

Automne 2005  
Volume 13, Numéro 2

dossier  
**changement  
organisationnel**

### Sommaire :

Courants de changement .....	5
Nouveaux horizons .....	6
S'attaquer aux questions difficiles .....	10
L'apprentissage horizontal .....	12
Établir une culture de l'apprentissage .....	15



ENSEMBLE POUR ÉLIMINER LA PAUVRETÉ DANS LE MONDE  
CANADA'S COALITION TO END GLOBAL POVERTY

## Choix et conséquences Les leçons du changement organisationnel

Par Anne Buchanan



Le changement est une constante dans la vie. C'est aussi vrai dans le cas des organisations. Le changement n'est cependant pas lui-même constant. Bien qu'il soit toujours présent, il y a des périodes où le changement est plus visible et plus intense.

Notre façon de réagir au changement n'est pas non plus une constante. Les organisations peuvent faire beaucoup de choix différents lorsqu'elles sont confrontées à un besoin de changement. Quels sont les choix judicieux ? Quelles seront les conséquences à long terme du choix d'un parcours particulier ? Comment les organisations décident-elles de ce qu'elles doivent faire ?

La dernière décennie a été une période de changement intense pour les organisations de la société civile (OSC) du secteur de la coopération internationale. Au milieu des années 90, le Conseil canadien pour la coopération internationale (CCCI) a coordonné un processus qui au cours de deux années, a permis aux organisations membres de partager leurs expériences et d'acquérir ensemble des connaissances sur la gestion du changement dans le secteur. Ce processus a débouché sur la publication d'un livre intitulé *Prendre le taureau par les cornes*. À peu près en même temps, en 1995, les compressions budgétaires imposées à l'Agence canadienne de développement international (ACDI) ont entraîné des réductions considérables du financement des organisations. Ces événements ont fait réaliser aux dirigeants des OSC de développement

international qu'elles devaient évoluer et s'adapter, et qu'il leur faudrait faire des choix cruciaux.

Dix années plus tard, il semble pertinent de tirer un bilan et de réfléchir aux choix et aux changements que nous avons faits, et à ce qu'ils signifient pour l'avenir.

### Le contexte général du changement

Les OSC de développement international s'efforcent de devenir des agents de changement social. Ainsi, elles éprouvent continuellement le besoin de réfléchir à leurs rôles et responsabilités. À mesure que le contexte extérieur évolue, les organisations doivent faire de même.

Il y a une dizaine d'années, à l'époque des processus du « taureau », les pressions se faisaient déjà sentir pour que les relations traditionnelles entre les OSC du Nord et du Sud se transforment en partenariats équitables. À mesure que les OSC du Sud renforçaient leurs capacités et assumaient le rôle de leader dans le processus du développement, elles engageaient de plus en plus leurs partenaires du Nord à jouer des rôles d'accompagnateurs plutôt que d'exécuteurs de programmes.



Une banderole Abolissons la pauvreté sur un pont d'Ottawa. La campagne Abolissons la pauvreté est un exemple des nouvelles façons qu'ont les OSC de développement international de travailler ensemble pour le changement social.

Les OSC du Nord commençaient à comprendre que leur rôle dans le processus de changement social comportait un engagement à l'égard de l'élaboration de politiques relatives aux systèmes et aux structures qui créent et renforcent la pauvreté. Toutefois, en tant qu'exécutrices de programmes, les organisations étaient confrontées au fait qu'elles s'étaient plutôt dotées de structures et de personnel en fonction du travail sur le terrain et des relations avec les donateurs au lieu de créer du savoir nécessaire pour avoir des répercussions stratégiques.

Il était clair que d'autres domaines devaient aussi subir des changements. Les membres du CCCI ont toujours su à quel point il est important que la population canadienne comprenne les enjeux internationaux et appuie le changement social nécessaire. Toutefois, il devenait évident que l'approche de la « conversion » – consistant à convertir les autres à une nouvelle vision du monde par le biais de l'information – n'avait pas été très efficace pour susciter de solides appuis du public en faveur du développement durable. Il fallait de nouvelles approches, susceptibles de mobiliser les gens en tant qu'intervenants actifs dans le processus

de changement social, et de favoriser la participation de différents groupes démographiques.

Ces pressions, et beaucoup d'autres, en faveur du changement se sont exercées au long de la dernière décennie. Au cours des dernières années, les préoccupations mondiales face au terrorisme ont ajouté un autre élément majeur au tableau. Les lois anti-terrorisme ont ajouté un niveau d'examen supplémentaire pour les organisations caritatives, laissant entrevoir une certaine frilosité à l'égard des activités de plaidoyer et de développement des organisations individuelles, et des relations avec les partenaires du Sud.

Le dialogue politique international est de plus en plus pointu. Les OSC sont parfois invitées à participer au discours sur le développement, mais à d'autres moments, on remet leur légitimité en question. De nombreuses organisations se demandent toujours comment transformer leurs observations et expériences sur le terrain en connaissances pertinentes pour l'élaboration de politiques, et comment intervenir de façon efficace dans les processus d'élaboration de politiques.

**Rédactrice :** Katia Gianneschi

**Corédactrice :** Ann Simpson

**Comité éditorial :** Brian Tomlinson et Anne Buchanan

**Révision :** Marie-Claude Morazain

*AU COURANT* est publié par le Conseil canadien pour la coopération internationale (CCCI). Le Conseil est une coalition d'environ 90 organisations canadiennes vouées à la promotion du développement humain dans un climat d'équité sociale et économique, de démocratie, d'intégrité environnementale et de respect des droits de la personne.

Le Conseil reçoit un appui financier du gouvernement du Canada par l'entremise de l'Agence canadienne de développement international (ACDI).

Les articles parus dans *AU COURANT* peuvent être reproduits en mentionnant la source. Les tarifs pour la publicité sont disponibles sur demande.

Conseil canadien pour la coopération internationale  
1, rue Nicholas, 3<sup>e</sup> étage, Ottawa (Ontario) K1N 7B6  
Tél. : (613) 241-7007 Téléc. : (613) 241-5302 Cour. élect. : kgianeschi@ccci.ca  
Internet : www.ccci.ca

Conception graphique : SUM Incorporated

*AU COURANT* est imprimé sur du papier recyclé.

ISSN 1181-604X

## Capacité d'adaptation et créativité

Grâce aux nouvelles réalités et aux pressions en faveur du changement, les membres du CCCI ont démontré leur capacité d'adaptation, innovant et se renouvelant de diverses façons. Des organisations qui se considéraient autrefois comme des concurrentes, ou qui pensaient avoir des objectifs très différents, ont élaboré des projets conjoints et de nouveaux modèles de partenariat. Certaines organisations ont « localisé » le travail d'exécution de façon à ce qu'il relève désormais des partenaires du Sud. Elles ont simplifié certaines tâches administratives. D'autres organisations, en diversifiant les recettes, ont réduit la dépendance à l'égard du financement gouvernemental.

Le Code d'éthique du CCCI a été créé pour favoriser les pratiques éthiques et traiter des questions de responsabilité grâce à un processus par les pairs, et il continue d'évoluer en fonction des nouvelles attentes. Les organisations ont adopté de nouveaux modèles de direction et de nouvelles structures de gouvernance. Les cultures organisationnelles ont commencé à changer pour devenir plus respectueuses des différences telles que celles qui existent entre les sexes.

Certaines organisations sont devenues plus actives en matière d'influence politique, et un certain nombre d'entre elles ont formé des groupes de travail stratégique régionaux et thématiques. Au cours des trois dernières années, divers membres du CCCI ont participé à des processus d'apprentissage pour acquérir des connaissances et des compétences en vue d'influer sur les politiques. Les membres du CCCI ont aussi réagi rapidement à la loi du Canada contre le terrorisme en se joignant à d'autres groupes concernés pour en surveiller les répercussions et pour soulever des préoccupations touchant les libertés civiles.

La baisse des recettes a forcé certains dirigeants d'organisations à faire des choix difficiles – congédier du personnel, mettre fin à des programmes, fermer des bureaux régionaux et réduire le financement accordé à des partenaires du Sud, ou chercher des moyens de générer des recettes. La recherche de nouvelles ressources a soulevé certaines préoccupations touchant les missions et les priorités des organisations, susceptibles de s'adapter pour correspondre aux intérêts de nouveaux donateurs, ces derniers acceptant de donner des ressources seulement pour des enjeux et des programmes ciblés. Beaucoup d'OSC continuent d'être déchirées entre le fait d'agir comme des « acteurs sociaux » ayant une mission de changement à long terme, et celui de réagir aux forces du marché qui accentuent la rivalité pour l'obtention de financement et qui valorisent les « résultats » à court terme. Ce combat se poursuit lorsqu'il est question de faire des choix relatifs aux membres des conseils d'administration, au personnel, aux priorités organisationnelles, aux activités de financement et à l'image de l'organisation.

