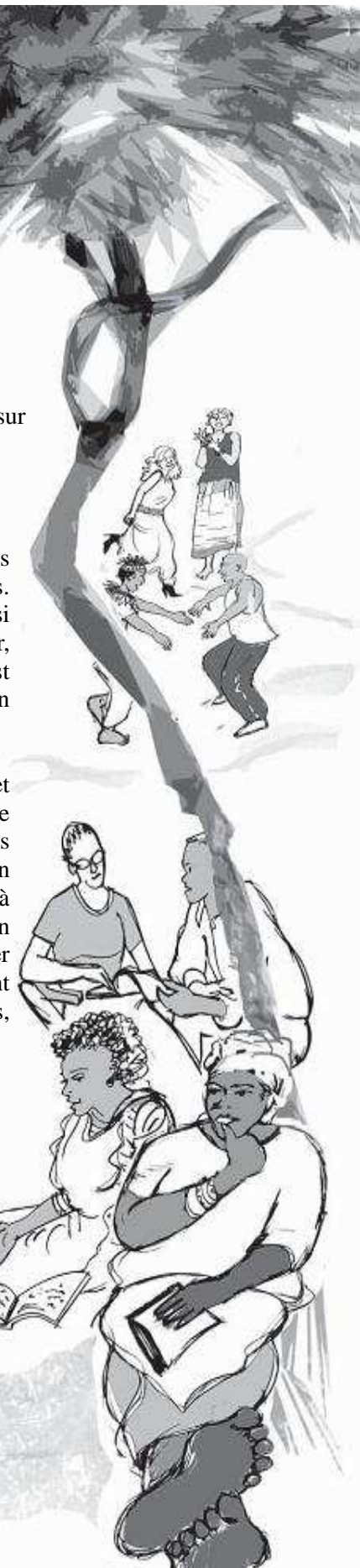
Si votre processus est quelque chose de naissant qui doit être ouvert et exploratoire, alors ne pensez pas devoir présenter un plan pour chaque minute, en d'autres termes, abstenez-vous de faire des promesses que vous ne pouvez tenir. Cela peut frustrer beaucoup de gens qui peuvent avoir un sentiment de chaos. Au fur et à mesure du processus, invitez les gens à suggérer ce qui doit se passer dans les prochaines étapes ; souvent ils en savent mieux que vous. Vous devez permettre aux gens de se familiariser avec les processus naissants parce que ces genres de processus sont souvent plus convenables pour s'attaquer à des questions complexes et incertaines, en ce sens qu'ils impliquent tout le monde.

d) Aider les gens à atterrir

Souvent, les participants arrivent avec la tête pleine d'autres pensées et sentiments (problème à la maison, situation stressante au travail) et à moins d'avoir de petites distractions, ils peuvent saper tout le processus d'apprentissage

En tant que facilitateurs, nous pouvons aider le processus en accordant du temps pour des échanges sur ce qui se passe dehors ('J'ai laissé mes enfants avec le voisin et je suis un peu inquiet' ou 'J'ai promis de rendre mon rapport avant le déjeuner'). Le fait d'aider les gens à exprimer ce qui les préoccupe leur permet de le mettre de côté, pour un moment, et de se focaliser sur ce qui se passe ici et maintenant.

Consulter également 'Comment apprêter les apprenants? Au Chapitre 4



B.2 Tremplin pour le futur... comment bien terminer un processus

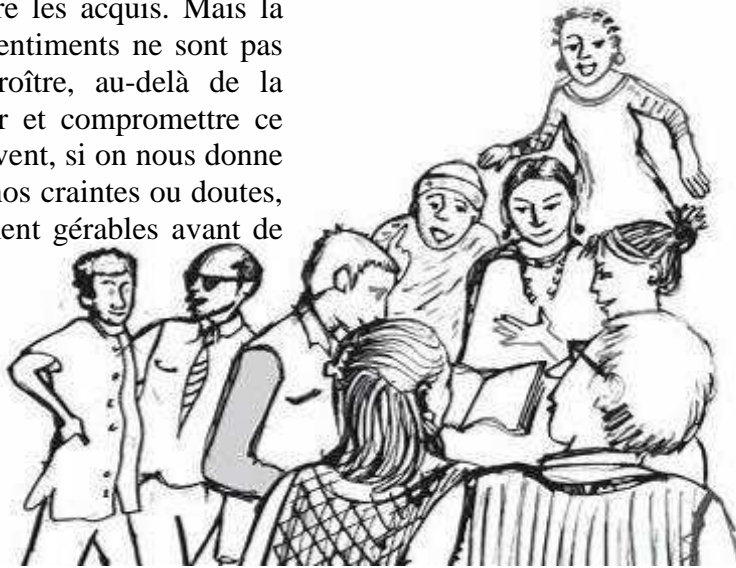
En mettant fin à un atelier, une réunion ou une séance stratégique, l'heure est venue de passer en revue ce que nous avons appris de précieux, les nouvelles idées développées et les prochaines étapes dans le futur. Si nous ne consacrons pas assez de temps à cela, ça peut vouloir dire que le processus dans son ensemble consistait uniquement en des paroles, sans action. Cette plainte récurrente sape l'énergie des gens à prendre l'apprentissage au sérieux.

Permettre la libre expression des craintes et doutes

Avant de boucler un processus, il est souvent vital de partager *les doutes, craintes, inquiétudes et réserves qui persistent*. Il se peut que nous ayons généré de bonnes idées, mais si nous n'exprimons pas les craintes persistantes, il est fort probable que nous soyons pas entièrement engagés ou stimulés pour agir. Certains dirigeants ne veulent pas poser ces questions, inquiets qu'ils sont que cela donne lieu à des sentiments négatifs à même de compromettre les acquis. Mais la vérité est que si ces sentiments ne sont pas traités, ils peuvent croître, au-delà de la réunion ou de l'atelier et compromettre ce qui était convenu. Souvent, si on nous donne la chance d'exprimer nos craintes ou doutes, ils deviennent subitement gérables avant de disparaître.

Des conclusions individuelles à des conclusions collectives

Un secret pour l'engagement est de le tirer d'une réflexion et préparation individuelle. En pratique, dans ce contexte, cela peut signifier le fait d'accorder du temps aux individus de s'asseoir et réfléchir quelques minutes sur les questions ci-après, avant de s'adresser les uns aux autres pour des discussions. Ainsi, chacun peut exprimer sa volonté, et dès lors un portrait plus précis de l'engagement collectif se dégage plus clairement.



Regard en arrière... préparer l'avenir

Il s'agit d'un temps de réflexion et de prospection lorsque l'on jette un regard sur ce qui s'est passé, aussi bien individuellement et collectivement, et examine ce que l'on a finalement appris, les idées auxquelles cette réflexion nous a menés, et ce que nous allons faire. Voici des questions utiles à se poser :

- 1) **Quelles sont les leçons, questions et idées les plus importantes apprises lors de la séance?**
- 2) **Comment se sent-on? Qu'est-ce qui a été utile dans la discussion, qui nous a menés vers ces enseignements? Qu'est-ce qui n'a pas été utile?**
Cette question vous aidera à être plus conscient de ce qui a bien fonctionné et vous permet d'améliorer vos réunions à l'avenir
- 3) **Qu'allons nous faire ensuite? Avec qui? Quand?**

B.3 A quoi sert le Powerpoint?

Les présentations Powerpoint occupent la scène de nos jours. Nous assistons maintenant à des diapositives de textes bien formatés, avec de jolis points de toutes formes et dimensions, des fonds d'écran attrayants et même agrémentés de photos et diagrammes. Mais que Diandre les présentations Powerpoint peuvent être ennuyeuses ! Avec une succession de pages ayant plus d'informations que nécessaires qui coupent notre relation avec le présentateur. Franchement, je commence à en avoir assez des longues présentations Powerpoint, et préfère des communications bien préparées qui m'engagent en tant qu'être humain.

Ma collègue Sue, a récemment fait une présentation Powerpoint lors d'une grande conférence. Mais pendant qu'elle parlait, elle n'avait qu'une photo d'un joli banc de jardin à l'écran. De temps en temps, elle marquait une pause pour montrer quelques photos en rapport avec le sujet, donnant à l'assistance un peu de répit. En narrant ses histoires ou en faisant son analyse, elle regardait l'assistance et les gens avaient les yeux fixés sur elle ! Beaucoup d'entre eux l'ont approchée à la fin pour la remercier de ne les avoir pas soumis à un déluge de diapositives bourrées de mots !

Le Powerpoint a pour vocation particulièrement de représenter des images ou diagrammes dynamiques. Mais un bon récit et des arguments bien ficelés et clairs requiert une connexion directe entre l'orateur et son audience.

World Cafe contre Powerpoint

“Je ne sais pas tout à fait à quel point cela est utile”.

Ce n'était pas la première personne à m'avoir donné un retour peu enthousiaste sur le forum régional. Le forum était censé donner l'opportunité à des gens venant de divers pays et organisations d'apprendre les uns des autres. La plupart de ceux que j'ai interrogés étaient plutôt critiques par rapport à l'évènement.

Traditionnellement, le clou du forum est une présentation Powerpoint faite par chaque participant sur les activités de l'année écoulée. Ce n'est pas si mauvais en soi. Tout le monde tenait à faire sa propre présentation et à répondre aux questions. Cependant, la vérité est qu'il est particulièrement difficile de rester concentré tout au long de dix présentations Powerpoint. Pour beaucoup, l'expression “Mort causée par Powerpoint” provoque un sourire narquois. Mais 90% de l'assistance étaient tombés dans une écoute passive ou somnolaient.

