



## Approfondissement des réflexions

Marc Totté\*

Les réflexions menées au travers de ces 3 articles font ressortir un certain nombre de difficultés à construire des perspectives communes en relativement peu de temps par un travail collectif. Surtout si l'on considère l'importance des enjeux qui préoccupent les auteurs. Sans jeter le bébé (l'importance du travail en collectif, en réseau) avec l'eau du bain (les tensions et difficultés rencontrées), il y a tout de même au moins deux autres questions à se poser :

- **la première concerne les conditions et limites d'une démarche qui viserait à systématiser la production de connaissances et, plus encore, de perspectives novatrices, par le travail collectif.**
- la seconde concerne le fait que pour réellement tirer tous les enseignements de ce programme, il aurait fallu le faire **avec des structures qui sont sur le même registre de services que le COTA**. En effet, les ONG partenaires du programme cherchent (et c'est bien normal) à tirer enseignement de leurs actions, dans leur propre dispositif d'acteurs. Ce n'est logiquement pas le

processus de réflexion avec le COTA et son succès ou ses difficultés qui mobilise leur intentions. Notre préoccupation peut trouver par contre des échos chez d'autres structures (F3E, des organisations comme ACE Europe, ODI, ACODEV, et toutes les ONG de seconde ligne) qui ont pour vocation de produire des référents pour le secteur et d'accompagner des structures dans leurs missions.

Je voudrais prendre la peine d'approfondir un peu ces deux questions.

### Le travail en collectif : quelle nécessité et à quelles conditions ?

Le référentiel dans les articles reste l'Education populaire. C'est une réponse importante, voire fondamentale dans des mondes où l'accès à l'information et aux savoirs est étroitement balisé et source d'inégalités. Mais est-ce le cas dans notre monde ? Les propos laissent parfois penser que tout savoir se vaut, dans une perspective assez populiste et relativiste.

Sans doute faut-il aussi préciser les moments et les fonctions du travail collectif. La production intellectuelle se fait de mon point de vue essentiellement individuellement et le collectif est important pour confronter les points de vue et ainsi les développer, soit les enrichir, soit les réorienter, soit encore les transformer ou les amender. Ces deux temps sont importants à décortiquer pour éviter toute analyse simplificatrice. Le passage par le collectif, que ce soit in vivo (dans une situation d'interaction réelle) ou virtuellement (en convoquant le collectif dans sa propre pensée et en lui attribuant des positions) est la condition nécessaire pour valider tout savoir ou même, plus fondamentalement, tout rapport au monde.

Il faut insister sur ce point : la production n'est jamais totalement individuelle. L'auteur sollicite toujours un collectif virtuel au moment de sa production. Ce sont généralement des auteurs, des idéologies ou des proches avec lesquels on vient d'avoir une discussion sur le sujet et avec qui on prolonge les débats dans sa pensée. Ces personnes vont servir de médiateurs à l'écriture ou à la lecture. On peut dès lors poser pour hypothèse forte que plus ces personnes seront diverses et solides, plus la production sera riche. Au contraire, la médiation par des « proches » avec lesquels on est enserrés dans des relations quotidiennes répétitives risque de produire un texte de moins bonne qualité dans la mesure où les préoccupations et « enjeux » risquent de n'être que le reflet des petites disputes internes. Les moments d'échange sur la production sont importants car ils doivent enrichir le contenu. Mais pour cela, un autre type de médiation est nécessaire, une médiation qui passe par soi-même et qui sollicite sa personne, ce qu'on appelle la réflexivité (c'est-à-dire cette capacité d'analyse de soi par soi et de ses propres limites, du groupe et de ses limites,... qui aboutit à une capacité de mise en perspective plus large). Ce détour « auto-interpellant » aide à mettre à bonne distance les évidences, les certitudes, les croyances produites par un univers de sens particulier (celui de l'Occident, celui du monde des ONG, celui de la solidarité,...).

Le groupe peut ainsi devenir un frein pour une pensée un tant soit peu nouvelle. Pour différentes raisons, dont certaines sont bien évoquées dans les articles (l'efficacité, les contraintes administratives, la rentabilité ; mais ce sont là les plus apparentes), le résultat va être tributaire de ces autres motivations. Il faut donc construire un cadre qui réduise ces contraintes : cela peut se faire en sortant du lieu où les protagonistes travaillent habituellement, en accordant du temps et une certaine liberté d'expression aux producteurs, et en fournissant un cadre clair à la production et à la discussion, comme cela se fait dans les Think Tanks précisément conçus pour gérer ce type de contraintes.

Ce cadre doit en particulier organiser aussi et surtout la controverse, car c'est dans la controverse que se produit la pensée nouvelle. Toute pensée innovante n'est rien d'autre que la résultante de tensions retravaillées et poussées au-delà de ce qu'elles portaient initialement, justement du fait d'un travail collectif. Il s'agit donc non pas de rechercher le consensus, mais d'organiser la controverse et d'en tirer parti pour aller plus loin dans l'analyse et dans la production de sens. Cette démarche n'est pas la plus fréquente au sein du monde de la « solidarité ». Elle est pourtant saine et vitale<sup>1</sup>.

## Avec qui construire des référents solides pour le secteur ?

Ici la logique part des pairs et de l'hypothèse qu'il est plus fécond de travailler avec des pairs. Mais qui sont-ils, ces « pairs » ? Et doivent-ils avoir le même rôle dans le collectif ?

Il paraît logique comme nous l'avons dit de sortir des contextes précis et circonstanciés des collectifs d'acteurs pour travailler avec des structures de seconde ligne, sur les référents à produire sur le renforcement de capacités, le partage de savoirs, la capitalisation. L'expérience du F3E (France) est assez éclairante en ce sens qu'à l'instar du COTA cette structure organise de plus en plus la production de

1. C'est même un principe fort de la démocratie politique de nos sociétés

référents (guides, manuels), non plus à travers des études d'experts mais à partir d'un processus mené avec une série d'ONG spécialisées dans un domaine donné avec l'animation d'une personne extérieure.

Cette personne extérieure n'est plus tout à fait un « pair » en ce sens qu'il peut venir d'un univers professionnel différent du moment qu'il montre cette capacité de réflexivité et de mise en perspective des propos. Il sert donc de référent au groupe. Son intervention n'empêche pas les discussions et controverses. La qualité du référent se mesurera à l'importance des référentiels qu'il apporte, ceux qu'il aura puisés soit dans des théories (non pas des dogmes, mais bien des théories faisant l'objet de processus de validation/falsification), soit dans son expérience.

Plus que les ONG « au front », c'est avec de telles structures que l'on peut sans doute cheminer le mieux sur ces questions dès lors qu'elles concernent davantage des référents plus généraux appelés à intéresser tout le secteur. Les structures de type coupoles ou fédérations en font partie mais pour autant qu'elles aient ce souci de la recherche de référents qui vont au-delà des combats politiques du moment, bien entendu tout à fait légitimes, mais qui requièrent d'autres aptitudes et motivations et peuvent distraire de réflexions plus à long terme.

Les enseignements à retirer de toute cette réflexion seraient donc de se faire plus stratégiques dans le montage de partenariat sur des programmes de ce type en les concevant en deux couches : une couche où le travail s'effectue avec des ONG « au front », en grande partie en réponse à des soucis précis et circonstanciés ; une autre où le travail prend de la hauteur, et s'effectue essentiellement avec des structures de seconde ligne, pas forcément « ONG ». A ce second niveau, les échanges – de préférence en collectif – avec l'administration de la coopération sont certainement à mieux investir.

\* administrateur COTA