## Il reste des obstacles au changement

Même lorsque les organisations cherchent à s'adapter et à innover, elles sont nombreuses à devoir faire face aux obstacles internes au changement. Durant la dernière décennie, les membres du CCCI se sont réunis dans le cadre de séances de formation, de cercles d'apprentissage, d'ateliers et de dialogues pour diverses initiatives visant à renforcer les capacités dans des domaines tels que l'engagement du public, les pratiques éthiques et l'influence politique. Au cours des réunions, il a été souvent question de tels obstacles à un changement organisationnel fructueux.

Les membres du personnel des programmes au sein des organisations ont dit être ensevelis sous les lourdes exigences en matière de rapports administratifs, qui ne leur laissent pas le temps de réaliser leurs activités de programme, de chercher de nouvelles approches, d'innover ou d'approfondir les relations de partenariat. Les collecteurs de fonds et le personnel des programmes décrivent l'isolement dans lequel ils travaillent, ayant rarement l'occasion de se pencher mutuellement sur leur expérience et leur expertise, au sein de leurs organisations ou avec leurs pairs de l'extérieur.

Certains membres du CCCI se sont dit préoccupés par le fait que les structures de gouvernance ne cadrent pas avec les réalités contemporaines et que les membres des conseils d'administration ne valorisent pas un rôle accru des organisations en matière de politiques ou encore appréhendent cette possibilité. Par conséquent, de nombreuses organisations continuent de donner la priorité dans leur budget aux activités de programmes à l'étranger, et tout rôle politique ou de plaidoyer n'est qu'un ajout aux descriptions de tâches actuelles.



Des participants à l'atelier du CCCI de décembre 2003, intitulé Accroître nos connaissances en partenariat en vue d'influer sur les politiques. Les OSC canadiennes de développement international cherchent de plus en plus à accroître leurs capacités de participer aux processus d'élaboration des politiques avec des partenaires du Sud afin d'accélérer l'évolution des politiques.

Le personnel de nombreuses organisations a remarqué qu'on laisse trop peu de place à la réflexion et à l'apprentissage en collaboration. Bien qu'en effet, un apprentissage se fasse individuellement, ce sont les personnes qui apprennent rapidement, en « agissant », qui en profitent. Celles qui ont besoin de temps pour réfléchir demeurent frustrées. La cohérence fait souvent défaut lorsqu'il s'agit de choisir les membres du personnel qui participeront à des séances d'apprentissage; cela constitue une entrave à la continuité de l'apprentissage.

Les organisations se sont dit préoccupées par les obstacles extérieurs au changement. Par exemple, on a remarqué que les propos des bailleurs de fonds relativement à l'innovation et à l'importance de devenir des organisations d'apprentissage ne concorde pas avec les pressions qu'ils exercent pour obtenir des résultats mesurables et avec leur faible tolérance au risque. Peu de fonds sont accordés pour mettre en place des structures et des processus d'apprentissage, et il y a peu de place pour l'expérimentation. Les cadres de programmes des bailleurs de fonds ne reconnaissent pas nécessairement les nouveaux rôles des organisations de la société civile en matière de plaidoyer politique et d'engagement du public. Une telle reconnaissance encouragerait les organisations à réorienter leur travail.

## Regarder vers l'avenir

Pour franchir ces obstacles et favoriser un changement organisationnel positif, il faudra encore des efforts concertés, à la fois au sein de chaque organisation et dans l'ensemble du secteur. Le CCCI travaille avec ses membres à la recherche de solutions et encourage les approches collectives à l'égard des questions liées au changement organisationnel dans le secteur de la coopération internationale.

S'il est possible que les organisations règlent ces questions individuellement, et grâce à des efforts concertés à l'intérieur du secteur, certains points nécessiteront des changements plus vastes. Les OSC ne fonctionnent pas en vase clos. Les politiques et les actions des gouvernements et des bailleurs de fonds ont des répercussions considérables sur la rapidité et l'efficacité avec lesquelles les organisations et le secteur peuvent changer. Même si les OSC reconnaissent avoir besoin de faire porter leur attention davantage sur l'accompagnement, le plaidoyer politique et l'engagement du public plutôt que sur la prestation de services, le fait que les bailleurs de fonds continuent de les considérer d'abord comme des prestataires d'aide en sous-traitance rendra plus difficile le processus de changement. Le CCCI continue de soulever la question et de chercher la reconnaissance des rôles changeants de la société civile dans le processus de développement.

Certains des problèmes organisationnels auxquels font face les membres du CCCI sont courants aussi dans l'ensemble du secteur bénévole du Canada. Le CCCI est intervenu, par l'entremise de l'Initiative sur le secteur bénévole et communautaire, une activité conjointe du gouvernement fédéral et du secteur bénévole du Canada, pour faire reconnaître l'importance de l'apprentissage, de la capacité en élaboration de politiques et de la collaboration dans les organisations du secteur bénévole.

Il est clair que les OSC de développement international en sont à une étape décisive de leur évolution. Les organisations peuvent apprendre beaucoup les unes des autres, et ainsi renforcer leur capacité collective à évoluer dans un environnement complexe. Le développement organisationnel n'est pas une sous-spécialité obscure, susceptible de n'intéresser que les universitaires ou les experts. Nous avons tous intérêt à aider les OSC à évoluer et à changer pour qu'elles soient aussi efficaces que possible dans la lutte contre la pauvreté dans le monde.

*Anne Buchanan est coordonnatrice de l'équipe Développement organisationnel au CCCI.*

Au cours de la prochaine année, le CCCI offrira à ses membres diverses occasions de partager leurs expériences en matière de changement organisationnel et de réfléchir à ce que ces expériences pourraient signifier dans l'avenir. Ce numéro de *Au Courant* marque le point de lancement du processus d'apprentissage sur le changement organisationnel.

Durant les mois qui viennent, les membres du CCCI auront des occasions de prendre connaissance de nombreux exemples particuliers de changement organisationnel puisés chez les membres du CCCI et d'en tirer des leçons. Le Conseil met actuellement sur pied un groupe d'apprentissage par les pairs qui traitera de développement organisationnel. Composé de personnes responsables du changement au sein d'organisations membres, il aura pour but de constituer une base de connaissances sur les bonnes pratiques de changement organisationnel, d'apprentissage et de renforcement des capacités. De plus, tous les membres du CCCI sont invités à raconter leurs expériences de changement de diverses manières, y compris les études de cas. Les divers points d'intérêt en matière d'apprentissage et d'expérience relatifs au changement organisationnel formeront la trame d'une conférence, qui se tiendra de concert avec l'Assemblée générale annuelle, en mai 2006.

## Courants de changement

Le « changement organisationnel ». Le terme semble si abstrait, si général que notre réflexion à ce sujet risque de devenir trop général et détachée de la réalité. En fait, le changement organisationnel est tout sauf abstrait. Peu de choses sont plus dynamiques ou plus essentielles que le vrai changement organisationnel.

Un changement profond s'apparente, à certains égards, au canotage en eau vive. Lorsque vous êtes dans la partie la plus intense, vous démenant pour éviter les roches acérées, il peut s'avérer difficile de se faire une idée d'ensemble de la situation. Il est utile d'avoir une carte ou un modèle en tête, qui vous donne une idée du trajet de la rivière et de l'endroit où vous voulez vous rendre. Vous êtes avantagé lorsque vous reconnaissez la complexité du courant et que vous pouvez vous servir de l'énergie du remous pour avancer. Il est utile aussi de réduire les risques en ne canotant pas seul.

L'une des forces du secteur de la coopération au développement, c'est que nous n'avons pas besoin de manœuvrer seuls en canot. La collaboration et la coopération sont des forces inhérentes au secteur. Les organisations individuelles n'ont pas besoin de débattre seules des épineuses questions de changement.

Le développement se résume essentiellement à encourager le changement au sein de systèmes sociaux, politiques et économiques complexes. Pour travailler en faveur du changement, il faut établir des ponts et des alliances, des relations et des connexions. Ainsi, se crée au sein du secteur une habitude de collaboration naturelle, qui peut s'avérer très bénéfique lorsque les organisations s'engagent elles-mêmes dans le changement.