Le reste de la réunion consistait en des plénières sur une série de questions, dont le coup d'envoi était normalement déclenchées par une autre présentation Powerpoint. Nous avons convenus lors de cette réunion d'organiser l'année suivante une rencontre autour de trois ‘groupes de travail’ abordant les questions jugées prioritaires par les organisations participantes.

L'année suivante, nous étions en mode expérimental et avons trouvé un accord sur les sujets au menu des trois groupes de travail.

Au même moment, j'ai pris connaissance d'une série de méthodologies pour promouvoir le dialogue de groupe. Nous voulions créer l'opportunité pour les participants au forum de nouer des liens les uns aux autres et d'échanger des points de vue. Alors au lieu des présentations Powerpoint, nous avons décidé de commencer le forum avec une activité ‘World Café’ en demandant aux participants de partager leur plus grande préoccupation au travail. Dans le cadre de cette activité, les gens sortent des salles de réunions pour se retrouver dans un autre endroit décoré comme un bistro avec de la musique, des rafraichissements et de quoi manger.

C'était une vraie révélation. Il y avait ensuite une heure et demie très intense de discussions et de rires. La qualité de l'écoute était différente de celle que j'avais observée lors des présentations Powerpoint.

Plus tard, les participants rejoignaient leurs groupes de travail pour les trois jours suivants. Chaque personne devait jouer un rôle actif dans son groupe, et mettre en exergue les vrais problèmes dans leur travail.

Par moment, quelqu'un s'approchait de moi et me demandait : ‘Quand pourrais-je faire ma présentation Powerpoint’ ? Et poliment, je lui répondis que cette année, nous avons opté pour l'activité World café.

A la fin du forum, la principale réaction commune était : ‘nous voulons adopter cette façon de tenir nos réunions dans nos propres organisations’. (Cf. page 30 pour un croquis de World Café)

B.4 Créer un espace propice à l'apprentissage

Si nous voulons que les gens apprennent ensemble, alors nous devons faire en sorte que les espaces soient propices à l'apprentissage. De l'air frais, une lumière naturelle, une connexion avec la nature et une atmosphère chaleureuse peuvent faire la différence par rapport à la façon dont les gens peuvent être en contact les uns aux autres et apprendre ensemble.

Des espaces divers

Nous sommes des êtres différents les uns des autres, mais également différents à l'intérieur de nous-mêmes. Si je reste assis sur la même chaise toute la journée ou la semaine, cela m'aide-t-il à m'ouvrir à différents points de vue et relations ? Mais le fait d'avoir la possibilité de me déplacer, tantôt assis, tantôt debout ou travailler dehors, ne m'aide-t-il pas à être plus ouvert et plus créatif ? Nous avons besoin d'une ouverture vers l'extérieur pour faire jaillir notre propre variété interne.

Comment, en tant que facilitateurs, pouvons-nous offrir une variété, pas seulement dans nos méthodes, mais au niveau de l'espace dans lequel nous invitons les gens à apprendre ? Comment utiliser la salle, les chaises, les murs et le parquet, la cour et le jardin ? Imaginez l'espace d'apprentissage, de réunion ou d'atelier comme étant une aire de jeu qui peut avoir différentes formes pour chaque séance, ce qui peut encourager différents types de relations et une variété de rencontres appropriées aux différents objectifs du processus.

Pourquoi ne pas demander aux participants comment ils voudraient utiliser l'espace. Vous serez surpris par les idées qui peuvent jaillir et cela peut les aider à mieux s'appropriier le processus.

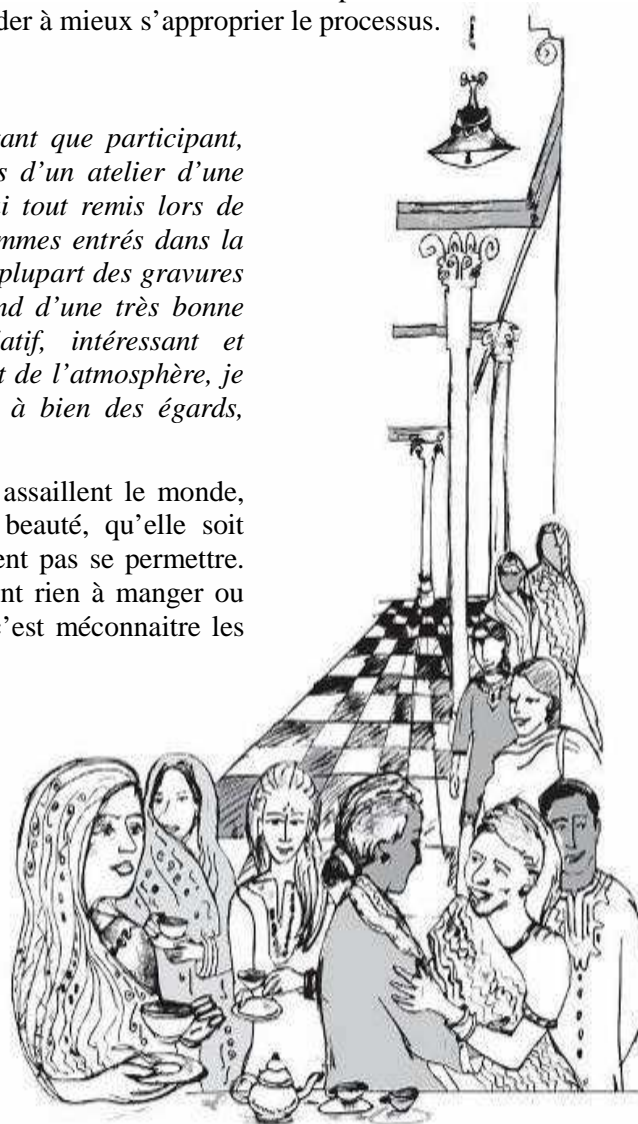
De beaux espaces

Il y a quelques années, on m'avait demandé, en tant que participant, d'apporter des gravures ou photos en couleur lors d'un atelier d'une semaine et des tubes de ma musique préférée. J'ai tout remis lors de l'inscription et lorsque l'atelier a démarré nous sommes entrés dans la salle bien décorée vibrant de couleurs et images, la plupart des gravures africaines et remplie de plantes d'intérieur sur fond d'une très bonne musique. C'était un processus formidable, créatif, intéressant et fructueux. Bien qu'il fût difficile de prouver l'impact de l'atmosphère, je n'ai aucun doute que cela a fait de la différence à bien des égards, visibles ou pas.

Dans nos tâches urgentes de faire face aux maux qui assaillent le monde, beaucoup d'entre nous considèrent le souci pour la beauté, qu'elle soit culturelle ou naturelle, comme un luxe qu'ils ne peuvent pas se permettre. Cela peut être compréhensible, lorsque les enfants n'ont rien à manger ou lorsque les gens sont injustement emprisonnés. Mais c'est méconnaître les besoins et forces fondamentaux de l'être humain.

Le fait de faire ressortir la beauté de notre diversité culturelle est en soi profondément utile à la libération de l'humanisme et de l'identité humaine dont nous avons besoin pour lutter contre la pauvreté et l'injustice. Nous ne parlons pas de la beauté superficielle, cosmétique ou commerciale, mais une alternative à cela. Si nous laissons la beauté au marché, nous abandonnons un des éléments essentiels de la culture humaine qui doit prospérer parmi ceux qui s'aiment et se valorisent mutuellement.

En tout état de cause, le fait de rechercher la beauté authentique dans nos processus organisationnels peut apporter de la richesse à notre apprentissage et à nos relations.



Par exemple, la salle est-elle propre et accueillante? Le fait d'apporter quelques plantes ne peut-il pas agrémenter l'atmosphère et aider

les gens à se sentir plus humains et pris en charge? Avez-vous nettoyé les fatras de la session précédente?

Le pouvoir dans les sites

En tant que facilitateurs, où vous mettez-vous lorsque vous travaillez? Etes vous assis ou debout? Si vous êtes toujours debout en face de l'assistance, c'est illustratif de la position où se trouve le pouvoir dans la salle, c'est-à-dire vous. Je me déplaçais souvent pour me mettre à côté des participants plutôt que de me séparer d'eux, ou bien je me mettais à l'écart ('un guide sur le côté') pour laisser la voie ouverte à d'autres. Vous pouvez également encourager le partage de responsabilité en demandant aux participants de faciliter certains processus.

La façon dont vous aborder le pouvoir, en tant que facilitateur, a souvent un impact sur la façon dont le groupe aborde ses propres questions de pouvoir, aussi bien à l'intérieur du groupe qu'avec les forces exogènes. Par exemple, si vous apportez des questions et informations intéressantes en étant devant l'assistance, cela peut être valorisant, si tant est que c'est ce dont le groupe a besoin, mais cela peut être également paralysant, en ce sens que ça renforce l'idée selon laquelle ils ont besoin de dirigeants forts pour fournir les questions et informations pertinentes, ce qui sape leur propre potentiel de leadership.

Une question utile à se poser, en tant que facilitateur, est:

“Qui participe dans le processus de qui?”



B.5 La disposition des chaises et tables

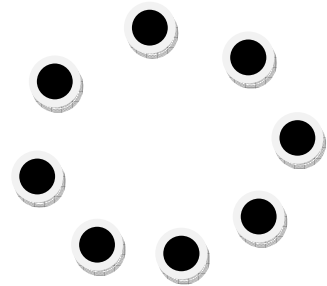
En disposant les chaises et les tables pour des besoins d'apprentissage, pensez à la manière dont vous pouvez aider les gens à se sentir plus humains, sur un pied d'égalité et plus ouverts à des processus créatifs de travaux de groupe.

Voici quelques dispositions courantes à considérer :

Chaises en cercle

Où les participants se sentent sur un pied d'égalité et peuvent se voir de face. Cela peut être un petit ou un grand cercle. Cette disposition est utile:

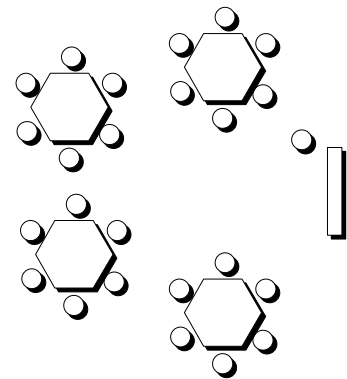
- Des processus plus intimes où les gens ont besoin de se regarder en face;
- Des processus où les gens ont besoin d'échanger des expériences et se racontent des histoires.



Tables de groupes

Les tables et chaises disposées ainsi peuvent être utiles pour:

- Des processus où les gens écrivent beaucoup;
- Des processus où il y a une combinaison de présentations, travaux par paires, travaux de groupes et discussions ouvertes. Cette disposition permet de gagner du temps, en ce sens que les gens peuvent changer de position pour d'autres dispositions ;
- World Café (Cf. page 30)
- Des processus où les gens font des dessins, peintures ou sculptures.

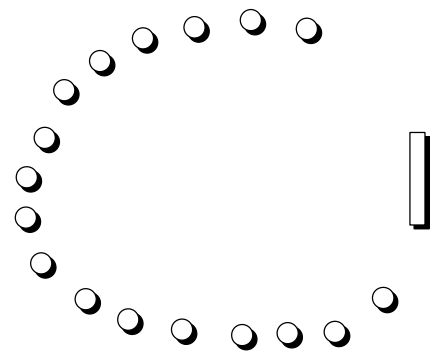


Disposition en U

Cercle de narration, cette disposition est aussi propice à des présentations. L'espace ouvert au milieu permet aux participants de se mouvoir dans la salle pour des techniques d'amorce ou des jeux de rôles

Il n'y a aucune table et cela facilite plus d'ouverture.

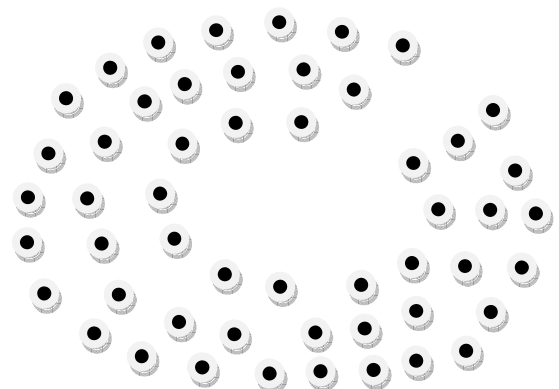
Certains préfèrent se mettre à même le sol s'il y a des coussins. Cette disposition est propice pour de grandes discussions ouvertes.



Des cercles dans d'autres

Souvent, lorsque l'on loue un hall pour une grande réunion, nous acceptons le principe d'avoir des rangées de chaises. Mais cela renforce les pouvoirs de hiérarchies et les gens ne peuvent pas se voir.

La disposition ci-contre permet de briser les barrières et encourage la participation et créer un sentiment d'égalité.



B.6 Aider les gens à bien raconter leur récits

Tout le monde a une histoire à raconter. Et raconter une histoire d'une organisation ou d'un processus ou évènement nous aide à bien comprendre ce qui s'est passé et nous permet de réfléchir et apprendre. Certaines personnes sont des conteurs naturels, mais pour d'autres, il peut être difficile de partager les expériences vécues. D'autres pensent que leur expérience n'est pas intéressante pour les autres.

Si quelqu'un nous raconte une bonne histoire d'une expérience vécue, alors en tant qu'auditoire, nous sommes captivés par le récit et devenons une partie de l'histoire comme si c'est notre propre histoire, notre propre expérience. Cela rend l'apprentissage plus facile, parce que nous apprenons mieux de l'expérience.

Le fait de poser les bonnes questions permet d'inciter les gens à raconter leurs histoires; que s'est-il passé d'abord? Qu'est-ce qui s'est passé après? Qu'avez-vous fait? Comment a-t-il réagi? Cela permet aux gens de structurer leurs récits et de révéler comment les choses sont liées les unes aux autres.

Parfois, le meilleur moyen d'amener les gens à raconter une histoire profonde est de simplement demander: 'Pouvez-vous nous en dire plus...' ou 'Comment vous sentez-vous par rapport à cela'?

Il est important d'être très attentif. Il faut faire montre d'une grande capacité d'écoute et encourager les autres participants à en faire de même. Après le récit, demandez aux gens de réfléchir sur ce qu'ils ont entendu, ce qu'ils considèrent comme messages importants, et s'il leur arrive en tête un portrait ou une métaphore

Si la société dans laquelle vous travaillez a toujours une forte culture orale, alors vous

pouvez tirer profit de ces traditions en vue d'encourager les gens à raconter leurs histoires. Demandez leur comment ils préfèrent raconter leurs histoires. Peut-être voudront-ils s'asseoir autour d'un feu la nuit, ou utiliser les ouvertures et fermetures traditionnelles.

Le théâtre peut également être très efficace. Quelqu'un peut raconter son histoire à un groupe de personnes qui vont ensuite jouer la pièce avec cette personne.

J'ai vu un groupe d'adolescents sourds faire cela avec des résultats extraordinaires. Ils ont dressé le portrait de l'enfance d'un garçon. Ils sont tous devenus émotionnellement impliqués dans l'histoire. Par la suite, un d'entre eux interrogea le garçon: 'l'instituteur que nous avons incarné dans la pièce ressemble-t-il à votre instituteur de l'époque?' 'Non, celui-là me tapait plus fort que ça. Il pensait que j'étais stupide'. Toute l'assistance posait des questions, ce qui lui permettait de comprendre combien ses expériences l'ont affecté et comment il pouvait aider les autres à faire face à des situations similaires.

Si certains préfèrent mettre leurs histoires sur papier pour les autres, il y a des techniques telles que les Changements Majeurs que l'on peut trouver dans le site web. Vous pouvez également consulter le Chapitre 14 du BFG2 sur la façon de rédiger de bons récits.



B.7 Recueillir les meilleures informations d'un récit

Une des raisons pour lesquelles nous trouvons difficile de réfléchir profondément est que nous avons du mal à collecter de bonnes informations sur lesquelles méditer. Souvent, les informations dont nous avons besoin sont difficiles à collecter parce qu'elles ne sont pas très visibles ; c'est comme les sentiments, les pensées non révélées, les suppositions, les relations et motivations de personnes différentes. Mais si nous n'arrivons pas à percer et à comprendre ces choses, nous nous limitons uniquement à glisser à la surface.

Le fait de raconter des expériences ou de narrer des récits est une approche clé de l'apprentissage pratique. Voici une technique simple qui nous aide à tirer une meilleure qualité d'informations ou de données de nos récits:



Comment faire ressortir le fond de l'histoire ?

- Racontez ou écrivez l'histoire. Si vous la racontez, vous pouvez demander à quelqu'un d'écrire ce que vous dites à gauche d'un tableau à feuilles. Si vous écrivez l'histoire vous-même, faites la même chose sur une page. Cela représente l'*histoire vue de l'extérieur*. (Voir ci-dessous).
- Ensuite, allez la partie ou colonne **à droite** pour écrire certains des sentiments, des pensées tues, des suppositions, des relations et motivations des différentes personnes dont vous vous souvenez. Faites la même chose pour chaque partie de l'histoire que vous avez écrite à la colonne de gauche. Cela représente l'*histoire vue de l'intérieur*, le fonde l'histoire. Quelles étaient les choses les moins visibles qui se sont produites ?
- Maintenant, dans la colonne à droite vous avez de meilleures informations plus profondes que vous pouvez utiliser dans votre réflexion et votre processus d'apprentissage.

Voici un exemple simple:

L'Histoire vue de l'extérieur

Faites ceci d'abord (regardez)

(les événements comme ils se sont déroulés, les choses les plus visibles qui se sont produites)

Nous étions invités à une réunion avec le groupement des femmes. Elles nous ont bien accueillis.

Nous avons apporté les points à l'ordre du jour, des questions et un protocole d'accord type et demandé leur avis. Nous avons eu des discussions intéressantes et abordé certaines possibilités. Elles se sont regardées, mais leur regard ne s'était pas dirigé vers nous. Elles semblaient perplexes.

Les femmes étaient très polies et n'ont pas beaucoup parlé. Elles se sont réjouies de notre présence et ont promis de nous contacter. La réunion n'a pas pris beaucoup de temps.

Nous n'avions eu aucune nouvelle d'elles, ce qui nous a rendus perplexes. Nous nous demandons si nous devons les rencontrer à nouveau

L'Histoire vue de l'intérieur

Faites ceci ensuite (regardez de nouveau)

(Les sentiments, les pensées tues, les suppositions, l'énergie, les relations, les métaphores)

Nous étions très enthousiastes; et je pense que les femmes l'étaient également.

Elles semblaient surprises lorsque nous avons apporté notre ordre du jour, les questions et le protocole d'accord (nous avons pensé qu'elles en avaient besoin). Je me sentais un peu mal à l'aise. Elles étaient peut-être déçues. Avec le recul, je pense que nous en avons fait un peu trop.

Elles étaient toujours polies mais elles n'étaient plus aussi chaleureuses. J'imagine maintenant qu'elles nous ont perçus comme les autres ONG dont elles avaient participé aux projets.