La collaboration engendre une force qui transcende la force individuelle de chaque organisation. La campagne internationale pour l'interdiction des mines terrestres, par exemple, a entraîné un changement qu'aucune organisation participante n'aurait pu réaliser seule. Cette année, la campagne Abolissons la pauvreté a eu un impact sur le discours public bien plus important que celui qu'aurait pu avoir toute organisation de développement qui aurait agi seule.

Il va sans dire que cette collaboration peut aussi être un fondement important du changement organisationnel dans le secteur. Certaines indications le confirment effectivement, comme c'est le cas dans le domaine du renforcement de la capacité en matière de politiques.

Les organisations de la société civile du Nord subissent des pressions – de la part des partenaires et d'autres intervenants – pour mettre en valeur leur potentiel de plaidoyer et d'accompagnement stratégique. Les organisations n'ont pas toujours la possibilité d'entreprendre individuellement un processus de changement de façon à accroître cette capacité. On se préoccupe à juste titre des risques que comporte une telle activité et des ressources qu'elle nécessite.

Les organisations ont trouvé des manières créatrices de réduire les risques grâce à la collaboration. En créant des groupes de réflexion mixtes (tels que le Forum Afrique Canada, Le groupe canadien de

réflexion sur la sécurité alimentaire, etc.), elles ont trouvé des façons de partager leurs modestes ressources et de s'unir pour exercer une plus grande influence. Avec le temps, au fur et à mesure qu'elles participent à ces efforts en collaboration, les organisations renforcent aussi leur propre compétence en matière de politiques internes. Les membres du personnel reviennent des rencontres avec des connaissances et une expérience tirées de l'effort conjoint, et les dirigeants et les conseils d'administration peuvent commencer à constater les avantages de ce nouveau type de travail. Les réussites que connaît l'effort de collaboration à l'extérieur viennent étayer les arguments en faveur du changement interne et permettent de se familiariser jusqu'à un certain point avec ce que cela implique.

---

### La collaboration engendre une force qui transcende la force individuelle de chaque organisation.

---

En un sens, on peut percevoir ces structures de collaboration comme des précurseurs du changement ou des étapes qui se franchiront plus près de chez soi, dans chacune des organisations. Elles sont des signes de la reconnaissance tacite par la communauté du besoin de changement. De la même façon, d'autres activités de collaboration (tels que les fusions, les démarches concertées auprès des bailleurs de fonds, etc.) fournissent aux organisations des moyens de répondre au besoin de changement tout en réduisant les risques qui y sont associés.

En observant les divers réseaux et coalitions qui ont été créés, on constate que la communauté de coopération au développement suit la voie du changement. Il est possible de tirer des leçons valables de ces expériences, par l'entremise des communautés de pratique, de séances d'apprentissage horizontal et d'autres moyens. L'élaboration des politiques est un domaine où il existe de toute évidence une expérience collective du changement, mais la même approche pourrait s'appliquer dans d'autres domaines, tels que l'engagement du public, les activités de financement et les communications.

L'une des leçons de la théorie de la complexité, c'est qu'il n'existe pas de chose telle qu'un état organisationnel stationnaire. Les organisations sont en constante évolution, qu'elles le reconnaissent ou non. Il y a toujours des courants, même en eau calme. L'important est de s'assurer d'obtenir le type de changement que nous voulons – pour que nos organisations et nos projets deviennent les instruments de changement social favorable que nous recherchons.



Gerry Barr  
Président-directeur général

# pleins feux : le changement organisationnel aujourd'hui

## Les nouveaux horizons du développement organisationnel

Par Kate McLaren et David Kelleher

Au début des années 1990, le CCCI a lancé *Prendre le taureau par les cornes*, une série d'ateliers sur le changement organisationnel avec les organisations membres. En 1996, le CCCI a publié un livre du même titre, tiré de l'expérience des ateliers. Depuis lors, qu'est-ce qui a changé dans le domaine du développement organisationnel ? Quelles sont les répercussions sur les organisations de la société civile (OSC) ? Les auteurs de *Prendre le taureau par les cornes* se sont rencontrés récemment pour réfléchir sur la direction que prend le secteur.

### De nouvelles « idées maîtresses » sont nées

Depuis la rédaction de *Prendre le taureau par les cornes*, deux concepts importants touchant les organisations se sont détachés plus nettement, bien qu'aucun ne soit une idée nouvelle. Ensemble, ils constituent de puissantes lentilles grâce auxquelles on peut mieux comprendre comment les systèmes humains fonctionnent et évoluent.

Une de ces « idées maîtresses » veut que les organisations se comportent comme des « systèmes adaptatifs complexes », évoluant constamment de façons parfois imprévisibles, en réaction à de multiples et continuelles demandes de l'extérieur.

L'autre « idée maîtresse » a trait à l'importance d'apprécier de façon plus globale le savoir et la recherche (scientifiques, spirituels, artistiques, etc.), de manière à mieux comprendre comment fonctionnent les choses et comment on peut les changer ou les transformer. On peut appeler cela une approche « intégrée ».

L'un de ces concepts intéresse-t-il les OSC de développement international ? Nous pensons que les deux sont importants. Les concepts aiguïssent notre aptitude à comprendre les dynamiques et le milieu au sein desquels travaillent les organisations aujourd'hui. Ils nous orientent vers les techniques, les pratiques et les approches qui offrent les plus grandes possibilités de restructurer la vie, la culture et le travail des organisations.

### Qu'est-ce qu'un système adaptatif complexe ?

La notion de « complexité » des organisations ne date pas d'hier. Au cours des deux dernières décennies, cependant, des idées tirées des sciences de la vie ont fait leur chemin dans la réflexion sur les systèmes sociaux et sur la manière dont ces systèmes réagissent à des niveaux plus élevés de complexité dans le monde.

Avec le temps, tous les systèmes tendent à une plus grande complexité ou au désordre et à l'effondrement. Il n'existe pas de réel état de stabilité constant.

Dans un système complexe, un nombre croissant de variables indépendantes interagissent de façon imprévisible, selon une fréquence croissante. Sur le plan humain, un système adaptatif complexe (SAC) est formé de personnes qui ont la liberté d'agir de manières qui ne sont pas toujours totalement prévisibles, et dont les actions ont des relations

réciproques. L'action d'une personne change le contexte des autres personnes. Par conséquent, toutes les actions comptent, qu'elles soient planifiées ou non, visibles ou cachées.

En raison des nombreux niveaux et des nombreuses formes d'interaction, le comportement du système n'est pas routinier ou totalement prévisible. Il n'est pas facile de maîtriser le changement. De petits événements en un lieu peuvent avoir des effets importants et imprévus ailleurs. (Pensez aux remous que peut causer une rumeur au sein de votre organisation et à l'énergie qu'il faut déployer pour la corriger.)

La bourse est un bon exemple de SAC. Influencée par de nombreuses variables, intensément étudiée, elle se comporte de façon généralement prévisible, mais les observateurs avertis divergent quant à son mouvement quotidien et même annuel.

### Implications

Tous les regroupements de personnes humaines sont des systèmes adaptatifs complexes (SAC). Voici quatre principes de SAC qui ont des conséquences pour les dirigeants d'OSC.

- *Vivre avec l'instabilité dynamique* : Un SAC est à la fois stable et chaotique, et une grande créativité et beaucoup d'énergie se retrouvent à la « limite » entre la stabilité et le chaos. Dans les périodes de bouleversements, la théorie du SAC préconise que les dirigeants des organisations encouragent des niveaux élevés d'interaction entre les participants et les membres, dans l'ensemble des services et des fonctions, à tous les échelons de la hiérarchie.

Les modèles complexes sont différents des modèles compliqués. Les modèles compliqués le sont en raison de leurs nombreux éléments, dont certains sont cachés. Pour comprendre un système compliqué, il faut distinguer les éléments et définir clairement leurs relations. Dans un modèle complexe, les éléments forment des méandres, et chaque élément est emmêlé dans les autres. On ne peut voir le schéma émergent si les éléments sont séparés.

Cette approche contraste avec les modèles classiques de planification et de changement systémique, qui envisagent des processus méthodiques avec des résultats relativement prévisibles.