Je pense que nous sommes plus intéressés à ceci qu'elles. J'ai l'air d'un boutiquier sans clients.

Voyez-vous comment l'histoire vue de l'intérieur vous aide à aller au delà de la scène, là où se trouve la vraie action?

B.8 Quelques tuyaux sur la façon de poser les bonnes questions

Il est fondamental de poser les bonnes questions pour favoriser de bons enseignements. Notre capacité à poser les bonnes questions dans un domaine qui nous intéresse peut produire des niveaux élevés de réflexion et d'engagement. Si elles sont posées simplement, les bonnes questions peuvent susciter les bonnes réponses. Lorsqu'elles sont mal formulées, les questions peuvent dérouter notre réflexion et nos discussions.

Le pouvoir de l'*Apprentissage Pratique* réside sur notre capacité à poser des questions effectives sur notre expérience, des questions qui nous aident à bien réfléchir, et à partir desquelles nous pouvons tirer des enseignements et idées très utiles.

Quelques types de questions à méditer...

Nous devons choisir des questions qui soient en phase avec l'objet de notre enquête:

Les questions fermées sont utiles lorsque vous cherchez des informations spécifiques que la personne interrogée est censée savoir. Une question fermée attend une réponse Oui ou Non et plus de détails ; ex : Etes vous marié? Combien d'enfants avez-vous ?

Les questions ouvertes n'invitent pas à des réponses spécifiques connues; mais elles s'ouvrent à de nouvelles informations, réflexions et discussions, et encouragent les autres à s'engager, ex : Pouvez-vous nous en dire plus sur ce qui s'est passé ? Comment parvenez-vous à gérer le stress? Comment trouvez-vous cette critique ?

Les questions fermées puis ouvertes vont bien ensemble. Ici vous pouvez demander plus d'informations ou ouvrir une discussion, ex :



Etes-vous employé? (question fermée) Qu'aimez-vous du travail que vous faites? Qu'est qui vous frustre? (question ouverte)

...Je vous prie cher Monsieur, d'être patient avec ce qui, dans votre cœur, n'a pas encore trouvé de réponse, et d'essayer d'apprécier les questions elles-mêmes comme si elles étaient des chambres fermées à clé ou des livres écrits dans un langage inconnu. Ne cherchez pas de réponses, qu'on pourrait vous donner maintenant, parce que vous ne pourrez pas les intégrer. La question fondamentale est de subir toutes les questions et de vivre avec elles maintenant. Peut-être un jour, dans le futur, vous parviendrez progressivement, sans vous en rendre compte à trouver votre propre réponse.

Les questions de quoi, quand, où, qui, pourquoi, comment nous aident à analyser et comprendre ce qui s'est passé ou d'en maîtriser les raisons, ex : 'Quand cela s'est-il produit ?' En quoi cela était-il utile ?

MAIS, faites attention de ne pas utiliser la question 'Comment?' de manière non appropriée, ex : 'Pourquoi selon vous, vous vous battez pour joindre les deux bouts ?' ou 'Pourquoi y a-t-il un conflit ?' Les gens se sentent enquêtés et jugés à travers ce type de questions.

Il y a souvent des suppositions qui se cachent derrière les questions. Par exemple 'Pourquoi êtes-vous si irrité ?' Cela suppose que vous étiez irrité. Si ces suppositions ne sont pas partagées par votre interlocuteur, elles peuvent ne pas être bien comprises ou même être perçues comme choquantes.

Alors la façon dont nous posons les questions peut faire la différence quant aux réponses que nous allons recevoir et par conséquent, il est attendu une bonne formulation de ceux qui les posent, que ce soient les facilitateurs ou les participants eux-mêmes.

Questions qui ne suscitent pas de prompts réponses

Les grandes questions que l'on pose (ex: Qu'est-ce que le changement social et le développement ? Qu'elle est ma vraie utilité dans la vie ?), n'ont pas de réponses dans l'immédiat. On doit se les poser au fil du temps, les passer en revue et approfondir notre réflexion à ce sujet. Jetez un regard sur la citation suivante :

Rainer Maria Rilke, 1903
Dans son ouvrage '*Letters to a Young Poet*'

B.9 De meilleures réflexions, des enseignements plus profonds et une action plus efficace

Après avoir vécu une expérience, on se demande souvent “Qu’avons-nous appris?” Mais cela peut ne pas produire des enseignements utiles. Pourquoi ? Parce que pour avoir des enseignements assez profonds, nous devons marquer une pause et réfléchir sur l’expérience, avec un peu de recul pour réfléchir véritablement sur ce qui s’est passé et pourquoi il en a été ainsi. Ainsi lorsqu’on se pose la question de savoir ce que nous avons appris, nous aurons plusieurs idées à méditer

Les différentes étapes vers des enseignements profonds

1. L’Action

La première étape est de se rappeler ou se remémorer ce qui s’est vraiment passé avec le plus de détail possible. Evitez d’analyser et de tirer des enseignements à ce stade.

Vous pouvez faire cela **individuellement** ou **collectivement**. Si vous vous y prenez collectivement, essayez de trouver un accord sur ce qui s’est passé. Si vous ne parvenez pas à trouver un accord, ce la montre comment des personnes différentes peuvent vivre différemment la même expérience. Il est utile de méditer sur cette différence qui peut révéler des enseignements très intéressants.

Que pensez-vous et que ressentez-vous? Qu’en était-il des autres ? Qu’est-ce que les autres voulaient à ce moment ? Qu’est-ce qui les motivait ? Retournez à la page 19 ci-dessus pour consulter une bonne méthode à cet effet.



2. Le Réflexion

Une fois que vous vous rappelez ce qui s’est passé, vous pouvez commencer à réfléchir sur les raisons pour lesquelles les choses se sont déroulées de la sorte.

Les questions utiles à se poser sont:

“Qu’est-ce qui a favorisé ou empêché les choses?” Et

“Quelles suppositions avons nous faites? Etaient-elles valables?”

Cela révèle souvent des idées et enseignements intéressants ; ex : ‘Nous supposons que tout le monde soutenait le président, avant de découvrir que ce dernier n’avait pas la confiance des personnes âgées. Cela peut expliquer leurs objections à la proposition.

“Qu’est-ce qui a vraiment attiré notre attention?”

“ Y a-t-il d’autres expériences ou réflexions qui auraient pu nous aider à voir l’expérience différemment ?”

Réfléchissez sur des expériences similaires que vous avez vécues. Elles peuvent révéler certains comportements intéressants ; ex : nous nous sommes rendu compte que dans les deux cas, les femmes se sont tuées lorsque les hommes commençaient à se disputer.



3. L'Apprentissage

Avec de bonnes réflexions en tête, vous êtes maintenant en mesure de commencer la discussion sur **ce que vous avez appris de l'évènement**.

Sur la base de vos réflexions, pensez aux différents enseignements que vous pouvez tirer. *Ceux-là peuvent être des idées que vous pouvez appliquer dans d'autres situations.*

Par exemple, à partir de l'exemple ci-dessus (les hommes qui se disputent), vous pouvez apprendre que lorsque certaines personnes (souvent les hommes) deviennent ergoteurs et conflictuels, cela peut marginaliser, exclure ou réduire d'autres au silence (souvent les femmes).

Questions pour canaliser l'apprentissage:

Que pourrions-nous faire différemment?

Qu'est-ce qui a été confirmé?

Quelles nouvelles questions ont émergé?

Quelles autres théories nous aident à approfondir ces enseignements?

Quelle leçon tirez-vous de cela par rapport aux actions ou comportement futurs?

Vous pouvez commencer à **établir des liens** entre ce que vous avez découvert et vos propres connaissances, compétences et compréhensions. Quels sont les théories, idées, concepts et aperçus tirés de vos propres connaissances ou éducation que vous avez appliqués ou que vous auriez pu appliquer dans la situation ? Combien ces idées sont-elles utiles ? Comment pouvez-vous les utiliser pour avoir un plus grand impact, ou comment les modifier pour les rendre plus utiles?



Comment ce que vous avez appris de l'évènement **se rapporte-t-il aux autres évènements** de votre vie? Quels thèmes et similitudes avez-vous notés ? Quels contrastes et différences peut-on déceler et comment ces similitudes et différences affectent-elles votre vision de votre propre développement ? Votre perception en a-t-elle été approfondie ? Votre point de vue s'est-il élargi ? Qu'avez-vous apprécié de vos propres actions et comportement et de leur impact ? Qu'avez-vous appris des actions et comportements des autres ?

4. La Planification

Regardez **les conséquences** de l'application de ces enseignements. Qu'advient-il lorsque vous appliquerez ces enseignements ?

Identifiez **toute entrave** susceptible de vous empêcher d'appliquer les enseignements. C'est là que vous pouvez mettre en exergue ce que vous avez besoin de désapprendre

Ensuite, **clarifiez vos premières étapes** dans l'application des nouveaux enseignements. Qu'allez-vous faire après ? Maintenant vous vous attaquez au '*Quoi maintenant ?*'.



Enfin, réfléchissez sur la façon **d'intégrer véritablement** les nouveaux enseignements dans votre vie à travers une application continue.

B.10 Questions directrices pour le Cycle d'Apprentissage Pratique

ACTION

Quelles sont les choses significatives qui se sont déroulées? Décrivez les événements. Qui étaient impliqués? Qu'ont-ils fait? Quel est le portrait qui se dégage? Comment les gens se sentaient-ils? Que voulaient-ils?