- *Mettre l'accent sur le tout* : Penser aux répercussions que pourrait avoir une action sur l'ensemble du système organisationnel. Créer des occasions de participation pour « le tout », y compris les réseaux non officiels. Se rappeler que de nombreux petits changements s'additionneront avec le temps jusqu'à ce que le système atteigne un point de choix important. Le changement qui en résultera pourrait ne pas être celui recherché ou planifié à l'origine.
- *L'auto-organisation* : Tous les systèmes vivants s'auto-organiseront avec le temps, par un processus qui n'est pas régulé à partir d'un point central. L'auto-organisation se produit constamment, par l'entremise de différents réseaux de relations à l'intérieur et à l'extérieur d'une organisation. Il faut essayer d'intégrer l'auto-organisation dans un processus de changement et travailler dans ce sens et non dans le sens contraire. Comme toute auto-organisation n'est pas positive, il importe de bien encadrer cette activité (grâce, par exemple, à un objectif général, des normes de comportement ou des normes éthiques).
- *La transformation continue de l'énergie* : Les systèmes vivants sont diversifiés et non homogènes. Ils évoluent par le biais de tensions, de confrontations, de stimulations et d'essais constants. Les nouvelles idées, les points de vue différents et les modèles mentaux sont le

moteur du changement organisationnel. Accueillez favorablement l'énergie venue de l'extérieur. Songez à changer les processus internes qui causent des pertes d'énergie dans votre organisation.

Les OSC doivent composer à la fois avec le chaos et l'ordre. Autrefois, le gestionnaire idéal était une personne qui dirigeait une organisation sans qu'il y ait de problèmes et qui atteignait des objectifs fixés. Aujourd'hui, les gestionnaires sont en présence d'une instabilité qu'ils encouragent parfois. Cela ne veut pas dire qu'ils doivent perdre le contrôle ou simplement attendre de voir ce qui va se produire. Cela signifie qu'ils doivent mettre en place un cadre (des limites utiles) à l'intérieur duquel s'établiront de nouvelles relations, qui permettra d'expérimenter et où les résultats émergeront du processus même. Cette approche peut aider les OSC internationales à réagir au nouvel environnement mondial auquel elles doivent maintenant faire face.

### Une approche intégrée

« Intégrée » peut vouloir dire inclusive, équilibrée et complète. Une approche intégrée comprend et transcende toute méthode d'enquête visant à créer un cadre complet des capacités humaines. Ce cadre comprend à la fois les dimensions individuelle et collective, une diversité d'idées sur l'évolution ou le changement dans le temps (par exemple, du point de vue de la psychologie ou de la théorie sociologique), différents types de développement (tels que le développement moral, physique ou cognitif), et divers mécanismes de connaissance (formes de conscience).

## Complexité et évaluation

La lentille de la complexité est particulièrement pertinente pour évaluer les programmes qui ont de vastes objectifs sociaux, que peuvent influencer des facteurs sur lesquels nous n'avons aucune emprise. Les formes habituelles de mesure peuvent ne pas nous révéler grand-chose sur ce qui est en train de changer, ou pourquoi. À l'aide de la lentille de la complexité, nous pourrions poser des questions telles que les suivantes : Où l'énergie se crée-t-elle ? Où se disperse-t-elle ? Où sont les boucles de rétroaction – lâches ou serrées ? Quels sont les schémas et les courants de communication et d'information ? Que pouvons-nous apprendre des différences qui existent à l'intérieur des groupes et entre eux ?

Une récente évaluation des incidences effectuée par une coalition canadienne pour le plaidoyer auprès de réseaux internationaux a recueilli différents points de vue sur certaines de ces questions. Les évaluateurs et le bailleur de fonds savaient qu'il était impossible de démontrer un lien causal direct entre une action et un résultat, parce que beaucoup d'autres variables entraient en ligne de compte. On a demandé aux participants à l'évaluation de raconter leur expérience du travail de la

coalition dans quatre domaines. Ces témoignages ont constitué une solide assise d'information et de compréhension sur la façon dont certaines choses fonctionnaient à l'intérieur du système complexe.

Une étude récente sur les OSC au Pakistan a révélé que les organisations qui changeaient en réaction à des défis connaissaient un haut degré d'« ouverture aux irrégularités ». Le personnel était habilité à présenter de nouvelles idées. Les conseils d'administration faisaient respecter des normes rigoureuses. Les organisations étaient redevables à diverses parties intéressées, et leurs cadres étaient ouverts au changement et aux nouvelles idées. Parallèlement, ces organisations avaient une « capacité de résolution ». Elles avaient des façons de composer avec la complexité et de permettre à l'organisation de trouver un nouveau point d'équilibre. Elles pouvaient montrer un esprit de résolution grâce à leur capacité de créer du savoir (projets de recherche, réunions multipartites) et de prendre des décisions (valeurs partagées, conseils d'administration compétents, structures participatives et règles claires en matière de décision).

## Complexité et différence

Les OSC ont commencé à prendre conscience que la diversité est nécessaire au sein des organisations pour comprendre la complexité du monde et agir en conséquence. La diversité est une source clé de croissance et d'adaptabilité. C'est aussi l'un des défis les plus sérieux qui se pose pour le fonctionnement des organisations.

Le fait d'attirer et de conserver une diversité de membres dans l'organisation (en fonction du sexe, de l'origine ethnique, de l'âge,

de l'orientation sexuelle, etc.) n'est que le premier défi. Bien qu'une diversité de personnes puissent s'entendre sur des principes et des objectifs généraux, des conflits peuvent survenir, révélant des différences sous-jacentes dans leurs visions du monde, les hypothèses et les valeurs. Pour repenser l'organisation de façon à ce que chaque personne puisse contribuer pleinement et en influencer le fonctionnement, il faut vraiment sortir des sentiers battus.

Comme l'illustre le diagramme ci-dessous, les organisations comportent des dimensions internes (individuelles et collectives) et externes (individuelles et collectives), et en subissent l'influence. Toutes ces dimensions de la réalité sont présentes en tout temps. Nous devons les intégrer et travailler avec elles. La théorie classique des systèmes, dans son analyse des mouvements des produits et de l'information, ne tient pas compte du domaine intérieur. Une approche intégrée englobe divers aspects des domaines intérieur et extérieur d'une manière plus inclusive et globale.

## Répercussions de la théorie intégrée

La théorie intégrée fonctionne de concert avec la pensée et les approches des systèmes adaptatifs complexes. Dans les organisations, la théorie intégrée souligne l'importance :

- de mettre l'accent sur des processus et des résultats qui tiennent compte des réalités à la fois individuelles et collectives à l'intérieur de nos organisations et dans le travail que nous effectuons dans le monde;

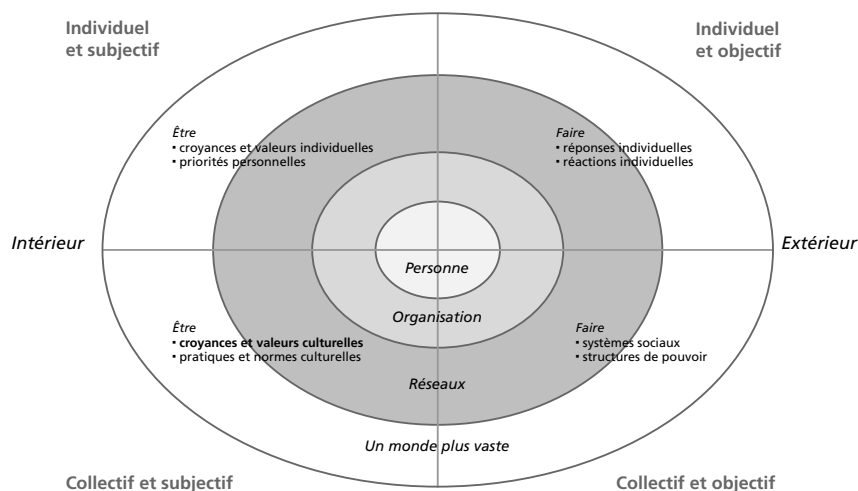
- de prendre en compte le monde interne (invisible) tout autant que celui qui est visible ou manifeste;

- d'examiner les relations et les processus parmi les quadrants.