PLANIFICATION

Qu'est-ce que cela signifie dans la pratique? Que voulons-nous? Que nous voulons-nous faire, voir se produire? Comment? Qu'allons-nous faire différemment? De quoi devons-nous nous départir ou cesser de faire? Comment ne pas refaire les mêmes erreurs? Quelles mesures utiliserons-nous pour intégrer ces enseignements dans la pratique?



REFLEXION

Pourquoi cela s'est passé ainsi? Qu'est-ce qui l'a provoqué? Qu'est-ce qui l'a favorisé, empêché? Qu'attendions-nous? Quelles suppositions avions-nous faites? Étaient-elles valables? Qu'est-ce qui a vraiment attiré notre attention? Y a-t-il d'autres expériences ou réflexions qui auraient pu nous aider à voir l'expérience différemment?

APPRENTISSAGE

Qu'aurions-nous pu faire différemment? Qu'avons-nous appris? Quels sont les nouveaux points de vue? Qu'est-ce qui a été confirmé? Quelles sont les nouvelles questions qui ont émergé? Quelles autres théories nous aident à approfondir ces enseignements?

B.11 Comment utiliser des activités créatives et artistiques dans les processus d'apprentissage

“Je ne sais pas dessiner!”, “Ne me demandez pas de chanter, êtes-vous fâché?”, “Je vais me sentir gêné si je danse!” Levez la main si vous êtes parmi les innombrables personnes qui pourraient donner de telles réponses si on leur demande de faire quelque chose d'artistique ou de créatif. Beaucoup d'entre nous apprennent à bas âge qu'il ne faut faire ces choses que lorsqu'on a du talent pour ça. Nous redoutons que les gens nous critiquent ou se moquent de nous. Si on nous oblige à chanter, dessiner, danser, ou faire du théâtre, beaucoup d'entre nous en resterons figés.

Nous avons tous quelque chose de créatif en nous. Chacun peut stimuler et développer cette créativité en lui et l'apprécier (on a tous un besoin interne de s'exprimer en toute créativité) à condition d'aller au-delà de nos doutes et craintes. Cela est important pour le changement, les facilitateurs et les dirigeants parce que le changement en tant que tel est un processus créatif, il est alors essentiel pour nous de développer nos capacités créatives, sinon on risque de devenir des techniciens qui essaient d'orchestrer des choses plutôt que de cultiver le développement de manière créative. Nous savons également, par expérience, que l'art et la créativité facilitent l'émergence d'idées et enseignements novateurs. (Cf. page 9 ci-dessus pour de plus amples détails)

Au Sénégal il y a une troupe d'artistes locaux (chanteurs, danseurs, conteurs, peintres) qui travaillent avec des groupes dans les villages pour stimuler leur créativité cachée. En faisant cela, ils demandent aux gens : ‘Quel avenir voulez-vous ? Comment le créer ? Dans ce processus, ils dégagent beaucoup d'énergie, d'idées et initiatives.

Si vous introduisez des activités créatives et artistiques, il se peut que vous rencontriez une résistance pour certaines d'entre elles. Ne vous laissez pas décourager pour autant. Voici quelques tuyaux :

- **Insistez pour que les gens essaient.** Soyez ferme par rapport à l'utilisation des dessins, jeux et gestes, etc. – une fois que l'apprentissage se développe, ils changeront d'avis.
- **Invitez régulièrement un artiste local** à donner une leçon à l'organisation ou au groupe communautaire. Demandez aux gens d'explorer les liens entre leur expérience créative et le changement social et l'apprentissage.
- **Abstenez-vous d'essayer beaucoup trop** de formes artistiques différentes en même temps; laissez les gens en assimiler une d'abord. Les gens sont attirés par des formes artistiques différentes, donc cherchez une diversité dans le long terme.
- **Changez de lieu** – organisez la réunion en pleine forêt, mettez vous à même le sol.
- **Bannissez les présentations Powerpoint ennuyeuses!** – demandez aux gens de présenter leur idées de manière créative, et plus humaine.
- **Introduisez et encouragez les métaphores,** ou les commentaires; demandez si le problème était un animal, quelle bête serait-il ? Posez des questions de ce genre. Vous serez surpris des idées innovantes que les gens sont capables de produire.



Que peut-on comprendre de cette métaphore?

Les différentes formes artistiques et certaines de leurs atouts

La Chanson – permet de créer une communauté, aide les gens à trouver leur voix, exprimer leurs émotions.

Le Modelage – permet de trouver ses marques, d'être en contact avec sa volonté et de passer à l'action.

La Peinture – facilite la guérison, aide les gens à guérir de traumatisme, faire des portraits intéressants du futur. Les conversations en couleur peuvent faciliter la création de relations.

Le Dessin – permet de libérer des idées et questions cachées.

Le Geste et la Danse – pour créer une coopération et révéler et asseoir la volonté d'agir et aller de l'avant.

Le Théâtre – permet aux gens d'explorer et révéler des choses de manière surprenante, et dire facilement la vérité sous le couvert des masques et rôles.

Les Métaphores ou Commentaires – pour décrire les choses difficiles ou cachées que l'on ne peut pas décrire facilement dans le langage courant.

B.12 Comment travailler avec des personnes peu enthousiastes et 'difficiles'

Certains facilitateurs ont vraiment du mal à s'entendre avec les personnes 'difficiles' dans les activités d'apprentissage. D'autres sont capables de les contenir. Et il y a quelques uns qui peuvent transformer l'énergie négative de ces personnes en énergie positive et même transformatrice, pour le bénéfice du groupe en entier. Essayons d'en savoir un peu plus...

Il y a différents types de personnes 'difficiles':

Certaines personnes parlent beaucoup, exigeant la parole et plus d'attention. Cela peut gâcher toute l'activité. Soyez ferme et faites en sorte que chacun ait sa chance et précisez qu'il est important d'avoir la position du plus grand nombre. Encouragez ceux qui sont silencieux à prendre la parole. Si une personne se montre impossible à gérer, il est parfois préférable de prendre une petite pause et de parler à cette personne en aparté: 'J'ai remarqué que vous contribuez beaucoup. Pouvez-vous donner la chance aux autres de participer?'

Certaines personnes 'difficiles' soulèvent des questions cachées que les autres ne peuvent pas aborder. Il n'est pas toujours évident d'aborder ces questions, et la personne 'difficile' peut les décrire dans une manière qui peut heurter les autres. Mais il est souvent mieux de les exprimer que de les taire. Demandez à la personne en question de décrire ses sentiments ainsi que les expériences spécifiques qui ont créé la question soulevée. Encouragez les autres à dire s'ils sont d'accord avec ce qui vient d'être dit. Essayez de voir s'il y a quelqu'un d'autre qui se sent de la même façon. Souvent, il y a beaucoup à apprendre de ces personnes 'difficiles' et de la situation qu'elles créent.

Certaines personnes critiquent toujours et posent des questions difficiles. C'est juste

Que faire avec les personnes qui parlent beaucoup?

- D'abord, vous devez savoir qu'il est de votre responsabilité de faire en sorte que personne ne domine les débats. Décidez-vous de faire face à ce défi.
- Si certaines personnes monopolisent les débats, exigez à tout le monde de demander la parole avant de parler. Alors si une personne qui n'a jusqu'ici pas parlé demande la parole, dites 'Nous n'avons pas entendu Maya' et donnez lui la parole.
- Vous pouvez dire 'Donnons la parole à ceux qui n'ont pas encore parlé'. Et demandez à quelqu'un 'Voulez-vous dire quelque chose?' Faites-le gentiment.
- N'hésitez pas à lever la main (manière de dire stop) pour arrêter quelqu'un qui monopolise la parole et demandez lui de conclure pour donner la parole aux autres. Précisez que si quelqu'un en dit beaucoup, l'assistance ne retiendra que le dernier point abordé.



naturel en eux. Le problème est qu'elles le font souvent d'une manière négative qui agace ou irrite les autres. La première chose à faire est d'apprécier les gens pareils pour vous rendre compte qu'ils peuvent permettre au groupe de sortir de sa zone de confort ou de sa situation de blocage. Cependant, comment pouvez-vous les aider à le faire de manière positive, d'une manière plus facile à entendre? Pouvez-vous leur parler en privé? Leur demander de faire leurs critiques d'une manière plus positive?

Certaines personnes ont des problèmes personnels qui conduisent à un comportement négatif. Le défi est de les aider à mettre ces problèmes de côté, souvent en aparté lors d'une pause café, et même en leur proposant un soutien. Certains n'ont vraiment pas envie d'être là bas et se comportent difficilement. A moins qu'ils aient l'obligation de participer, il peut être mieux de leur demander de partir jusqu'à ce qu'ils se trouvent dans de meilleures dispositions.

B.13 Conflits interpersonnels – quelques tuyaux

Les conflits sont comme une bête surprenante et complexe, difficile à gérer mais qui souvent renferme des opportunités d'apprentissage et de transformation. On nous a appris que les conflits sont mauvais et donc à éviter. Mais certains conflits sont inévitables, et si on les aborde convenablement, ils peuvent conduire à d'excellents changements.

Les conflits proviennent généralement de différences ou de la diversité. La création d'une culture d'inclusion et l'appréciation des différences peuvent permettre d'éviter ou tout au moins d'atténuer les conflits.



Le véritable travail de lutte contre les conflits est de favoriser l'empathie

Les conflits sont presque toujours une expérience émotionnelle très difficile pour ceux qui sont impliqués. Le fait de faire surgir, partager et travailler avec les émotions est fondamental. La création d'empathie les uns pour les autres est habituellement l'action la plus importante, en ce sens qu'elle aide à tout

un chacun non seulement de prendre en compte les points de vue des autres, mais également d'essayer de comprendre leurs sentiments. Si je vous dis comment je me sens par rapport à ce qui s'est passé, cela crée en vous une certaine empathie pour moi et vous aide à prendre la responsabilité de votre rôle. Et vice versa.