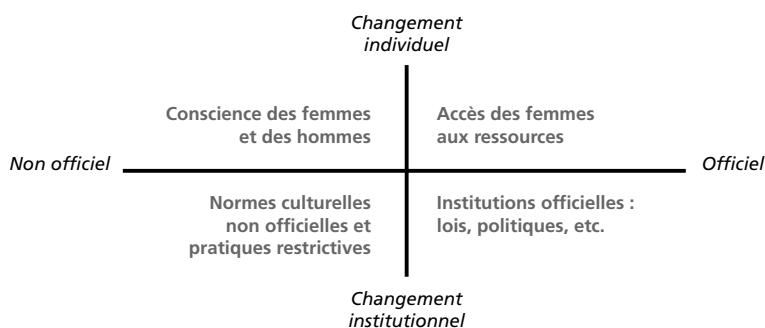
Lors d'un récent atelier d'une OSC africaine, on a appliqué une approche intégrée à l'analyse de l'égalité entre les sexes. Traditionnellement, lorsqu'elles ont travaillé en faveur de l'égalité entre les sexes, diverses organisations ont mis l'accent sur l'un ou l'autre des quatre quadrants. Certaines organisations travaillent à la réforme du droit et des politiques, tandis que d'autres se concentrent sur le changement des conditions matérielles. Une approche intégrée montre que pour réaliser l'égalité entre les sexes, le changement doit se produire sur les deux plans, soit personnel et social. De plus, le changement doit se produire autant dans les relations officielles que non officielles. Quatre grappes s'influencent les unes les autres :

- la conscience individuelle des femmes et des hommes (le savoir, les compétences, la conscience politique, l'engagement);

### Le cadre intégré



## Égalité entre les sexes : Qu'essayons-nous de changer?



- la condition objective des femmes (les droits et les ressources, l'accès aux services de santé et d'éducation et à la sécurité, les possibilités de se faire entendre);
- les normes non officielles telles que des idéologies et des pratiques culturelles et religieuses inéquitables;
- les institutions officielles telles que les lois et les politiques.

Nous présumons souvent que le changement dans un domaine touchera d'autres domaines. Par exemple, les femmes qui ont lancé et administré des microentreprises ont souvent rapporté que cela augmentait leur confiance en soi. Mais nous savons aussi qu'il est possible d'avoir des ressources matérielles sans avoir d'influence, et qu'il est possible d'être « habilité sur le plan économique » sans être libéré de la violence. Le changement durable nécessite un changement institutionnel, où entrent en jeu les grappes des normes non officielles et des institutions officielles.

Le diagramme ci-dessus montre, de façon sommaire, l'univers des changements qu'on pourrait envisager pour favoriser l'égalité entre les sexes. Il peut servir d'esquisse pour documenter comment les quatre grappes se présentent dans un contexte particulier, et il peut aider les agents de changement à choisir stratégiquement où et comment intervenir. Il souligne le fait que les changements dans les ressources, la capacité et le savoir sont nécessaires, mais insuffisants, pour produire un changement durable. Il faut aussi que des changements se produisent dans les institutions officielles et non officielles.

### Pratiques intégrées

La pensée intégrée a engendré un développement et une utilisation des pratiques qui nous aident à comprendre le côté caché de la vie organisationnelle – les croyances et les attitudes individuelles, et la culture et l'idéologie organisationnelles (représentés dans les quadrants

de gauche du Cadre intégré) – et à en discuter. Cela se trouve en grande partie hors du champ de notre compréhension et fait donc appel à des pratiques particulières pour en prendre conscience et pouvoir en faire un sujet de discussion. Certaines de ces techniques et pratiques sont :

- l'*Interrogation appréciative* – un processus visant à favoriser la discussion et à rassembler les énergies nécessaires au changement;
- les pratiques de réflexion (individuelles et en groupe);
- les processus de dialogue et de « conversation » qui ne sont pas inscrits dans un ordre du jour mais découlent de l'énergie et de la diversité des participants;
- les méthodes créatrices pour sonder la compréhension individuelle et collective qui peut ne pas être entièrement articulée dans le discours organisationnel courant. Elles utilisent le récit d'histoires, les métaphores, l'art, la poésie et les formes d'expression parallèles qui atteignent le niveau de la symbolique, d'où émergent une énergie et un sens plus profonds.

Si nous rédigeons *Prendre le taureau* aujourd'hui, le texte serait-il très différent ? Nous croyons toujours que la stratégie, la structure et la culture sont importantes. Cependant, l'évolution et l'application récentes de la théorie dans les domaines des systèmes humains permettraient d'élargir et de modifier la représentation que nous nous faisons des processus de changement dans leurs multiples dimensions. En particulier, nous encouragerions les organisations à demeurer ouvertes aux idées et aux pressions (énergie) de l'extérieur, à s'attacher aux schémas relationnels et à l'ensemble des approches systémiques, et à se préoccuper des aspects implicites, moins évidents, du fonctionnement organisationnel.

*Les auteurs se sont inspirés de nombreuses publications pour rédiger cet article, y compris le « OD Practitioner » et « A Theory of Everything », de Ken Wilber. Pour obtenir une liste complète des références, veuillez écrire à od@ccic.ca.*

# pleins feux : surmonter les obstacles au changement

## S'attaquer aux questions difficiles

Par Rieky Stuart

« En tant que leaders, notre objectif est de renforcer nos organisations. L'incapacité de parler franchement de nos problèmes par crainte qu'ils affaiblissent notre organisation – aux yeux de notre conseil d'administration, de nos donateurs et bailleurs de fonds, et de notre personnel – pourrait être en soi une faiblesse fatale. » Lorsque j'ai fait cette remarque lors d'une réunion du Conseil canadien pour la coopération internationale (CCCI), il y a environ un an, beaucoup de personnes dans la salle ont hoché la tête en signe d'approbation. De nombreux dirigeants d'organisations de la société civile (OSC) intervenant en développement international ressentent clairement le besoin d'échanger avec leurs pairs sur les difficultés auxquelles nous sommes tous confrontés.

Les dirigeants des OSC ont besoin d'occasions de « se laisser aller » – pour partager leurs propres doutes et préoccupations quant au fonctionnement du secteur et au développement – dans le cadre de forums constructifs, francs et confidentiels. Ce fut le point culminant d'une série de sessions sur le perfectionnement professionnel et le changement organisationnel parrainées par le CCCI dans les années 1990 (intitulées « Prendre le taureau par les cornes »). Il y a encore aujourd'hui un réel besoin d'aborder de façon honnête les enjeux associés au changement organisationnel.

À mon avis, les dirigeants des OSC de développement international doivent examiner aujourd'hui trois éléments clés : en premier lieu, reconnaître la complexité du travail de nos organisations et y faire face; ensuite, se défaire des attitudes de supériorité qui nuisent à la collaboration et à l'apprentissage; enfin, examiner les raisons pour lesquelles nos organisations résistent à ce point au changement.

### Reconnaître la complexité

Dans leurs propos et leur pratique, les OSC de développement international ne tiennent pas suffisamment compte de la complexité des dossiers dans lesquels elles interviennent. Nous existons pour apporter des « solutions » – qu'il s'agisse de nourrir des enfants, d'améliorer la productivité agricole ou d'aider les femmes à s'organiser – alors qu'au mieux, nous n'abordons que certains éléments d'un problème.

Thomas Dichter, un travailleur en développement international, a écrit un livre intitulé *Despite Good Intentions: Why Development Assistance to the Third World Has Failed*. Son livre présente de nombreux exemples des conséquences fortuites – habituellement négatives – de l'aide au développement apportée par les gouvernements, les OSC, les institutions multilatérales et le secteur privé. Il conclut que le développement est un processus historique qui revêt des dimensions sociales, économiques et politiques, dont les racines sont locales et qui ne se prête pas facilement aux interventions des programmes étrangers. Bien qu'on puisse ne pas être d'accord avec tout ce qu'il dit, ses remarques sur la complexité de la pauvreté et la nature inadéquate du « régime d'aide » devraient nous amener à réfléchir à ce que nous essayons de faire.

Nous parlons, planifions et réunissons des fonds comme si notre travail était aussi clair que l'assemblage d'un moteur. Cette approche simpliste façonne le modèle même de nos organisations, notre travail et la manière dont nous l'accomplissons. Le personnel – que ce soit le nôtre ou celui de nos partenaires locaux – se voit confier l'impossible tâche de mettre en œuvre les « programmes » et les « projets » qui s'inspirent de cette vision. Ces personnes ont des choix limités lorsqu'elles tentent de concilier la complexité de leur expérience sur le terrain et la simplicité irréaliste des modèles de projets et de programmes. Elles risquent de devenir complices du maintien de visions simplistes ou de la diffusion de comptes rendus de « réussites », ou encore de faire preuve de cynisme. En revanche, elles peuvent essayer de lutter contre le manque de compréhension de « l'administration centrale ».

La théorie de la complexité (décrite par Kate McLaren et David Kelleher à la page 6) s'avère un modèle mental différent et plus utile pour restructurer nos organisations et le secteur du développement. Les membres de la famille d'Oxfam, par exemple, ont cherché à assumer la complexité. Il leur a fallu se donner la peine de cerner leurs « modèles de changement » – les hypothèses et croyances solidement enracinées sur la façon dont se produit le changement et sur la manière dont leurs interventions peuvent appuyer le changement auquel ils croient.