Une approche fondamentale

En essayant de résoudre un conflit interpersonnel, il est souvent utile d'avoir un médiateur qui bénéficie de la confiance des deux parties et qui est à même de garantir un espace sécurisé et une atmosphère de respect. Cela peut se faire sous forme d'une session formelle ou de manière informelle, selon la gravité de la situation.

Le travail du médiateur consiste à aider les personnes en conflit à:

- Décrire leurs expériences**, en les encourageant à dire spécifiquement ce qu'elles ont vécu et qui a conduit au conflit. S'il dit 'On m'a manqué de respect!' demandez lui 'Qu'est-ce qu'elle a dit?' pour avoir une réponse plus spécifique du genre 'On s'est plaint auprès d'elle à mon sujet'. N'acceptez pas de déclarations vagues
- Dire comment elles se sentent.** "Je me suis senti gêné devant les autres lorsqu'elle a dit cela."
- Dire ce qu'elles veulent** "la prochaine fois, j'aurai préféré qu'elle me parle d'abord en aparté".
- Réfléchir et apprendre.** Après que chacun a fait état de ses sentiments, il faut les encourager à répondre aux allégations de l'autre. Demandez-leur si elles peuvent comprendre ce qui a poussé l'autre à agir de la sorte. Demandez-leur si elles auraient pu agir différemment et ce qu'elles feraient la prochaine fois. Qu'ont-elles appris?



Parfois, les causes de conflit sont à mettre au passé et ne peuvent par conséquent pas être résolues, mais uniquement oubliées. Cependant, le pardon est plus approprié et sincère si les gens se rendent compte qu'ils ont appris quelque chose de précieux.

C. Différentes pistes pour les processus d'apprentissage

C.1 Groupes d'Apprentissage Pratiques

Il s'agit d'un petit groupe de spécialistes qui se réunissent régulièrement pour s'entraider à résoudre les problèmes auxquels ils sont confrontés, aborder les questions qui les intéressent et amorcer de nouvelles initiatives, etc. La méthodologie utilisée est basée sur le Cycle d'Apprentissage Pratique. (Voir Page 21)

Les groupes d'apprentissage pratique (GAP) sont similaires au Cercles Reflect décrits dans le Chapitre 7 du *Guide Barefoot 2*.

L'adhésion à un GAP doit être volontaire ; ne forcez personne à se joindre à vous! Tenez les réunions de GAP régulièrement, peut-être une fois par mois.

Divisez chaque session de GAP en trois tranches :

- a) 15 à 20 minutes pour discuter de la façon dont vous entendez tenir la réunion, et comment l'améliorer par rapport aux sessions précédentes ;
- b) 1 heure pour chaque membre (ex: s'il y a 4 membres vous aurez besoin de 4 heures). Pendant chaque heure, le focus sera sur une personne, celle qui présentera ses préoccupations ou questions et qui recevra des idées et recommandations concernant la démarche à suivre. Choisissez une personne
- c) 20 minutes à la fin pour passer en revue les principaux enseignements et les actions à mener, et pour évaluer la session et faire des suggestions pour améliorer le fonctionnement pour la prochaine fois.



C.2 Cercles d'étude

Dans mon organisation, nous choisissons occasionnellement un ouvrage ou un article important que nous examinons dans le cadre d'une démarche collective d'étude. Cela est très utile et ne prend pas beaucoup de temps. Et cette approche a joué un rôle très précieux en aidant les spécialistes à développer des compétences conceptuelles plus solides et à avoir une meilleure compréhension de leur véritable travail. Elle nous a également aidés à cultiver des conversations plus profondes entre nous dans un langage commun.

Il y a différentes façons de programmer ces cercles d'étude. Elles peuvent se dérouler sur une base hebdomadaire, bihebdomadaire ou mensuelle. On y consacre 2 heures chaque mois. Un chapitre de l'ouvrage que nous étudions (ou de l'article) est distribué 2 semaines auparavant que nous lisons pour être prêts aux discussions le jour J.

Quelques tuyaux pour réussir un Cercle d'étude

Réfléchissez attentivement sur ce que vous voulez étudier et comment. Vous pouvez, chacun, apporter des exemples de livres ou documents à partager, discuter et vous accorder sur celui par lequel vous allez commencer. Choisissez quelqu'un qui aura la responsabilité de modérer tout le processus, en faisant en sorte que les gens disposent des documents à temps, et qui convoque la réunion à l'heure et à l'endroit convenu.

Ne donnez pas aux gens beaucoup de choses à lire – l'idée est d'apprendre en profondeur.

Pendant que vous lisez, surlignez ce qui attire votre attention. Il est demandé aux participants de surligner tout ce qui attire vraiment leur attention dans le texte, en essayant de faire la corrélation avec leur travail.

Demandez chaque fois à quelqu'un de diriger les débats. Il se peut que cette personne ait à lire le texte plus en profondeur que les autres pour apporter des idées et questions intéressantes et stimulantes. Nous avons trouvé très utile de procéder page par page, pas pour lire, mais pour donner à chacun la chance de partager ce qu'il a trouvé intéressant sur cette page pour susciter la discussion.

Pensez à la façon d'utiliser les enseignements. Il faut prévoir un temps pour discuter des leçons à valeur ajoutée apprises et voir comment les appliquer dans le travail.



C.3 World Café

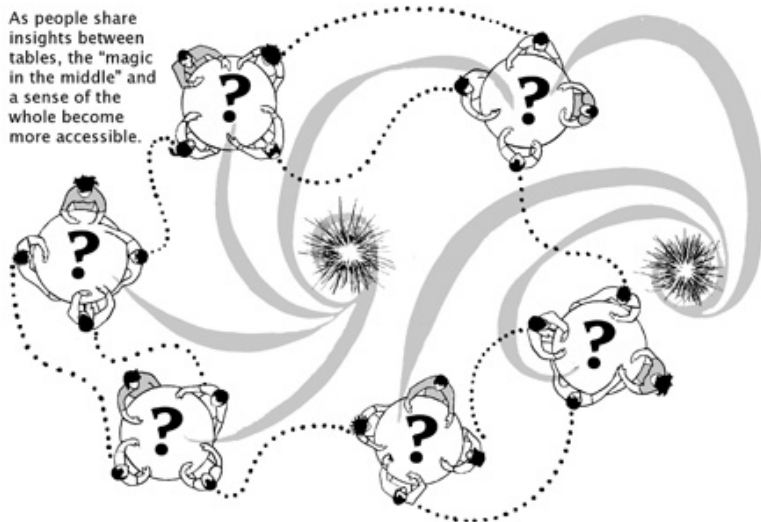
En avez-vous assez des vieilles façons de tenir les travaux de groupes et des présentations? Vous savez, après chaque présentation, les gens se mettent en petits groupes, discutent et partagent leurs conclusions avec toute l'assistance. Cela peut avoir de bons résultats, mais parfois cela peut être très ennuyeux. Il y a quelques alternatives qui s'offrent à nous. Par exemple le World café est une façon énergique et participative de permettre à chacun de participer d'une manière différente lors d'un exercice de groupe.

Dans un World café, les gens commencent dans des groupes distincts, chaque groupe se mettant autour d'une table recouverte de papier (comme une nappe de table). Ils discutent du sujet, écrivent leurs réponses et pensées, et griffonnent sur la 'nappe'. Après 20 minutes ou presque, le facilitateur sonne une cloche ou joue au tam-tam et tout le monde, sauf l'hôte de table, se lève pour aller à une autre table. Généralement, les membres d'un même groupe se dirigent vers des tables différentes, ce qui encourage l'hybridation.

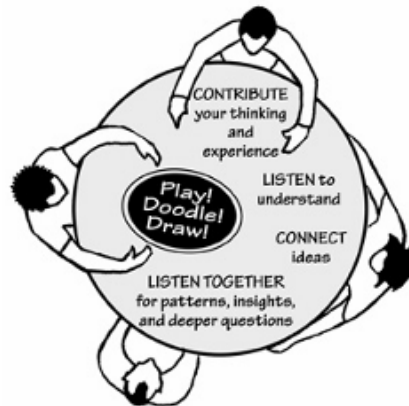
Ceux qui restent en place sont les **hôtes de table**; ils restent en place tout au long de la session, accueillent les participants venant des autres tables et leur montrent ce que le précédent group a eu comme discussions et les encouragent à donner et écrire leurs idées sur le sujet de cette table. Après une vingtaine de minutes environ, le signal est donné et tout le monde (sauf les hôtes!) se dirige vers une autre table. Généralement 3 à 4 rotations suffisent. A la fin, on peut demander aux hôtes de faire le résumé des discussions et de ce qui a été écrit sur les nappes. Le processus en entier prend 1 à 2 heures.

Si vous avez plusieurs présentations courtes à faire pour un groupe, vous pouvez également utiliser le concept World Café comme

As people share insights between tables, the "magic in the middle" and a sense of the whole become more accessible.



CAFÉ ETIQUETTE FOCUS on what matters!



alternative, avec les présentateurs qui jouent le rôle d'hôtes, et qui font la même présentation toutes les 20 minutes à chaque rotation et collectent leur feedback et idées. Cela peut être nettement plus intéressant et participatif que d'avoir les présentations les unes après les autres

Nous avons également utilisé le World Café pour écrire des 'livres' ou des guides de poche, où chaque table accueille un chapitre qui se développe au fil des sessions et se connecte aux autres tout au long du processus. A travers ce processus, chacun donne des idées, pour étayer chaque chapitre, et qui seront consolidées après. Nous avons utilisé le World café à quelques reprises lors des 'writeshops' pour écrire ce 'Guide Barefoot'.