Cela n'a pas toujours été facile. Les hypothèses des agents d'orientation politique et du personnel de campagne relativement à l'importance de règles commerciales plus justes, par exemple, se sont heurtées aux préoccupations des praticiens en ce qui concerne les conséquences directes pour les petits cultivateurs de café. En essayant d'utiliser une approche « oui, et » qui englobe plus d'une façon de faire selon une théorie de la complexité plutôt que l'approche simpliste de « l'un ou l'autre », les organisations d'Oxfam en ont appris beaucoup sur l'élaboration de programmes qui intègrent des changements dans les politiques et les pratiques. La constitution de groupes de travail et de groupes de direction de manière à « décroisser » l'organisation a porté fruit. Il a aussi été très salutaire que les directeurs généraux d'Oxfam puissent échanger entre eux et s'appuyer les uns les autres en tant que pairs tout au long du processus de changement.

## L'obstacle de l'autosatisfaction

Un deuxième élément à examiner est ce que je qualifie d'« esprit de petit saint ». Les OSC de développement sont nées de deux principaux courants de pensée. Il y a celles qui cherchent à aider les gens pauvres et malades, et celles qui critiquent les institutions et les structures à l'origine de la pauvreté et de la souffrance, et cherchent à instaurer un « meilleur » système. Ces deux postulats incitent les praticiens à penser qu'ils ont raison et qu'ils sont meilleurs, et que ceux qui ne font pas le même genre de travail sont insensibles ou complices.

Aucune de ces attitudes n'est propice au travail en collaboration alors que cette collaboration est essentielle au changement. La documentation sur le changement organisationnel offre de nouveaux modèles de collaboration, d'alliances et de partenariats, et les OSC de développement international doivent s'en inspirer. Nous devons aussi prêter une attention aux processus qui favorisent l'évolution des points de vue, et ainsi réduire l'autosatisfaction qui nuit à notre capacité d'apprendre.

## Vaincre la résistance au changement

Le dernier élément qu'il nous faut examiner, c'est la raison pour laquelle les organisations dont la mission est de changer la vie des autres résistent elles-mêmes à ce point au changement. Notre façon de faire

est rigide, et cela joue contre l'innovation, les essais et l'apprentissage adaptatif. La résistance pourrait être un facteur du « grisonnement » des OSC de développement international, des contraintes en matière de financement (qu'il soit institutionnel ou privé), de la nature des organisations, de la tendance des OSC à « faire » plutôt qu'à investir dans l'apprentissage, ou un mélange de ces facteurs.

## Apprendre les uns des autres

Nous devons faire face à ces questions et nous appuyer mutuellement en apprenant les uns des autres. Si nous ne le faisons pas, nous serons dépassés. Le changement organisationnel n'est pas une chose « ponctuelle ». Nous devons constamment nous débattre avec des questions difficiles et chercher à être le plus efficaces possible. Au sein de nos propres organisations, et dans les regroupements de pairs tels que le CCCI, nous avons des occasions d'échanger, d'apprendre, d'expérimenter et de changer. Qu'attendons-nous ?

*Rieky Stuart travaille dans le domaine du développement international depuis 30 ans. Elle a été directrice générale d'Oxfam Canada de 1999 à 2005.*



La cueillette du café au Costa Rica. La lutte à la pauvreté est complexe et les gens dont les « modèles de changement » diffèrent risquent d'avoir des idées divergentes sur les stratégies les plus susceptibles d'aider les cultivateurs de café.

## L'apprentissage horizontal : Libérer les gens pour qu'ils s'entraident Par Doug Reeler

Les attentes des organisations de la société civile du Nord changent : on met moins l'accent sur la prestation directe de services et davantage sur le travail avec des partenaires et des collectivités du Sud pour renforcer la capacité. Qu'est-ce que cela implique pour la pratique du développement et pour les organisations elles-mêmes ?

La Community Development Resource Association (CDRA) est une organisation non gouvernementale de Cape Town, en Afrique du Sud, qui travaille avec des personnes et des organismes œuvrant à la transformation sociale des collectivités marginalisées. Au cours des années, la CDRA a organisé et offert des services de développement organisationnel pour accroître l'efficacité de plus de 500 organismes de développement, en Afrique et ailleurs.

Grâce à sa propre expérience et aux pratiques de plusieurs de ces organismes, la CDRA a pu constater le pouvoir de l'apprentissage horizontal (l'apprentissage par les pairs). L'apprentissage horizontal est en voie de devenir non seulement une méthode d'apprentissage efficace, mais aussi une stratégie et une finalité de développement plus globales.

### Principes sous-jacents

Comme le mentionne Amartya Sen dans *Development as Freedom*, les gens qui sont encadrés par des mesures sociales favorables ont la possibilité de se forger un destin et de s'aider mutuellement. Il ne faut pas croire au premier chef que ces personnes reçoivent passivement les retombées d'attrayants programmes de développement.

L'essentiel, c'est de leur offrir des conditions qui leur permettent de s'entraider et de façonner librement leur avenir. À la CDRA, nous croyons que quatre principes de bonne pratique sous-tendent les approches du développement telles que l'apprentissage horizontal.

- *Le développement – et la volonté ou le besoin de se développer – est naturel et inné.* Quel que soit l'état dans lequel peuvent se trouver des gens, ils évoluent constamment. Il se peut que ce développement ne se fasse pas sainement ou selon leurs désirs, mais ils évoluaient bien avant que les travailleurs du développement n'arrivent dans leur vie et continueront de le faire bien après notre départ.

Nous ne pouvons offrir le développement – il se produit déjà comme un processus naturel qu'il nous faut déchiffrer et respecter, et avec lequel nous devons apprendre à travailler. Les gens ont déjà une capacité énorme de par leur expérience, leur compréhension, leurs connaissances, leur compétence et leurs relations, mais chez les personnes marginalisées ou opprimées, ces capacités sont souvent entravées ou occultées. Le premier défi est de les soutenir pour qu'elles se libèrent elles-mêmes des entraves intérieures et extérieures à leur capacité innée et à leur volonté de se développer – de révéler ce qu'elles possèdent déjà, d'accéder à ce dont elles ont besoin, de façon qu'elles puissent entreprendre le changement et en assumer la responsabilité.

- *Le développement est complexe, imprévisible et marqué par des crises.* La trame des obstacles intérieurs et extérieurs au développement, qui ne se manifestent qu'en période de crise, peut être particulièrement complexe et réfractaire au changement. Il faut considérer les crises comme des occasions d'effectuer des changements en profondeur. Ainsi, la reconnaissance des crises et leur intégration dans notre travail sont au cœur d'une démarche de développement. Cela a de profondes implications pour la pratique et nécessite une orientation très différente de celle des approches traditionnelles axées sur les projets, qui se déroulent en fonction de résultats déterminés au préalable, qui présument d'un degré irréaliste de prévisibilité et considèrent les crises comme étant des échecs.
- *La capacité propre aux individus d'apprendre de leurs expériences est le fondement de leurs connaissances et de leur développement.* L'apprentissage par l'expérience est aussi ancien que les montagnes – c'est l'un des processus naturels grâce auxquels les personnes se développent. Cela est tellement évident qu'on n'y pense pas. Par exemple, trop souvent dans les régions rurales, les « experts » cherchent à former les mères à la planification de projets – sans d'abord reconnaître, évaluer et améliorer les compétences qu'elles ont déjà acquises en organisant des mariages et des funérailles très complexes.

L'« apprentissage par l'action » est le terme qui désigne un apprentissage par l'expérience plus discipliné. À la CDRA, nous recourons à l'apprentissage par l'action pour aider les gens, y compris nous-mêmes, à apprendre de leur propre expérience de façon plus consciente et collective. Ainsi, ces personnes peuvent renforcer leur propre capacité, et celle de leur collectivité ou de leur organisme, de manière plus durable, en dépendant moins d'un savoir-faire extérieur.

- *Le développement repose sur les relations.* Nous vivons, nous apprenons et nous nous développons selon trois types de relations : les relations avec soi-même, les relations interpersonnelles avec les gens qui nous entourent et les relations extérieures, avec le reste du monde. Le pouvoir émane des relations : si nous voulons déplacer le pouvoir, nous devons modifier nos relations.

En pratique, ces quatre principes se renforcent mutuellement de plusieurs façons, comme on peut le constater dans le recours à l'apprentissage horizontal en tant que méthode, stratégie et objectif.

### Apprendre les uns des autres

C'est une pratique ancienne que celle d'apprendre par les voisins et par les pairs. L'apprentissage horizontal, à l'instar de l'apprentissage par l'action, s'avère un processus naturel et inné dans lequel nous pouvons intégrer la transformation.



© Photo de l'ACDI : Peter Bennett

Une agricultrice au Zimbabwe. Lorsqu'il s'agit de renforcement des capacités, il faut reconnaître la grande capacité que possèdent déjà les gens grâce à leurs aptitudes, savoir, expérience, compréhension et relations.

Lorsque les colons ont introduit leur système d'éducation dans le Sud – en amenant avec eux des enseignants, des médecins, des vulgarisateurs agricoles et d'autres spécialistes – la confiance qu'avaient les gens dans la valeur de leurs propres expériences et idées, et de celles de leurs voisins, a diminué. Les répercussions se font sentir encore aujourd'hui. Le savoir et l'apprentissage sont devenus des marchandises, de plus en plus à l'écart de la vie organique des collectivités, privant les gens de l'accès à leur propre savoir local et affaiblissant des relations d'apprentissage très anciennes au sein de la collectivité. Le rétablissement ou le renouveau des cultures et des pratiques de l'apprentissage horizontal sont au cœur de la pratique du développement.

Cela ne veut pas dire que les rôles des enseignants et des experts soient sans importance. Ces personnes ont de l'expérience et des connaissances, et peuvent souvent apporter davantage de clarté conceptuelle que ce qu'on peut trouver au sein d'un groupe de pairs. La question est de savoir quand utiliser leurs services, et comment. Il est habituellement plus efficace de ne présenter le nouveau savoir qu'après avoir collectivement pris conscience du savoir *propre* des personnes et l'avoir validé.

Cette émergence et cette validation ne peuvent se faire rapidement, parce que les connaissances des gens sont souvent entravées, profondément cachées et inconscientes. Elles sont souvent détenues collectivement et non individuellement. Mais lorsqu'elles sont mises au jour, le savoir des experts peut servir à les compléter et à les approfondir – plutôt que de rejeter, de nier ou de remplacer ce que les gens savent déjà.

### L'apprentissage horizontal en tant que méthode

L'apprentissage horizontal en tant que méthode n'est pas nouveau dans le secteur du développement : les activités d'apprentissage par les pairs au cours d'ateliers sont chose courante. Mais il est intéressant de revoir les raisons de son efficacité.

L'apprentissage par les pairs peut libérer les gens de certaines dépendances par rapport aux experts, aux dirigeants ou aux animateurs, et favoriser la recherche des connaissances et des idées à partir d'un éventail de sources plus large. Le fait de trouver les réponses parmi nous permet d'acquérir de la confiance. L'apprentissage par les pairs favorise une création partagée des connaissances, puisque cela nous aide à comprendre nos expériences et à développer nos idées, à mesure que nous faisons fond sur les idées des uns et des autres, et que nous découvrons les plaisirs du dialogue et de la découverte mutuelle. La personne qui vient tout juste d'apprendre quelque chose est souvent une meilleure enseignante qu'un spécialiste qui possède cette connaissance depuis des années, parce que cette personne est plus près de l'expérience de l'apprentissage et qu'elle peut plus facilement aider les autres à en intégrer non seulement le *contenu* mais aussi la *démarche*.

Les conversations entre pairs offrent aux personnes une plus grande liberté pour conter leurs histoires. Une histoire bien contée dans un environnement de pairs est *réexpérimentée* par les auditeurs, de sorte que tous peuvent en tirer les leçons. Entre pairs, les histoires peuvent devenir de puissants processus d'apprentissage en groupe, d'analyse de crise et de transformation.

La peur du jugement peut s'avérer un important obstacle à l'apprentissage. Les participants apprécient la *liberté* que leur procure l'apprentissage par les pairs – liberté face au pouvoir que pourrait exercer sur eux une spécialiste ou un animateur, de façon flagrante ou subtile; ils ne sont pas intimidés par leur ignorance relativement aux experts. Ayant animé de nombreux processus d'apprentissage par les pairs, nous avons été frappés par l'énorme *responsabilité à l'égard de l'auto-apprentissage* qu'engendre cette liberté.

Il arrive souvent que des processus d'apprentissage par les pairs comportent ce qu'on pourrait considérer comme des périodes déstructurées et chaotiques, où tout peut se produire, et où pointent souvent des crises contenues. Mais dans un milieu donné où l'apprentissage est encadré par un animateur, ce « laisser-aller » peut susciter un degré surprenant d'autogestion et d'auto-responsabilité dans un groupe de pairs, et une gestion de la crise qui fait preuve de maturité.

Le fait d'aider les gens à *surmonter leur confusion et à s'approprier des processus et objectifs*, plutôt que d'essayer de maîtriser ou d'éviter le chaos, s'avère très propice au développement et est plus susceptible de donner lieu à un changement authentique.

## L'apprentissage horizontal en tant que stratégie et finalité

L'un de nos clients a travaillé en vain pendant des décennies à essayer d'inculquer à des agriculteurs en Tanzanie des méthodes pour accroître la production, en se basant sur ce que le personnel de l'ONG avait appris des pratiques utilisées dans le monde « développé ». Finalement, les formateurs ont réalisé que les agriculteurs en savaient plus qu'eux sur l'agriculture dans les conditions locales. Ils ont décidé de changer de méthode en se basant sur les expériences dont ils avaient entendu parler (horizontalement) par des formateurs dans d'autres pays.

L'ONG a commencé par encourager les agriculteurs à former des groupes d'apprentissage, qui se réunissaient périodiquement et de façon non officielle dans le but d'échanger sur les méthodes de travail et les innovations. Elle a invité aussi certains des plus vieux agriculteurs qui s'en étaient tenus obstinément à leurs vieilles méthodes éprouvées et à des semences moins productives mais résistantes à la sécheresse. Peu à peu, ces groupes d'apprentissage ont commencé à reproduire les pratiques améliorées que l'ONG avait depuis longtemps essayé de promouvoir.

Bientôt, d'autres agriculteurs ont demandé à l'ONG d'organiser des groupes, et ils se sont appuyés sur les groupes d'apprentissage déjà établis. Ailleurs, des groupes se sont créés de façon spontanée. Certains groupes qui n'avaient pas été sollicités se sont engagés dans des projets collectifs de développement agricole, tandis que d'autres ont élu des représentants pour obtenir des conseils locaux, des services qui leur étaient dus, en particulier de meilleures routes et de meilleurs circuits de distribution. Il a fallu peu de temps pour que certains groupes se réunissent et forment des sections du syndicat national des petits agriculteurs indépendants.

Le pouvoir de l'apprentissage horizontal en tant que méthode est très évident dans ce cas. L'apprentissage horizontal en tant que stratégie offre encore plus de potentiel sur le plan du développement. Grâce à l'apprentissage par les pairs, les agriculteurs ont amélioré leurs pratiques de façon plus consciente et conséquente. Mais il s'est produit beaucoup plus de choses – des résultats involontaires, imprévus, qu'on n'avait pas imaginés. Le degré de liberté et d'autonomisation atteint dans les relations fondées sur l'apprentissage les a aidés à trouver leur propre processus. Ils y ont puisé la confiance, le respect et l'organisation qui leur ont permis de commencer à *agir ensemble* dans des projets collectifs, *d'élire des représentants* pour défendre leurs droits et *de se mobiliser* pour adhérer au syndicat des petits agriculteurs.

Les relations naturelles et libres qui s'installent grâce à l'apprentissage par les pairs peuvent devenir le fondement d'une organisation authentique et d'une action concertée. Les relations au sein des groupes d'apprentissage des agriculteurs se sont inscrites dans des processus simples et innés, qu'il était facile d'encourager et d'appuyer. Pourtant, elles ont pu donner lieu à d'autres initiatives sociales, servir de modèle et se multiplier, sans beaucoup plus de soutien de l'extérieur.

Voilà le genre de résultats auxquels rêvent les praticiens et les donateurs. Il y a d'autres histoires comme celle-là, qui émergent de façon créative en marge du secteur du développement – malgré les projets aux cadres rigides et les définitions étroites de la reddition de comptes, qui entravent un si grand nombre de praticiens. Nous croyons que le développement, intégré au cœur de processus naturels tels que l'apprentissage horizontal, peut être cultivé jusqu'à ce que quelque chose prenne racine et se multiplie sous sa propre impulsion – de façon imprévisible quoique librement et avec authenticité. Mais les personnes qui possèdent les ressources ont-elles la lucidité, la confiance et l'imagination nécessaires pour qu'on arrive à ce résultat ?