Pour de plus amples informations, visitez le site: www.theworldcafe.com " Les photos peuvent être imprimées sur permission de la Fondation Communautaire World Café "

C.4 Promotion du travail d'équipe

Promouvoir un esprit de corps signifie aider les gens à se connaître, en tant qu'êtres humains, à créer de la confiance, un esprit d'équipe et des valeurs communes vous permettant de mieux travailler en équipe. Cela semble évident, mais il y a, au sein des organisations, des forces contraires plus fortes et plus destructrices que l'on peut prévoir, qui nous séparent les uns des autres, ce qui éparpille nos efforts et affaiblit ce que nous pouvons faire ensemble.

Quelle est la façon la plus efficace de construire une équipe ? Eh bien, la bonne nouvelle est que toute bonne activité organisationnelle menée par une équipe peut, si elle réussit, aider à consolider cette équipe. Nous ne devons pas toujours séparer les activités de promotion de travail d'équipe, même si cela peut être utile. Si un processus organisationnel a une touche d'humanité qui aide les gens à apprécier la compagnie les uns des autres, qu'ils soient en réunion et en travaillant ensemble, ce qui favorise un esprit d'équipe et la création de relations fortes. Dans notre expérience, l'expérience la plus efficace de création d'esprit d'équipe est l'existence d'un processus créatif, captivant et productif de planification stratégique.

Parfois, on peut avoir un besoin d'une activité isolée de construction d'équipe, spécialement conçue pour aider les gens à travailler ensemble en équipe. Il ya des centaines de façons d'y parvenir, allant de la plus simple à la plus compliquée. Il peut suffire de partager le déjeuner régulièrement. Il peut être utile de partager avec les autres vos histoires personnelles. Vous pouvez jouer un jeu stimulant où celui qui 'gagne' est celui qui aura coopéré le plus étroitement (des jeux compétitifs peuvent saper le travail de groupe). Vous pouvez

simplement demander aux gens ce qu'ils aimeraient faire pour mieux se connaître.

Mais attention...

“La promotion d'esprit de corps’ est l'idée la plus improprement utilisée dans les organisations. Si les gens ne s'entendent pas, s'il y a des conflits ou un manque de communication, la solution ne se trouve peut-être pas dans une activité isolée. Il se peut que le conflit émane de plusieurs choses, comme une divergence par rapport à ce que l'organisation devrait faire, ou son objet. Certaines personnes peuvent se sentir victimes de discrimination et être par conséquent pleines de ressentiment. Un processus amusant de promotion d'esprit de corps peut cacher des problèmes profonds.

L'esprit d'équipe permet généralement à une équipe saine de devenir encore plus saine. Mais si une équipe (ou une organisation) n'est pas à la bonne place, même en cas de crise, alors les efforts de promotion d'esprit de corps peuvent être uniquement un plâtre qui recouvre le problème sans vraiment le résoudre. Pire encore, cela peut rendre les gens cyniques, de sentir qu'ils sont traités avec condescendance et pas pris au sérieux.



C.5 Apprentissage à partir des études de cas

Le fait de travailler avec une étude de cas pour une action future est en soi un processus d'Apprentissage Pratique. Consultez le Chapitre 12 qui traite de l'Apprentissage Pratique et qui vous aidera à concevoir votre propre processus.

Pourquoi utiliser des études de cas ? Les études de cas sont une opportunité formidable pour une équipe de personnes de prendre une situation réelle, réfléchir là-dessus, en tirer les enseignements substantiels et les appliquer dans des situations futures. Les études de cas peuvent être vraiment vivantes, lorsque la personne concernée raconte une histoire ou une épreuve à laquelle elle fait face et a besoin d'aide venant de l'équipe pour décider de la démarche à entreprendre. Si l'étude de cas s'est déroulée dans le passé, l'accent est alors mis sur les moyens d'en tirer les enseignements pour tous.

Dans le site du *Guide Barefoort*, il y a également de bons conseils sur l'établissement et l'exploitation des études de cas. Voici quelques tuyaux essentiels à prendre en compte :

Faites en sorte que l'endroit est sécurisé. Il est important que la personne qui fait l'étude de cas ne soit pas attaquée par les autres pour avoir été 'honnête' à propos d'une erreur que les autres ont dû avoir commise. Le fait de permettre aux gens de s'échanger des critiques peut être fatal à un bon apprentissage et peut amener les gens à s'abstenir de partager honnêtement leurs études de cas à l'avenir. Bien entendu, les gens doivent être félicités d'avoir partagé leurs histoires en toute honnêteté.

Rendez l'atmosphère vivante. Assurez-vous que l'histoire est bien préparée et dépourvue d'informations futiles. Essayez d'utiliser du matériel visuel. Faites en sorte que le récit soit narré comme une situation réelle, et pas comme une récitation ennuyeuse. Pourquoi ? Parce que lorsque les gens écoutent une histoire bien ficelée, ils peuvent imaginer qu'ils faisaient partie du décor, et dès lors, l'histoire devient une partie de leur propre expérience (même si c'est au second degré) ; et apprennent ainsi mieux de leur propre expérience !

Mettez l'accent sur le fond de l'histoire. Essayez de faire en sorte que le fond de l'histoire soit raconté. Consultez la partie 'Comment collecter les données d'une histoire' ci-dessus à la page 19. Sinon, l'analyse de l'histoire peut être superficielle et les enseignements qui en découleront seront décevants.



Donnez aux gens le temps de mettre de l'ordre dans leurs idées. Il s'agit de désigner quelqu'un qui écrit au tableau les points saillants de l'histoire sur les colonnes de gauche et de droite. Si l'histoire dans sa majorité est transcrite dans la colonne de gauche, encouragez le narrateur à donner plus d'éléments de l'histoire vue de l'intérieur à mettre dans la colonne de droite, aussi bien pendant qu'après la narration.

Mettez à l'écart le narrateur. Lorsque que l'équipe penche sur le récit, il est généralement bon de mettre le narrateur à l'écart, parce que cela peut éviter que les gens ne fassent des observations critiques et irréfléchies. Cela peut amener le narrateur à être sur la défensive et vouloir donner plus d'informations.

La réflexion permet d'aller au fond des choses. Evitez de tirer des enseignements hâtifs ou de faire des recommandations de manière impromptue. Cela peut donner des éléments superficiels et déroutants. Prenez le temps de réfléchir, essayez de comprendre ce qui s'est vraiment passé.

Après avoir analysé les enseignements qui ressortent du récit, vous pouvez inviter le narrateur à discuter de la démarche à suivre.

C.6 Supervision, Mentorat et Encadrement

Beaucoup d'organisations saines utilisent différentes combinaisons de supervision, encadrement et mentorat de leurs membres du personnel. Dans certaines organisations, il y a ces activités sont formalisées, dans d'autres cela se fait de manière informelle et sporadique. Votre organisation utilise-t-elle des sources vitales de soutien et de productivité de manière efficace ? Le fait de les rendre plus formelles et plus régulières permet d'améliorer les performances aussi bien au niveau individuel qu'organisationnel.

La Supervision

Individuellement, les membres du personnel ont généralement besoin d'un superviseur qui les aide à bien maîtriser leur rôle et les réalisations escomptées, et qui leur donne régulièrement un feedback et un soutien émotionnel. Sans ce feedback régulier, les gens se sentent souvent fragiles et pleins de ressentiment, ce qui affecte la productivité de l'organisation.

Après les sessions de supervision individuelle, les superviseurs peuvent donner un feedback important à l'organisation, pour attirer son attention sur certaines questions, problèmes ou possibilités que les gens ne peuvent pas facilement aborder en réunion. Les superviseurs peuvent également aider le personnel à mieux apprendre et comprendre la culture, la politique et la pratique organisationnelle.

Le Mentorat

Les bons mentors peuvent être d'une grande utilité pour les membres du personnel qui assument de nouvelles responsabilités. Un mentor doit avoir une autorité organisationnelle sur l'individu en question. Certaines organisations recrutent des spécialistes chevronnés et en retraite pour donner des conseils aux nouveaux membres du personnel. Le mentor aide le personnel à bien comprendre la pratique développée au fil des ans, pour leur donner les ficelles, partager avec eux leur expérience et sagesse, dans le cadre d'une relation de maître/élève. Un bon mentor peut inspirer, appuyer et développer une pratique et inculquer aux membres du personnel une grande aspiration à la qualité de la pratique. Un mentor peut également donner de bons documents à lire et apporter son soutien à un programme d'étude.

Les organisations de la société civile, avec leur culture militante et de jeunesse, ont perdu de vue cette approche d'apprentissage ancienne, ou bien le font de manière tellement désinvolte et



sporadique.

La supervision individuelle peut continuer, au même moment, pour donner plus de visibilité et de soutien aux tâches assignées. Les membres du personnel peuvent également avoir besoin de suivre des formations pour développer certaines capacités, mais on doit aussi les aider à appliquer les nouveaux enseignements et compétences au contexte de leur travail, soit à travers le superviseur, soit par le mentor.

Les membres du personnel ont besoin de se sentir appréciés et d'être récompensés pour avoir été ouverts par rapport à leurs efforts, eu égard au fait qu'ils deviennent l'élément clé de l'apprentissage et de l'amélioration de leur pratique. S'ils subissent une grande pression pour produire des résultats dans l'immédiat, ils peuvent devenir anxieux et fragiles et auront tendance à taire ce qui n'est pas bien accompli, ou bien exagérer leurs réalisations, surtout s'ils ont hâte de faire plaisir ; ce qui est une attitude

dangereuse susceptible de mettre en péril tout la pratique.