*Doug Reeler est membre du personnel de la CDRA. Cette rubrique est une adaptation d'un article intitulé « Horizontal Learning – Engaging Freedom's Possibilities », qu'on trouvera (en anglais seulement) sur le site web de la CDRA ([www.cdra.org.za](http://www.cdra.org.za)).*

# pleins feux : l'apprentissage dans le secteur bénévole

## Établir une culture de l'apprentissage

Par Beverly Suderman

L'une des critiques adressée au secteur bénévole, c'est d'avoir perdu sa volonté de transformer la société et d'être devenu parmi tant d'autres une bureaucratie qui perpétue le statu quo. L'instauration d'une culture de l'apprentissage est un élément clé pour faire en sorte que le secteur demeure un vecteur de changement positif.

### Qu'est-ce qu'une culture de l'apprentissage ?

Le mot « culture » sous-entend la croissance, comme en « agriculture ». Les organisations qui ont une culture de l'apprentissage développent leurs connaissances, favorisant des comportements et des pratiques qui entraînent encore plus d'apprentissage. Une organisation axée sur l'apprentissage a la capacité de s'adapter et de changer parce que tous ses membres sont constamment en train d'acquérir et de partager de nouvelles connaissances et compétences en poursuivant un but commun.

### Pourquoi les organisations du secteur bénévole ont-elles besoin d'une culture de l'apprentissage ?

Au cours des 10 à 15 dernières années, tous les aspects du travail au sein du secteur bénévole ont changé. L'un des principaux virages a été de passer, d'une part, d'un financement de base des activités organisationnelles à un financement par projet et, d'autre part, des dons non liés à des dons accordés à des fins particulières. Le passage d'une gestion organisationnelle à l'accomplissement de missions est un autre changement notable. Ces virages, ainsi que d'autres, ont exigé une adaptation de la part des organisations du secteur bénévole (OSB).

---

### Comment pouvons-nous faire notre travail efficacement si nous ne cherchons pas constamment à acquérir les connaissances qu'il nous faut pour être efficaces ?

---

Certains virages ont provoqué des tensions et ont tous, à un degré ou l'autre, déstabilisé les organisations. Ce qu'il y a de bon c'est que cette perte de stabilité rende les organisations plus agiles, réceptives et créatrices. Ce qu'il y a de moins bon, c'est que l'énergie du personnel peut être monopolisée par la nécessité de trouver du financement et de « rendre des comptes », au sens strict de ce terme souvent utilisé par les bailleurs de fonds.

En adoptant une culture de l'apprentissage, une organisation est plus apte à surfer sur ces vagues de changement. La culture de l'apprentissage peut prévenir le gaspillage de ressources et d'énergie qui se produit lorsqu'on « réinvente la roue ». Elle peut améliorer la qualité des relations dans une équipe et favoriser une nouvelle réflexion.

Certaines questions d'éthique entrent aussi en jeu. Les organisations qui œuvrent auprès de personnes vulnérables (enfants, personnes vivant dans une pauvreté extrême, personnes handicapées ou gravement malades) ont particulièrement besoin d'être à l'affût des meilleures pratiques. Elles doivent posséder d'excellentes méthodes de recherche du savoir et se tenir au fait des changements dans les pratiques aussi bien que dans la technologie. Comment pouvons-nous faire notre travail efficacement si nous ne cherchons pas constamment à acquérir les connaissances qu'il nous faut pour être efficaces ?

### Les organisations du secteur bénévole ont-elles déjà une culture de l'apprentissage ?

Les OSB du Canada ont à la fois des forces et des faiblesses lorsqu'il s'agit de mettre en place et de conserver une culture de l'apprentissage.

- *Acquisition du savoir* : L'acquisition du savoir est une force. De nombreuses OSB sont très aptes à intégrer de nouvelles idées dans leur travail. Le personnel de première ligne, les bénévoles et les gestionnaires sont en étroite relation avec les sources d'information (clients, chercheurs et publications) relative à leur sphère de compétence. L'évolution du savoir donne lieu à la conception de nouvelles stratégies, à une compréhension approfondie des problèmes et à l'apparition de nouveaux programmes ou de nouvelles campagnes.
- *Validation et partage du savoir* : La documentation et la transmission du savoir sont davantage une faiblesse. On n'a pas l'habitude de familiariser le personnel et les bénévoles avec le travail de l'organisation, sa philosophie et le savoir qu'elle possède. Ce sont souvent les individus qui conservent la « mémoire de l'organisation », et il arrive fréquemment que le départ de personnes clés déstabilise l'organisation.

Souvent, les organisations « réinventent la roue ». Les initiatives ne sont pas suffisamment documentées (que ce soit au sein de l'organisation ou dans un contexte plus large), de sorte que des idées semblables sont mises en œuvre sans tirer profit de l'expérience du passé.

- *Gestion, transfert et transmission du savoir* : Ce domaine a aussi ses faiblesses. La plupart des OSB ne se sont pas donné les moyens de diffuser l'information au sein de l'organisation, de leur secteur ou de plus vastes publics. Cette lacune pourrait découler partiellement

des contraintes budgétaires et de l'importance prépondérante accordée à la responsabilisation. Parfois, cela peut émaner du « cloisonnement organisationnel ».

Le savoir généré par les OSB sur « la crête de la vague » pourrait ne pas cadrer avec l'opinion générale touchant une question en particulier. Puisque la plupart des OSB dépendent d'un financement extérieur, la lutte pour faire valider le savoir est complexe. La recherche permanente d'un financement, qui privilégie la prestation de services plutôt que l'apprentissage, peut miner la capacité d'une organisation à instaurer des systèmes simples de gestion du savoir.

Il arrive trop souvent que l'éthique de travail dans le secteur bénévole empêche les membres du personnel de prendre du recul pour réfléchir à leurs fonctions. Les régimes de travail (demander souvent au personnel de travailler le soir et les fins de semaines, tout en s'attendant qu'il soit au bureau durant la semaine) s'ajoutent à l'éthique de travail, ce qui nuit à la réflexion. Individuellement, les membres du personnel et les bénévoles sont tellement plongés dans les activités courantes qu'ils se sentent menacés lorsque se présentent des questions d'ordre plus général.



En offrant des occasions d'apprentissage par les pairs, l'organisation contribue à créer une culture de l'apprentissage. À Oxford, en Angleterre, des représentants d'organisations de la société civile du Sud et du Nord participent à un atelier d'apprentissage par les pairs sous les auspices d'INTRAC.

## Favoriser une culture de l'apprentissage dans le secteur bénévole

Toutes les personnes qui ont le secteur bénévole à cœur doivent contribuer à la culture de l'apprentissage. Les membres des conseils d'administration peuvent dire « non » aux compressions des budgets alloués au perfectionnement professionnel, et élaborer des politiques pouvant aider leur organisation à établir une culture de l'apprentissage. Les bailleurs de fonds peuvent veiller à ce que les organisations prévoient des occasions d'apprentissage dans leurs budgets, et faire preuve de souplesse en ce qui concerne le genre de rapport accepté, tout en maintenant l'obligation de rendre compte. Les donateurs individuels peuvent s'assurer qu'une partie de chaque dollar qu'ils versent sera affectée aux frais d'administration, y compris des activités qui favorisent l'apprentissage organisationnel.

---

### Il faut que l'apprentissage soit perçu et vécu comme une valeur dont l'importance égale celle de la mission de l'organisation.

---

Les membres du personnel peuvent suggérer des changements à leur méthode de travail et poursuivre activement leur perfectionnement professionnel. La participation à des groupes d'apprentissage par les pairs fera évoluer les points de vue des personnes sur le travail de l'organisation, ce qui permettra d'améliorer le rendement.

De nombreuses organisations du secteur bénévole ont déjà adopté certains éléments d'une culture de l'apprentissage. Le défi consiste à réunir ces éléments pour en faire un tout cohérent, en ajoutant d'autres éléments que l'on n'avait pas encore examinés. Pour changer une culture organisationnelle, il importe que le personnel à tous les échelons de l'organisation y mette du sien, et que chaque personne change certaines attitudes ou comportements. Il faut que l'apprentissage soit perçu et vécu comme une valeur dont l'importance égale celle de la mission de l'organisation. C'est la seule manière pour les organisations du secteur bénévole de réaliser leur plein potentiel à titre d'agents de changement social.

*Beverly Suderman a été gestionnaire de projet à l'Initiative pancanadienne d'apprentissage pour le secteur bénévole et communautaire, un projet de l'Initiative sur le secteur bénévole et communautaire. Cette rubrique est l'adaptation d'un article datant de mars 2005 intitulé « Developing a Culture of Learning Within the Voluntary Sector », qui est disponible (en anglais seulement) en écrivant à od@cic.*