L'Encadrement

Au fur et à mesure que les membres du personnel acquièrent plus d'expérience, ils peuvent avoir besoin d'aide pour apprendre plus systématiquement de leur expérience. C'est là qu'un encadreur a toute son importance. Différent du mentor, l'encadreur aide les gens à apprendre de leur propre expérience, plutôt que de l'expérience passé du mentor. Le plus utile ici est le cycle d'apprentissage pratique comme processus central, ce qui leur permet de travailler plus consciencieusement, avec plus de responsabilité et plus d'autonomie. Le superviseur peut également jouer ce rôle ou une

autre personne recrutée à cet effet.

Au fil du temps, les gens auront besoin d'avoir plus de responsabilité et d'autorité sur leur propre travail, mais ils auront toujours besoin de soutien émotionnel de la part du superviseur ou de l'encadreur.

Finalement, ce n'est qu'après qu'ils se sentiront investis de plus de pouvoir qu'ils commenceront à apprécier l'espace, avec plus de délégation de pouvoir et une supervision moins fréquente, ayant de moins en moins besoin de soutien et orientation venant de l'organisation. S'ils ont eu de bonnes expériences avec les superviseurs, mentors et encadreurs, ils seront plus à même de devenir utiles dans leurs rôles pour les autres, c'est-à-dire les nouveaux venus.



C.7 Développement de compétences

C'est de cela que l'apprentissage s'agit. Vous comprenez subitement quelque chose que vous avez connu toute votre vie, mais de manière différente.

Doris Lessing

Lorsque de nouvelles recrues sont engagées ou des personnes affectées à de nouvelles fonctions, un attention particulière doit être portée sur leurs compétences. Des investissements énormes sont consentis au niveau des compétences, à juste titre, mais malheureusement ils ne sont pas toujours faits de manière judicieuse. Prenez en compte les points et tuyaux suivants:

D'abord, soyez clair à propos du rôle et de l'objet de la fonction. Avant d'enrôler des gens dans un processus de développement de compétences, assurez-vous que l'objet et le rôle sont bien clairs pour la personne en question et qu'elle est assez motivée et a pleine conscience de ce qu'ont attend d'elle. Sinon, il est fort probable que la personne en question apprendra ou axera son attention sur les mauvaises choses.

Assurez-vous que la confiance est ce dont on a le plus besoin. Découvrez ce que la personne est capable de faire. Elle peut vous dire qu'elle n'a pas les capacités, mais il est possible qu'elle ait beaucoup de connaissances mais n'a pas assez confiance en elle pour les utiliser. Si tel est le cas, elle peut ne pas avoir besoin uniquement d'encadrement ou de mentorat pour l'encourager à réaliser la nouvelle tâche.

Faites attention aux nouvelles approches contradictoires. Si vous envoyez quelqu'un à une formation, quelqu'en soit l'importance, va-t-elle en revenir avec des idées et approches différentes de celles de ses collègues ? Cela peut être fortifiant d'injecter de nouvelles idées au sein de l'organisation, mais si on ne s'y prend pas prudemment, cela peut provoquer une division ou des conflits. Il serait mieux d'envoyer l'équipe dans son ensemble ou de tenir la session de formation en interne.

Y a-t-il assez d'espace pour expérimenter de nouvelles choses? Un membre du personnel nouvellement formé peut se sentir insatisfait s'il se trouve dans l'impossibilité d'appliquer les compétences nouvellement acquise dans l'organisation parce que 'la façon dont les choses sont faites ici' n'est pas flexible. Il y a de fortes chances que ce dernier se dirige vers une organisation qui lui offre plus d'espace d'expression !

Assurez-vous que les nouvelles compétences sont immédiatement appliquées et mises en pratiques. Les nouvelles compétences seront facilement perdues si elles ne sont pas appliquées de suite.

Il y a plusieurs façons d'acquérir des compétences; utilisez-les. Très souvent, une combinaison d'approches est nécessaire pour aider quelqu'un à développer des aptitudes pour une nouvelle tâche. Par exemple ; une personne peut passer un jour ou deux auprès de quelqu'un d'autre d'une autre organisation qui a de l'expérience dans le domaine, avant de suivre une courte formation sous-tendue par des supports de formation et un encadrement. Les organisations de la société civile ont tendance à utiliser deux approches : l'expérience sur le tas, ou une formation courte. Cela peut s'avérer moins onéreuse dans le court terme, mais en réalité, nombreuses sont les organisations qui continuent à faire des contre-performances malgré tout. Le fait d'investir judicieusement dans les ressources humaines est moins cher et permet d'être plus efficace !



C.8 Réflexion stratégique, conversations stratégiques

“Sans des sursauts d’imagination, ou de rêve, nous perdons tout enthousiasme par rapport aux possibilités qui s’offrent à nous. Le rêve est, après tout, une forme de planification.”

Gloria Steinem

“Les grandes réalisations procèdent de grands rêves.”

Wilferd Peterson

Les processus de réflexion et de planification stratégique donnent une opportunité formidable de renouveler la vie et la signification d’une organisation. Ces types de processus procèdent de cycles plus larges d’Apprentissage Pratique des organisations où, après réflexions et évaluations, l’on se focalise sur ce que l’on a appris (ou désappris) de l’expérience, et se pose les grandes questions du ‘pourquoi’ et ‘où’ avant de transformer les réponses dans de nouveaux cycles et initiatives de travail.

Lorsque nous développons des stratégies, nous prenons un peu de recul pour avoir une vue panoramique de la situation. Nous essayons de réfléchir en profondeur, parfois avec une confiance que nous n’avons pas toujours dans la réalité. Mais ça marche!

Quelques tuyaux pour améliorer vos processus stratégiques

Planification stratégique – évènement ou processus continu?

La plupart des organisations de la société civile font leur réflexion stratégique après quelques années, généralement en fonction des cycles des bailleurs. Mais cela est-il convenable? Le contexte et les circonstances du changement social sont tellement instables de nos jours que l’une des raisons pour lesquelles beaucoup d’organisations se démènent pour survivre est qu’elles ne suivent simplement pas la marche du temps. Il y a un besoin fondamental de procéder à des réflexions stratégiques de manière continue, de consacrer du temps, une fois par mois ou tous les deux mois, pour passer en revue l’état d’avancement et repenser la stratégie et l’approche.

Apprendre ensemble à collaborer

Si on ne pense ou n’agit pas de manière plus collaborative, nous passerons à coté. L’action individuelle ne permet pas de faire face aux défis complexes. L’expérience a montré que si nous nous mettons ensemble avec les acteurs et les collaborateurs potentiels et partageons nos expériences et apprenons les uns des autres, nous préparons ainsi un sol fertile où nous pourrions planter les graines de la collaboration.

Etre créatif en faisant des activités créatives.

La réflexion prospective est, par définition, une réflexion créative. Nous ne pouvons pas logiquement planifier nos visions et stratégies d’avenir. La planification prospective requiert des actes d’imagination combinés avec une analyse pointue. Réfléchissez sur des méthodes créatives pour faciliter vos réflexions et conversations stratégiques. Invitez les artistes et écrivains à vous stimuler, utilisez les métaphores et photos pour imaginer l’avenir, de manière à vous projeter au-delà du contexte présent.

C.9 Réunions de direction

“Nous n’avons pas tenu de réunions de direction depuis neuf mois!” S’est plaint mon collègue.

C’était vrai. Cela ne veut pas dire que les discussions au sein de la direction ne se déroulaient pas régulièrement. Mais c’était plus une affaire de qui était sur les lieux, et qui se trouvait près du bureau du patron lorsqu’il était question d’aborder une question donnée.

Nous avons abordé l’idée de tenir des réunions de direction une fois par mois. Mais nous étions tous si souvent en déplacement qu’aucun d’entre nous ne lui accordait la priorité, et même le patron lui-même. La proposition avait ensuite été faite que les réunions se tiennent par trimestre. Elles se tiendraient ‘hors site’ pour une journée entière et le déjeuner serait même servi. Et il n’y aurait aucun ordre du jour. Il était convenu qu’aucun d’entre nous ne prendrait de congé pendant ces réunions. La priorité devait leur être accordée.

Comment cela s’est-il passé alors? Eh bien, nous étions tous déterminés à respecter les réunions. Je me souviens un jour, un de mes collègues qui souffrait d’une fièvre de Dengue est venu assister à la réunion malgré tout. Il était étalé à même le sol, et a pu soulever une question importante. Mais il y avait plus intéressant que ce qui passé lors des réunions, et c’était l’atmosphère.

Les réunions peuvent devenir un espace d’échanges d’informations logistiques ou de réflexion sur les problèmes. Pour apprendre quelque chose de ces réunions, essayer les éléments suivants :

- Libellez les points de l’ordre du jour de manière à en faire des questions positives – comment améliorer les relations entre le personnel? Comment rendre ce programme plus efficace? Plutôt que citer le problème en tant que tel.
- Donnez du temps pour une réflexion personnelle ou discutez les questions en groupes de deux avant de vous jeter dans des discussions de groupe.
- Prévoyez une partie consacrée à l’apprentissage – invitez les gens à partager ce qu’ils ont observé et appris depuis la

réunion précédente – cela montre que l’on tient à l’apprentissage, provoquez la discussion sur la manière dont les leçons apprises peuvent être appliquées.

- Dégagez une section dénommée ‘Qu’est-ce qui n’a pas marché?’ cela montre que le fait de parler des ‘échecs’ est très instructif. Transformez les échecs en des enseignements intéressants.

